





**TÜRKİYE'DEKİ SPOR FEDERASYONLARI ÇALIŞANLARININ  
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİREYSEL YENİLİKÇİLİK  
PROFİLLERİNİN İNCELENMESİ**

**Tuba Fatma KARADAĞ**

**DOKTORA TEZİ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**OCAK 2018**

Tuba Fatma KARADAĞ tarafından hazırlanan "Türkiye'deki Spor Federasyonları Çalışanlarının Örgütsel Öğrenme ve Bireysel Yenilikçilik Profillerinin İncelenmesi" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

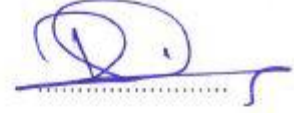
**Danışman:** Yrd. Doç. Dr. İ. Fatih YENEL  
Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi  
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



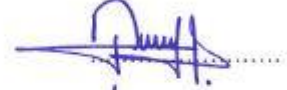
**Başkan:** Prof. Dr. A. Azmi YETİM  
Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi  
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



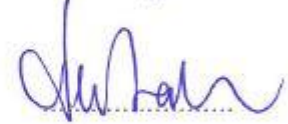
**Üye:** Doç. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU  
Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi  
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



**Üye:** Doç. Dr. Baki YILMAZ  
Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı, Yıldırım Beyazıt Üniv.  
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



**Üye:** Yrd. Doç. Dr. Velittin BALCI  
Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara Üniversitesi  
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Tez Savunma Tarihi: 04/01/2018

Jüri üyeleri tarafından DOKTORA tezi olarak uygun görülmüş olan bu tez Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa ASLAN  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlâk kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Tuba Fatma KARADAĞ

04/01/2018

# TÜRKİYE’DEKİ SPOR FEDERASYONLARI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİREYSEL YENİLİKÇİLİK PROFİLLERİNİN İNCELENMESİ

(Doktora Tezi)

Tuba Fatma KARADAĞ

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Ocak 2018

## ÖZET

Gelişmiş toplumların sportif uygulamaları planlı ve doğru bir içerikle gerek devlete bağlı kurumlar ve gönüllü sivil toplum kuruluşları aracılığı ile vatandaşlarına ulaştırmada, sevdirmede, yaşamın önemli bir parçası haline dönüştürmede ve gerekse spor adına ulusal düzeyde kurdukları sistem sayesinde uluslararası yarışmalarda elde ettikleri başarılar bakımından bariz bir önceliği söz konusudur. Spor Federasyonları Türkiye’de sportif anlamda hizmetlerin önemli bir ayağını oluşturan kurumlardır. Bu çalışmada Spor Federasyonları çalışanlarının “örgütsel öğrenme” ve “bireysel yenilikçilik” profilleri 5’li likert veri toplama araçları ile belirlenerek, demografik değişkenlerin bu yetenekler ve bunlara ait olan alt boyutlar üzerindeki etkinliği irdelenmiştir. Araştırma, Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde Spor Genel Müdürlüğüne Bağlı (futbol federasyonu hariç) toplam 59 adet bağımsız spor federasyonunun 57’sinde çalışan 309 adet gönüllünün katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde betimsel istatistiklerin yanında çalışmada kullanılan ölçekler ve alt boyut puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edilmiş ve akabinde ikili karşılaştırmalarda bağımsız iki örneklem t testi (Independent samples t-test), ikiden fazla olan çoklu değişkenlerin karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır. Gruplar arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesinde LSD Post Hoc testinden yararlanılmıştır. Örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde demografik özelliklerden cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, idari sorumluluk ve kurumdaki çalışma süresi farklılığa neden olurken, bireysel yenilikçiliğe ise etki eden demografik özellikler medeni durum, öğrenim düzeyi ve gelir düzeyi olarak tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Öğrenim düzeyinin hem örgütsel öğrenme hem de “bireysel yenilikçilik” üzerinde etkili, önemli bir değişken olarak öne çıktığı, ayrıca örgütsel öğrenme ile bireysel yenilikçilik arasında da güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür (korelasyon seviyesi: 0,01). Spor federasyonları varoluş amaçları doğrultusunda hizmet üretmeye çalışırken, çalışanlarının örgütsel öğrenme sürecini oluşturan unsurları doğru algılaması ve iş performansına aktarması, bireysel yenilikçiliği olumlu anlamda etkileyecek ve akabinde kurumun hizmet kalitesini yükseltecektir.

Bilim Kodu : 1301  
Anahtar sözcükler : Spor federasyonları, örgütsel öğrenme, bireysel yenilikçilik  
Sayfa Adedi : 143  
Danışman : Yrd. Doç. Dr. İ. Fatih YENEL

ANALYSIS ON ORGANIZATIONAL LEARNING AND PERSONAL  
INNOVATIVENESS PROFILE OF THE EMPLOYEES OF SPORTS FEDERATIONS  
IN TURKEY  
(Ph. D. Thesis)

Tuba Fatma KARADAĞ

GAZI UNIVERSITY  
INSTITUTE OF HEALTH SCIENCES

January 2018

ABSTRACT

Athletic practices of the developed societies have a certain lead both in reaching them to the citizens, endearing them and making them an important part of life through the government-affiliated institutions and voluntary non-governmental organizations with a planned and suitable content and in terms of the achievements gained in international competitions thanks to the system established at national level for sports. Sports Federations are the institutions that constitute an important part of the services in sports area. In this study, the “organizational learning” and “personal innovativeness” profiles of the employees of Sports Federations have been determined with 5-point Likert data collection tool and the effectiveness of demographic variables on these skills and the relevant sub-dimensions have been analyzed. The research has been conducted with the participation of 309 volunteers working in 57 out of 59 free sports federations (except for football federation), which belong to General Management of Sports of the Ministry of Youth and Sports. In the analysis of the data, in addition to depictive statistics, it was determined that the scales used in the reasearch and sub-dimentional points are normally distributed, and next, in bilateral comparisons, independent samples t-test, and in more than two comparisons, One Way ANOVA tests were applied. In the determination of among which groups is the difference, LSD Post Hoc test was used. It has been determined that sex, age, education level, administrative responsibility and the duration of working in the institution being among the demographic characteristics cause a difference on the organizational learning skill and the demographic attributes affecting the personal innovativeness are marital status, education level and income level ( $p < 0.05$ ). It has been observed that education level comes forward as an effective and important variable both on organizational learning and on “personal innovativeness” and there is a strong relation between organizational learning and personal innovativeness (correlation level: 0.01). In line with the existential purposes, sports federations correctly perceive the elements constituting the organizational learning process of employees and transfer it to the professional performance while trying to produce services and this will positively affect the personal innovativeness and increase the service quality of the institution afterwards.

Science Code : 1301

Key words : Sport federations, organizational learning, individual innovativeness

Page Number : 143

Supervisor : Assist. Prof. Dr. İ. Fatih YENEL

## TEŞEKKÜR

Doktora eğitimimin ve tezimin tamamlanma sürecinde bilgi birikimini ve akademik tecrübesini samimiyetle benimle paylaşan danışmanım Gazi Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi öğretim üyesi değerli hocam, Yrd. Doç. Dr. Fatih YENEL'e, tez izleme komitesinde bulunan kıymetli hocalarım Gazi Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. A. Azmi YETİM ve Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Velittin BALCI'ya içtenlikle teşekkür ederim. Türkiye'deki Spor Federasyonlarının her birinin yönetimine, çalışanlarına ve özellikle bu araştırmanın gerçekleşmesi için ölçeklerin cevaplanmasına destek verip katılım gösteren gönüllülerin her birine teşekkür etmeyi bir borç bilirim. İlköğretimden başlayıp doktora eğitimimi sonuçlandırıncaya kadar geçen eğitim-öğretim sürecinde üzerimde emeği olan tüm hocalarıma ve hayatımın her safhasında maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen (rahmetli) babama, anneme, kardeşime ve sevgili eşime bütün kalbimle sevgi, saygı ve muhabbetlerimi sunuyorum.



**İÇİNDEKİLER**

	<b>Sayfa</b>
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER.....	5
2.1. Spor Yönetimi .....	5
2.2. Türkiye’de Cumhuriyet Dönemi Öncesi (Osmanlı Devletinde) Spor Yönetimi	6
2.3. Cumhuriyet Dönemi Başlangıcından Günümüze Türkiye’de Spor Yönetimi.....	9
2.4. Gençlik ve Spor Bakanlığı .....	11
2.4.1. Spor Genel Müdürlüğü.....	13
2.4.2. Türk Spor Teşkilatında federasyonlar ve görevleri.....	16
2.5. Öğrenme Kavramı ve Tanımı.....	19
2.5.1. Öğrenmenin düzeyleri.....	21
2.6. Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Süreci .....	25
2.7. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri .....	29
2.7.1. Argyris ve Schön’ün modeli .....	32
2.7.2. Fiol ve Lyles’in düşük ve yüksek öğrenme düzeyleri.....	35
2.7.3. Senge’nin öğrenme düzeyleri.....	35
2.7.4. Goh'un modeli .....	36
2.7.5. Pedler-Bugoyin ve Boydell modeli .....	40

	<b>Sayfa</b>
2.7.6. Watkins ve Marsick'in modeli.....	41
2.8. Yenilik Kavramı.....	41
2.8.1. Yenilik türleri .....	44
2.8.2. Yenilikçilik kavramı ve tanımı .....	50
2.8.3. Bireysel yenilikçilik ve kategorileri .....	53
2.9. Örgütsel Öğrenme ve Yenilik(çilik).....	57
<b>3. GEREÇ VE YÖNTEM .....</b>	<b>59</b>
3.1. Araştırmanın Konusu .....	59
3.2. Evren ve Örneklem .....	59
3.3. Araştırmanın Modeli .....	60
3.4. Veri Toplama Araçlarının Hazırlanması .....	60
3.4.1. Veri toplama aracının pilot uygulaması .....	61
3.4.2. Örgütsel öğrenme ölçeği .....	61
3.4.3. Bireysel yenilikçilik profili ölçeği .....	63
3.5. İstatistiksel Analiz ve Verilerin Çözümlemesi.....	65
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>67</b>
4.1. Demografik ve Betimsel Bulgular .....	67
4.2. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeğine Ait Bulgular .....	68
4.3. Bireysel Yenilikçilik Ölçeğine Ait Bulgular .....	77
4.4. Örgütsel Öğrenme Kapasitesine İlişkin Algı ile Bireysel Yenilikçilik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular .....	88
<b>5. TARTIŞMA.....</b>	<b>93</b>
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>115</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>119</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>131</b>
EK-1. Katılımcı bilgilendirme formu .....	132
EK-3. “Örgütsel öğrenme” ölçek formu .....	134

	<b>Sayfa</b>
EK-4. "Örgütsel öğrenme" ölçek formu .....	135
EK-5. "Bireysel yenilikçilik" ölçeği formu .....	136
EK-6. "Bireysel yenilikçilik" ölçeği ve alt boyutlar formu .....	137
EK-7. "Örgütsel Öğrenme" Ölçeği Kullanım İzni .....	138
EK-8. "Bireysel Yenilikçilik" Ölçeği Kullanım İzni .....	139
ÖZGEÇMİŞ.....	140



## ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Öğrenme düzeyleri ve özellikleri.....	22
Çizelge 2.2. Öğrenme düzeyleri.....	22
Çizelge 2.3. Örgütsel öğrenme tanımları .....	27
Çizelge 2.4. Örgütsel öğrenme ölçeklerinin bir özeti .....	28
Çizelge 2.5. Örgütsel öğrenme düzeylerinin sınıflandırılması .....	30
Çizelge 2.6. Örgütsel öğrenmenin boyutları .....	30
Çizelge 2.7. Yenilikçilik kavramı tanımları.....	51
Çizelge 2.8. Farklı çalışmalarda yenilikçilik kategorilerinin yüzde (%) dağılım oranları .....	56
Çizelge 4.1. Spor federasyonları çalışanlarının demografik özelliklerine göre % dağılım oranları.....	67
Çizelge 4.2. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğine ait betimsel istatistikler.....	68
Çizelge 4.3. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği puanlarının cinsiyete göre "t" testi sonuçları.....	69
Çizelge 4.4. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği puanlarının medeni duruma göre "t" testi sonuçları.....	69
Çizelge 4.5. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre anova testi sonuçları.....	70
Çizelge 4.6. Örgütsel öğrenme ölçeği puanlarının öğrenim durumuna göre anova testi sonuçları .....	71
Çizelge 4.7. Örgütsel öğrenme ölçeği puanlarının aylık gelir durumuna göre anova testi sonuçları .....	72
Çizelge 4.8. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği puanlarının kadro durumuna göre "t" testi sonuçları.....	72
Çizelge 4.9. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği puanlarının idari sorumluluk sahibi olma durumuna göre "t" testi sonuçları .....	73
Çizelge 4.10. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği puanlarının kurumdaki hizmet süresine göre anova testi sonuçları.....	74
Çizelge 4.11. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği puanlarının hizmet içi eğitim kursuna katılma durumuna göre "t" testi sonuçları.....	75

<b>Çizelge</b>	<b>Sayfa</b>
Çizelge 4.12. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği puanlarının yenilikçilik öz algısına göre anova testi sonuçları.....	76
Çizelge 4.13. Bireysel yenilikçilik ölçeğine ait betimsel istatistikler.....	77
Çizelge 4.14. Katılımcıların bireysel yenilikçilik düzeylerine göre dağılımı.....	77
Çizelge 4.15. Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının cinsiyete göre "t" testi sonuçları.....	78
Çizelge 4.16. Bireysel yenilikçilik düzeyinin cinsiyete göre ki-kare sonuçları.....	78
Çizelge 4.17. Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının medeni duruma göre "t" testi sonuçları.....	78
Çizelge 4.18. Bireysel yenilikçilik düzeyinin medeni duruma göre ki-kare sonuçları...	79
Çizelge 4.19. Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre anova testi sonuçları.....	79
Çizelge 4.20. Bireysel yenilikçilik düzeyinin yaş gruplarına göre ki-kare sonuçları.....	80
Çizelge 4.21. Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının öğrenim durumuna göre anova testi sonuçları.....	80
Çizelge 4.22. Bireysel yenilikçilik düzeyinin öğrenim durumuna göre ki-kare sonuçları.....	81
Çizelge 4.23. Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının aylık gelir durumuna göre anova testi sonuçları.....	82
Çizelge 4.24. Bireysel yenilikçilik düzeyinin aylık gelir durumuna göre ki-kare sonuçları.....	82
Çizelge 4.25. Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının kadro duruma göre "t" testi sonuçları.....	83
Çizelge 4.26. Bireysel yenilikçilik düzeyinin kadro durumuna göre ki-kare sonuçları..	83
Çizelge 4.27. Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının idari sorumluluk sahibi olma duruma göre "t" testi sonuçları.....	83
Çizelge 4.28. Bireysel yenilikçilik düzeyinin idari sorumluluk sahibi olma durumuna göre ki-kare sonuçları.....	84
Çizelge 4.29. Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının kurumdaki hizmet süresine göre anova testi sonuçları.....	84
Çizelge 4.30. Bireysel yenilikçilik düzeyinin kurumdaki hizmet süresine göre ki-kare sonuçları.....	85

<b>Çizelge</b>	<b>Sayfa</b>
Çizelge 4.31. Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının hizmet içi eğitim kursuna katılma duruma göre "t" testi sonuçları.....	85
Çizelge 4.32. Bireysel yenilikçilik düzeyinin hizmet içi eğitim kursuna katılma durumuna göre ki-kare sonuçları .....	85
Çizelge 4.33. Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının yenilikçilik öz algısına göre anova testi sonuçları.....	86
Çizelge 4.34. Bireysel yenilikçilik düzeyinin yenilikçilik öz algısına göre ki-kare sonuçları .....	88
Çizelge 4.35. Örgütsel öğrenme kapasitesi ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkiye ait pearson korelasyon analizi sonuçları .....	91
Çizelge 4.36. Demografik özelliklerin örgütsel öğrenme ve bireysel yenilikçilik yetenekleri üzerine etkisi .....	92

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Bir süreç olarak öğrenmenin aşamaları .....	20
Şekil 2.2. Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutları .....	26
Şekil 2.3. Tek döngülü, çift döngülü ve çoklu öğrenme.....	30
Şekil 2.4. Yeniliği benimseyenlerin kategorilendirilmesi.....	56



## KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

<b>Kısaltmalar</b>	<b>Açıklama</b>
<b>BİT</b>	Bilgi ve İletişim Teknolojisi: Bilgiye ulaşılması ve bilginin oluşturulmasını sağlayan her türlü görsel işitsel basılı ve yazılı araçlardır.
<b>BTGM</b>	Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
<b>BYÖ</b>	Bireysel Yenilikçilik Ölçeği
<b>GPS</b>	Küresel Konumlandırma Sistemi (Global Positioning System) Düzenli olarak kodlanmış bilgi yollayan bir uydu ağıdır ve uydularla arasındaki mesafeyi ölçerek dünya üzerindeki kesin yeri tespit etmeyi mümkün kılan sistemdir.
<b>GSGM</b>	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
<b>IAAF</b>	Uluslararası Atletizm Federasyonları Birliği
<b>KHK</b>	Kanun Hükmünde Kararname
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>RDT</b>	Radyo Frekans Teşhisi: Ürün teslimat yönteminde kullanılan yeni bir mal-izleme sistemidir.
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>TİCİ</b>	Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
<b>TMOK</b>	Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi
<b>TSK</b>	Türk Spor Kurumu
<b>TÜBİTAK</b>	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
<b>TÜİK</b>	Türkiye İstatistik Kurumu







## 1. GİRİŞ

Sporun, her toplumsal kurum gibi, kimi görünür, kimi gizli, kimi doğal binlerce ipe toplumun gövdesine bağlı olduğu ve bu iplerin toplanma noktasının da toplumun siyasal-yönetimsel çatısı olan "devlet" olduğuna işaret edilmiştir (Fişek, 1998: 84). Belirli bir insan topluluğunun, belirli bir toprak parçası üzerinde egemen olmasıyla oluşan, hukukî kişiliğe sahip devamlı bir teşkilat olan devletin (Gözler, 2015: 6), kendi çatısı altındaki yönetsel süreçlerden olan "spor yönetimi", toplum genelindeki kurumlaşmış yöneten-yönetilen ayrımını spor özelinde sporcu-yönetici ayrımı olarak yineleyen ve hiyerarşik-otoriter bir düzenlemeyle spor yaptıran bir makine (kurum, organizasyon vb.) diye tanımlanmıştır (Fişek, 1998: 84).

Spor yönetimi olgusunun, (kendine ait) tarihinin hiç bir döneminde, siyasetten, ekonomiden, toplumdan, devletten ve hukuktan soyutlanmadığını, doğası gereği de soyutlanamayacağı belirtilmiştir. Çünkü yönetilen (spor), bir toplumsal kurum olarak toplumsal işbölümü planında yer almakla, belli işlevler de üstlenmekte, bunları yerine getirirken ana bütünün ister ve özelliklerini yinelemektedir (Fişek, 1998: 84, 85).

Yenel (1998), genel yönetimin bir parçası olan spor yönetimini, genel yönetimden ayırmanın mümkün olmadığını ve genel yönetimde kullanılan kavram ve yöntemlerin spor yönetimi için de aynen geçerli olduğunu beyan etmiştir. Bu noktadan hareketle spor yönetimini, genel yönetimin ilke, yönetim ve kurallarının spor alanına uygulanması olarak da kabul edilebileceğini belirtmiş, spor alanına ilişkin karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenen spor yönetiminin ayrıca, beden eğitimi ve spor programlarının geliştirilmesi, personel sağlanması ve yetiştirilmesi, spor kurum ve tesislerinin sevk ve idare edilmesi, denetlenmesi gibi konuları da kapsadığını bildirmiştir.

Bu çerçevede spor yönetimi, Türkiye' de Gençlik ve Spor Bakanlığının kontrolünde hizmet üretirken, üstlenmiş olduğu bu rolü kendi bünyesinde yapılandığı teşkilat veya örgütler aracılığı ile gerçekleştirmektedir.

Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül veya teşkilat olarak adlandırılan örgüt, (<http://www.tdk.gov.tr>) sportif anlamda Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı merkez ve taşra teşkilatlanması ile

hizmetler üretmektedir. Sporla ilgili bu örgütlenmeler ve bunların haricindeki (Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi, tüzüğünde sporla ilgili sorumluluk üstlenen dernekler, sporla ilgili resmi olmayan kuruluşlar vb.) oluşumların hareket alanları ve yapılan hizmetlerin denetlenmesi, bu organizasyonların kuruluş amacı ve görevlerinin belirtildiği yasalar aracılığı ile çerçevelendirilmiştir.

Temel amacı, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürüp uygulamak olan spor yönetimi, (Yenel, 1998), bu amacını belirli işbölümü sonucunda, sorumluluk düzeni içinde, ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir insan topluluğunun etkili bir şekilde koordine edilmesinden oluşan örgütler (Schein, 1988) aracılığı ile yerine getirmektedir ki, bunların başında Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesindeki Spor Genel Müdürlüğüne bağlı merkez ve taşra teşkilatları ve de federasyonlar gelmektedir (Aslan, Çakıroğlu, Zengin, Yıkarbaba, ve Durna, 2014: 121,122).

Özellikle her yaştaki vatandaşa spor yaptırmak ve ülkeyi uluslararası organizasyonlarda temsil edecek sporcular yetiştirmek gibi temel görevleri olan federasyonlar (İraz, 2005) bu konuda önemli misyonlar üstlenmiş örgütlerdir.

Organizasyonların zamanında, doğru ve tutarlı bilgi elde etmesi ve daha iyi düşünmesiyle, örgütsel davranışların değiştirilmesi veya mevcut davranışların iyileştirilmesi süreci olan örgütsel öğrenme (Garvin, 1993), aynı zamanda örgütlerin kendi faaliyetleri ve kültürleri çerçevesinde bilgi ve rutinleri inşa etme, tamamlama ve örgütlenme yoluyla, çalışanlarının kişisel becerilerini daha iyi kullanmalarını sağlayarak, örgütsel performansı geliştirme ve bu gelişmeye adapte olma süreci olarak değerlendirilmiştir (Dodgson, 1993).

İraz (2005), bu günün konjoktöründe gerek Spor Genel Müdürlüğü gerekse de federasyonların bu görevleri yerine getirebilmeleri için günün şartlarına uygun bir teşkilatlanma içinde olmaları, dolayısıyla değişmelerinin zorunlu bir hal almış olduğunu beyan etmiştir (İraz, 2005).

Yeni fikirleri ortaya koyma süreci (Nail, 1994) olarak ifade edilen yenilikçilik kavramı mevcut durumdaki bir değişimi temsil etmek, tamamen yeni bir şeylerin keşfi ve var olan bir şeyi geliştirme gayreti şeklinde tarif edilmiştir (Oke, Munshi ve Walumbwa, 2009).

Bireysel yenilikçilik ise bir yeniliği geliştirme, benimseme ve uygulama olarak tanımlanmış (Yuan ve Woodman, 2010) ve bireysel yenilikçilik teorisine göre sosyal sistemler içinde her zaman var olan yeni bilginin onu benimseyenler tarafından işlendiği bildirilmiştir (Rogers, 2003).

Günümüz dünyasında her geçen gün yeni bir teknoloji hayatımıza nüfuz etmekte, teknolojik yenilikler bireyleri kendilerini yenilemeye zorlamakta ve iş yaşamında başarılı olabilmek için bireylerin bu yenilikleri takip etmelerinin gerekliliği öne sürülmüştür. (Sabherwal, Hirschheim ve Goles, 2001).

Değişimin temel belirleyici duruma geldiği çevresel ortamlarda, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve üst düzey bir performans sergileyebilmeleri her şeyden önce çevresel değişimleri algılayabilmelerine ve bir bütün olarak çevresel değişikliklere uygun yenilikler geliştirebilmelerine bağlı olduğu bildirilmiştir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012).

Sporun, hızla sosyal bir kurum olması eğitime, ekonomiye, uluslararası diplomasiye nüfuz etmesi ve çağımızın modern toplumlarının en yaygın ve en etkili sosyal kurumlarından biri olarak kabul görmesi (Yetim, 2011: 81), spor yönetiminin kontrolünde hizmet veren örgütlerin çalışanları ile ortaya koyduğu performansın ve aynı zamanda çalışanların yenilikçilik anlayışlarının ne düzeyde olduğunun irdelenmesinin önemini artıran bir unsur olarak öne çıkarmaktadır.

Jason ve Vanessa (2016), spor sektöründeki yeniliğin rolünün küresel iş dünyasında ve medyada yaygın olarak kabul edilmekle birlikte, buna karşılık akademik bir yaklaşım üzerinden daha az bir dikkatle odaklanıldığını beyan etmişlerdir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de sportif anlamda hizmetlerin önemli bir ayağını oluşturan spor federasyonları çalışanlarının “örgütsel öğrenme” ve “bireysel yenilikçilik” profillerini seçilmiş veri toplama araçları ile incelemek, demografik değişkenlerin bu yetenekler ve bunlara ait olan alt boyutlar üzerindeki etkinliğini irdelemektir.



## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Spor Yönetimi

Bilim ve teknolojideki hızlı gelişmeler, toplumsal ihtiyaçların yanında bu ihtiyaçları karşılamak üzere kurulmuş bulunan kamu yönetiminin merkezi ve yerel düzeydeki örgütlenmeleri ile işlevlerinde de değişimi zorunlu kıldığı ifade edilmiştir (İmamoğlu ve Çimen, 1999). Bilim ve teknolojinin gelişmesi karşısında spor yönetimi alanında ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanabilmesi, spor örgütlerinin insan merkezli, demokratik, katılımcı, dinamik, gelişime açık, verimliliği önemseyen, hizmetlerde ve yönetimde kaliteyi temel alan bir spor yönetim yaklaşımının benimsenmesini zorunlu hale getirdiği vurgulanmıştır (Bilir, 2005). Bu anlamda sporda gün geçtikçe karmaşık bir yapı alan yönetim anlayışlarının, genel yönetim mantığı çerçevesinde, çağdaş yönetim metotlarından yararlanarak spor yönetimine uygun planlanıp değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Devecioğlu ve diğerleri, 2011).

Genel yönetimin ilke, yöntem ve kurallarının spor alanına uygulanması olarak kabul edilen spor yönetimi (Sunay, 2009: 191), özelden ise sporun; nerede, ne zaman, nasıl ve ne amaçla yapılacağını ve de kimlerce yönlendirileceğini açıklayan ve düzenleyen bir olgu olarak izah edilmiştir (Fişek, 1998: 112). "Sporun" yönetilmesi, yapılmasından çok çok yeni bir olgu olmasına karşın, yirminci yüzyıl öncesindeki beş bin yıllık bir zaman diliminde sporun, "yönetim öncesi" veya "yönetimsiz" dönemi diye adlandırılan süreçte dahi başboş, programsız, rastlantısal ve gelişigüzel bir şekilde yapılmadığı bildirilmiştir. Ancak olimpiyatlar ve şövalye turnuvalarında yönetim olgusunda var olan kurumsallık, süreklilik, programlılık, amaçlılık ve sınıfsallık gibi bazı başlıklar olmasına karşın yine de bu düzenlemelere ve bu düzenleyici çalışmalara "yönetim" denilemeyeceği eklenmiştir (Fişek, 1998).

Geçen zaman içerisinde spor tarihindeki spor yönetimi anlayışı, toplumların sosyal ve kültürel yapısının değişimi ile gelişmiş ve çağdaş spor yönetimi anlayışını almıştır (Basım ve Argan, 2016: 13). Bu değişimin akabinde spor kuruluşlarının farklılaşması ve gelişmesi ile birlikte yönetimlerinin karmaşıklığı da artmıştır. Dolayısı ile spor kuruluşları yönetiminin odaklandığı noktalar sadece başarılı bir örgütsel gelişimin ekonomik koşulları ile sınırlı kalmamıştır (Breuer ve Thiel, 2011).

"Spor yönetimi" Sporda yönetimi meydana getiren; spor yöneticisi, spor teşkilatı, spor politikası, spor mevzuatı, spor tesisleri ve spor organizasyonu unsurlarının kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve bu unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan spor biliminin bir kolu olarak tabir edilirken (Demirci, 1986), günümüzde spor kulüplerinin, spor federasyonlarının ve diğer spor ile ilgili hizmet sunucularının planlanması, yönetimi ve organizasyonu açısından önemli olan hususun, personel yönetimi, örgütsel öğrenmenin koşulları veya üyeler ile müşteriler için özdeşleşme potansiyellerinin oluşturulması hakkında bilgi sahibi olmak olduğu belirtilmiştir (Breuer ve Thiel, 2011).

Tanır (2007) spor yönetimini, genel yönetiminin ilke, yöntem ve kurallarının spor alanına uygulanması olarak kabul edilebileceğini ve temel amacının da spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürmek olduğunu ifade etmiştir. Aynı araştırmacı, spor yönetiminin, spor alanına ilişkin politika, karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilendiğini ve buna göre, beden eğitimi ve spor faaliyet programlarının geliştirilmesi ile birlikte, personelin sağlanması, denetimi ve spor tesislerinin yönetimi gibi konuları kapsadığını aktarmıştır.

## **2.2. Türkiye’de Cumhuriyet Dönemi Öncesi (Osmanlı Devletinde) Spor Yönetimi**

Tarihteki tüm toplumlar gibi Anadolu'daki devletlerin de insanın doğayla savaşına benzer şekilde zaman içerisinde "spor olgusunu" oluşturdukları ve öncelikli olarak savaşçı becerilere dayalı cirit, ata binme, polo (çöğen), mızrak, okçuluk, kılıç ve güreş sporlarını ön planda yaptıkları ve geliştirdikleri belirtilmiştir. Anadolu toplumlarında beliren savaşmaya dayalı bu spor yapısı, hemen hemen hiçbir değişikliğe uğramaksızın, Hitit'lerden 19. yy Osmanlılarına kadar ulaşmış, örgütsel yapı da bu süreç içinde aynen korunmuştur (Sunay, 2009: 199).

Osmanlı padişahı II. Murat tarafından 14. yüzyılda, başarılı ve üstün yetenekli kişilerin eğitilmesi için kurulan Enderûn-u Humayun, saray üniversitesi olarak hem devlet kurumları için yönetici yetiştirilmesinde hem de aynı zamanda ülkedeki elit sporcuların toplanarak devlet güvencesi altına alındığı spor kurumları olarak hizmet vermişlerdir. Enderûn-u Humayun’da, Güreş, Kemankeşlik (Ok Atma), Avcılık, Cündilik (Binicilik),



Gürz Kaldırma, Tomak Oyunu, Cirit Oyunu, Top Oyunu, Labut Atma ve Mızrak Oyunu gibi spor branşlarında eğitim verildiği rapor edilmiştir (Gençay, 2004). Türk Tarihi boyunca yaşamın hemen her alanında yer almış, genel ve özel merasimlerin de ayrılmaz bir parçası olan güreş sporu, Osmanlı Devleti'nde ilk formata giren, tekke / zaviye - vakıf veya hami-mahmi sistemiyle ilk kurumsallaşan spor olmuştur (Kurtişoğlu, 2016).

II. Mahmut'un yeniçeri ocağı ve yeniçerilerin bağlı oldukları Bektaşî Tekke'leriyle birlikte Pehlivan tekkelerini de kaldırttığını belirtilmiştir. Bu bilgi temelinde, 450 yıllık bir geleneği temsil eden yeniçerilik sistemi ve bağlı olduğu tekkelerle beraber Pehlivan Tekkelerinin de kalkması; 19 yy' da II. Mahmut'la başlayan modernleşme sürecinin ve yeni düzene geçişin bir yansıması ve nihayetinde geleneğin çözülmesi sürecinin bir değişkeni olarak nitelendirilmiştir (Zelyurt, 2013). 1870 yenileşme hareketinden sonra diğer tekkelerde olduğu gibi spor tekkeleri de fonksiyonlarını yitirmeye başlamıştır (Ekenci ve Serarslan, 1997).

Anadolu toplumlarında 1903 yılı öncesinde sporun örgütlenme biçimleri *Spor Tekkeleri*, *Okçu Tekkeleri* ve *Spor Vakıfları* başlıkları altında olmuştur. Spor Tekkeleri, bir anlamda spor kulübü niteliği taşıyan, spor branşlarına ve yörelerine göre örgütlenmiş "güreş tekkeleri" olarak bilinmektedir. İlk Osmanlı güreş tekkesi olan Bursa Güreşçiler Tekkesi 1358 yılında Orhan Gazi zamanında kurulmuştur. Edirne Güreşçiler Tekkesi, Orhan Gazi'nin Oğlu, I. Murat Gazi Tarafından Edirne'nin fethinden sonra kurulmuştur (1359 - 1389). Manisa Güreşçiler Tekkesi, II. Murat Tarafından (1445) okçulara tekkesi ile birlikte yaptırılmıştır. İstanbul'daki Tekkeler, Fatih Sultan Mehmet Döneminde İstanbul'un fethinden sonra kurulmuştur. Bulgaristan'ın Deli Orman bölgesinde kurulan Demir Baba Tekkesinde (16. yüzyıl; Kanuni Sultan Süleyman Dönemi) çok sayıda pehlivan yetiştirildiği, benzer şekilde Mekke, Cidde, İskenderiye, Lazkiye, Şam, Maraş, Amasya, Tokat, Ankara, Tire, Kütahya, Bergama, Manisa Akhisar, Yenice, Üsküp, Gelibolu, İpsala, Diyarbakır, Konya (Güreşçiler Mahallesi), Bursa, Balıkesir, Urfa, Halep, Belgrat, Bağdat ve Mısır'da bulunan Güreş Tekkelerinin de bu amaçla hizmet verdiği bildirilmiştir.

Osmanlı Devletinin yükselme döneminde ülke topraklarına katılan her yeni yerde kurulmuş olan tekkeler, yörenin güçlü gençlerinin belli bir çatı altında pehlivan olarak yetiştirilmelerine aracılık etmişlerdir. Spor örgütlenmesinin ikinci ayağı olan okçuluk tekkeleri II. Selim'den sonra savaşlarda ok ve yayın kullanılmadığı görülmüşse de okçuluk

tekkeleri 19. yüzyıl sonuna dek devam etmiştir. "Okçuluk" veya "Kemankeşlik" Avlanma, savaş (savunma-saldırı) ve spor dalı olarak Türklerde köklü bir tarihe sahiptir. Ok atmak için seçilen veya kurulan ok meydanlarından ilki Orhan Bey zamanında Bursa'da kurulmuştur. Fetihden sonra Edirne'ye, İstanbul'a ok meydanıyla birlikte bir çok yere ve Kahire'ye okçu tekkeleri ve meydanları açılmıştır (Sunay, 2009: 199, 200).

Gencay (2004), Osmanlıların atıcı (kemankeş) yetiştirmek için özel tekkeler, talimhaneler ve alanlar yapıp bu yerlerin başına yetenekli, bilgili ve tecrübeli öğretmenleri atması ve atıcılığın tekniğini içeren çeşitli kitaplar yazdırmaları, rekor kıran sporcuları ölümsüzleştirmek için sicil tutup anıtlar dikmeleri ve bu spor için özel yasa çıkarmaları, sadrazamların hatta padişahların ok meydanına gelip diğer sporcularla yarışması gibi faaliyetlerin, devletin spor anlayışına ışık tutan ve ortaya koyan bir göstergesi olarak değerlendirmiştir.

Spor örgütlenmesinin son ve üçüncü ayağında ise Osmanlı döneminde özellikle çok geniş bir alana yayılan ve sporun temel örgütlenme birimi haline gelen "tekkelerin" kurulmasını gerektirmeyecek az nüfuslu olan köy yerleşme merkezlerinde (iyi pehlivanların korunması ve maddi ve manevi tüm olanaklarla desteklenmesine yönelik), il ve kasabalarda spor işleri "Ahi Teşkilatı" tarafından desteklenmiştir. Böylece gençlerin birer spormen olarak yetişmelerini öngören çok sporlu ve sporculu merkezler olarak "vakıf" yönetimine gidilmiş ve sporcuların vakıf gelirleri ile bakılıp eğitildiği rapor edilmiştir (Sunay, 2009: 200, 201).

Tanzimat döneminin sporunda gelenekten modernliğe, dinsellikten sekülerliğe giden batılılaşma sürecinin ortaya çıkardığı yeni kurumsal değişimleri Fişek (1985), Militarist Avrupa'dan Osmanlı okullarına Avrupa'daki sosyal hayatta, eğitimde ve askeri kurumlarda vücut bulan ve kurumsallaşan cimmastik sporunun ithal edildiğini, daha sonraki yıllarda Doğu'nun geleneksel teke tek mücadele sporlarının yerini alafranga takım sporlarının aldığı beyan etmiştir. Aynı araştırmacı, kendi kendini yönetme gelenek ve alışkanlığı olmayan toplumların sporlarına özgü himayeci - otoriter örgütlenme biçimlerinin bırakıldığını, Batı'nın özyönetimci kulüp modelinin benimsendiğini belirtmiş ve özetle, Tanzimat Batıcılığının, Osmanlı'nın yerleşik spor kurumlarını yeni dönemin koşullarına uyarlamak yerine, eskiyle hiç ilgileri olmayan yeni yapılar ortaya çıkardığını vurgulamıştır (Zelyurt, 2013).

Türklerde somut ilk kulüpçülük hareketi 1855 de başlamıştır. İlk demokratik örgüt ise 17 Mayıs 1903 yılında İstanbul Futbol Birliği adıyla kurulmuştur. Birliğe o dönemde yürürlükte olan 1909 sayılı dernekler yasasına göre kurulan Galatasaray, Kadıköy, Elpis, moda, Fenerbahçe, Strugglers, Yasson, Dark Spor Kulüpleri de üye olmuşlardır. Birlik, bağlı olduğu herhangi bir yasa ve taşra örgütü olmadan sadece spor kulüplerinin kendi aralarındaki bir sözleşme imzalamasıyla oluşturulmuştur. "İstanbul Futbol Birliği" salt maç düzenleyen bir örgüt olmakla birlikte sporda demokrasi yolunda, devletin o günkü siyasal koşulları içinde attığı ilk önemli adımdır. Ali Sami Yen'in de yöneticileri arasında bulunduğu bu birlik 1910 yılına kadar ancak yaşayabilmiştir. Aynı zaman dilimine denk gelen Cumhuriyet öncesi örgütlerinden biri de 1909 yılında kurulan Osmanlı Milli Olimpiyat Komitesidir. Komite güçlü bir örgüt olmamakla birlikte daha sonra Türkiye Milli Olimpiyat Komitesine (TMOK) temel teşkil etmiştir. İstanbul Futbol Birliğinin sona ermesinden sonra 1910 yılında İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi kurulmuş fakat bunun da ömrü 4 yıl olmuştur (Gül, 2008). 17 Mayıs 1903 tarihinde kurulan "İstanbul Futbol Birliği" ilk kez kurumsallaşmaya başlayan "Türk Spor Örgütü" hüviyetinde olmuştur (Gül, 2008; Karaköse, 2013). Daha sonra 1908 yılında kurulan "Osmanlı Olimpiyat Cemiyeti" yerini, 1921 yılında İstanbul'da bulunan 16 spor kulübünün bir araya gelmesiyle 14 Temmuz 1922 tarihinde "Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı" (TİCİ) adı verilen birliğe bırakmıştır (Karaköse, 2013).

### **2.3. Cumhuriyet Dönemi Başlangıcından Günümüze Türkiye'de Spor Yönetimi**

Türk Spor Yönetimi söz konusu bu süreçte üç farklı boyuttan geçmiştir. Önce özerk bir yapıda şekillenen Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) sonrasında, yarı özerk konumdaki Türk Spor Kurumu oluşturulmuştur. Ancak 1938 yılında kurulan Beden Terbiyesi Müdürlüğü ile sporun yönetimi tamamen merkeziyetçi yapısı ile devlet yönetimince gerçekleştirilmeye başlamıştır. Daha sonra Türk Spor Teşkilatının spor hizmet ve faaliyetlerde bulunmak ve sporun Türkiye'de yaygınlaştırılarak geliştirilmesini sağlamak üzere devlet ve özel kurum ve kuruluşlarının oluşturdukları birçok spor örgütü kurulmuş ve geliştirilmiştir. TİCİ Türk Sporunun gelişmesine yararlı olabilmiş ise de, kuruluş şeklindeki özel durum dolayısı ile bütün sporcuları içine alan bir otorite haline bir türlü gelememiştir (Sunay, 2009: 206).

Merkez ve taşra teşkilatlanması olan TİCİ' nin *merkez teşkilatı*; genel kongre, genel merkez ve federasyonlardan, *taşra teşkilatı* ise; bölge merkez heyeti, bölge idman heyetleri bölge kongreleri ve kulüplerden teşkil olmuş ve kuruluş nizamnamesinde Türkiye'de idmancılığın (sporun) ilmi esaslar çerçevesinde uygulanması ve geliştirilmeye çalışılması, Türk Sporunun ülke içinde ve dışında temsil edilmesi belirtilmiştir (Sunay, 2009: 207). Özmaden (2010), TİCİ' nin kuruluş amaçlarını dikkate alarak bu teşkilatın spor faaliyetleri aracılığı ile “fiziksel ve ruhsal gelişim”, “güçlü toplum yaratma”, “askere hazırlık ve yurt müdafaası”, “milli ruh ve milli temsil”, “siyasi ve milli propaganda” ve “ülkeyi tanıma” fonksiyonlarını bireysel ve toplumsal bazda gerçekleştirmeyi hedeflendiğini ileri sürmüştür (Özmaden, 2010).

1922 yılında Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi kurulmuş, daha sonra 1935 yılındaki Spor Konseyinin kararı ile 1936 yılında “Türk Spor Kurumu” (TSK) kurularak faaliyete geçmiştir (Fişek, 1998). TSK' nın dönemin koşulları içerisinde, Türk genci ve yurttaşının çevik, yürekli ve kavgada üstün gelecek şekilde olması için sporun bir eğitim aracı olarak kullanılmasını, genç ve yurttaşlara beden eğitimi ve spor yaptırılmasını, sporun kitlelere yayılmasını, Türk Sporunu bir partiye tek merkezden bağlayarak parti potansiyelinden yararlanmak sureti ile sporu örgütsel olarak yaygınlaştırmak için örgütlendiği beyan edilmiştir (Işıkgöz, 2012). Ancak devrin yönetici partisi ve hükümetinin sorumluları, amatörce yürütülmeye çalışılan spor hizmetinin, yurda yayılan bir eğitim öğretimin, saha ve tesis işlerinin başarılması için yeterli olamamış, sonrasında Almanya, İtalya ve Rusya'nın spor yönetimlerine ilişkin tüzüklerinin incelenmesi sonucu, teşkilatın yeniden örgütlenmesi düşünülmüş ve istenmiştir. Ancak zamanın hükümeti bu yükü taşımayı göze alamamış, sorumluluğu devlet paralelinde çalışan ve halk evlerini de bünyesine almış, yarı resmi sayılabilecek bir yan teşkilat olan Cumhuriyet Halk Partisi (CHP) denetimine bırakmayı uygun bulmuştur. Bu çerçevede TSK, siyasi bir partinin adeta yan kuruluşu haline gelmiştir. 16 Temmuz 1938 tarihinde 3530 sayılı kanunun yürürlüğe girmesi ile Başbakanlığa bağlı bir genel müdürlük olarak kurulan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM), Türkiye'de spor alanında kamu otoritesinden sorumlu bir kamu kurumu olarak 28 Mayıs 1986 tarihine kadar Türk Sporunun yönetsel çatısı olmuştur (Sunay, 2009: 213, 214). Cumhuriyet döneminin başlangıcından günümüze Türkiye'de "spor yönetimine" ilişkin kronolojik evreler olarak şöyle sıralanmıştır;

- 16 Temmuz 1938 tarihinde 3530 sayılı kanunun Başbakanlığa bağlı olarak kurulan BTGM;
- 1 Haziran 1942 tarihinde Milli Eğitim Bakanlığına,
- 30 Ocak 1960 tarihinde tekrar Başbakanlığa,
- Daha sonra 11 Şubat 1970 tarihinde yeni kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığına,
- 13 Aralık 1983 tarihinde 179 sayılı kanun hükmünde kararname ile Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığının birleşmesi ve akabinde Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlanmıştır.
- 28 Mayıs 1986 tarihinde 3289 sayılı BTGM' nin teşkilat ve görevleri hakkında kanun hükümleri doğrultusunda yeniden teşkilatlanmış ve tekrar Başbakanlığa bağlı bir kuruluş olarak işlevini yerine getirmeye devam etmiştir.
- 2 Mart 1989 tarih ve 356 sayılı Bakanlar Kurulu kararının 2009 sayılı resmi gazetede yayımlanması ile Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) adı altında hizmetine devam etmiştir (Sunay, 2009: 201-219).
- Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması; 06.04.2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulunca 03.06.2011 tarihinde kararlaştırılmıştır. Kanun Hükmünde Kararname ile teşkilat yapısında değişikliğe gidilen Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün 3289 sayılı kanunda yer alan "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" ibaresi "Spor Genel Müdürlüğü" olarak değiştirilmiştir (<http://sgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/112/105/Tarihce#>).

#### **2.4. Gençlik ve Spor Bakanlığı**

Devlet tüzel kişiliği içinde yer alan ve kuruluş amacı gençlerin kişisel ve sosyal gelişimi ile spor alanında uygulanacak politikaları tespit etmek, gençliğin ihtiyaçlarını karşılayacak çalışma ve projeler yapmak, desteklemek, uygulama sonuçlarını denetlemek olan Gençlik ve Spor Bakanlığı (Aslan ve arkadaşları, 2014: 121), merkezde bakanlık makamı, kurullar,

danışma birimleri, esas ve yardımcı birimler ve bağlı kuruluşlar olarak örgütlenmiş bir organizasyondur (Sunay, 2009: 218).

Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilat yapısında *Hizmet birimleri, Danışma ve Denetim birimleri ve Yardımcı birimler* ile *bağlı kuruluşların* mevcudiyeti söz konusudur.

*Hizmet birimleri* arasında Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Proje ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü, Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı yer alırken, *Danışma ve Denetim birimleri* arasında Strateji Geliştirme Başkanlığı, Hukuku Müşavirliği, Bakanlık Müşavirleri, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği yer almaktadır. *Ayrıca bakanlık teşkilat yapısında Yardımcı birimler* olarak çeşitli daire başkanlıkları (Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Personel Dairesi Başkanlığı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı) ve Özel Kalem Müdürlüğü de bulunmaktadır. *Bağlı kuruluşlar* arasında yer alan Spor Toto Teşkilat Başkanlığı, Spor Genel Müdürlüğü, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü Gençlik ve Spor Bakanlığı çatısı altında görev, yetki ve sorumlulukları yerine getiren kuruluşlardır (Aslan ve arkadaşları, 2014: 121).

Gençlik ve Spor Bakanlığının 3/6/2011 tarihli, 638 sayılı KHK ile kuruluş, görev, yetki ve sorumlulukları düzenlenmiştir. Bu kapsamda bakanlığın görevleri Madde 2' de aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

a) Gençliğin kişisel ve sosyal gelişimini destekleyici politikaları tespit etmek, farklı genç gruplarının ihtiyaçlarını da dikkate alarak gençlerin kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine imkân sağlamak, karar alma ve uygulama süreçleri ile sosyal hayatın her alanına etkin katılımını sağlayıcı öneriler geliştirmek ve bu doğrultuda faaliyetler yürütmek, ilgili kurumların gençliği ilgilendiren hizmetlerinde koordinasyon ve işbirliğini sağlamak.

b) Gençliğin ihtiyaçları ile gençliğe sunulan hizmet ve imkânlar konusunda inceleme ve araştırmalar yapmak ve öneriler geliştirmek, gençlik alanında bilgilendirme, rehberlik ve danışmanlık yapmak.

c) Gençlik çalışma ve projelerine ilişkin usul ve esasları belirlemek.

- ç) Gençlik çalışma ve projeleri yapmak, bu çalışma ve projeleri desteklemek, bunların uygulama ve sonuçlarını denetlemek.
- d) Spor faaliyetlerinin plan ve program dâhilinde ve mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesini gözetmek, gelişmesini ve yaygınlaşmasını teşvik edici tedbirler almak.
- e) Spor alanında uygulanacak politikaları tespit etmek ve uluslararası kuralların ve talimatların uygulanmasını temin etmek.
- f) Mevzuatla Bakanlığa verilen diğer görev ve hizmetleri yapmak (<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspix?MevzuatKod>).

Gençlik ve Spor Bakanlığı görevleri itibari ile değerlendirildiğinde, ülke düzeyinde amatör ve profesyonel anlamdaki sportif uygulama ve organizasyonların önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılmasını gözetleyerek bu anlamda verimin yükseltilmesinde gerekli politik tedbirleri aldığı aynı zamanda hem kendi teşkilatı içerisindeki birim ve kuruluşlar arasında, hem de kendi teşkilat yapısı dışında bulunan bakanlıklar (Milli Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı gibi...) başta olmak üzere diğer kurumlar arasında koordinasyonu sağlamak sureti ile yasayla üstlenmiş olduğu misyonu ideal bir şekilde yerine getirmeye çalıştığı görülmektedir.

#### **2.4.1. Spor Genel Müdürlüğü**

Spor Genel Müdürlüğü, Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilat yapısında bakanlığa bağlı kuruluşlar arsında yer alan ve spor teşkilatlanmasının taşradaki yönetsel sürecinin sevk ve idaresini yürüten kuruluştur.

İl ve ilçelerde Gençlik Hizmetleri ve Spor Müdürlüğü adı altında hizmet veren bu kurum 3/6/2011 tarihli ve 638 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK)' nin 31 inci maddesiyle, bu maddenin birinci fıkrasında yer alan "Başbakanlığa bağlı" ibaresi "Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı" olarak değiştirilmiş ve metne işlenmiştir. Ayrıca 8/8/2011 tarihli ve 649 sayılı KHK'nin 53 üncü maddesiyle, bu Kanunda yer alan "Spor İl ve İlçe Müdürlükleri" ibareleri "Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri" şeklinde değiştirilmiş ve mevzuatta Spor Genel Müdürlüğünün taşra teşkilatına yapılmış olan

atfların gençlik hizmetleri ve spor il ve ilçe müdürlüklerine yapılmış sayılacağı hüküm altına alınmıştır (<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Asp?MevzuatKod=>)

Spor Genel Müdürlüğünün 21/5/1986 tarihli 3289 sayılı kanun çerçevesinde görevleri Madde 2’de aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- a) (Değişik: 3/6/2011 –KHK–638/31 md.) Vatandaşın ve okul dışı gençlerin fizik, moral güç ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek,
- b) Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bütün öğretim kurumlarının; yurt içi ve yurt dışı spor faaliyetlerini programlamak, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin esaslarını tespit etmek, yürütmek, bu faaliyetlere ait araç, gereç ve benzeri ihtiyaçları sağlamak, (24/10/2011 tarihli ve 661 sayılı KHK’nın 46 ncı maddesiyle bu bentte yer alan “Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına” ibaresi “Milli Eğitim Bakanlığına” şeklinde değiştirilmiş ve metne işlenmiştir).
- c) (Değişik: 3/6/2011 –KHK–638/31 md.) Okul dışı izcilik ve spor faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek ve gelişmesini sağlamak; spor idarecisi, antrenör, monitör, spor elemanları ve hakemleri yetiştirmek, eğitmek, sayılarını artırmak, eğitim merkezleri kurmak,
- d) (Değişik: 3/6/2011 –KHK–638/31 md.) Sporcu ve spor kulüplerinin tescil, vize, aktarma işlemlerini yapmak,
- e) Spor federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek,
- f) (Değişik: 3/6/2011-KHK-638/31 md.) Beden eğitimi ve spor faaliyetleri için gerekli olan saha, tesis ve malzemeleri yapmak, yaptırmak, işletmek ve bu tesisleri vatandaşın istifadesine sunmak,



- g) Sporcu sağlığı ile ilgili tedbirleri almak, sporcu sağlık merkezleri açmak, açtırmak, işletmek, işletilmesine yardımcı olmak, sporcuların sigortalanması işlemlerini yapmak ve yaptırmak,
- h) Spor müsabakalarında milletlerarası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak,
- i) (Mülga: 3/6/2011 –KHK–638/31 md.)
- j) Beden eğitimi ve spor alanında teknik bilgi ve spora ilgiyi artıracak yayınlar yapmak, faaliyetlerde bulunmak,
- k) (Mülga: 3/6/2011 –KHK–638/31 md.)
- l) Milletlerarası spor temas ve münasebetlerinde resmi merci görevi yapmak,
- m) Bu Kanuna göre tescili yapılmış bulunan spor kulüp ve kuruluşları ile spor amacını taşıyan teşekkül, sporcu ve spor elemanlarını denetlemek,
- n) Başarılı sporculara ve alıştırıcılarına ayni ve nakdi yardım yapmak ve yapılmasını sağlamak, ödüllendirmek,
- o) (Ek: 1/7/2005-5378/33 md.) Engelli bireylerin spor yapabilmelerini sağlamak ve yaygınlaştırmak üzere; spor tesislerinin engellilerin kullanımına da uygun olmasını sağlamak, spor eğitim programları ve destekleyici teknolojiler geliştirmek, gerekli malzemeyi sağlamak, konu ile ilgili bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları ile yayınlar yapmak, spor adamları yetiştirmek, engelli bireylerin spor yapabilmesi konusunda ilgili diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak (25/4/2013 tarihli ve 6462 sayılı Kanunun 1 inci maddesiyle, bu bentte yer alan “zrl”, “zrllerin” ve “zrl” ibareleri sırasıyla “Engelli”, “engellilerin” ve “engelli” şeklinde değiştirilmiştir).

p) İlgili mevzuat ve Bakanlıkça, verilen benzeri görevleri yapmak (1/7/2005 tarihli ve 5378 sayılı Kanununun 33 üncü maddesiyle; bu maddeye (o) bendi eklenmiş ve mevcut (o) bendi (p) bendi olarak teselsül ettirilmiştir) (<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?Mevzuat>).

Spor Genel Müdürlüğü görevleri itibari ile değerlendirildiğinde ülke düzeyinde profesyonel ve amatör sportif uygulamaların organize edilmesinde, okul öncesi dönemden başlamak üzere her yaş grubundaki vatandaşlara sportif uygulamaların ulaştırılmasında, sporcu sağlığı ve sporun sağlık için öneminin vurgulanması ve bu alanda bilimsel temelli yayınların üretilmesinde üstlenmiş olduğu sorumlulukları kendi denetiminde kurulan ve tüzel kişilik statüsü olan bağımsız spor federasyonları aracılığı ile ve aynı zamanda gerek kendi merkez teşkilat yapısı içerisindeki birimler ve gerekse yine kendine bağlı taşra teşkilatları (il ve ilçe müdürlükleri) vasıtası ile yerine getirdiği görülmektedir.

#### **2.4.2. Türk Spor Teşkilatında federasyonlar ve görevleri**

Gelişmiş ülkelerde gönüllü kuruluşlar tarafından yönetilen sporun, ülkemizde halen devlet tarafından idare edilen kurum içerisinde olduğu ve kendi kendini yönetemediği belirtilmiş ve İngiltere ve Almanya başta olmak üzere Avrupa'nın hemen her ülkesinde spor; bağımsız bir çatı örgüt altında toplanan özerk federasyonlarla branşlarını yöneten bir yapılanma içerisinde olduğu (Çolakoğlu ve Erturan, 2009) ve gelişmiş ülkelerde kabul gören spor yönetimi anlayışının genelde siyasi unsurlar, bürokratik sıkıntılar ya da yasal sınırlılıkları asgariye indirmek için, spor kulüpleri de dahil tüm spor yönetim birimlerinin devletten bağımsız, özerk bir örgüt altında toplanması şeklinde olduğu bildirilmiştir (Öğüt, 2010).

Newell ve Swan (1995), sporun geçmişte, gönüllüler tarafından organize edildiğini ve yine gönüllü personelin özverisi ile spor kulüplerinin yaşamlarını devam ettirdiklerini ancak, gönüllülerin tüm sporların organizasyonu için hâlâ önemli olduğunu kabul etmekle birlikte sportif uygulamalara artan oranda katılımı ve / veya mükemmelliği artırmak için sporu yeni ve yenilikçi yöntemlerle organize etme konusundaki vurgunun da arttığını dile getirmişlerdir.

Spor Federasyonları, Türkiye Cumhuriyetinin kuruluş dönemine yakın bir zamanda vücut bulan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakından (14 Temmuz 1922) başlayıp, Gençlik ve

Spor Bakanlığının kuruluş tarihine (06.04.2011) dek yapısı ve fonksiyonları değişmiş ve gelişmiş Türk Spor Teşkilatı içerisinde bu gün itibari ile Spor Genel Müdürlüğünün kontrolünde spor adına çok boyutlu önemli misyonlar üstlenmiş bir yapı görünümündedir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki 3289 sayılı Kanununun 19 uncu maddesi uyarınca hazırlanmış Spor Federasyonlarının teşkilat yapısı, çalışma, görev, yetki ve sorumlulukları 22.11.1993 Tarihli ve 21766 nolu Resmi Gazetede belirtilmiştir (<http://www.mevzuat.gov.tr>).

Türkiye Cumhuriyeti 1982 Anayasasınının 59. maddesinde yer alan "Devlet her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet başarılı sporcuyu korur" (<http://www.mevzuat.gov.tr>), hükmü çerçevesinde Türkiye Cumhuriyeti Devletinin "sporu" sosyal yapı içerisinde vazgeçilmez bir faaliyet sayıp bu öneminden hareketle onu kati suretle kendi himayesine aldığı rapor edilmiştir (Sunay, 2009: 286).

Spor Federasyonlarının görevleri Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki 3289 sayılı ilgili kanununun 9. maddesinde ayrıntılı bir şekilde aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir (<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/>).

1. Ülke içerisinde sporun dengeli bir şekilde yaygınlaşmasını ve gelişmesini sağlamak,
2. Yurtdışındaki ve Yurtiçindeki sportif gelişmeleri izlemek, karşılıklı ilişki, yarışma, çalışma ve diğer faaliyetleri programlayıp bunların uygulamalarını kontrol etmek,
3. Spor Eğitimi Dairesi ile işbirliği yaparak Antrenörlerin, Monitörlerin kurslarla yetiştirilmesini ve seminerlerle eğitilmesini sağlamak, başarılı olanların belgelerini düzenleyip tescillerini yapmak, bunların çalışmalarını sürekli izlemek,
4. Ülke içinde müsabakalar düzenlemek, ülke içinde düzenlenen tüm müsabakaların devamlılığını sağlamak, hakem, temsilci ve gözlemci atamasını yapmak,
5. Yabancı ülkelerdeki sportif gelişmeleri ve yenilikleri izleyerek bu bilgilerden ülke içinde daha çok kişinin yararlanmasını sağlamak,

6. Spor malzemelerinin standartlarını tespit ederek, bunların yurtiçinde veya yurtdışında yaptırılmasına veya temin edilmesine çalışmak,
7. Kulüpler veya iller arasında doğabilecek teknik uyuşmazlıkları çözümlmek,
8. Uluslararası Federasyonun izni ile Uluslararası Kurs, Seminer ve Spor Organizasyonların düzenlemek,
9. Uluslararası yarışmalara iştirak edecek olan takımları seçmek seçilen takımları yarışmalara hazırlamak,
10. Spor dallarının gelişimi için gerekli planlamayı yaparak alınacak tedbirleri Genel Müdüre sunmak,
11. Yarışmaların düzenlenmesi için gerekli olan Hakem, Antrenör, Müsabaka Yönetmelik Taslaklarını hazırlamak ve Merkez Danışma Kurulu'na sunmak,
12. Seçkin ve gelecek vaat eden başarılı sporcuların takip kartlarını tutarak bu sporcuların yetişmesi için gerekli tedbirleri almak,
13. Her kademedeki sporcular için eğitim ve hazırlık kampları açmak,
14. Spor dalları ile ilgili arşiv ve istatistiki çalışmalar yapmak; eğitici film, slayt ve broşür hazırlamak, bu konuda Spor Eğitimi Dairesi, Basın ve Televizyon kuruluşlarıyla işbirliği yapmak,
15. Sporda belirli bir sistemin uygulanması için yapılacak işlemleri belirlemek ve uygulamasını sağlamak,
16. Federasyona verilen bütçenin en iyi şekilde harcanmasını sağlamak,
17. Spor disiplinine aykırı davranışlarda bulunan sporcu, hakem antrenör ve yöneticileri ile spor kuruluşlarını Ceza Kurullarına sevk etmek,
18. Milli Takım Sporcu ve yöneticilerinin sigorta işlemlerinin yapılmasını sağlamak,

19. İl Spor temsilcilerinin kendi aralarında ve federasyonla koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır.

## 2.5. Öğrenme Kavramı ve Tanımı

Öğrenme, kuramsal düşüncelerden uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. Çoğu düşünürlere göre öğrenme, bilgi ve deneyim sonucu davranışta oluşan sürekli değişimi ifade etmektedir (Eren, 2012: 608).

"Öğrenme" bir süreç olarak ele alındığında; beklenti, algılama, aktif depolama, anlamsal şifreleme, uzun dönem depolama, hatırlama, genelleştirme ve memnuniyet olmak üzere 8 aşamadan oluştuğuna dikkat çekilmiştir (Neo, 1999). Beklenti, bireyin öğrenme sürecine getirdiği zihni duruma işaret ederken, *algılama*, uyarıcıdan gelen mesajın anlamlandırılması olarak yorumlanmıştır (Jarvis, Holford ve Griffin, 2003). *Aktif depolama ve de anlamsal şifreleme* kısa dönem bellekle ilişkilendirilmiştir. Öğrenilmiş materyali (bilişsel beceriler, sözel bilgi) kullanmak için, hatırlamanın şart olduğu ve hemen akabinde hatırlamanın uzun süreli bellekte olan öğrenilmiş materyali bulup çıkararak performansı etkileyecek şekilde kullanma anlamına geldiği bildirilmiştir.

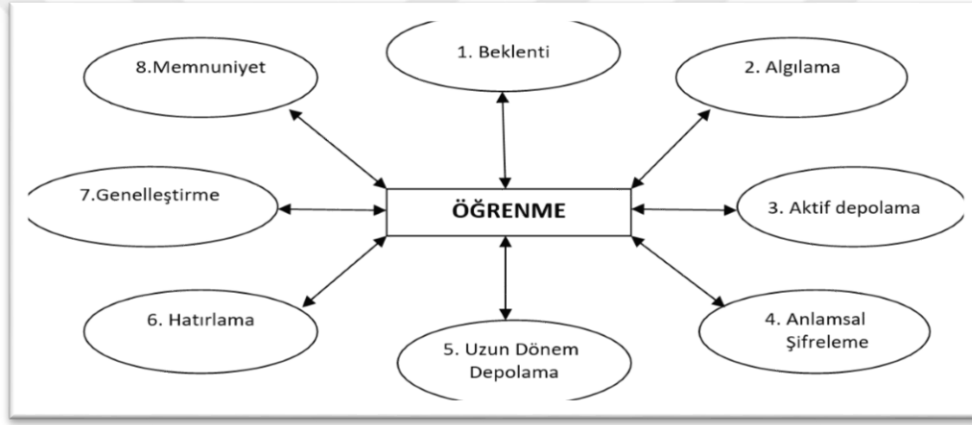
*Genelleme*, öğrenme sürecinin en önemli kısmı sadece öğrenileni kopya etmek değil, aynı zamanda öğrenmeyi benzer durumlara da adapte edebilmek, *memnuniyetin de*, öğrenenin, öğrenme içeriğini kullanmasının bir sonucu olarak aldığı *geribildirim*i ifade ettiği belirtilmiştir (Neo, 1999). Talim ve tecrübe yoluyla davranışta meydana gelen devamlı bir değişmeden ibaret olan öğrenme yetisiyle İnsanoğlu, geçmişte yaşadıklarını hatırlayarak, gelecekteki planlarında bu deneyimlerinden yararlanarak ve kendini geliştirerek diğer tüm canlılardan ayrıldığı beyan edilmiştir (Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999: 35).

Bir başka tanıma göre öğrenme, yaşantı ürünü ve kalıcı izli davranış değişikliği olarak tanımlanmış ve bu yolla bireylerin bilgi, beceri, tutum ve değerler kazandığı bildirilmiştir. (Taşpınar, 2012: 9). Budak (2000), öğrenmeyi; arzulanan sonuçlara ulaşabilmek amacıyla, davranış ve eylemlerin değiştirilmesine götüren yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma süreci olarak, Erçetin (2001: 50), ise kuramsal düşüncelerden uygulama ve tecrübelerden

elde edilen bilgilerle insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme süreci olarak açıklamıştır.

Senge (2007: 22), öğrenmeyi günlük anlamda kullanılan “bilgi edinme” den ayırarak, öğrenmeyi, insanı, şimdiye kadar yapmadığı bir şeyi yapmaya muktedir hale getiren davranış ve düşünce değişiklikleri bütünü olarak gördüğünü bildirmiştir.

Argyris ve Schön (1978: 4) öğrenmenin ancak yeni bilginin değişik bir davranış biçimine dönüştürülmesiyle gerçekleşeceği, bir başka deyişle öğrenmenin bir davranışa dönüşmedikçe işlevsel olmayacağı belirtilmiştir (Taşpınar, 2012: 9).



Şekil 2.1. Bir süreç olarak öğrenmenin aşamaları (Neo, 1999).

Certo (2000), öğrenmeyi, eğitim, uygulama, gözlem ve deneyimlerden elde edilen bilgiler sonucunda davranışlarda meydana gelen ve nispeten sürekli olacak değişiklikler olarak, benzer şekilde Rowley' de (2000), öğrenmeyi, eğitim, çalışma ya da deneyimin bir sonucu olarak yeni bir takım bilgi ve becerilerin kazanılması süreci olarak tarif etmişlerdir (Certo, 2000: 414; Rowley, 2000: 8).

Öğütveren (2000) ise, yaptığı tebliğde öğrenmenin gerçekleşmiş olabilmesi için, aşağıda sıralanan durumlardan bir veya birkaçının gerçekleşmiş olmasının yeterli olacağını öne sürmüştür;

- Kişinin daha önceden bilmediği bir düşünce veya kavramı bilmesi ya da anlaması,
- Kişinin önceden yapamadığı davranışları yapabilmesi veya önceden sahip olmadığı yetenek ve becerilere sahip olması,
- Kişinin önceden sahip olduğu değişik bilgi, kabiliyet, kavram ve davranışları yeni bir bakış açısıyla birleştirmesi,
- Kişinin yeni bilgi, beceri, kavram ve davranış biçimlerini anlayabilmesi ve / veya uygulayabilmesi (Öğütveren, 2000: 649).

Bilginin çok yoğun ve hızlı üretildiği günümüz dünyasında, bireylerin başarılı olabilmelerinin, yaşam boyu devam edecek bir öğrenme süreci içinde olmalarıyla mümkün olabileceği vurgulanmıştır (Polat, 2005: 408). öğrenme kavramı ile ilgili alanyazındaki açıklamaların çoğunda "öğrenmenin" bir yaşantı ürünü olarak davranışlarda kendini göstermesine ve bu değişimin süreklilik arzemesine dikkat çekilmiştir.

### 2.5.1. Öğrenmenin düzeyleri

Örgütü de kapsayacak şekilde öğrenme süreci, *bireysel, grupsal ve örgütsel olmak üzere üç düzeyde gerçekleşmektedir* (Crossan, Lane ve White, 1999; Bontis, 1999; Lawrence, Michael, Muaws, Bruno ve Robert, 2005). Örgütsel anlamdaki öğrenme, öncelikle örgüt içindeki çalışanlar aracılığıyla gerçekleşebilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde öncelikle bireylerin daha sonra bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu grupların öğrenmesi önem kazanmaktadır (Yazıcı, 2001).

Öğrenme, örgüt içinde farklı hız ve düzeylerde gerçekleşerek olumlu sonuçlar elde edilmesine olanak sağlar. Örgüt içerisinde öğrenme düzeylerinin önemli bir boyutu olan "bireysel öğrenmenin", örgütsel öğrenmenin temelini oluşturduğu ileri sürülmekte ve bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenme için gerekli, ancak yeterli olmadığı belirtilmektedir (Garavan, 1997).

Paul ve diğerleri (2001), yeni bir fikrin birey tarafından geliştirilmesinin hemen ardından, bu fikrin grup içerisinde genişletilip grubun amaçlarıyla özdeşleştirilerek grubun iş pratikleri arasına girdiğini aktarmışlardır. Aynı çalışma grubu birey tarafından geliştirilen

fikirlerin kurum içerisindeki diğer gruplar tarafından da benimsenebileceğini ve nitekim birey tarafından geliştirilen bir fikrin adım adım etki alanını genişleterek, örgütün politika ve icraatlarını şekillendirmesinin söz konusu olacağını vurgulamışlardır (Çizelge 2.2) (Mulholland, Zdrahal, Domingue ve Hatala, 2001).

Buradan hareketle örgütsel öğrenmenin bireyler aracılığıyla gerçekleştiği ve örgütsel öğrenme olgusunu anlayabilmek için öncelikle bireysel öğrenmeyi anlamının gerekli olduğu (Chonko, Dubinsky, Jones ve Roberts, 2003) ve bu doğrultuda örgütlerde analiz biriminin bireyler olacağına işaret edilmiştir (Nederhof ve Pacitti, 2002).

Çizelge 2.1. Öğrenme düzeyleri ve özellikleri

Bireysel Düzeyde Öğrenme	Takım Düzeyinde Öğrenme	Örgütsel Düzeyde Öğrenme
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bireyler, kendi öğrenme ve gelişimleri için sorumluluk alır,</li> <li>Bireyler, kişisel öğrenme planları çerçevesinde kendi işleri için gerekli olan öğrenme ihtiyaçlarını giderir,</li> <li>Kişisel öğrenme biçimlerine göre öğrenme fırsatlarını değerlendirir,</li> <li>Bireysel becerilerin kazanılması için fikir alışverişinde bulunur,</li> <li>Öğrenme sürecinde diğer bireylerden yararlanır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Takımlar, toplam fayda için takım veya çalışma grubu üyelerinin her birinin yeteneklerinden yararlanır,</li> <li>Takımlar, ortak bir paylaşım veya yaklaşım için sıklıkla birlikte öğrenir,</li> <li>Bireysel öğrenme amaçlarında her biri diğerini destekler,</li> <li>Takımlar, diğer takımlara yardım eder ve birbirinden öğrenir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Örgüt, stratejilerini bilinçli olarak değişen çevre şartlarına uyumlu hale getirir,</li> <li>Esnek bir planlama süreci oluşturur,</li> <li>Tüm işletme çalışanlarını ve paydaşları dinlemek için gerekli düzeni kurar ve en iyi uygulamalardan yararlanır,</li> <li>Örgüt içi bilgi akışını düzenler ve disipline eder,</li> <li>Birleşmeler, edinimler ve ortaklıklar finansal kazanç yanında, öğrenme fırsatı olarak görülür.</li> <li>Örgütsel yapı, öğrenme ve bilgi akışı düşünülerek tasarlanır.</li> </ul>

(Teare, 1998)

Çizelge 2.2. Öğrenme düzeyleri

Öğrenme Düzeyleri	Süreçler	Girdiler ve Çıktılar
Birey	Sezme	Deneyimler İmgeler Metaforlar
Grup (Takım)	Yorumlama	Dil Bilişsel Harita Tartışma/Diyalog
	Bütünleştirme	Ortak anlayış Karşılıklı uyum Etkileşimli sistemler
Örgüt	Kurumsallaştırma	Planlar/rutinler/normlar Teşhis sistemleri Kurallar ve prosedürler

(Crossan, Lane ve White, 1999: 525)



### Bireysel düzeyde öğrenme

Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için bir ön koşuldur (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012). Bilginin çok yoğun ve hızlı üretildiği günümüz dünyasında, bireylerin başarılı olabilmelerinin, yaşam boyu devam edecek bir öğrenme süreci içinde olmalarıyla mümkün olabileceğine, (Polat, 2005) ve bu süreçte bireyde öğrenmeyi gerçekleştirecek en önemli etkenlerden birinin "öğrenme arzusu" olduğuna vurgu yapılmıştır (Eren, 2012: 608).

Örgütsel öğrenmeyi anlayabilmek için bireysel öğrenmeyi anlamak gerektiği ve örgütlerin kendini oluşturan üyeleri aracılığıyla öğrendikleri belirtilmiştir (Kim, 1995). Örgütlerde bilgiyi yaratan, yaratılan bilgiyi depolayan ve kullanan temel birimler bireylerdir (Jae-Nam ve Kwok, 2000).

Bireyler, çevresel değişimlere örgütsel adaptasyonu sağlayabilmek amacıyla iç ve dış çevre arasında bir bağ oluşturmaktadırlar. Bireysel öğrenme aracılığıyla oluşturulan bu bağ, örgütlerin sürekli değişmekte olan dış çevrelerine uyum sağlayarak dönüşmelerine ve varlıklarını devam ettirmelerine yardımcı olmaktadır (Molina ve Callahan, 2009).

Özdevecioğlu ve Biçkes (2012), bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye temel teşkil ettiğini, bireysel öğrenme yoluyla elde edilen enformasyonların, gruplarla paylaşıldığını, sonrasında edinilen enformasyonlara yönelik çeşitli yorumların geliştirilmesi sonucu grup anlayışının oluşmasına ve akabinde grup düzeyinde oluşan anlayışın da örgütün tamamına yayılması ve örgütün veri tabanına işlenmek sureti ile örgütsel öğrenmenin gerçekleştiğini ifade etmişlerdir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012).

### Grup (takım) düzeyinde öğrenme

Ortak bir amaç için birlikte çalışan, çeşitli değer, görüş ve duygular paylaşan topluluk, bir grubu veya takımı oluşturur. Grupların en önemli özelliklerinden biri oluşturdukları sinerji ile birlikte ortaya çıkan dinamizmdir (Yazıcı, 2001). Bireyin öğrenme düzeyi ne kadar yüksek olursa olsun, bireysel öğrenme kendiliğinden örgütsel öğrenmeye dönüşmez. Öğrenmenin örgüt geneline yayılabilmesi için bireyler arasında işbirliğine ihtiyacın olduğuna vurgu yapılmıştır (Özgen, Kılıç ve Karademir, 2004). Bu noktada gruplar, bireyle örgüt arasındaki geçişi sağlayan önemli bir göreve sahiptirler. Gruplar veya

takımlar, kendi içlerinde ve örgüt içinde diğer gruplarla deneyimlerini paylaştıkça, yeni bilgiler ortaya çıkar. Grupların kendi içlerinde ve aralarında oluşturdukları dinamik özellikler sayesinde bilgi paylaşımı ve öğrenme ortamı gelişerek, örgüt bütününde öğrenmenin gerçekleşmesi sağlanabilecektir (Yazıcı, 2001).

Organizasyon, çeşitli gruplardan oluşan ve belirli bir amaç doğrultusunda faaliyet gösterme özelliğinde olan insanlar topluluğudur. Bu grupların faaliyetleri, bireylere değil, onu gerçekleştiren grubun başarısına bağlıdır. Grubu oluşturan bireyler, sadece o grubun başarısı için üzerlerine düşen görevleri yerine getirirler (Drucker, 1993). Buradan hareketle grupların, organizasyonlar için örgütsel öğrenmeye açılan kapılar olduğu ve örgütsel öğrenme açısından yaşamsal öneme sahip oldukları söylenebilir (Falk ve Sheppard, 2006; Zorgios, Vlismas ve Venieris, 2009).

Jerez (2005), Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bireyden takıma ve takımdan örgüte edinilen bilgiyi transfer edebilecek uygun mekanizmaların bulunması gerektiğine dikkat çekmiştir (Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente, ve Valle-Cabrera, 2005). Takım halinde öğrenmede, takımı oluşturan kişilerin, öğrendiklerini takım içinde paylaşmaları, birlikte yorumlamaları ve sonuçta yeni bilgiler ortaya çıkarmaları söz konusudur (Koçel, 2003). Takım halinde öğrenmede diyalog, ana unsur olarak görülmekte ve diyalogun insanların birarada düşünmesini teşvik ederek öğrenmeyi, bireysel düzeyden örgütsel düzeye taşımada büyük rol üstlendiği belirtilmektedirler (Romme ve Dillen, 1997) .

### Örgütsel düzeyde öğrenme

Öğrenme insanları örgütlerinin etkililiğini artırmak için düşüncelerini ve kendilerini kritize etmelerini ve çaba içerisinde olmalarını gerektirir (Töremen, 2001). Öğrenme örgüt açısından değerlendirildiğinde; örgütün süreçleri, bilgiyi ve yeterlikleri geliştirme ve iyileştirme sürecini (Erçetin, 200: 50) veya takım düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, örgütün tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyen kolayca ulaşabileceği ortak veritabanlarına dönüştürülmesini ifade eder (Koçel, 2003).

Örgütler bireyler gibi öğrenme sistemleri geliştirirler ve bu öğrenme sistemleri sadece mevcut üyeleri değil, örgütsel hikâyeler ve normlar yoluyla gelecekteki üyeleri de etkiler.

Örgütsel öğrenme, fikirleri yeni bireylere transfer eden örgütün içindeki sistem ve kültürde oluşur (Ulrich, Jick ve Von Glinov, 1993).

Örgütlerde birey ve onların oluşturdukları gruplar bilinçli veya bilinçsiz olarak devamlı surette öğrenme süreci içindedirler. Doğal öğrenme sürecinde gördükleri nesne ve olaylarla örgüt ortamı içinde bazı şeyleri görerek, yaşayarak ve hissederek öğrenirken, diğer taraftan bir de bilinçli öğrenme ve eğitim ortamları yaratılmaktadır. Bunun sonucunda bilgi, düşünce, duygu ve tecrübelerinde değişiklikler meydana gelmektedir. Bireyler içinde buldukları ve faaliyet yaptıkları örgütün çalışma biçiminden ve örgütün uygulamakta olduğu faaliyet ve süreçlerinden bazı sonuçlar çıkarabilirler. Kendilerine göre hatalı yönleri bularak örgütsel öğrenme faaliyetlerini gerçekleştirirler (Eren, 2012: 608).

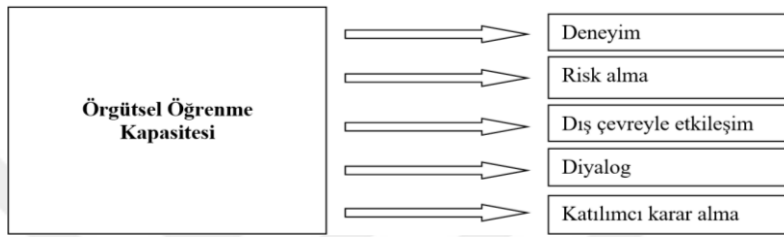
## 2.6. Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Süreci

Örgütsel öğrenme, ilgili alanyazında örgütsel politikalar, standart işlem prosedürleri, kültürel normlar ile örgütsel hikâye ve törenler hakkındaki bireysel öğrenmelerin, örgütün diğer çalışanları ile ortak hale getirilmesi olarak tanımlanmakta ve örgüt kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde en temel süreçlerden birisi olarak görülmektedir (Gizir, 2008).

Örgütsel öğrenme biliş ve davranış olguları dikkate alınarak, kavrayıştan davranış değişikliğine ve performans artışına uzanan bir süreç olarak tanımlanmış ve örgütsel öğrenmenin bir biri ardına üç adımda izlenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Adımlardan *birincisi* kavramaya ilişkin olup bu aşamada örgüt çalışanları yeni fikirlere, bilgilerini genişletmeye ve farklı şekillerde düşünmeye yönlendirilirler. *İkinci* adım davranışlarla ilgili olup bu aşamada çalışanlar ilk aşamada geliştirilen yeni fikirleri benimsemeye başlar ve davranışlarını değiştirirler. *Üçüncü* adım ise, davranış değişiklikleri sonucunda yüksek kalite ve diğer elle tutulur kazanımlar gibi, ölçülebilir artışlara yön veren yüksek performans elde edilmesini içerir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012).

Chiva ve Alegre (2009) öğrenme kapasitesinin büyüme, yenilikçilik ve örgütsel etkililik üzerinde anahtar faktör olduğunu ve örgütsel öğrenme kapasitesinin beş alt boyutta ele alınabileceğini beyan etmişlerdir (Chiva ve Alegre, 2009).

Popper (1998) yapısal ve kültürel olmak üzere örgütsel öğrenmeyi iki farklı boyutta incelemiştir (Popper 1998). Yapısal taraf ele alındığında "örgütsel öğrenme mekanizması" örgüt ve üyelerinin performansı dikkate alınarak mevcut bilginin sistemli olarak toplanması, çözümlenmesi, arşivlendirilmesi, paylaşılması ve kullanılmasına ilişkin hem yapısal hem de fiiliyata dönük düzenlemelerin alışlagelen uygulamalar haline dönüştürülmesini izah ederken (Lipshitz, Popper ve Sason, 1996), kültürel taraf ele alındığında ise örgütsel öğrenmeyi etkileyen özellikler, anlamlar ve duygular ile paylaşılan değerler ve inançlara dikkat çekilmiştir (Popper ve Lipshitz, 1998).



Şekil 2.2. Örgütsel öğrenme kapasitesi alt boyutları

Huber (1991) örgütsel öğrenmeyi, “bilgiyi işleme yoluyla örgütün potansiyel davranış alanının genişletilmesi” aynı zamanda bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere örgütsel hafızada saklanması olarak kategorilere ayrılacak bir bilgi işleme süreci olarak değerlendirmiştir (Karahana ve Yılmaz, 2010).

Örgütsel öğrenme sürecine ilişkin işlevsel bir modelin geliştirilebilmesi açısından öğrenmenin örgütsel niteliğine ve süreç yönüne dönük olarak ortaya konulan yaklaşım *dört aşamadan* oluşturulmuştur. Bunlar sırası ile 1- bilginin edinimi, 2- bilginin yayılması, 3- bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması son olarak da 4- bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi şeklindedir (Karahana ve Yılmaz, 2010; Kalkan, 2006).

➤ *Bilginin Elde Edilmesi:* Bu aşamada, örgüt ihtiyaç duyduğu bilgiyi çeşitli yollarla içselleştirmektedir. Bilginin edinimi için hem iç hem de dış kaynaklardan yararlanılabilir. Önceden sahip olunan bilgiler, dolaysız tecrübeler, işletme dışı unsurların tecrübeleri ve stratejik eylemler yeni bilgi ediniminin temel kaynaklarıdır (Karahana ve Yılmaz, 2010). Firma örgütsel hafızasından, kendi tecrübelerinden ve başkalarının tecrübelerinden yararlanarak bilgi edinebilir (Karahana ve Yılmaz, 2010; Huber, 1991).

- *Bilginin Yayılması:* Bilginin dağıtılması / yaygınlaştırılması olarak da ifade edilebilecek olan bu aşama farklı kaynaklardan elde edilen bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bir süreci ifade etmektedir. Bilgi resmi ve gayri resmi yollarla dağıtılabilmektedir (Karahana ve Yılmaz, 2010; Tippins ve Sohi, 2003).
- *Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması:* Bu aşama “bilginin anlamlandırılma süreci” olarak da ifade edilmektedir. Söz konusu süreç keşifsel olmaktan ziyade yaratıcı bir süreçtir. Anlamlandırma sürecinde farklı düzeylerde bilgi yaratılabilir. Farklı yorumlamaların ortaya çıkmaları, örgütün potansiyel davranış alanını genişleteceğinden, örgütsel öğrenmede bir artışın gerçekleşmesi anlamına gelmektedir (Karahana ve Yılmaz, 2010; Huber, 1991). Öte yandan anlamlandırma sürecinde firma çalışanlarının ulaştığı ortak anlamlar, birlikte hareket etmek ve bilgiyi etkili bir biçimde değerlendirmek için imkân sağlarlar (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012).
- *Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi:* Örgütsel hafıza bilgiyi saklama ve yeniden değerlendirme faaliyetlerine yönelik bir yapıya sahip olan, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli görüngülerle temsil edilen bir oluşumdur. Örgütün edindiği bilgi örgütsel hafızada saklanmakta ve gerekli olduğunda açığa çıkartılarak değerlendirilmektedir. Örgütün bilgi deposu olarak işlev gören örgütsel hafızanın gelişimi de örgütsel öğrenme ile mümkündür (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012). Alanyazında "örgütsel öğrenme" kavramı ile ilgili birçok tanımlama olmakla birlikte bazı tanımlamalar yazar adları ve çalışmanın yılı belirtilerek Çizelge 2.3' de sunulmuştur.

Çizelge 2.3. Örgütsel öğrenme tanımları

YAZAR(LAR)	TANIM
Argyris ve Schön (1978).	Örgütsel öğrenme hataları keşfedip düzeltme sürecidir.
Cavaleri ve Fearon (1996).	Örgütsel öğrenme, örgütteki kişilerin yaygın deneyimlerinden bilinçli olarak paylaşılan anlamlar yaratılmasıdır.
Crossan ve diğerleri (1995).	Öğrenme bilinçte ve davranıştaki değişim sürecidir ve bu değişimlerin sonucunda performansın doğrudan artması gerekli değildir.
Daft ve Weick (1984).	Örgütsel öğrenme, çevre ve örgütsel faaliyetler arasındaki ilişkiler hakkındaki bilgidir.
Day (1994).	Örgütsel öğrenme takip eden süreçleri kapsar: açık fikirli sorgulama, bilgili yorumlamalar ve erişilebilir hafıza.
Fiol ve Lyles (1985).	Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayış aracılığıyla faaliyetlerin iyileştirilmesi sürecidir.

Çizelge 2.3. (devam) Örgütsel öğrenme tanımları

Huber (1991).	Varlıkların enformasyon süreci aracılığıyla değişen potansiyel davranış düzeyine öğrenme denir.
Kim (1993).	Örgütsel öğrenme, örgütün etkin faaliyet gösterebilme kapasitesinin artırılması olarak tanımlanabilir.
Lee ve diğerleri (1992).	Örgütsel öğrenme süreci, bireylerin hareketlerinin çevreyle örgütsel etkileşimi yönlendirdiği döngüsellik olarak görülebilir. Bireylerin etki tepki ilişkileri hakkındaki inançlarını güncelleyip öğrenmeleriyle çevresel cevapların yorumlanmasıdır.
Levinthal ve March (1993).	Örgütsel öğrenme, biri ya da diğerini vurgulayan dinamik eğilimlerle yüzleşmede, gelişen yeni bilgi ve mevcut yeteneklerden yararlanma ile rekabet hedeflerini dengeleme problemi ile mücadele etmektir.
Marquardt (1996).	Güçlü ve kolektif olarak öğrenen ve sürekli olarak kendini daha iyiye dönüştüren örgüt, başarı için bilgiyi toplar, yönetir ve kullanır.
Meyer-Dohm (1992).	Örgütsel öğrenme, öz amaca ulaşmak için örgütün eriştiği ve kullandığı paylaşılan bilgiden oluşan deneyimleri sürekli olarak test etme ve dönüştürmektir.
Miller (1996).	Öğrenme, kesinlikle karar vermeden ayırdır. Önceki örgütsel bilgiyi artırır, sonrakinde gerek yoktur. Öğrenme aslında faaliyet (hareket) yapıldığında, çok öncesinde ya da çok sonrasında, gerçekleşebilir.
Nadler ve diğerleri (1992).	Öğrenme, deneylerin sonuçlarının tüm örgüt çapında, aranması, incelenmesi ve dağılımını içeren bir çevre gerektirir.
Slater ve Narver (1995).	Örgütsel öğrenmenin en temel tanımı, davranışı etkileyen potansiyele sahip olan yeni bilgi ve sezgilerin geliştirilmesidir.
Swandt ve Marquardt (2000).	Örgütsel öğrenme örgüt içindeki bireylerin faaliyet, semboller ve süreçleri arasındaki, karmaşık ilişkileri sunar.
Stata (1989).	Örgütsel öğrenme yenilik oluşturmanın temel sürecidir. Aslında tartışılan, özellikle bilgi yoğun sanayilerde bireyler ve örgütler sürdürülebilir rekabet avantajını kazanmak için öğrenebilirler.

(Aybas, 2007; Bontis, Crossan ve Hulland, 2002)

Çizelge 2.4. Örgütsel öğrenme ölçeklerinin bir özeti

Yazar(lar)	Ölçek Adı, Önerme Sayısı ve Örneklem Hacmi	Amaç	Kavramsal Temel
Goh ve Richards, (1997)	Örgütsel Öğrenme Ölçeği (21 önerme): 4 farklı organizasyonda çalışan 632 kişi	Kapasite	Öğrenen örgüt
Hult ve Ferrell, (1997)	Örgütsel Öğrenme Kapasite Ölçeği (23 önerme): 179 SBU's + 167 SBU's	Kapasite	Öğrenen örgüt
Hurley ve Hult, (1998)	Öğrenme ve Gelişim Ölçeği (4 önerme): 56 farklı organizasyonda çalışan 9.648 kişi	Kapasite	Bireysel öğrenme
Bontis, Crossan ve Hulland, (2002)	Stratejik Öğrenim Değerlendirme Haritası (23 önerme): 32 farklı örgütte çalışan 480 kişi	Süreç	Crossan ve diğerleri, 1999: 4I Modeli

Çizelge 2.4. (devam) Örgütsel öğrenme ölçeklerinin bir özeti

Calantone, Cavusgil ve Zhao, (2002)	Öğrenme Odaklılık Ölçeği (17 önerme): 417 teknoloji şirketinin Ar-Ge müdürleri	Süreç	Öğrenen örgüt
Templeton, Levis ve Synder, (2002)	Örgütsel Öğrenme Yapı Ölçeği (31 önerme): 119 farklı örgüt	Süreç	Huber, 1991
Tippins ve Sohi, (2003)	Örgütsel Öğrenme Ölçeği (29 önerme): 271 farklı örgüt	Süreç	Slater ve Narver, 1995; Huber, 1991.
Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente ve Valle-Cabrera, (2005)	Örgütsel Öğrenme Ölçeği (16 önerme): Kimya endüstrisinde faaliyet gösteren 111 İspanyol firması	Kapasite	Öğrenen örgüt
Chiva ve Alegre, (2009)	Örgütsel Öğrenme Kapasite Ölçeği (14 önerme): Seramik endüstrisinde faaliyet gösteren 8 firma ve 157 çalışan	Kapasite	Örgütsel öğrenme
Limpibuntern ve Johri, (2009)	Örgütsel Öğrenme Kapasite Ölçeği (34 önerme): İletişim sektöründe çalışan 417 kişi	Kapasite	Örgütsel öğrenme

(Biçkes, 2011)

## 2.7. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

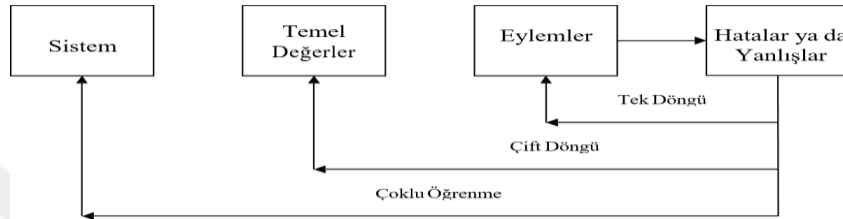
Bilim insanları arasında örgütsel öğrenmenin, bireysel ya da grup düzeyinde gerçekleşen bir süreç olup olmadığı konusunda uzlaşa sağlanamamasına rağmen, kültürel perspektiften ele alındığında örgütsel öğrenmenin, bireysel öğrenme ile kolektif öğrenme arasındaki boşluğu dolduran bir köprü olarak görüldüğü belirtilmiştir. Bununla birlikte, farklı değişim türleri, farklı öğrenme düzeyleri ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel değişim süreci, gelişimsel, geçişsel (*transitional*) ve dönüşümsel olarak sınıflandırılmasının yanı sıra birinci, ikinci ve üçüncü basamak değişim (*first, second and third-order change*) olarak sınıflandırılmakta ve tek, çift ve üç döngülü (*deutero learning*) öğrenme kavramları ile ilişkilendirilmektedir (Gizir, 2008).

Örgütsel öğrenme, bir örgüt içerisinde çeşitli düzeylerde meydana gelen çok boyutlu bir fenomen olup öğrenme üzerine gerçekleştirilmiş uygulamalı çalışmalar, öğrenmenin çeşitli düzey ve tiplerinin var olduğunu ortaya koymuştur (Biçkes, 2011).

Organizasyon veya örgüt içerisinde bireysel öğrenmenin önemine dikkat çekilmiş, örgütsel öğrenmeden önce bireysel öğrenmenin gerekliliğine vurgu yapılmıştır (Argyris ve Schön, 1996). Ayrıca bireysel öğrenme aşamasının örgütsel öğrenme süreci için gerekli

olduğu ancak örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde yeterli ön şartı tek başına sağlamadığı ileri sürülmüştür (Garavan, 1997).

Örgütsel öğrenmenin düzeyleriyle ilgili tasnifsel çalışma yapan araştırmacıların başında gelen Argyris ve Schön (1996), örgütsel öğrenmeyi tek döngülü (halkalı), iki döngülü ve çoklu (ikincil) olmak üzere üç düzeyde irdelemişlerdir (Argyris ve Schön, 1996). Örgütsel öğrenme düzeylerinin şematik döngüsü ile bu düzeylerin birey ve örgüt açısından irdelenerek yarattığı etki sırasıyla, Şekil 2.3 ve Çizelge 2.5' de sunulmuştur.



Şekil 2.3. Tek döngülü, çift döngülü ve çoklu öğrenme (Nielsen, 1996: 35)

Çizelge 2.5. Örgütsel öğrenme düzeylerinin sınıflandırılması

Yazar(lar)	Öğrenme tipi 1 Uyum sağlayıcı öğrenme	Öğrenme tipi 2 Yeniden yapılandırıcı öğrenme	Öğrenme tipi 3 Süreç öğrenme
Pawlowsky, (1992)	Alışılmış, antiksız uyum	Çevreye uyum	Problem çözme öğrenme
Pharke, (1991)	Küçük	Orta	Temel
McGill vd., (1992)	Uyum sağlayıcı	Yaratıcı öğrenme	
Argyris ve Schön, (1978)	Tek döngülü öğrenme	Çift döngülü öğrenme	İkincil (deutero) öğrenme
Klimecki vd., (1991)	Gelişimsel öğrenme	Değişim öğrenmesi	Öğrenmeyi öğrenme
Sattelberger, (1991)	Örgütsel değişim	Örgüt geliştirme	Örgütsel dönüşüm
Senge, (1990)	Uyum sağlayıcı öğrenme	Yaratıcı öğrenme	
Garrat, (1990)	Operasyonel öğrenme çemberi	Politik öğrenme çevrimi	Bütünleşik öğrenme çevrimi
Morgan, (1986)	Tek etaplı	Çift etaplı	Holografik öğrenme
Pautzke, (1989)	Etkinliği artırma	Deneyimlerden öğrenme	Bilgi yapısındaki değişim
Staehle, (1991)	Asimilasyon	Uyum	Denge
Hedberg, (1981)	Düzeltilici öğrenme	Devirsel (turnover learning) öğrenme	Döngüsel öğrenme (turnaround)
Shrivastava, (1983)	Uyum sağlama	Varsayım paylaşımı	Bilgi temelinin gelişimi
Fiol ve Lyles, (1985)	Düşük düzeyde öğrenme	Yüksek düzeyde öğrenme	
Bateson, (1981)	Tip 1 öğrenme		İkincil (Deutero) öğrenme
Duncan ve Weiss, (1979)	Uyum sağlama		
Cyert ve March, (1963)	Uyum sağlama		
Cangelosi ve Dill, (1965)	Uyum sağlama		

(Aybas, 2007)



Çizelge 2.6. Örgütsel öğrenmenin boyutları

Yazar (lar)	Öğrenmenin Boyutları
Goh and Richards, (1997)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mısyon ve amaçların açıklığı</li> <li>2. Lidere bağlılık ve güçlendirme</li> <li>3. Deneyim ve ödüllendirme</li> <li>4. Bilgi transferi</li> <li>5. Takım alışması ve problem çözme</li> </ol>
Ellis, Caridi, Lipshitz ve diğerleri, (1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ğrenme odaklılık</li> <li>2. Hesap verebilirlik</li> <li>3. Geçerli bilgi</li> <li>4. Őeffaflık</li> </ol>
Bontis, Crossan ve Hlland, (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bireysel düzeyde öğrenme</li> <li>2. Grup düzeyinde öğrenme</li> <li>3. Örgütsel düzeyde öğrenme</li> <li>4. İleriye doğru öğrenme akışı</li> <li>5. Geriye doğru öğrenme akışı</li> </ol>
Calantone, Cavusgil ve Zhao, (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ğrenme olan bağlılık</li> <li>2. Paylaşılan vizyon</li> <li>3. Açık fikirlilik</li> <li>4. Örgüt içi bilgi paylaşımı</li> </ol>
Yang, Watkins ve Marsick, (2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sürekli ğrenme</li> <li>2. Sorgulama ve diyalog</li> <li>3. Takım halinde öğrenme</li> <li>4. Bütünleşik sistem</li> <li>5. Personel güçlendirme</li> <li>6. Sistem düşüncesi</li> <li>7. Stratejik liderlik</li> </ol>
Jerez-Gomez, Cespedes-Lorento ve Valle-Cabrera, (2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yönetsel bağlılık</li> <li>2. Sistem bakış aışı</li> <li>3. Açıklık ve deneyim</li> <li>4. Bilgi transferi ve entegrasyon</li> </ol>
Alegre ve Chiva, (2008)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deneyim</li> <li>2. Risk üstlenebilme</li> <li>3. Çevresel uyum (etkileşim)</li> <li>4. Diyalog</li> <li>5. Kararlara katılım</li> </ol>
Nafukho, Graham ve Muya, (2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kültür, liderlik, sistem ve yapı</li> <li>2. Ödüllendirme</li> <li>3. İletileşim</li> <li>4. Takım alışması</li> <li>5. Değerlendirme</li> </ol>
Sanchez, Vijande ve Gutierrez, (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bilgi edinme</li> <li>2. Bilginin paylaşımı</li> <li>3. Bilginin yorumlanması</li> <li>4. Örgütsel bellek</li> </ol>

(Biçkes, 2011)

### 2.7.1. Argyris ve Schön'ün modeli

#### Tek - döngülü öğrenme (Single-Loop Learning)

Düzeysel olarak ilk öğrenme tipi olan bu döngü, geçmiş deneyimlerin göz önüne alınmasını, sorunların belirlenmesini ve daha önce belirlenmiş standartlardan olası sapmaların ortadan kaldırılmasını kapsamaktadır. Bu öğrenme tipini anlamak için termostat metaforu kullanılabilir. Aynı termostatın belli ısıda verdiği tepkiler gibi bazı nedenler bağımsız olarak değişikliğe uğradığında verilen tepki buna örnek gösterilebilir. Bu öğrenme tipinde kişiler hataları bulup düzelterek çevrelerinde oluşan değişimlere tepkilerini verirler ama organizasyonun mevcut normlarını korurlar, değiştirmezler. Bu öğrenme düzeyi bir sorgulamayı veya düşünmeyi teşvik etmez, fakat var olan sorunların çözümüne odaklanır (Kıngır ve Mesci, 2007).

Tek döngülü öğrenme, çalışanların çevrelerinde meydana gelen problemleri tanımlamalarını, çözüm stratejilerini geliştirmelerini, uygulamalarını ve yeni bilgiler kazanmalarını içermekte, ancak bu süreçteki öğrenme, örgütün kültürel değerleri, inançları, normları ve mevcut politikasında köklü bir değişiklik meydana getirmemektedir (Gizir, 2008).

Argyris'e göre işletmede bir sorun çıktığında sorunun temelinde yatan değerleri sorgulamaksızın, basitçe konu ile ilgili hataların geçmiş rutinler ve var olan politikalar çerçevesinde çözülmeye çalışılması durumunda, bireyler ya da örgütler *tek döngülü öğrenme* yaşamaktadırlar. Yani tek döngülü öğrenme sürecinde, örgüt içindeki uyumsuzlukların ve yanlışların var olan politika ve değerlerde değişiklik yapılmaksızın bulunması ve düzeltilmesi söz konusudur. Tek döngülü öğrenmede hazır tepkilerin örgütsel hafızayı inşa ettiği ifade edilmiş ve kötü ya da yanlış olarak betimlenemeyecek olan hazır tepkiler, örgütsel değerler ve örgütsel kültürün bakış açısıyla yakından ilgili olduğu bildirilmiştir (Özgener, 2000).

Bateson, tek etaplı öğrenmeyi örgütlerin çevresel değişimle mücadele edebilmesinde örgütlere yardımcı olan bir yetenek olarak belirtmiştir. Ancak bu durumda var olan stratejilerde değişime gidilmeksizin eylemleri düzelterek sağlanan bir gelişimden örgütün değişemeyeceği gibi örgütsel öğrenmenin de olmayacağı beyan edilmiştir (Aybas, 2007).

### Çift - döngülü öğrenme (Double-Loop Learning)

Çift etaplı öğrenme davranışsal bir uyum sağlamanın ötesinde bilişsel bir süreçtir. Çift etaplı öğrenme, tek etaplı öğrenmenin tersine, zihinsel modellerde, paradigma ya da referans çerçevesinde değişimi, dünyaya yeni yollarla bakmayı gerektirir ve uygulanması tek etaplı öğrenmeye göre daha zor bir süreç olarak açıklanmıştır (Aybas, 2007).

Çift döngülü öğrenme ilk kez 1977 yılında Chris Argyris tarafından ortaya konulmuştur. Bu tip öğrenme, iş çevresinde olup bitenlere daha bütünsel bir açıdan bakmayı içerir. Bu tarz öğrenmede sapmaların olası nedenlerinin belirlenmesinin yanı sıra, bu sapmaların aynı anda düzeltilmesi söz konusudur. Kısaca öğrenen organizasyonlar çift döngülü öğrenme üzerinde durarak değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağlarlar ve rekabet avantajı elde etmiş olurlar. Öğrenme etkinliği çok yönlü ve çok faktörlü düşünülmesi ile sağlanabilir. Çift döngülü öğrenmede meydana gelen yanlışlıklar, hatalar tespit edilmekte ve bu tespitler dahilinde belirli amaçlar, fikirler ortaya konulmaktadır. Ayrıca tek döngülü öğrenmenin ötesine geçilerek yenilikçi fikirler de ortaya konulmaktadır (Kıngır ve Mesci, 2007).

Kültürel perspektiften bakıldığında, bu aşamada hedeflenen performansa ulaşılmasını sağlayacak temel değerler ve inançlar sorgulanmamakta ve dolayısıyla değiştirilmemektedir. Hedeflenen performansa ulaşılmasını sağlayacak temel değerlerin ve inançların sorgulanması ve değiştirilmesi, ikinci aşama değişim ile ilişkilendirilen çift döngülü öğrenme süreci ile gerçekleşebilmekte ve belli bir örgütteki düşünce örüntüleri ile zihinsel modellerin yeniden şekillendirilmesini gerektirmektedir. Başka bir deyişle, çift döngülü öğrenme, yeni bilgiler, yeni beceriler, yeni kültürel normlar ve yeni öngörüler gerektirmekte ve bir örgütün karşılaştığı problemlere yönelik yeni yorumlama şemaları ve bilişsel bakış açısı geliştirebilmesi ve örgütün daha önceki davranış örüntülerini terk edebilmesi ile ilişkilendirilmektedir (Gizir, 2008).

Çift döngülü öğrenme örgütsel yapıya ve normlara derinlemesine bakar ve örgütü, faaliyetleri ve sonuçları sorgulayarak var olan normların, yapıların ve tekniklerin geçerliliğini test eder ve sonrasında hataları ortaya çıkarır. Çift döngülü öğrenme, örgüt eylemlerini şekillendiren operasyonel kurallarda evrimsel değişimlere neden olur (Biçkes, 2011). Ayrıca çift döngülü öğrenmede tek döngülü öğrenmenin ötesine geçilerek yaratıcı

fikirler de ortaya koyulmaktadır. Kısaca, çift döngülü öğrenme, örgütün normlarını, politikalarını ve amaçlarını incelemek ve sorgulamak suretiyle hataların düzeltilmesi anlamına gelmektedir. Mevcut uygulamaların yeniden incelenmesini ve değiştirilmesini içererek, daha fazla yaratıcılık gerektirir. Çift döngülü öğrenmede, standartlardan sapmalar bulunarak, düzeltilmekte ve yeni standartlar ortaya konulmaktadır. Bununla birlikte, tek döngülü öğrenmede var olan işleri daha etkin yapmak temel olurken, çift döngülü öğrenmede, farklı bir bakış açısıyla yeni şeyler ortaya koymanın esas olduğuna dikkat çekilmiştir (Ürü, 2009).

### Üç döngülü veya çoklu öğrenme (Deutero Learning)

Kavramlar ve anlamlar üzerinde uzlaşma olmaması özellikle üç döngülü öğrenme (*deutero learning*) kavramında görülebilir. Örgütsel düzeyde üç döngülü öğrenmenin tanımı, bazen işbirlikçi araştırma ve düşünme sürecini bazen de bu kolaylaştırıcı yapıları, politikaları ve teknikleri ifade etmektedir (Visser, 2007).

Bir örgütün çalışanlarının kendilerine ve örgütlerine yönelik algılarındaki değişimleri içeren üç döngülü öğrenme ise tek ve çift döngülü öğrenmeye zemin hazırlayacak yeni örgütsel ortam ve çevre oluşturma işlevine sahip olup, öğrenmenin nasıl gerçekleştirileceği ve öğrenme sürecinin nasıl yönlendirileceğine yönelik temel öğeleri içermektedir. Schein'in (1992) üç öğeyi içeren kültür modeli ile tek, çift ve üç döngülü öğrenmeyi ilişkilendiren Awbrey (2005), bir örgütte öğrenme ne kadar derinleşirse, değişimin de o kadar kalıcı ve etkililiğinin yüksek olacağını ifade etmişlerdir. Daha kalıcı ve sürdürülebilir bir değişimin örgüt çalışanlarının interaktif diyalog kurarak kültürün en derinlerinde yer alan temel sayıtların ele alınmasını gerektirmekte ve bu süreç üç döngülü öğrenme ile ilişkilendirilmektedir (Gizir, 2008).

Örgüt üyeleri öğrenme için gereken ideal şartları ve ortamları araştırırlar, var olanlar ile karşılaştırırlar ve daha önce ne öğrendiklerini, örgütsel öğrenmenin kısımlarını, öğrenmeyi hızlandıran ve engelleyen faktörleri keşfederler. Öğrenme için yeni stratejiler tespit ederler ve bunları uygulanır hale getirerek değerlendirmeler ve genellemeler yaparlar (Biçkes, 2011). Çok yönlü (ikincil veya üçlü) öğrenme organizasyonun nasıl öğreneceğini, öğrenme kapasitesini ve bu süreci devam ettirebilme gücünü yansıtır. Bu öğrenme düzeyinde kişiler, öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığını veya engellediğini keşfederler, yeni öğrenme

stratejilerini belirleyerek bunları değerlendirir ve geliştirirler (Kutaniş, 2002). Bu öğrenme tek ve çift döngülü öğrenmeleri nasıl oluşturacağımızı ve oluşturulan bu öğrenmeyi nasıl amaçlarımız doğrultusunda kullanacağımızı gösterir. Ayrıca bu öğrenme grup üyelerinin gelişimine, yaratıcılığına artan düzeyde katkılar yapmaktadır (Kıngır ve Mesci, 2007).

### **2.7.2. Fiol ve Lyles'in düşük ve yüksek öğrenme düzeyleri**

Fiol ve Lyle (1985), örgütsel öğrenme düzeyini, Bateson (1972) ve Argyris ve Schön (1978), tarafından tanıtılan ve Hedberg (1981), tarafından geliştirilen bu önemli boyutu; alt (düşük) düzey ve üst düzey olmak sureti ile ele almıştır (Fiol ve Lyles, 1985).

Yapılan çalışmada düşük düzeyli öğrenme, eski davranış kalıplarının tekrarlanmamasına dayandırılırken, çoğunlukla kısa zamanlı yüzeysel ve geçici bir özelliğe sahip olduğu vurgulanmıştır. Bu tip öğrenmenin rutin olduğu ve temel örgütsel düzenlemeleri içermediği belirtilmiştir. Düşük düzeyli öğrenme, örgütün her düzeyinde ortaya çıkabilmekte iken, yüksek düzeyli öğrenme, çoğunlukla üst kademedeki ortaya çıkmaktadır. Düşük düzeyli öğrenme, problem çözme becerilerine dayanmakta iken; yüksek düzeyli öğrenme, problem tanımlama becerilerine dayanmaktadır (Fiol ve Lyles, 1985; Ürü, 2009).

Yüksek düzeyli öğrenme temel normlarda, referans kalıplarında ve varsayımlarda değişimi ve tüm örgütü içeren bir öğrenmedir. Bu öğrenme yeni yetenek ve değerlerin öğrenilmesini veya geçmiş başarı programlarının öğrenilmemesini ifade etmektedir. Yüksek seviyeli öğrenme, aynı zamanda genel kurallar ve normlardan ziyade belirli faaliyetleri veya davranışları bir düzene oturtmayı amaçlamaktadır (Fiol ve Lyles, 1985; Ürü, 2009).

Yüksek düzeyli öğrenme ile ortaya konulan iliksiler, bir bütün olarak örgütün genelinde uzun süreli bir etkiye sahiptir. Bu tip öğrenme keşifselliğin (sezgisellik), beceri gelişiminin ve kavrayışın kullanımı yoluyla meydana gelir. Bu yüzden genellikle tekrarlayıcı davranışın sonucu olan düşük düzeyli öğrenmeden daha bilişsel bir süreçtir (Biçkes 2011).

### **2.7.3. Senge'nin öğrenme düzeyleri**

Senge (1990), öğrenme düzeylerini, uyum sağlayıcı öğrenme ve yaratıcı öğrenme olarak ikiye ayırmaktadır. *Uyum sağlayıcı öğrenme*, mevcut becerilerle yeni problemleri çözme anlayışına dayanmaktadır. Bu öğrenme düzeyine göre öğrenen örgütler, ortaya çıkan

durumun temel varsayımları ile ilgilenmemekte ve problemlerin temel nedenleri sorgulamamaktadırlar. *Yaratıcı öğrenme*, işletmelerin, problemleri tanımlama ve çözme yöntemlerini devamlı olarak incelemeleri, geri bildirim almaları ve deneyler yapmaları üzerine kurulmaktadır. İşletmeler, sürekli yeni çözüm yolları yaratmakta ve bunları problemin çözümünde kullanılmaktadırlar. Yenilikçilik ve yaratıcılıkla ilgili olan yaratıcı öğrenme, dünyaya ve iş çevresine yeni bir bakış açısı ile bakma zorunluluğu getirmektedir (Biçkes, 2011).

Bireylerin, kişisel anlamda sürekli olarak öğrenebileceği; ama yine de örgütsel öğrenmenin gerçekleşmeyebileceği belirtilmiştir. Ancak grupların (takımlar) öğrenme durumunda, tüm organizasyonun öğrenme için bir mikro kozmos (küçük evren) haline geleceği beyan edilmiştir. Grup düzeyinde öğrenme yoluyla kazanılan içgörülerin eyleme dönüştürülebileceği, geliştirilen becerilerin diğer bireylere ve gruplara aktarılabilmesi ve akabinde grupların başarılarının organizasyonun bütünü için öğrenme standartları oluşturabileceği ifade edilmiştir (Senge, 2007).

Örgütsel öğrenme kapasitesinin artırılması için örgütlerin sistem yönelimine odaklanması gerektiğini vurgulanırken, sistem yönelimi sayesinde de artacak olan örgütsel öğrenme kapasitesinin, örgütün yenilik yapmasını olumlu yönde etkileyeceğine dikkat çekilmiştir. Sistem yönelimine ek olarak örgüt ikliminin de örgütsel öğrenme kapasitesini artırdığı ve örgüt iklimi ile artan örgütsel öğrenme kapasitesinin, örgütlerin yenilik yapma performanslarını etkilediğine atıfta bulunulmuştur (Senge, 2007).

#### **2.7.4. Goh'un modeli**

Örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği düzeyleri ele alan bir diğer temel yaklaşım da stratejik örgütsel öğrenmedir. Örgütsel öğrenme hakkında geliştirilmiş diğer tüm yaklaşımlar gibi stratejik örgütsel öğrenme de kendine özgü yeni bakış açıları getirirse de, konuyla ilgili diğer yaklaşımlardan da beslenmektedir. Genel olarak, stratejik örgütsel öğrenme özellikle Senge'in takım halinde öğrenme ve paylaşılan vizyon disiplinlerinden beslenmektedir. Bununla birlikte, stratejik örgütsel öğrenmenin en büyük farkı, stratejik planlamayla örgütsel öğrenmeyi tek bir potada eritmiş olmasıdır (Ürü, 2009).

Örgütsel öğrenmenin stratejik yapısı ile ilgili olarak David Garvin (1994) uygulama ve işlevsel öneriler için yöneticilere büyük amaçlardan ve mistik tavsiyelerden kaçınılmanın ve daha anlaşılır yönergelere doğru harekete geçmenin tam zamanı olduğunu ileri sürmektedir. Aynı konuda bizlerin yöneticileri nasıl bir örgütsel öğrenme gerçekleştirebilecekleri konusunda bilgilendirmemiz gerektiğini tartışmaktadır. Goh (1998), örgütsel öğrenmenin olması öğrenme yeteneğinin gerçekleşmesini gerektiren stratejik içsel faktörlerin anlayışını gerektirir tezini ileri süren Stata'nın (1989), raporuna atıfta bulunmuş ve bu raporun örgütsel öğrenme hakkında literatürde bahsedilen yönetim uygulamaları ve politikalarının tanımını analiz ettiğini belirtmiştir. Birçok yazar tarafından defalarca bahsedilen örgütsel öğrenme hakkındaki yönetim uygulamaları ve politikaları, etkili örgütsel öğrenmenin farklılaşan yönetim uygulamaları olarak düşünülmüştür (Goh, 1998).

Goh (1998), yaptığı çalışmada örgütsel öğrenmeyi *misyon ve vizyon, liderlik, deneyimleme (tecrübe etme), bilginin transferi ile takım çalışması ve işbirliği* şeklinde beş düzeyde ele alarak stratejik örgütsel öğrenme için beş temel stratejik yapı taşı olduğunu belirtmiştir. Bu beş temel stratejik yapı maddeler halinde daha açık bir şekilde aşağıdaki gibi izah edilmiştir.

1. *Misyon ve Vizyon İçin Açıklık ve Destek*; misyonun açıklığı ve çalışan desteği, strateji ve örgütün benimsenen değerleri. Örgütsel öğrenme, örgütün öncelikleri hakkında edinilen ilgili bilgi ve beceriler üzerine çalışanların tutumunun güçlendirilmesidir. Senge'ye (1990) göre, örgütün misyonu hakkındaki bilgi çalışanların güçlendirilmesi ve gelişmekte olan yenilikçi örgütler için çok önemlidir. Bu bilginin olmaması durumunda, insanların sorumluluklar alabilmesi ya da yaratıcı güçlerini uygulayabilmek için kendilerini geliştiremeyecekleri ileri sürülmüştür (Goh, 1998).

2. *Müşterek Liderlik (Ortak Liderlik) ve Katılım*; liderlik çalışanları güçlendiren, örgütte mevcut olan kültürü deneyime teşvik eden ve örgüte güçlü bağlılığı gösteren bir şey olarak kabul edilebilir. Örgütsel öğrenmede liderliğin, çalışanları karar vermeye dahil etmek anlamına geldiği aynı zamanda liderlerin aşırı derecede savunmacı olmadan çalışanlardan bir şeyler öğrenmek için eleştiriyi kabul etmeye istekli olması gerektiğine dikkat çekilmiştir (Goh, 1998).

3. *Deneyimi Teşvik Eden Kültür*; örgütteki tüm kademeleri destekleyen ve ödüllendiren güçlü bir deneyim kültürüdür. Burada önemli olan örgütsel öğrenmenin esas görevi olmasa bile örgüte açık olan yeni fırsatlardan faydalanmak için onu kullanma ve yeni bilgiyi yaratma yeteneğidir. Bu, işlerin nasıl yapıldığını ve mevcut durumu sorgulamayı gerektirir ki bu da örgüte yeni fikirler getirmek için çalışanlara imkân sunar. Yöneticilerin bu süreçte devamlı olarak iş süreçlerini iyileştirmek ve yeni fikirlere yeltenmek adına bireyleri ve takımları teşvik etmeleri için istekli olmaları koşulu vardır (Goh, 1998).

4. *Örgütsel Sınırlar Arası Bilgi Aktarımı Yeteneği*; Örgütün içerisinde ve dışından bilgi aktarma ve başarısızlıklardan ders çıkarma yeteneğidir. Bilgi ve beceri edinimi, çalışanlar tarafından hali hazırda meslekler için uygulamaya konulmazsa bariz olarak faydasız bir çaba olacaktır. Aksine bu bilgi, problemleri çözmek için ve yaratıcı yeni fikirleri harekete geçirmek için örgütün diğer bölümlerine aktarılabilirse daha iyi neticeler alınmanın yolu açılacaktır. Geçmişteki başarısızlıklardan bir şeyler öğrenme ve tecrübeler veya başarılı uygulamalar hakkında diğer personel üyeleriyle konuşmak bilgi aktarımının temeli oluşturur. Örgütsel öğrenme sadece bu uygulamaları teşvik etmez aynı zamanda onların oluşmasına imkan veren sistemler veya mekanizmalara da sahiptir. Bu bilgi aktarımı aynı zamanda diğer rakipler ve kuruluşlardan başarılı uygulamaları öğrenmeyi içermektedir (Goh, 1998).

5. *Takım Çalışması ve İş Birliği*; Yaratıcı fikirleri geliştirmek için bir çalışma yöntemi olarak takım çalışması ve grupla problem çözme üzerine yapılan bir vurgudur. Şüphesiz ki örgütsel öğrenme için stratejik yapının temeli takım çalışmasına verilen önemdir. Takımlarla ve çalışanlarla çalışmak problemlerle başa çıkmak ve örgüt için yaratıcı fikirler geliştirmek için ortak beceri ve bilgi getirir. Etkili olabilmek için takımların çeşitli fonksiyonel alanlardaki çalışanlardan oluşturulmasının gereği söz konusudur (Goh, 1998).

Örgütsel öğrenmenin *ilk aşaması* olan "misyon ve vizyon için netlik ve destek" konusunda; bir öğrenen örgütte, örgüt çalışanları örgüt hakkında edindikleri bilgi ve becerilere göre hareket yetkisine sahiptir vurgusu yapılmıştır. Senge (1990), bir örgütün misyonu hakkındaki bilgiyi, çalışanları güçlendirici ve yenilikçi kuruluşların gelişiminde kritik öneme sahip bir unsur olarak görmüş ve bilginin olmaması durumunda insanların



sorumluluk alma veya uygulamada yaratıcı enerjilerinin kendilerine uzanamayacağını belirtmiştir (Goh, 1998).

Yapılan araştırmada yapı taşlarının öğrenen organizasyonun stratejik mimarisi olduğu ileri sürülmüş ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için, iki destekleyici unsurun gerektiğine vurgu yapılmıştır. Bu unsurlardan birincisi, beş temel yapıyı destekleyen ve bunlarla uyumlu örgüt tasarımı iken, ikincinin ise bu stratejik yapılarda belirtilmiş olan görevlerin ve rollerin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan yetkinliklere sahip olan çalışanlar olduğu beyan edilmiştir. Nevis ve diğerlerinin (1995), yaptığı çalışmadan alıntı yapan Goh (1998), bütün örgütlerde öğrenmenin olası bir durum olduğuna, öğrenme sürecini emsallerine göre çok daha başarılı bir şekilde sürdüren örgütlerin ilerleyeceği ve kalıcı olacağına, bunun aksine öğrenme sürecinde başarısızlığa uğrayanların ise zamanla kaybolacağına dikkat çekmiştir (Goh, 1998).

Shaw ve Perkins (1991), örgütlerdeki (organizasyonlardaki) liderlerin rolünün, etkili bir öğrenme yeteneğini geliştirmek için örgütte gerekli ön şartları sağlamak olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir ifade ile "öğrenmenin" gerçekleştiğinden emin olmak için yöneticilerin stratejik bir tutumla, özel müdahalelerde bulunması gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Goh, 1998). Çalışma grupları arasında bilgi transferini kolaylaştırmak için yöntemlerin sunulması ve çalışanlar tarafından desteklenen ve yaygın olarak paylaşılan bir görüşün geliştirilmesi, bir örgütün öğrenme yeteneğini etkileyebilmede örnek olarak verilmiştir (Goh, 1998).

Örgütsel öğrenme için beş temel stratejik yapıdan ikincisi olan paylaşılan liderlik; son derece rekabetçi bir ortamda, çalışanların hesaplanan ölçülerde risk almasını ve belirsizlik ile başa çıkmak için yenilikçi yaklaşımın teşvik edilmesini kapsar. Böyle bir ortamda paylaşılan bir liderlik stili, içerisinde hiyerarşik örgütlenmesi olmayan bir yapıyı gerektirir. Yöneticiler kontrolörler değil antrenörler gibi görülürler; yetkinlik veya rütbe kuruluşun performansına katkıda bireyin yeteneği kadar önemli değildir. Liderler bu süreçte değişikliği kolaylaştırmak için becerilere ihtiyaç duyar.

### 2.7.5. Pedler-Bugoyne ve Boydell modeli

Öğrenen örgüt; üyeleri için öğrenme imkanları sağlayan ve sürekli olarak kendini yenileyen ve dönüştüren örgüt olarak açıklamıştır (Karahana ve Yılmaz, 2010). Pedler ve diğerlerine (1991), göre öğrenen örgüt, çalışanlarının kapasitelerini geliştirmelerini sağlayan, bireylerin öğrenmesini teşvik eden bir örgüt iklimine sahiptir. Yapılan çalışmada araştırmacılar örgüt iklimini müşterileri, tedarikçileri ve diğer önemli çıkar gruplarını kapsayacak şekilde genişletmiştir. Öğrenen örgütlerin en belirgin özelliği öğrenmeyi arzulanma yoğunluklarıdır. Diğer önemli bir özellik ise yeni bilgi ve teknolojinin yaratılması ve örgüte yayılmasıdır. Bu bilgi akışı eğitim programlarıyla ve çalışanların karşılıklı etkileşimiyle sağlanmaktadır. Diğer bir temel özellik ise dış çevreye duyarlılıktır. Öğrenen örgütler çevreye duyarlıdır ve dış dünyadaki değişimleri sürekli olarak yeniden yorumlarlar (Özgen ve diğerleri, 2004).

Pedler ve diğerleri (1991), örgütsel öğrenme düzeylerinin ve öğrenen örgütün oluşumunun onbir farklı aşamada meydana geldiğini ortaya koymuşlardır. Ve bunları;

- Strateji oluşturmada öğrenme yaklaşımı,
- Katılımcı karar alma,
- Bilgilendirme,
- Öğrenme temelli muhasebe ve kontrol,
- Müşteri-hizmet sağlayıcı ilişkisi,
- Ödül esnekliği,
- Matris yapılar,
- Sınır çalışanları,
- İşletmeler arası öğrenme,
- Öğrenme iklimi ve
- Kişisel gelişim imkanı şeklinde sıralamışlardır (Ür, 2009).

### 2.7.6. Watkins ve Marsick'in modeli

Watkins ve Marsick (1993), birleştirici bir öğrenen örgüt modeli ortaya koymuşlardır. Watkins ve Marsick'e göre öğrenen örgüt "sürekli öğrenen, kendisini sürekli değiştiren örgüttür ve bu örgütte öğrenme, yapılan işle paralel olarak yapılan ve işe entegre edilmiş, sürekli ve stratejik bir süreçtir". Böyle bir örgütte öğrenme, bir sistemin entelektüel sermayesini oluşturan bilgiyi yaratmaya ve yönetmeye yardımcı olmaktadır. Watkins ve Marsick öğrenen örgüt olabilmenin birbirini tamamlayan yedi aşamalı olaylar dizisi ile mümkün olacağını belirtmişler ve bu aşamaları şu şekilde de sıralamışlardır. 1. Sürekli öğrenme fırsatlarının yaratılması, 2. sorgulama ve söyleşmeye olanak yaratma, 3. işbirliği ve ekip öğrenmesinin cesaretlendirilmesi, 4. öğrenme fırsatları ve paylaşımı için sistem kurma, 5. ortak vizyon için çalışanları yetkilendirme, 6. örgütün çevresiyle ilişkide olması ve 7. kişisel, ekip ve örgüt düzeyinde öğrenmeyi destekleyen ve örnek olan liderlerin bulunması (Toylan, 2010).

### 2.8. Yenilik Kavramı

Avusturyalı ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter ilk defa kullandığı bu kavramı kalkınmanın itici gücü olarak tanımlarken, 1911 yılında yazdığı ve 1934 yılında İngilizce'ye çevrilen "The Theory of Economic Development" (Ekonomik Gelişimin Teorisi) adlı kitabında, inovasyonu henüz müşteriler tarafından bilinmeyen yeni bir ürünün ya da var olan bir ürünün yeni bir niteliğinin değiştirilerek pazara arz edilmesi, yeni üretim yöntemlerinin kullanılması, yeni pazarların oluşturulması, üretime esas teşkil eden hammadde ya da yarı mamullerin tedariki için yeni kaynaklar tesis edilmesi olarak tanımlamıştır (Dursun, 2015).

Yenilik/yenilikçilik kavramı işletme/yönetim yazınında popülerliği giderek artan konulardan biridir. 1900'lerin ilk yarısından itibaren gündeme gelmeye başlayan, bu kavramla ilgili çalışmalar son dönemlerde giderek artmıştır. İngilizce "innovation" ve "innovativeness" kavramları Türkçe'ye yenilik ve yenilikçilik olarak çevrilmiş ve bu şekilde kabul görmüştür (Kurt, 2010).

Başka bir yazında "Yenileme/yenilenme" anlamına gelen inovasyon, Latince "innovare" kelimesinden türetilmiş olup "yeni bir şey yapmak" anlamına gelmektedir. Kelime, içerdiği

anlam itibariyle hem bir “süreci” (yeni bir şey yapmayı) hem de bir “sonucu” (yeni bir şeyi) ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu nedenle; “inovasyon” kelimesinin karşılığı olarak, sonucu ifade etmek amacıyla “yenilik”, süreci ifade etmek amacıyla da “yenilikçilik” ifadeleri kullanılabilir (Sungur, 2007).

Günümüz dünyasında artık sıkça duyduğumuz yenilik kavramı, yarattığı değer açısından küresel anlamda önemini gitgide artırmakta ve teknolojiyle paralel olarak her açıdan önde olmanın göstergesi olarak görülmektedir. Yüzyılı aşkın bir zamandır incelenen ve üzerinde çalışmaların yapıldığı yenilik ve yeniliklerin yayılması kavramı, başlangıçta kırsal sosyologların çalışma alanıyken artık birçok alanın dikkatini çekerek başta işletme alanı olmak üzere sosyolojiden iletişime, eğitimden pazarlamaya kadar değişik alanlarda çalışılmaya başlanmıştır (Kılıçer, 2011).

Sporda "yeniliğin" yeni teknolojilerde, ekipman ve giyimde, yeni stratejilerde ve eğitimde, yeni tüketici ürünleri ve hizmetlerinde, yeni medya ve formatlarında ve yeni sporların geliştirilmesinde görülebileceği ifade edilmiştir (Jason ve Vanessa, 2016).

Altungül (2012), "Türkiye'deki Spor Federasyonlarının İnovasyon Yönetiminde Performans Analizi" adlı araştırmasında, Türkiye'deki spor federasyonlarının inovasyon çalışmalarının ve personelin inovasyon konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığını belirtmiş ve federasyonlarda inovasyon eksikliğinin görülmesinin gelişime kapalı olduklarının bu sebeple ilerleme kaydetmelerinin zor olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca Türkiye'deki spor federasyonlarında inovasyon birimlerinin oluşturulması ve personelinin kişisel ve kurumsal gelişimleri dikkate alınarak dünyadaki diğer eşdeğer kuruluşlar ile işbirliği çalışmalarının artırılması gerektiği ifade edilmiştir.

Yenilik, bir fikri, satılabilir yeni ya da geliştirilmiş bir ürün veya mal ve hizmete dönüştürmek anlamında kullanılmış ve özellikle bireysel, kurumsal ve toplumsal açıdan iyi olmanın, önde olmanın ve gelişmenin anahtarı olarak görülmüştür (Ayhan, 1999). Bu nedenle yenilik, kompleks bir problem çözme süreci şeklinde değerlendirilmiş, yeni fikirlerin, süreçlerin, ürün ya da hizmetlerin ortaya konulması, kabul edilmesi ve uygulaması olarak da tanımlanmıştır (Çavuş ve Akgemci, 2008). Yaratıcı fikirler üzerinde çalışacak yetenekli ve birbirini tamamlayan insanların emeğini de gerektiren ve zor bir iş olan "yenilik", yaratıcı fikirleri somut ürün ve süreçlere dönüştürülme süreci içerisinde

tüketici hizmetlerini geliştirmek, maliyetleri azaltmak ve örgüt içinde yeni kazanç alanı oluşturmakla ilgili bir kavram olarak da nitelendirilmiştir (Duran, 2009).

Rogers (1995), günümüz toplumlarında “birey, grup ya da toplum tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama ya da obje olarak tanımlanan yenilik kavramından sıkça söz edildiğini ve özellikle yeniliklerin yarattığı değer olan inovasyonun da küresel anlamdaki önemine sürekli dikkat çekildiğini ve teknolojiyle paralel olarak her açıdan gelişmenin anahtarı olarak görüldüğünü belirtmiştir (Kılıçer ve Odabaşı, 2010). Geçen zaman, teknolojideki hızlı değişimin, organizasyon modellerini ve yönetim anlayışlarını değiştirdiğini ve bu süreçte örgütsel yaratıcılığın ve yenilikçiliğin sürekli rekabet ortamında işletmelerin başarısında kilit rol oynadığını ispatlar niteliktedir (Çavuş ve Akgemci, 2008).

Eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme anlamına gelen yenilik kavramı (Türk Dil Kurumu, 2016), bazen yeni şeylerin, fikirlerin veya uygulamaların ortaya çıkmasındaki yaratıcı süreç; bazen yeni şeylerin, fikirlerin veya uygulamaların kendisi; bazen de var olan bir yeniliğin, benimseyenlerin bilişsel ve davranışsal tepkilerinin bir parçası olması sürecini ifade etmektedir (Kılıçer, 2011).

İngilizcede “innovation” sözcüğünün karşılıklarından biri olan yenilik kelimesi (Redhouse, 2002; İnternet: <http://tureng.com/tr/turkce-ingilizce/innovation>; İnternet: <http://www.zargan.com/tr/q/innovation-ceviri-nedir>) inovasyonun ayrılmaz bir parçası olup tam manası ile inovasyonu karşılayan bir kavram olarak görülmemektedir. Bu manada her bir İnovasyon sonucunda ortaya çıkan şey “yeni” bir şey ortaya koyarken, her yeni olan şeyin inovasyon anlamına gelmediği bildirilmiştir (Vanberg, 1992). Luecke (2008), yeniliği yeni ve değerli bir bilgiyi veya düşüncüyü, ürün, süreç veya hizmet olarak doğru zamanda somutlaştırmak ve toplumsal faydaya dönüştürmek olarak açıklamıştır (Luecke, 2008). Ancak Oslo Kılavuzunun (2005) Türkçe’ ye çevrilmesi, yayımlanması ve yaygınlaştırılması sürecinde önemli rol üstlenen Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), kılavuzda "inovasyon" yerine "yenilik" kavramını kullanmıştır.

Uzkurt (2010), yenilik kavramını, inovasyonun ifade ettiği anlamların tamamını kapsamadığı için inovasyonun yerine kullanılamayacağını yaygın bir kabul olarak bildirmiştir. Ancak zamanla yenilik kavramının içeriğinin, inovasyon kavramındaki içerik

ile doldurularak kullanılması, kendi dilimizi korumak açısından daha doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilebileceğini ifade etmiştir. Sonrasında yeni olan her şeyin bir inovasyon olarak değerlendirilemeyeceğinin altını çizerek belki de inovasyonun kapsamının şu an için anlaşılması açısından önemli bir çerçeveyi de ortaya koymuştur. Aynı araştırmacı inovasyonun temel dinamiğini “yeni olan her şey değil, ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüşen ya da dönüştürülen yeniliklerin” oluşturduğunu, dolayısıyla ekonomik ve sosyal bir katma değeri olmayan bir şeyin ne kadar yeni, farklı, orijinal ya da yaratıcı olursa olsun inovasyon olarak değerlendirilemeyeceğini vurgulamıştır (Uzkurt, 2010).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), inovasyonu teknolojik ve teknolojik olmayan inovasyon olarak iki başlık altında sınıflandırmıştır. Teknolojik inovasyonun ürün ve süreç inovasyonlarını, teknolojik olmayan inovasyonun ise pazarlama ve organizasyon yeniliklerini kapsadığını ifade etmiştir (TÜİK, 2009).

### **2.8.1. Yenilik türleri**

Yenilik, temel olarak ürün ve süreç yeniliği şeklinde sınıflandırılmış olsa da literatürde pazarlama ve organizasyonel yenilik adı altında farklı sınıflandırmalara da yer verilmiştir (Er, 2012).

Oslo Kılavuzunda (2005) yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi şeklinde açıklanmış, devamında bir yenilik için asgari koşulun, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin firma için yeni (veya önemli derecede iyileştirilmiş) olması şartının vurgusu yapılmıştır (Oslo Kılavuzu, 2005: 50).

#### Ürün yeniliği

Ürün yeniliği; performans özellikleri artırılmış bir ürünün ticarileştirilmesi ya da benimsenmesini ifade etmektedir. Ürün yeniliği en basit ifadeyle “yeni bir ürün” olarak tanımlanmış ve mal ve hizmet yeniliği olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. “Ürün” kelimesine hem malları hem de hizmetleri kapsayacak bir anlam yüklenmiştir (Sungur, 2007). Başka bir ifade ile ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına

göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması anlamına gelmektedir. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir (Oslo Kılavuzu, 2005: 51).

Yeni ürünler, özellikleri veya öngörülen kullanımları açısından, firma tarafından daha önce üretilmiş ürünlerden önemli derecede farklılaşan mal ve hizmetlerdir. İlk mikroişlemciler ve dijital kameralar, yeni teknolojiler kullanılarak üretilen yeni ürünlerin örnekleri olmuştur. Mevcut yazılım standartları ile minyatürleştirilmiş hard sürücü teknolojisini bir araya getiren ilk taşınabilir MP3 oynatıcı, mevcut teknolojileri birleştiren yeni bir ürün olmuştur. Bir ürünün teknik özelliklerinde yalnızca küçük çaplı değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirmek, bir ürün yeniliğidir. Buna bir örnek, daha önceden yalnızca astar üretiminde bir aracı madde olarak kullanılmış olan mevcut bir kimyasal kompozisyonu kullanarak yeni bir deterjanın piyasaya sürülmesidir. Mevcut ürünlere yapılan önemli derecede iyileştirmeler, malzemelerde, bileşenlerde ve performansı artıran diğer özelliklerdeki değişiklikler yoluyla ortaya çıkmaktadır. Otomobillerde ABS frenleme, GPS (Küresel Konumlandırma Sistemi) dolaşım sistemleri ve diğer alt-sistem iyileştirmeleri, bir dizi entegre teknik alt-sistemden birine yapılan kısmi değişiklikler veya ilavelerden oluşan bir ürün yeniliğine örnektir. Giyim eşyalarında nefes alabilir kumaşların kullanımı da, ürün performansını iyileştiren yeni malzemeler kullanımını kapsayan bir ürün yeniliğine örnektir (Oslo Kılavuzu, 2005: 52).

Hizmetlerde ürün yenilikleri; sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri (örneğin, verimlilik veya hız açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerebilir. Buna örnek olarak, yüksek derecede iyileştirilmiş hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı hizmetlerindeki veya müşterilerin kiralık araçlara erişimini kolaylaştıran eve teslim evden alım hizmetlerinin ilavesi gibi önemli yenilikler verilebilir. Dışardan sağlanan hizmetlere ilişkin olarak uzaktaki bir irtibat noktası yerine yerinde temas hizmeti sağlanması da hizmet kalitesinde bir iyileşme örneğidir (Oslo Kılavuzu, 2005: 52).

Tasarım, ürün yeniliklerinin geliştirilmesi ve uygulanmasının tamamlayıcı bir parçasıdır. Ancak, bir ürünün işlevsel özelliklerinde ya da öngörülen kullanımlarında önemli bir değişiklik getirmeyen tasarım değişiklikleri ürün yeniliği değildir. Bununla birlikte, bunlar

aşağıda ele alındığı üzere pazarlama yenilikleri olabilir. Rutin sistem yükseltmeleri veya düzenli mevsimsel değişiklikler de ürün yenilikleri değildir (Oslo Kılavuzu, 2005: 52, 53).

### Süreç yeniliği

Süreç yeniliği yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir. Süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat maliyetlerinin azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir (Oslo Kılavuzu, 2005: 53). Dolayısı ile süreç bir üretim sürecinin dışında dağıtım süreci de olabilmektedir. Teknolojik süreç yenilikleri sonucunda ortaya konan süreç teknolojik olarak yeni bir süreç ya da teknolojik olarak geliştirilmiş bir süreç de olarak karşımıza çıkabilmektedir (Er, 2012).

Üretim yöntemleri, mal ve hizmet üretmek amacıyla kullanılan teknikleri, teçhizatı ve yazılımları kapsamaktadır. Yeni üretim yöntemlerine örnekler; bir üretim hattında yeni otomasyon teçhizatının uygulanması ya da ürün geliştirmek için bilgisayar destekli tasarım gerçekleştirilmesidir. Teslimat yöntemleri, firmanın lojistiği ile ilgili olup, girdilerin bulunması, araç gereçlerin firma içinde tahsisi veya nihai ürünlerin teslimi amacına yönelik teçhizat, yazılım ve teknikleri kapsamaktadır. Yeni bir teslimat yöntemine örnek, barkotlu veya aktif RDT (Radyo Frekans Teşhisi) ile mal-izleme sisteminin tanıtımıdır (Oslo Kılavuzu, 2005: 53).

Süreç yenilikleri, hizmet yaratılması ve tedarikine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir. Bunlar, hizmet odaklı firmalarda kullanılan teçhizat ve yazılımdaki veya hizmet sunmak üzere yararlanılan usul ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsayabilir. Buna örnekler; ulaştırma hizmetlerinde GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme cihazlarının kullanımı, bir seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması ve bir danışmanlık firmasında projelerin yönetimi için yeni tekniklerin geliştirilmesidir (Oslo Kılavuzu, 2005: 53).

Süreç yenilikleri, satın alma, muhasebe, hesaplama ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yazılım, teçhizat ve teknikleri de kapsamaktadır. Yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT)



uygulanması da, bir yardımcı destek faaliyetinin verimliliğini ve/veya kalitesini iyileştirmeyi öngörmesi durumunda bir süreç yeniliğidir (Oslo Kılavuzu, 2005: 53).

### Organizasyonel yenilik

Organizasyonel yenilikler, yeni organizasyonel yöntemlerin yürütülmesini ifade etmektedir. Bunlar, ticari uygulamadaki, işyeri organizasyonundaki veya firmanın dış ilişkilerindeki değişiklikler olabilir. Organizasyonel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır. Organizasyonel yeniliklerin, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini (dolayısıyla işçilik üretkenliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara (düzenlenmemiş dış bilgiler gibi) erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firma performansın artırması öngörülebilir. Bir firmadaki diğer organizasyonel değişikliklere kıyasla bir organizasyonel yeniliğin ayırt edici özellikleri, firmada daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olan bir organizasyonel yöntem (ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde) olmasıdır (Oslo Kılavuzu, 2005: 55).

İşyeri organizasyonundaki yenilikler, işin firma faaliyetleri (ve organizasyonel birimler) içerisinde ve arasında bölünmesi için sorumlulukların ve karar almanın çalışanlar arasında dağılımına yönelik yeni yöntemlerin ve farklı ticari faaliyetlerin entegrasyonu gibi faaliyetlerin yapılandırılmasına yönelik yeni konseptlerin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. İşyeri organizasyonundaki organizasyonel yeniliğe bir örnek, firma çalışanlarına karar almada daha fazla özerklik veren ve onları fikirleriyle katkıda bulunmaya cesaretlendiren bir organizasyonel modelin ilk kez gerçekleştirilmesidir. Bu, grup faaliyetlerinin ve yönetim kontrolünün merkezilikten uzaklaştırılması ya da işçilerin birey olarak daha esnek iş sorumluluklarına sahip olduğu resmi veya gayri resmi çalışma ekipleri kurulması yoluyla başarılabilir. Ancak, organizasyonel yenilikler aynı zamanda faaliyetlerin merkezileştirilmesini ve karar almaya ilişkin daha yüksek sorumluluğu kapsayabilir. Ticari faaliyetlerin yapılandırılmasında organizasyonel yeniliğe bir örnek, siparişe göre üretim usulü üretim sistemlerinin (satışlar ve üretimin entegrasyonu) ya da mühendislik ve geliştirmenin üretim ile entegrasyonunun ilk kez gerçekleştirilmesidir (Oslo Kılavuzu, 2005: 56).

Bir firmanın dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntemler; araştırma organizasyonları ya da müşteriler ile yeni işbirliği türlerinin tesis edilmesi; tedarikçilerle yeni entegrasyon yöntemleri ve üretim, tedarik, dağıtım, işe alım ve yardımcı hizmetlerdeki ticari faaliyetlerin ilk kez dışarıdan sağlanması veya taşeronla verilmesi gibi, diğer firmalar ya da kamu kurumları ile ilişkilerin yeniden organize edilme yollarının gerçekleştirilmesini kapsamaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 56).

Ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerdeki, firmada zaten kullanımda olan organizasyonel yöntemlere dayalı değişiklikler organizasyonel yenilik değildir. Bunun yanında, yönetsel stratejilerin formülasyonu da kendi başına bir yenilik değildir. Ancak, yeni bir yönetsel stratejiye cevap olarak gerçekleştirilen organizasyonel değişiklikler, ticari uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin ilk kez gerçekleştirilmesini temsil ediyorsa, bir yeniliktir. Örneğin, firma bilgilerinin verimli kullanımını iyileştirmek amacıyla yazılı bir strateji dokümanının ortaya konulması, kendi başına bir yenilik değildir. Farklı bölümler arasında bilgi paylaşımını cesaretlendirmek amacıyla bilginin dökümanite edilmesine yönelik yeni yazılım ve uygulamaların kullanımı yoluyla bir strateji gerçekleştirildiğinde yenilik ortaya çıkmaktadır. Diğer firmalarla birleşmek veya bunları satın almak, firma başka firmalarla ilk kez birleşmekte veya ilk kez başka firmaları satın almakta olsa bile, organizasyonel yenilik olarak değerlendirilmez. Bununla birlikte, firmanın birleşme veya satın alma sürecinde yeni organizasyon yöntemleri geliştirmesi veya benimsemesi halinde, birleşme ve satın almalar da organizasyonel yenilikleri içerebilir (Oslo Kılavuzu, 2005: 56).

### Pazarlama yeniliği

Bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir. Pazarlama yenilikleri, yeni bir pazarlama kavramının parçası olan ürün tasarımıdaki önemli değişiklikleri içerir. Burada kullanılan ürün tasarım değişiklikleri, ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeyen, ürün biçimindeki ve görünüşündeki değişiklikleri ifade etmektedir. Bunlar aynı zamanda, ambalajın ürünün görünüşündeki ana belirleyici

faktör olduğu, gıda, içecek ve deterjanlar gibi ürünlerin ambalajlamasındaki değişiklikleri de kapsamaktadır. Ürün tasarımında pazarlama yeniliğine bir örnek, yeni bir görünüm kazandırmak ve cazibesini artırmak amacıyla bir mobilya serisinin tasarımında önemli bir değişiklik gerçekleştirilmesidir. Ürün tasarımındaki yenilikler; yeni bir müşteri kesimi hedeflemek amacıyla bir gıda ürünü için yeni lezzetler tanıtmak gibi, gıda veya içecek ürünlerinin tadı, görünüşü ya da biçiminde önemli değişiklikler yapılmasını da içerebilir. Ambalajlamada pazarlama yeniliğine bir örnek, bir vücut losyonuna ilişkin olarak, yeni bir pazar kesimi için ürüne farklılaştırıcı bir görünüş ve cazibe katması öngörülen tümüyle yeni bir şişe tasarımının kullanılmasıdır (Oslo Kılavuzu, 2005: 54).

Ürün konumlandırmasında yeni pazarlama yöntemleri, yeni satış kanallarının tanıtımını kapsamaktadır. Burada satış kanalları, esas olarak verimlilikle ilgilenen lojistik yöntemler (ürünlerin taşınması, depolaması ve idaresi) değil, müşterilere mal ve hizmet satmak amacıyla kullanılan yöntemleri ifade etmektedir. Ürün konumlandırmasında pazarlama yeniliklerine örnekler; ilk kez bir franchising (imtiyaz verme) sisteminin, doğrudan satış veya münhasır perakendecilik ve ürün lisanslamasının ortaya konulmasıdır. Ürün konumlandırmasında yenilikler, ürünlerin sunumuna ilişkin yeni kavramların kullanımını da kapsayabilir. Buna bir örnek, müşterilerin ürünleri tümüyle dekore edilmiş odalarda görmelerini mümkün kılan, temalara göre yeniden tasarlanmış mobilya satış odalarının oluşturulmasıdır (Oslo Kılavuzu, 2005: 54).

Ürün promosyonunda yeni pazarlama yöntemleri, bir firmanın mal ve hizmetlerinin tanıtımına ilişkin yeni konseptlerin kullanımını kapsar. Örneğin, sinema veya televizyon programlarında ürün konumlandırması ya da unlu kişilerin tavsiyelerinin kullanımı gibi önemli derecede farklı medya veya tekniğin ilk kez kullanımı bir pazarlama yeniliğidir.

Fiyatlamadaki yenilikler, firmanın mal ve hizmetlerini pazarlamak amacıyla yeni fiyatlandırma stratejilerinin kullanımını kapsar. Buna örnekler; bir mal veya hizmetin fiyatının talebe göre (örneğin, talep düşük iken, fiyat düşük) değiştirilmesine ilişkin yeni bir yöntemin ilk kez kullanımı ya da müşterilere firmanın web sitesi üzerinde istenilen ürün özelliklerini seçmeleri ve ardından belirlenmiş ürüne ilişkin fiyatı görmeleri imkanını tanıyan yeni bir yöntemin uygulamaya geçirilmesidir. Pazarlama araçlarındaki mevsimsel, düzenli veya diğer rutin değişiklikler genel olarak pazarlama yenilikleri değildir. Bu tür değişiklikler, pazarlama yenilikleri olması için, firma tarafından daha önce kullanılmamış pazarlama

yöntemlerini kapsamaludur. Örneğin, ürünün tasarımı veya ambalajlanmasında, firma tarafından diğer ürünler için zaten kullanılmış olan bir pazarlama konseptine dayanan önemli bir değişiklik bir pazarlama yeniliği değilken, mevcut pazarlama yöntemlerinin yeni bir coğrafik pazar veya yeni bir pazar kesimi (örnek, sosyo-demografik müşteri grubu) hedeflemek üzere kullanımı da pazarlama yeniliği değildir (Oslo Kılavuzu, 2005: 55).

### **2.8.2. Yenilikçilik kavramı ve tanımı**

Yenilikçiliğin davranışsal perspektifi, konsept olarak inovasyonu, yenilikçiliğin benimsenmesi ya da kabul edilmemesi ve kabulü süresi olarak tanımlamıştır. Sosyal yapı içerisinde tüketiciler, yeni bir ürünü satın almaya (tüketmeye) bağlı olarak yenilikçi veya yenilikçi olmayan şekilde sınıflandırılmış olmakla birlikte, alternatif olarak, tüketicilerin yenilikçilik özellikleri, yeni ürünün piyasada görüldüğü andan itibaren benimseme zamanlarının ölçülmesi ile işaretlenerek derecelendirilebileceği ön görülmüştür (Goldsmith ve Foxall, 2003).

Tüm dünyada gelişmenin, değişimin, farklılaşmanın ve yaratıcılığın en önemli itici güçlerinden birisinin "yenilikçilik" kavramı olduğu, genel manada bir kabul görmüştür. Yenilikçilik, örgütler ve toplumlararası rekabette üstünlük sağlayabilmenin en sağlıklı ve sürekli bir alanı olup, bu alanı iyi kullanabilen örgütlerin, buldukları noktadan gelecek zamana daha güçlü ilerleyebilecekleri belirtilmiştir. Öte yandan değişime ayak uyduramayan ve bu doğrultuda yenilik yapamayan örgütlerin ise zayıflayacakları ve belki de yaşamlarını sürdüremeyecekleri vurgulanmıştır. Yenilikçiliği, “kaynaklara yeni zenginlik yaratma kapasitesi kazandırma eylemi” olarak tanımlayan *Drucker*, yenilikçiliğin değişim yönetimi olmadığına vurgu yapmıştır. Bir işletmenin gerçekleştireceği değişim ve yeniliklerin neler olduğunu bulmaya yönelik bir arayış içinde olmasının önemli olduğu belirtilmiş ve amaçlı bir arayışın, işletmenin yenilikçi olma yolunda seçici olması özelliği ile ilişkilendirilmiş ve bu seçiciliğin de örgütlerin bilgi donanımlı olmasını zorunlu hale getirdiği beyan edilmiştir (Aksay, 2011).

Yenilikçilik (innovation), yaratıcılık sürecinin sonunda oluşan düşünsel ürünün içinde bulunulan ortama uyarlanabilirlik derecesi olarak da tanımlanmıştır. Diğer bir ifadeyle yenilikçilik, doğrudan gözlemlenebilen değişik bir uygulama ya da bu niteliğe sahip bir

uygulamanın kurallarının belirlenmesi şeklinde izah edilmiştir. Örgütsel davranış açısından benimsenen daha açık ve net bir tanımda ise yenilikçilik, yaratıcılığın uygulamaya konulması şeklinde açıklanmıştır (Yahyagil, 2001: 10). Başka bir çalışmada "yenilikçilik", sistem içerisinde yer alan bireyin diğer çalışanlardan daha hızlı bir şekilde yeniliği benimsemesi ve kabullenmesi şeklinde izah edilmiştir (Rogers, 2003).

Çizelge 2.7. Yenilikçilik kavramı tanımları

Araştırmacı / Yazar	Tanım
Schumpeter	"Yeni malzeme ve unsurların, yeni süreçlerin, yeni pazarlar açılmasının ve yeni örgütsel biçimlerin işletmeler tarafından içselleştirilmesine dayanan tüm yeni kombinasyonların ticarileşmesidir" (Öğüt, 2007).
Drucker	"Örgütün sahip olduğu kaynaklardan yeni kapasiteler üreterek zenginlik yaratan araçtır" (Gorman, 2007).
OECD	"Yeni veya büyük ölçüde değiştirilmiş ürün, hizmet ya da sürecin, bir pazarlama yönteminin ya da örgütsel yöntemin işletme içi uygulamalarda, dış ilişkilerde veya iş organizasyonunda uygulanmasıdır" (Oslo Manual, 2005).
Barker	"Müşteri tatminine yönelik yeni kaynaklar yaratmaktır" (Barker, 2001).
Rogers	"Bir kişi ya da kurum tarafından yeni olarak algılanan fikir, uygulama ve nesnelere" (Rogers, 1995).
Luecke	"Orijinal, yeni ve değerli bir ürün, bir üretim süreci, ya da bir hizmet yaratmak için bilginin sentezi, kombinasyonu ya da somutlaşmasıdır" (Luecke, 2008).
Kırım	"Rekabet gücü elde etmek amacıyla daha önce hiç düşünülmemiş yeni fikirleri ticari olarak uygulamaya koymaktır" (Kırım, 2007).

(Aksay, 2011)

Ahmed (1998), yeniliği engelleyen mekanik yapılar ile yeniliği teşvik eden organik yapıları aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır.

*İnovasyonu (yeniliği) engelleyen mekanik yapılar;*

- Birimlerarası katı bir ayırım ve fonksiyonel uzmanlaşma
- Hiyerarşik ve bürokratik yapı
- Birçok kural ve oluşturulmuş prosedürler
- Resmi raporlama
- Uzun karar silsileleri ve ardından yavaş karar verme
- Bireysel hareket özgürlüğünün azlığı
- İletişimin yazılı olması ve
- Yukarı doğru çok fazla bilgi akışının ve aşağı doğru ise direktiflerin oluşu

*Yeniliği teŖvik eden organik yapılar;*

- Kurallardan bağımsız olma
- Katılımcı ve resmi olmayan yapı
- Biręok grŖŖn çıkması ve dikkate alınması
- Yüz yüze iletiŖim; az resmiyet, bürokrasi
- Kendi içinde disiplini olan takımlar, birimler arası engelleri kaldırma
- Yaratıcı etkileŖim ve amaçlara vurgu yapılması ve sonuçlar üzerinde durulması
- Taahhtlerinizi yerine getirmek
- Zamanlamayla ilgili endiŖe
- Durum değerlendirmesi yapmak
- Beklenen ve takdir edilen zor iŖ
- İŖlerin yapılmasında isteklilik ve
- Bürokrasiyi azaltmak, kısmak (Ahmed, 1998).

Yenilikçiliğin birçok tanımı olmasına karŖın bu tanımlardaki ortak yanın insanların yeniliğe iliŖkin "hemen kabullenme" tavrından "tamamen reddetme" ye kadar deęiŖiklik gösterebilen reaksiyonlarıdır. "Yenilikçilik" ile ilgili yapılan tanımlamalardan birinde herhangi bir bireyin deęiŖime olan adaptasyon hızı üzerinde durulurken, bir diğerinde bireyin deęiŖime olan istekliliği, baŖka bir tanımlamada ise az ya da çok derecede sahip olunan bir kiŖilik özelliği olarak açıklanılmaya alıŖılmıŖtır (BaŖaran ve KeleŖ, 2015).

### 2.8.3. Bireysel yenilikçilik ve kategorileri

Yenilikçi bireylerin yeni tecrübeler edinmeye açık olan bir tarafının olduğu, anlamlı ve alışılmışın dışındaki hayat tecrübelerini önemli gören yönleri ile de kendilerini yenilemenin yollarını aradıkları vurgulanmıştır. Yenilikçi bireylerin ister kendi çabası ile eriştiği isterse tesadüfen karşılaştığı bilgiyi düzenleyerek, tasnifleyerek kısacası yapılandırarak uygulamaya koydukları belirtilmiştir. Yine yenilikçi bireylerin çevredeki insanların fikirlerine, ne dediklerine kulak vermekle birlikte çevreden edinilen bilgileri olduğu gibi kullanmak yerine kendilerine özgü bir yapılandırmaya dönüştürdükten sonra uygulamayı tercih ettikleri beyan edilmiştir (Leavitt ve Wallton, 1975).

Yahyagil (2001) yenilikçiliği, bireysel ve çoğulcu olmak üzere iki boyutta ele almıştır. İlkinde yaratıcılığı tek bir bireyle sınırlandırmış diğer bir ifadeyle yenilikçiliği, bir bireyin yaratıcılığı sonucunda ortaya çıktığını, ikincisinde ise yaratıcılığın bir gruba, takıma ait olduğunu ve çoğulcu bir çabanın sonucu elde edilen etkileşim ve sinerjinin yenilikçiliğe dönüşmesi ile elde edildiğini ifade etmiştir (Yahyagil, 2001:10).

Goldsmith ve Foxall (2003), yenilikçiliği, insanların yeni şeylere nasıl tepki vereceğiyle ilgili bireyler arası farklılıkları ifade ettiğini ve bireylerin bu konudaki başarı veya başarısızlıklarının çoğunu açıkladığını beyan etmişlerdir. Yeniliklerin yayılması teorisinde bireylerce benimsenen veya reddedilen yeni şeylerin sosyal sistemler aracılığıyla yayılmasının izah edildiği ve ürün ya da hizmet ile ilgili yenilikleri ilk karşılayan, kabul edebilen inovatörlerin (yenilikçilerin) ardından büyük çoğunluğun yeniliği aşamalı, kademeli bir şekilde kabul edebileceği ve en sonunda geride kalanların ise yenilikle ilgili kabüllerini ya yavaş yavaş ya da tamamen red edecekleri ifade edilmiştir (Goldsmith ve Foxall, 2003).

Rogers (2003), bireyleri yeniliği kabul ediş şekillerine göre beş grupta ele almış ve bunları; yenilikçiler (innovators), öncüler (early adopters), sorgulayıcılar (early majority), kuşkucular (late majority) ve gelenekçiler (laggards) şeklinde açıklamıştır (Rogers, 2003).

Bireylerin sahip olduğu demografik ve psikolojik özellikler açasından her kategorinin birbirinden farklılaştığı, ancak her kategorideki bireylerin benzer özellikler sergiledikleri ifade edilmekte ve yine bireylerin geçmiş yaşantıları, bireysel farklılıkları ve kişisel

özellikleri bakımından birbirilerinden farklılaştıkları ve dolayısıyla yenilikleri benimseme, değişime istekli olma ve risk alma isteği gibi özellikler de bireyden bireye değişim gösterebilen bir durum olarak bildirilmiştir (Kılıçer, 2011).

### Yenilikçiler

*Yenilikçi (Innovators):* Gözlemciler, atılganlığın inovatörlükle adeta iç içe olduğunu kaydetmişlerdir. Bu gruptaki kişilerin yeni fikirleri deneme konusunda oldukça istekli oldukları belirtilmiş ve söz konusu kişilerin çevresindeki kişilerden oluşan dar sosyal ilişkilerin dışına çıkarak, daha kozmopolit sosyal ilişkilere yönelimlerinin olduğu beyan edilmiştir (Yılmaz, 2015). Yeni fikirleri denemeye ve risk almaya istekli, vizyon sahibi, gözü pek, girişken, eğitilmiş, güvenli bilgiye doğrudan ulaşmak ve yeni uygulamaları görmek için seyahat eden, bilimsel bilgiye güvenen, teknoloji kullanımında güçlü, üst düzey düşünme becerilerine sahip ve etrafına yardım etmeyi seven bireylerdir (Kılıçer, 2011).

### Öncüler

*Öncü (Early Adopters):* Erken benimseyiciler olarak da bilinen bu grup profesyonel ve akademik problemlerin çözümü hakkında bilgili ve ilgili olan benimseyicilerden oluşmuştur. Genel olarak erken benimseyicilerin, yeniliği, belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda ve yenilikten elde edilen getirilerin görünür olmadığı ve kabul edilmediği zamanda kullandıkları belirtilmiştir. Yeniliği erken benimseyenlerin, ilk benimseyenlere göre sistem içerisine daha fazla entegre edildikleri ve bu kategoridekilerin fikir liderliği seviyesinin en yüksek olduğu ve yine erken benimseyenlerin yenilik hakkındaki kararsızlığın şiddetini düşürdüğü ve sistem içinde yeniliği benimsemek isteyenlere yardımcı olduğu ifade edilmiştir (Yeloğlu, 2009). Toplumun diğer bireyelerine yenilikler hakkında bilgi veren, yol gösteren, teknoloji odaklı, değişim taraftarı, vizyon sahibi, risk almaya ve denemeye istekli bireylerdir. *Öncü* bireyler, yenilikçilerden daha çok toplumun içinde olmakla beraber onlar kadar kozmopolit değildirler. Saygıdeğer ve dürüst insanlar olarak tanınırlar, bu durum diğer bireyelerin yeniliği kabullenmeleri sürecinde etkilidir. Değişimin yayılmasına ve hızlanmasına bu fikirleri başarılı bir biçimde kullanarak katkıda bulunurlar. En önemlisi ise öncü bireyler yenilik hakkındaki belirsizliği azaltırlar (Kılıçer, 2011; Başaran ve Keleş, 2015).



### Sorgulayıcılar

*Sorgulayıcı (Early Majority):* Erken çoğunluk gurubunu oluşturan benimseyicilerin yenilikle ilgili tutumlarında daha çok uygulamaya ağırlık verdikleri ve sistem içi yakın ve uzak mesafeli ağların kurulmasını sağladıkları belirtilmiştir. Bu kategoride bulunan benimseyicilerin temel amacının yeniliği benimseyenler ile benimsemeyenler arasında bir köprü kurmak olduğu aktarılmıştır (Yeloğlu, 2009). Bu grup üyelerinin yeniliklere karşı temkinli davranan, risk alma konusunda çok fazla istekli olmayan, ortalama yaş, eğitim ve sosyo-ekonomik düzeye sahip ve kitle iletişim araçlarından orta düzeyde yararlanan bireyler olduğu bildirilmiştir (Kılıçer, 2011). Sorgulayıcı veya erken çoğunluk diye de tanımlanan bu grubu oluşturanların, temkinli olmakla birlikte yenilikleri toplumun her üyesi kabullenmeden dikkate aldıkları, karakteristik özelliği gereği kabullenme süreçleri geç olsa da yeniliğin yayılmasında önemli rol üstlendikleri ve toplum içinde aktif oldukları, nadiren de liderlik pozisyonu aldıkları beyan edilmiştir (Başaran ve Keleş, 2015).

### Kuşkucular

*Kuşkucu (Late Majority):* Geç çoğunluk içerisinde bulunan kişiler ortaya çıkan yeni fikirleri sosyal bir sistemin ortalama bir üyesinin ardından benimseyenler olarak tabir edilmektedirler (Yılmaz, 2015). Süreci benimsemeye yeniliğin zorunlu kıldığı ekonomik koşullar, benimseyenler arası oluşan ağlardaki yeniliği motive eden anlayış ve yeniliğin sağladıkları bilgilerin doygunluğunun en üst seviyede olduğu beyan edilmiştir (Yeloğlu, 2009). Yeniliklere karşı şüpheli ve çekingen bir tavır sergileyen, toplumun çoğunluğunun yeniliği benimsemesini bekleyen, eğitim düzeyi düşük, yaş ortalaması yüksek, kitle iletişim araçlarından çok az oranda yararlanan, daha çok kişiler arası iletişimi tercih eden bireyler olduğu belirtilmiştir (Kılıçer, 2011). Bu kategorideki bireylerin bir yeniliği kabullenmeleri için o yeniliğe ait tüm normların açıkça belirlenmesi ve belirsizliklerin ortadan kalkmış olması gerekmektedir. Onlar için akran baskısı, yeniliğe geçişte önemli bir etkiye sahiptir (Başaran ve Keleş, 2015).

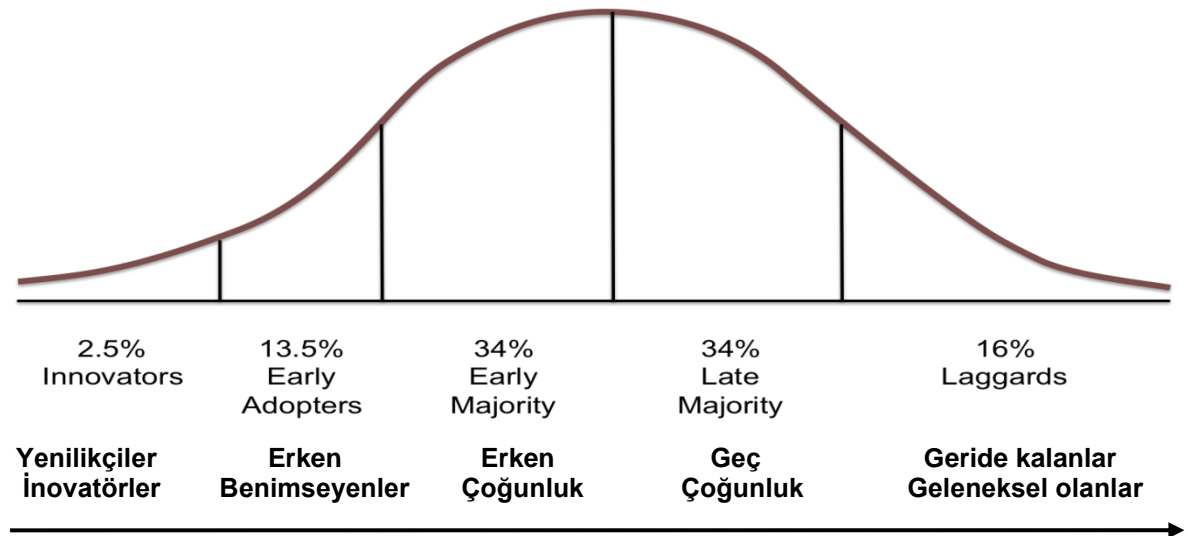
## Gelenekçiler

*Gelenekçi (Laggards):* Liderlik özelliğine sahip olmayan gelenekçilerin referans noktaları geçmiş olup kararlarını geçmişte yapılanlara göre vermeleridir (Başaran ve Keleş, 2015). Değişime karşı önyargıyla bakan, yenilikleri en son benimseme eğilimi sergileyen, yeniliği benimsemeden önce yeniliğin başkaları tarafından denenmesini ve sonuçlarının gözlenmesini bekleyen, teknolojik konularında çok fazla desteğe gereksinim duyan, risk almayı sevmeyen bireylerdir (Kılıçer, 2011). Grup üyelerinin aldığı kararlar çoğu kez önceki kuşaklarda alınmış olan kararlarla bağlantılı olarak alındığı ve yeniliği benimsediklerinde inovatörler tarafından zaten kullanılmakta olan bir fikir bir başka yeni fikre yerini bıraktığı ifade edilmiştir (Yılmaz, 2015).

Çizelge 2.8. Farklı çalışmalarda yenilikçilik kategorilerinin yüzde (%) dağılım oranları

Yenilikçilik Kategorileri	Rogers (1995)	Hurt, Joseph ve Cooc (1977)	Kılıçer (2011)	Başaran ve Keleş (2015)	Örün ve diğerleri (2015)	Karadağ (Doktora) (2017)
Gelenekçi	% 16,0	% 15,6	% 1,54	% 3,5	% 2,8	% 1,6
Kuşkucu	% 34,0	% 34,9	% 3,86	% 12,7	% 13,3	% 11,3
Sorgulayıcı	% 34,0	% 34,9	% 24,7	% 41,4	% 43,4	% 46,6
Öncü	% 13,5	% 13,5	% 41,8	% 35,9	% 33,2	% 34,6
Yenilikçi	% 2,5	% 1,5	% 28,9	% 6,5	% 7,3	% 5,8

(Kılıçer, 2011; Başaran ve Keleş, 2015; Örün ve diğerleri, 2015; Karadağ, 2017)



Şekil 2.4. Yeniliği benimseyenlerin kategorilendirilmesi (Rogers, 2003)

## 2.9. Örgütsel Öğrenme ve Yenilik(çilik)

Alanyazın örgütsel öğrenme ile hem performans hem de yenilik arasında pozitif bir ilişkiyi yenilik ve performans arasındaki etkileşim sürecini inceleyerek ileri sürmektedir (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011). Ancak alanyazın örgütsel öğrenme ve yenilik arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak desteklemesine rağmen, (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011; Pınar ve Arıkan, 2015: 66) bugüne kadar yapılan araştırmalar yeteri kadar ampirik bulgular sağlayamamış ayrıca buna ilaveten, önceki araştırmaların sonuçları kendi içlerinde temel amaçları, örnekleri, metotları ve de değerlendirmeleri bakımından farklı olduğu için genelleme yapmanın da bu anlamda zorluğu öne çıkarılmıştır (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011).

Örgütlerde yenilikçilik anlayışını geliştirmenin gerekli iş ortamının hazırlanması ve bunu destekleyecek yönetsel mekanizmalarla çalışanların yaratıcı yeteneklerini kullanırmaya özendirilmesi anlamını taşıdığı beyan edilmiştir. Bu doğrultuda olası risklerin örgüt çalışanları tarafından göze alınması, kısıtlı bir zaman diliminde yeni çözümlerin üretilmesi, takım çalışmalarının etkenliği, uzmanların ya da takım liderlerinin diğer çalışanları desteklemesi ve bilgi açısından yararlı olmalarına örgüt çapında olanak verilmesi gibi unsurların örgüt ikliminin yaratıcı niteliğini artırıcı dinamikler olduğu aktarılmıştır (Yahyagil, 2001: 10).

Pınar ve Arıkan (2015), örgütsel öğrenme sürecinin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için; yönetimin işletmenin öğrenmesine destek vermesi (yönetimsel bağlılık), çalışanların ortak bir dil ve vizyonu paylaşıyor olması (sistem bakış açısı), dışarıdan ve içeriden gelen bilgiye açık bir yapıya sahip olmak ve deneyerek öğrenmeyi pekiştirebilmek (açıklık ve deneyleme), elde edilen bilginin işletme içinde takım çalışması, iletişim, işbirliği gibi kavramlarla desteklenerek paylaşılması ve işletmeye bütünleşmiş edilerek örgütsel bir hafızada muhafaza edilmesi (bilgi transferi ve entegrasyonu) gerektiğini belirtmişlerdir. (Pınar ve Arıkan, 2015: 67).

Örgütsel öğrenme ve yeni ürün geliştirme süreci arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, Ohio, Pensilvanya ve Batı Virjinya bölgesinde faaliyet gösteren 500 firmadan 212 tanesine anket uygulanarak yapılan çalışmada örgütteki yaratıcı öğrenme kültürünün yeni ürün geliştirme sürecini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Farklı bir araştırmada örgütsel

öğrenmenin yaratıcılığı desteklediği, yeni bilgi ve fikirlerin açığa çıkmasını sağlayarak kavrama potansiyelini ve fikirlerin uygulanmasını arttırdığı ve böylelikle örgütsel yenilik için taban oluşturduğu belirtilmiş ve aynı düzlemde yine başka bir araştırmada ise örgütsel öğrenme, yenilik ve örgütsel performans arasındaki pozitif ilişkiye atıfta bulunulmuştur (Uğurlu, 2011: 45).

Alanyazın örgütlerin yapı ve işleyişine yönelik, örgüt kültürü, öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme başlıkları ile örgütlerin ürün, hizmet, süreç ve organizasyonel yenilik başlıkları adı altında ortaya koyduğu girişimcilik, yaratıcılık ve yenilikçilik konuları değişimi ve gelişimine yönelik nda birçok araştırma sunarken, farklı ama birbiri ile etkileşim içerisinde olduğu vurgulanan ve örgütün performansını etkileyen iki farklı dinamik unsur daha az bir sayıda aynı çalışmada ele alınmış irdelenmiştir.

### 3. GEREÇ VE YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Konusu

Bu çalışmada; Türk spor yönetimi teşkilatı içerisinde Spor Genel Müdürlüğüne bağlı olarak faaliyet gösteren, Türk sporunun yönetiminde ve gelişiminde önemli sorumluluklar üstlenmiş federasyonlar bünyesinde çalışanların “Örgütsel Öğrenme” ve “Bireysel Yenilikçilik” profilleri seçilmiş demografik bilgiler çerçevesinde incelenmiş ve bu iki boyut arasındaki ilişki araştırılmıştır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesindeki Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı (hukuki statüsü farklı futbol federasyonu hariç) bağımsız spor federasyonlarının tamamı (59 adet spor federasyonu) olup, araştırma sürecinde 2 federasyon hariç 57 adet spor federasyonun çalışanlarından geri dönütler alınmıştır.

Toplam 59 spor federasyonundan 15 tanesi veri toplama sürecinde bünyesinde çalışan personel sayısını çeşitli gerekçelerle paylaşmamıştır. Çalışan personelin sayısı ile ilgili geri dönüş yapan 44 spor federasyonunda çalışanların sayısı 220 kadrolu, 319 ise sözleşmeli statüde olmak üzere toplam 539 personel olarak tespit edilmiştir. Personel sayısını paylaşan spor federasyonlarından hareketle toplam 59 spor federasyonunda çalışan personel sayısının  $(539 \div 44 = 12,25; 12,25 \times 59 = 722,75)$  yaklaşık olarak 723 civarında olduğu ön görülmüştür.

Spor federasyonlarında gerek kadrolu ve gerekse sözleşmeli olarak (hizmet alımı statüsünde) çalışanlardan 331 kişi gönüllülük esasına göre araştırma için önceden hazırlanmış veri toplama araçlarını (demografik bilgiler ile “örgütsel öğrenme” ve “bireysel yenilikçilik” ölçeklerinden oluşmuş formlar) doldurmuş ve/veya cevaplandırmışlardır. Geri dönen veri toplama formlarından özenli bir şekilde doldurulmayan ve/veya cevaplandırılmayan (kişisel bilgiler kısmındaki soruları cevapsız bırakanlar, ölçeklerdeki ifadeleri ve/veya soruların hepsini aynı sayısal puan ile değerlendiren) 22 adet veri toplama formu değerlendirilmeye alınmaz iken geriye kalan 309 adet form değerlendirilmeye alınmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmada "tarama modeli" kullanılmış olup (Karasar, 2009), bu yöntem ile farklı branşlarda faaliyet gösteren spor federasyonlarındaki çalışanlardan 331 kişiye ulaşılmıştır. Uygulanan ölçeklerden elde edilen veriler aracılığı ile çalışanların hem demografik bilgileri saptanmış hem de "Örgütsel Öğrenme" ve "Bireysel Yenilikçilik" düzeyleri ve bu düzeyler arasındaki ilişkilerin boyutunu gösteren istatistikî bilgilerin temeli oluşturulmuştur.

### 3.4. Veri Toplama Araçlarının Hazırlanması

Araştırmada kullanılan ve üç bölümden oluşan veri toplama aracının ilk bölümü; "kişisel ve demografik özellikler" formundan, ikinci bölümü; (14 soru ile) "örgütsel öğrenme ölçeği soruları ve üçüncü bölüm de (20 soru ile) "bireysel yenilikçilik" ölçeği sorularından oluşturulmuştur.

Her iki ölçekte de Rensis Likert tarafından 1932-1934 yılları arasında geliştirilen ve beşli cevaplama kategorileri ile 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde puan/sayısal değerlerinden oluşan betimsel teknik kullanılmıştır. Uygulanan ölçeğin beşli cevaplama kategorileri ve puan/sayısal değerleri aşağıda verilmiştir;

- (5/1) "Kesinlikle Onaylıyorum"
- (4/2) "Onaylıyorum"
- (3/3) "Kararsızım"
- (2/4) "Onaylamıyorum"
- (1/5) "Kesinlikle Onaylamıyorum" (Bayat, 2014).

### 3.4.1. Veri toplama aracının pilot uygulaması

Bu çalışmada kullanılan ve Türkçe'ye uyarlanmış "örgütsel öğrenme" ve "bireysel yenilikçilik" ölçeklerinde kullanılan ifadelerin/soruların bazılarında "kelime" düzeyinde değişiklik yapılmıştır.

Hem yapılan bu değişikliklerin hem de genel anlamda çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerde yer alan soru veya ifadelerin katılımcılarda olası bir algılanma ve yorumlanma problem(ler)i oluşturup - oluşturmadığını anlayabilmek için pilot test uygulaması yapılmıştır. Pilot test veya öntest uygulamasında örnek kitlenin 5-10 ile 50-100 arası olmasının yeterli olacağı ve aynı zamanda örneklemin boyutunun küçük olsa da hedef kitledeki yani evrenin tüm alt grupları kapsayacak şekilde ve cevaplayıcı değişkenliği dikkate alınarak oluşturulmasının gerekliliği bildirilmiştir (Altunışık, 2008).

Bu çerçevede araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerini belirlemek üzere evreni oluşturan toplamda 57 federasyon içerisinde tesadüfen seçilen 6 federasyonun 32 çalışanına uygulanan pilot çalışmada, ölçeklerden elde edilen sonuçlar, ölçeklerin uygulanabilirliği ile ilgili makul sonuçlar vermiştir. Bu kapsamda belirleyici bir kriter olarak kabul edilen cronbach alpha değeri "örgütsel öğrenme" ölçek uygulaması için  $\alpha=0.93$ , "bireysel yenilikçilik" ölçek uygulaması için ise  $\alpha=0.86$  bulunmuştur. Pilot uygulamada elde edilen ölçekler için oluşan cronbach alpha değerleri ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğunu göstermiş ve bundan sonraki aşamada ölçeğin uygulanmasına geçilmiştir.

### 3.4.2. Örgütsel öğrenme ölçeği

Veri toplama aracının ikinci bölümünde Chiva ve Alegre (2009), tarafından geliştirilen ve Aydoğan, Orhan, Naldöken, Beylik ve Aksay (2011), tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği" kullanılmıştır (Aydoğan, Orhan, Naldöken, Beylik ve Aksay, 2011).

Ölçek 14 madde beşli derecelendirme (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) ile cevaplanan ifadelerden oluşmaktadır. Ölçeğin "*deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, iletişim ve katılımcı karar verme*" olmak üzere 5 alt boyutu

bulunmaktadır. Puanların yüksekliği örgütsel öğrenme veya ilgili alt boyuttaki öğrenmeye ilişkin algının yüksek düzeyde olumlu algılandığı anlamını taşımaktadır. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,92 ve alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,80; 0,61; 0,72; 0,84 ve 0,83 olarak bulunmuştur. Ölçek maddelerinin madde toplam korelasyonları 0,55 ile 0,75 aralığında bulunmuştur. Beş alt boyuttan oluşan ölçeğin açıkladığı toplam varyans % 74,12 ile yeterli düzeyde bulunmuştur. Alt boyutların varyansa katkıları sırasıyla % 19,49; % 17,04; % 15,26; % 12,3 ve % 10,01 olarak hesaplanmıştır.

### Örgütsel öğrenme ölçeği alt boyutları (faktörleri)

*Deneyim: (Bu boyut ile ilgili ölçek soruları; 1. Kurumumuzda insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar, 2. Girişimler çoğunlukla olumlu geribildirimler alır, bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlenirler.)* Teşkilat veya örgüt yapısının kendi çalışanlarını risk almada destekleyen, yeni düşünce ve önerileri ortaya koymada cesaretlendiren bir yaklaşımda olup olmadığını ve aynı zamanda çalışanların girişimci olmaları konusunda önlerinin açılmasına ilişkin değerlendirme yapılmasına imkân sağlayan alt boyut.

*Risk alma: (Bu boyut ile ilgili ölçek soruları; 3. Kurumumuza insanlar risk alma konusunda yüreklendirilir., 4. İnsanlar bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilirler).* Kurumun veya örgüt kültürünün tarihsel süreç içerisinde kendi çalışanlarını risk almada yüreklendiren yapısının sorgulanmasını hedefleyen bu boyut aynı zamanda çalışanların, hakkında bilgi sahibi olmadıkları konularda veya sonunda mutlak başarı elde etme garantisi bulunmayan araştırma ya da etkinliklere teşebbüs etmede hangi ölçüde kapı aralandığını açıklamaya çalışan alt boyut.

*Dış çevre ile etkileşim: (Bu boyut ile ilgili ölçek soruları; 5. Kurum dışında gelişen olaylarla ilgili bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçasıdır., 6. Kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürler mevcuttur., 7. İnsanlar diğer spor federasyonları, bilimsel kurumlar ile kongre ve sempozyumlar dahil ve federasyon hizmetlerinden faydalananlar ile etkileşim için teşvik edilir).* Kurum veya örgütün kendi çalışanlarına hem faaliyet gösterdiği ve hizmet verdiği alanla ilgili hem de örgütün iş kalitesini artıracak kendi hizmet alanının dışındaki bilgilerin



toplanmasına yaklaşımını nitelendiren bu boyut yine diğer kurum ve kuruluşlarla temasa geçip ortak iş yapılmasına olanak sağlamayı ve bunu teşvik etme becerisini ölçmeyi veya belirlemeyi öngörmektedir.

*İletişim: (Bu boyut ile ilgili ölçek soruları; 8. Kurumumuzda insanlar sosyal iletişime teşvik edilir., 9. Kurumumuzda açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur., 10. Yöneticiler insanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ederler., 11. Çapraz-fonksiyonel takım çalışması olağan bir uygulamadır).* Kurum veya örgüt yapısının, çalışanlar arasında sosyal iletişimi güçlü kılmaya yönelik bir kültürü hangi ölçüde desteklediğini ortaya koyan bu boyut, çift yönlü olan ast-üst ilişkilerinde iletişim kurma performansını ve çalışanların farklı çalışma gruplarında kurum için ne düzeyde bulunabileceklerine cevap vermektedir.

*Katılımcı karar verme: (Bu boyut ile ilgili ölçek soruları; 12. Yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar., 13. Hizmet politikaları önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir., 14. İnsanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler).* Bu boyutta çalışanların karar verme sürecine dahil edilmesi, kurumda veya örgütte çift yönlü olan ast-üst ilişkilerinin pozitif yansımaları kapsamında değerlendirilir. Kurumun hizmet anlayışına yön veren ve katkı sağlayan çalışanların bu motive ile örgüte olan aidiyet duygularını yükseltmesi akabinde de ürün kalitesini artırması muhtemel bir beklentidir.

### **3.4.3. Bireysel yenilikçilik profili ölçeği**

Veri toplama aracının ikinci bölümünde Hurt, Joseph ve Cook (1977), tarafından geliştirilen ve Kılıçer ve Odabaşı (2010), tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Bireysel Yenilikçilik Ölçeği" (BYÖ) kullanılmıştır (Kılıçer, 2011) (Ek 2).

Ölçek 20 madde ve beşli derecelendirme (1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= ortadayım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) ile cevaplanan ifadelerden oluşturulmuştur. Ölçek maddelerinin 12'si pozitif (1, 2, 3, 5, 8, 9, 11, 12, 14, 16, 18. ve 19. maddeler) ve 8'i de negatif (4, 6, 7, 10, 13, 15, 17. ve 20.) maddelerden ibaret olduğu, ölçek yardımıyla yenilikçilik puanının, pozitif maddelerden alınan toplam puandan, negatif maddelerden alınan toplam puanın çıkarılmasıyla elde edilen puana 42 puanın eklenmesiyle hesaplandığı belirtilmiştir. Ölçek yardımıyla en düşük 14, en yüksek ise 94

puan alınabilmekte ve ölçek üzerinden hesaplanan puanlara göre bireyler yenilikçilik bağlamında kategorize edilebilmektedir. Buna göre bireyler; hesaplanan puan 80 puanın üstünde ise “Yenilikçi”, 69 ve 80 puan arasında ise “Öncü”, 57 ve 68 puan arasında ise “Sorgulayıcı”, 46 ve 56 puan arasında ise “Kuşkucu”, 46 puanın altında ise “Gelenekçi” olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca ölçek yardımıyla hesaplanan puana göre genel olarak bireylerin yenilikçilik düzeyleri hakkında da değerlendirilmiştir. Buna göre; 68 üstü puan alan bireyler oldukça yenilikçi olarak değerlendirilirken, 64 altı puan alan bireyler yenilikçilikte düşük olarak yorumlanmaktadır. Ölçeğin “*değişime direnç, fikir önderliği, deneyime açıklık, risk alma*” olmak üzere 4 alt boyutu bulunmaktadır. Bireysel Yenilikçilik Ölçeği’ne ilişkin hesaplanan madde yük değerleri incelendiğinde “*değişime direnç*” boyutunun sekiz maddeden (4, 6, 7, 10, 13, 15, 17 ve 20), “*fikir önderliği*” boyutunun beş maddeden (1, 8, 9, 11 ve 12), “*deneyime açıklık*” boyutunun beş maddeden (2, 3, 5, 14 ve 18) ve “*risk alma*” boyutunun iki maddeden (16 ve 19) oluştuğu belirtilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,82 ve alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,82; 0,71; 0,70 ve 0,63 olarak bulunmuştur. Ölçek maddelerinin madde toplam korelasyonları 0,20 ile 0,54 aralığında bulunmuştur. Dört alt boyuttan oluşan ölçeğin açıkladığı toplam varyans % 52 olarak bulunmuştur. Alt boyutların varyansa katkıları sırasıyla % 18,49; % 16,32; % 9,31; % 7,88 olarak hesaplanmıştır (Kılıçer ve Odabaşı, 2010; Kılıçer, 2011).

#### *Bireysel yenilikçilik profili ölçeği alt boyutları (faktörleri)*

*Değişime direnç: (Bu boyut ile ilgili ölçek soruları; 4. Genellikle yeni fikirleri kabullenmekte temkinliyimdir., 6. Yeni icatlara ve yeni düşünce tarzlarına karşı şüpheciyimdir., 7. Çevremdeki insanların büyük bir çoğunluğunun kabul ettiğini görene kadar yeni fikirlere pek itibar etmem 10., Genellikle arkadaş grubum içinde yeni bir şeyi kabul eden son kişilerden biri olduğumu düşünüyorum., 13. Çevremdeki bireylerde işe yaradığını görene kadar bir işi yapmanın yeni yollarını kabullenmekte isteksiz davranırım., 15. Eski usul yaşam tarzının ve işleri eski yöntemlerle yapmanın en iyisi olduğunu düşünürüm., 17. Yenilikleri dikkate almadan önce diğer insanların o yeniliği kullandığını görmeliyim., 20. Yeni fikirlere karşı çoğunlukla şüpheciyimdir).* Bu boyutu veya faktörü oluşturan maddelerle genel olarak yenilikçiliğe karşı mesafeli duruşun bir yansıması olarak yenilikçilikle ilgili verilen olumsuz reflekslerin ölçülmesi hedeflenmiştir. Yeniliklere karşı şüpheci bir tutumla yaklaşan bu kategorideki bireyler, yeniliklerin ispatlanmış iyi

taraflarını veya yaşama kattığı pozitif değerleri gözlemlenmeleri sonucunda harekete geçerler. Risk almayı sevmeyen ve yenilikçilik ile ilgili atılan adımlara ve değişimlere geç ayak uyduran özellikleri öne çıkan özellikleri arasındadır.

*Fikir önderliği: (Bu boyut ile ilgili ölçek soruları; 1. Arkadaşlarım öneri veya bilgi almak için sık sık bana başvururlar., 8. Arkadaş grubum içinde etkili bir birey olduğumu düşünürüm., 9. Düşüncelerimde ve davranışlarımda kendimi yaratıcı ve özgün görürüm., 11. Yaratıcı bir kişiliğe sahibimdir., 12. Ait olduğum grubun liderlikle ilgili sorumluluklarını almaktan hoşlanırım.)* Bireysel yenilikçilik ölçeğinin bu boyutunda, özellikle yeni düşüncelerin ortaya konulması ve alışlagelmiş bir kalıbın dışında tutum sergilenmesinden kaynaklı, kişinin ait olduğu kurumda kendini, diğer çalışanlara göre düşünce ve davranışlardaki yaratıcılık bakımından olumlu manada farklı ve ayrıcalıklı bir konumda tabir etmesi söz konusudur.

*Deneyime açıklık: (Bu boyut ile ilgili ölçek soruları; 2. Yeni fikirleri denemekten hoşlanırım., 3. Bir şeyi yapmanın yeni yollarını ararım., 5. Bir sorunu çözerken yanıt açık olmadığı zaman çözüm için çoğu kez yeni yöntemler geliştiririm., 14. Düşüncelerimde ve davranışlarımda özgün olmayı heyecan verici bulurum., 18. Yeni fikirlere açığım.)* Bu boyutta yer alan maddeler kişileri yeni fikirlere açık olma özellikleri bakımından sorgularken aynı zamanda kişileri yenilikleri denemekten kaçınmayan bir anlayış içerisinde cesaret ve risk almayı da barındıran bir değerlendirmeye tabi tutmaktadır.

*Risk alma: (Bu boyut ile ilgili ölçek soruları; 16. Belirsizlikler ve çözülmemiş problemler beni güdüler., 19. Cevabı belirsiz sorular beni heyecanlandırır.)* Özünde, çalışanların risk alma özelliklerini araştıran bu boyut, "merak duygusunun" belirsizlikler karşısında devreye girerek kişiyi var olan problem(ler)in çözülmesinde motive edebilme gücünü ortaya koymaya çalışmaktadır.

### **3.5. İstatistiksel Analiz ve Verilerin Çözümlemesi**

Verilerin analizinde SPSS 15.0 programı kullanılmıştır. Katılımcıların kişisel bilgileri frekans ve yüzde tabloları şeklinde sunulmuştur. Ölçek ve alt boyut puanları ortalama, standart sapma ve çarpıklık betimsel istatistik tablosu şeklinde sunulmuştur.

Ölçek puanlarının normallik sınavında Çarpıklık (Skewness) katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık katsayısının (Skewness)  $\pm 1$  sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2011). Yapılan normallik sınavında her iki ölçek ve alt boyut puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edildiğinden (Çizelge 2.2 ve Çizelge 4.6) her iki ölçek ve alt boyut puanlarının cinsiyet, medeni durum, kadro türü, idari sorumluluk alma durumu ve hizmet içi eğitim kursuna katılma durumu değişkenlerine göre karşılaştırılmasında bağımsız iki örneklem t testi; yaş, eğitim durumu, aylık gelir düzeyi, kurumdaki çalışma süresi, yenilikçilik öz algısı ve bireysel yenilikçilik düzeyi değişkenlerine göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır. ANOVA testinde gruplar arasında anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD Post Hoc testinden yararlanılmıştır. Bireysel Yenilikçilik düzeyleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişki ve bireysel yenilikçilik düzeyleri ile örgütsel öğrenme kapasitesine ilişkin algı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla ki-kare testi kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme kapasitesine ilişkin algı bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 ( $p < 0,05$ ) olarak belirlenmiştir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Demografik ve Betimsel Bulgular

Çalışmaya gönüllü olarak katılan spor federasyonları çalışanlarının dikkate alınan demografik ve betimsel bazı özelliklerinin görülme sıklığının sayısal değerleri (n) ile bu değerlerin toplam katılımcılar içerisindeki yüzde (%) değerleri Çizelge 4.1.'de verilmiştir.

Çizelge 4.1. Spor federasyonları çalışanlarının demografik özelliklerine göre % dağılım oranları

Demografik Değişken	Gruplar	n	%	Kadın	%	Erkek	%
Cinsiyet	Kadın	122	39,5	-	-	-	-
	Erkek	187	60,5	-	-	-	-
Medeni durum	Evli	196	63,4	64	20,7	132	42,7
	Bekar	113	36,6	58	18,8	55	17,8
Yaş	30 yaş ve altı	69	22,3	30	9,7	39	12,6
	31-40 yaş	132	42,7	58	18,8	74	23,9
	41-50 yaş	66	21,4	29	9,4	37	12,0
	51 yaş ve üzeri	42	13,6	5	1,6	37	12,0
Öğrenim durumu	Ortaöğretim	73	23,6	32	10,4	41	13,3
	Üniversite	199	64,4	79	25,6	120	38,8
	Lisansüstü	37	12,0	11	3,6	26	8,4
Aylık gelir düzeyi	2000 TL ve altı	117	37,9	63	20,3	54	17,5
	2001-3000 TL	149	48,2	52	16,8	97	31,4
	3000 TL üzeri	43	13,9	7	2,2	36	11,6
Kadro durumu	Sözleşmeli	142	46,0	76	24,6	66	21,4
	Kadrolu	167	54,0	46	14,9	121	39,2
İdari sorumluluk	Var	109	35,3	31	10,0	78	25,2
	Yok	200	64,7	91	29,4	109	35,3
Kurumdaki çalışma süresi	5 yıl ve daha az	114	36,9	55	17,8	59	19,1
	6-10 yıl	79	25,6	31	10,0	48	15,5
	11-15 yıl	48	15,5	18	5,8	30	9,7
	16 yıl ve üzeri	68	22,0	18	5,8	50	16,2
Hizmet içi eğitim kursu alma durumu	Evet	125	40,5	40	12,9	85	27,5
	Hayır	184	59,5	82	26,5	102	33,0
Yenilikçilik öz algısı	Gelenekçi	28	9,1	13	4,2	15	4,9
	Biraz gelenekçi	8	2,6	5	1,6	3	1,0
	Her ikisi de	39	12,6	16	5,2	23	7,4
	Biraz yenilikçi	56	18,1	18	5,8	38	12,3
	Yenilikçi	178	57,6	70	22,7	108	35,0

Araştırmaya gönüllü olarak katılan 309 katılımcının % 39,5'i kadın, % 60,5'i erkek, % 63,4'ü evli, % 36,6'sı bekar, % 22,3'ü 30 yaş ve altı, % 42,7'si 31-40 yaş aralığında, % 21,4'ü 41-50 yaş aralığında ve % 13,6'sının da 51 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyleri dikkate alındığında katılımcıların % 23,6'sının ortaöğretim, % 64,4'ünün üniversite, % 12'sinin de lisansüstü düzeyinde olduğu görülmüştür. Araştırma grubunun

gelir düzeyi incelendiğinde % 37,9' unun aylık geliri 2000 TL ve altı, % 48,2' sinin 2001-3000 TL arası, % 13,9' unun 3000 TL üzerinde bir gelire sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların % 46'sının sözleşmeli, % 54' ünün de kadrolu olduğu ve ayrıca araştırmaya dahil olanların % 35,3' ünün idari bir sorumluluğa sahip olduğu beyanlar neticesinde anlaşılmıştır. Araştırmaya katılanların çalışma süreleri dikkate alındığında; % 36,9'unun kurumdaki çalışma süresi 5 yıl ve daha az, % 25,6'sının 6-10 yıl, % 15,5'inin 11-15 yıl arası, % 22'sinin 16 yıl ve üzerinde olacak şekilde bir tasnif söz konusu olmuştur. Katılımcıların % 40,5'i hizmet içi eğitim kursu almış olup, yenilikçilik öz algısı bakımından kendilerini değerlendiren gurubun % 9,1'i gelenekçi, % 12,6'sı hem gelenekçi hem yenilikçi, % 18,1'i biraz yenilikçi, % 57,6'sı da yenilikçi olarak öne çıkmıştır (Çizelge 4.1).

## 4.2. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeğine Ait Bulgular

Çizelge 4.2. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğine ait betimsel istatistikler

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Min.	Maks.	$\bar{X}$	SS	Skewness
Deneyim	2	1,00	5,00	3,37	1,00	-0,339
Risk Alma	2	1,00	5,00	2,97	0,92	0,004
Dış Çevre ile İletişim (Etkileşim)	3	1,00	5,00	3,28	0,86	-0,094
İletişim (Diyalog)	4	1,00	5,00	3,38	0,91	-0,425
Katılımcı Karar Verme	3	1,00	5,00	2,61	0,84	0,012
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	14	1,21	5,00	3,20	0,76	-0,179

Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği alt boyutlarına ait algı puanları incelendiğinde en yüksek örgütsel öğrenmenin “iletişim” ( $3,38 \pm 0,91$ ) ve “deneyim” ( $3,37 \pm 1,00$ ) alt boyutlarına ait olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların algısına göre kurumlarında iletişim ve deneyim kapasitesi nispeten daha yüksektir. Ancak alt boyutların tümü ve genel olarak örgütsel öğrenme kapasitesine ( $3,20 \pm 0,76$ ) ilişkin algı düzeyleri “ortadayım” düzeyinde bulunmuştur (1-1,80; kesinlikle katılmıyorum, 1,81-2,60; katılmıyorum, 2,61-3,40; ortadayım, 3,41-4,20; katılıyorum, 4,21-5,00; kesinlikle katılıyorum) (Çizelge 4.2).

Çizelge 4.3. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği puanlarının cinsiyete göre "t" testi sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Deneyim	Kadın	122	3,39	0,97	0,207	0,836
	Erkek	187	3,36	1,03		
Risk Alma	Kadın	122	2,91	0,90	-0,995	0,321
	Erkek	187	3,02	0,93		
Dış Çevre ile İletişim	Kadın	122	3,28	0,79	0,132	0,895
	Erkek	187	3,27	0,90		
İletişim	Kadın	122	3,29	0,90	-1,391	0,165
	Erkek	187	3,44	0,91		
Katılımcı Karar Verme	Kadın	122	2,75	0,88	-2,416	0,016*
	Erkek	187	3,01	0,97		
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	Kadın	122	3,13	0,72	-1,216	0,225
	Erkek	187	3,24	0,78		

\* =  $p < 0,05$

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre "örgütsel öğrenme kapasitesine" ait "katılımcı karar verme" alt boyutunun haricinde, örgütsel öğrenme kapasitesi ile bu ölçeğe ait diğer "deneyim", "risk alma", "dış çevre ile iletişim" ve "iletişim" alt boyutlarına ilişkin elde ettiği puanlar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ) (Çizelge 4.3).

Çizelge 4.4. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği puanlarının medeni duruma göre "t" testi sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Deneyim	Evli	196	3,42	0,93	1,042	0,298
	Bekar	113	3,29	1,12		
Risk Alma	Evli	196	3,05	0,91	1,819	0,070
	Bekar	113	2,85	0,93		
Dış Çevre ile İletişim	Evli	196	3,33	0,84	1,361	0,174
	Bekar	113	3,19	0,89		
İletişim	Evli	196	3,38	0,89	-0,175	0,861
	Bekar	113	3,39	0,94		
Katılımcı Karar Verme	Evli	196	2,93	0,94	0,577	0,565
	Bekar	113	2,86	0,95		
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	Evli	196	3,23	0,73	0,934	0,351
	Bekar	113	3,14	0,81		

Cinsiyet değişkeninde olduğu gibi "örgütsel öğrenme kapasitesi" ölçeği ve alt boyutlarına ait puanların medeni duruma göre değerlendirilmesi sürecinde de anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmemiştir ( $p > 0,05$ ) (Çizelge 4.4).

Çizelge 4.5. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre anova testi sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Deneyim	A-30 yaş ve altı	69	3,54	1,07	2,239	0,084	
	B-31-40 yaş	132	3,31	0,97			
	C-41-50 yaş	66	3,17	1,01			
	D-51 yaş ve üzeri	42	3,57	0,95			
Risk Alma	A-30 yaş ve altı	69	3,11	1,02	1,764	0,154	
	B-31-40 yaş	132	2,90	0,84			
	C-41-50 yaş	66	2,86	0,94			
	D-51 yaş ve üzeri	42	3,17	0,90			
Dış Çevre ile İletişim	A-30 yaş ve altı	69	3,52	0,84	2,618	0,051	
	B-31-40 yaş	132	3,19	0,86			
	C-41-50 yaş	66	3,26	0,88			
	D-51 yaş ve üzeri	42	3,16	0,82			
İletişim	A-30 yaş ve altı	69	3,75	0,97	5,014	0,002*	A>B
	B-31-40 yaş	132	3,27	0,85			A>C
	C-41-50 yaş	66	3,25	0,87			A>D
	D-51 yaş ve üzeri	42	3,33	0,92			
Katılımcı Karar Verme	A-30 yaş ve altı	69	3,22	0,96	4,323	0,005*	A>B
	B-31-40 yaş	132	2,79	0,90			A>C
	C-41-50 yaş	66	2,73	0,96			
	D-51 yaş ve üzeri	42	3,02	0,90			
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	A-30 yaş ve altı	69	3,47	0,80	4,273	0,006*	A>B
	B-31-40 yaş	132	3,10	0,70			A>C
	C-41-50 yaş	66	3,08	0,77			
	D-51 yaş ve üzeri	42	3,24	0,76			

\* =  $p < 0,05$

Deneyim, risk alma, dış çevre ile iletişim alt boyutlarına ait puanların yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p > 0,05$ ) (Çizelge 4.5). İletişim alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ( $p < 0,05$ ; Çizelge 4.5) ve farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 30 yaş ve altı katılımcıların örgütün iletişimi öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanları ( $3,75 \pm 0,97$ ), 31-40 yaş ( $3,27 \pm 0,85$ ), 41-50 yaş ( $3,25 \pm 0,87$ ) ve 51 yaş ve üzeri ( $3,33 \pm 0,92$ ) katılımcıların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 4.5).

Katılımcı karar verme alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ; Çizelge 4.5). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 30 yaş ve altı katılımcıların örgütün katılımcı karar verme kapasitesine ilişkin algı puanları ( $3,22 \pm 0,96$ ), 31-40 yaş ( $2,79 \pm 0,90$ ) ve 41-50 yaş ( $2,73 \pm 0,96$ ) katılımcıların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek seyrettiği tespit edilmiştir (Çizelge 4.5).



Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ; Çizelge 4.5). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 30 yaş ve altı katılımcıların örgütsel öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanları ( $3,47 \pm 0,80$ ), 31-40 yaş ( $3,10 \pm 0,70$ ) ve 41-50 yaş ( $3,08 \pm 0,77$ ) katılımcıların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür (Çizelge 4.5).

Çizelge 4.6. Örgütsel öğrenme ölçeği puanlarının öğrenim durumuna göre anova testi sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim durumu	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Deneyim	A-Orta öğretim	73	3,54	0,88	1,498	0,225	
	B-Üniversite	199	3,33	1,01			
	C-Lisans üstü	37	3,24	1,19			
Risk Alma	A-Orta öğretim	73	3,09	0,88	2,978	0,052	
	B-Üniversite	199	2,99	0,91			
	C-Lisans üstü	37	2,65	0,98			
Dış Çevre ile İletişim	A-Orta öğretim	73	3,25	0,79	4,142	0,017*	A>C B>C
	B-Üniversite	199	3,35	0,85			
	C-Lisans üstü	37	2,92	0,96			
İletişim	A-Orta öğretim	73	3,46	0,75	1,496	0,226	
	B-Üniversite	199	3,40	0,95			
	C-Lisans üstü	37	3,15	0,95			
Katılımcı Karar Verme	A-Orta öğretim	73	2,89	0,94	0,186	0,831	
	B-Üniversite	199	2,93	0,93			
	C-Lisans üstü	37	2,83	1,05			
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	A-Orta öğretim	73	3,25	0,64	1,887	0,153	
	B-Üniversite	199	3,22	0,78			
	C-Lisans üstü	37	2,97	0,84			

\* =  $p < 0,05$

Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği ve deneyim, risk alma, iletişim, katılımcı karar verme alt boyutlarına ait puanların öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p > 0,05$ ) (Çizelge 4.6.).

Dış çevre ile iletişim alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ( $p < 0,05$ ) ve mevcut farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre ortaöğretim mezunu ( $3,25 \pm 0,79$ ) ve üniversite mezunu ( $3,35 \pm 0,85$ ) katılımcıların örgütün dış çevre ile iletişimi öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanları, eğitim seviyesi lisansüstü düzeyde olan katılımcıların algı puanlarından ( $2,92 \pm 0,96$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür ( $p > 0,05$ ) (Çizelge 4.6.).

Çizelge 4.7. Örgütsel öğrenme ölçeği puanlarının aylık gelir durumuna göre anova testi sonuçları

Alt Boyutlar	Aylık geliri	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Deneyim	A-2000TL ve altı	117	3,41	1,04	0,751	0,473	
	B-2001-3000 TL	149	3,30	0,97			
	C-3000TL üzeri	43	3,49	1,04			
Risk Alma	A-2000TL ve altı	117	2,99	0,94	2,232	0,109	
	B-2001-3000 TL	149	2,89	0,87			
	C-3000TL üzeri	43	3,22	0,98			
Dış Çevre ile İletişim	A-2000TL ve altı	117	3,33	0,80	1,505	0,224	
	B-2001-3000 TL	149	3,19	0,90			
	C-3000TL üzeri	43	3,41	0,85			
İletişim	A-2000TL ve altı	117	3,51	0,91	1,943	0,145	
	B-2001-3000 TL	149	3,29	0,90			
	C-3000TL üzeri	43	3,34	0,91			
Katılımcı Karar Verme	A-2000TL ve altı	117	2,97	0,97	0,983	0,374	
	B-2001-3000 TL	149	2,83	0,90			
	C-3000TL üzeri	43	3,00	1,01			
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	A-2000TL ve altı	117	3,27	0,76	1,684	0,187	
	B-2001-3000 TL	149	3,12	0,74			
	C-3000TL üzeri	43	3,29	0,79			

Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği ve alt boyutlarına ait puanların farklı aylık gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.7).

Çizelge 4.8. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği puanlarının kadro durumuna göre "t" testi sonuçları

Alt Boyutlar	Kadro durumu	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Deneyim	Sözleşmeli	142	3,34	1,02	-0,467	0,641
	Kadrolu	167	3,40	1,00		
Risk Alma	Sözleşmeli	142	2,93	0,88	-0,724	0,470
	Kadrolu	167	3,01	0,95		
Dış Çevre ile İletişim	Sözleşmeli	142	3,32	0,80	0,814	0,416
	Kadrolu	167	3,24	0,91		
İletişim	Sözleşmeli	142	3,49	0,88	1,928	0,055
	Kadrolu	167	3,29	0,93		
Katılımcı Karar Verme	Sözleşmeli	142	2,92	0,90	0,340	0,734
	Kadrolu	167	2,89	0,98		
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	Sözleşmeli	142	3,23	0,72	0,731	0,465
	Kadrolu	167	3,17	0,79		

Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve bu ölçeğe ait alt boyutlara ilişkin puanların sözleşmeli veya kadrolu olma durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.8).

Çizelge 4.9. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği puanlarının idari sorumluluk sahibi olma durumuna göre "t" testi sonuçları

Alt Boyutlar	İdari sorumluluk	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Deneyim	Var	109	3,46	0,98	1,197	0,232
	Yok	200	3,32	1,02		
Risk Alma	Var	109	3,11	0,89	1,998	0,047*
	Yok	200	2,90	0,93		
Dış Çevre ile İletişim	Var	109	3,41	0,85	2,079	0,038*
	Yok	200	3,20	0,85		
İletişim	Var	109	3,55	0,88	2,427	0,016*
	Yok	200	3,29	0,91		
Katılımcı Karar Verme	Var	109	3,12	0,88	2,987	0,003*
	Yok	200	2,79	0,96		
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	Var	109	3,35	0,71	2,709	0,007*
	Yok	200	3,11	0,77		

\* =  $p < 0,05$

"Deneyim" alt boyutuna ait puanların idari sorumluluk alma durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p > 0,05$ ) (Çizelge 4.9).

"Risk Alma" alt boyut puanları idari sorumluluk alma durumuna göre değerlendirildiğinde, idari sorumluluk alan katılımcıların örgütün "risk alma" öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanları ( $3,11 \pm 0,89$ ) ile idari sorumluluk almayan katılımcıların algı puanları ( $2,90 \pm 0,93$ ) arasında anlamlı düzeyde fark olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ) (Çizelge 4.9).

"Dış Çevre ile İletişim" alt boyut puanları idari sorumluluk alma durumuna göre değerlendirildiğinde, idari sorumluluk alan katılımcıların örgütün "dış çevre ile iletişim" öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanları ( $3,41 \pm 0,85$ ) ile idari sorumluluk almayan katılımcıların algı puanları ( $3,20 \pm 0,85$ ) arasında anlamlı düzeyde fark olduğu bulunmuştur ( $p < 0,05$ ) (Çizelge 4.9).

"İletişim" alt boyut puanları idari sorumluluk alma durumuna göre değerlendirildiğinde, idari sorumluluk alan katılımcıların örgütün "iletişim" öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanları ( $3,55 \pm 0,88$ ) ile idari sorumluluk almayan katılımcıların algı puanları ( $3,29 \pm 0,91$ ) arasında anlamlı düzeyde fark olduğu bulunmuştur ( $p < 0,05$ ) (Çizelge 4.9).

"Katılımcı Karar Verme" alt boyut puanları idari sorumluluk alma durumuna göre değerlendirildiğinde, idari sorumluluk alan katılımcıların örgütün "katılımcı karar verme" öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanları ( $3,12 \pm 0,88$ ) ile idari sorumluluk almayan

katılımcıların algı puanları ( $2,79 \pm 0,96$ ) arasında anlamlı düzeyde fark olduğu bulunmuştur ( $p < 0,05$ ) (Çizelge 4.9).

"Örgütsel Öğrenme Kapasitesi" Ölçeği puanları idari sorumluluk alma durumuna göre değerlendirildiğinde, "Risk Alma", "Dış Çevre ile İletişim", "İletişim", ve "Katılımcı Karar Verme" alt boyutlarında olduğu gibi idari sorumluluk alan katılımcıların örgütün örgütsel öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanları ( $3,35 \pm 0,71$ ) ile idari sorumluluk almayan katılımcıların algı puanları ( $3,11 \pm 0,77$ ) arasında anlamlı düzeyde fark olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ) (Çizelge 4.9).

Çizelge 4.10. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği puanlarının kurumdaki hizmet süresine göre anova testi sonuçları

Alt Boyutlar	Kurumdaki Hizmet Süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Deneyim	A-5 yıl ve altı	114	3,33	1,11	2,032	0,109	
	B- 6-10 yıl	79	3,54	0,87			
	C-11-15 yıl	48	3,10	0,99			
	D-16 yıl ve üzeri	68	3,42	0,94			
Risk Alma	A-5 yıl ve altı	114	3,06	0,93	1,477	0,221	
	B- 6-10 yıl	79	2,98	0,91			
	C-11-15 yıl	48	2,73	0,76			
	D-16 yıl ve üzeri	68	3,00	1,00			
Dış Çevre ile İletişim	A-5 yıl ve altı	114	3,38	0,82	5,146	0,002*	A>C B>C D>C
	B- 6-10 yıl	79	3,35	0,87			
	C-11-15 yıl	48	2,84	0,80			
	D-16 yıl ve üzeri	68	3,32	0,87			
İletişim	A-5 yıl ve altı	114	3,54	0,94	3,932	0,009*	A>C A>D B>C
	B- 6-10 yıl	79	3,47	0,87			
	C-11-15 yıl	48	3,07	0,75			
	D-16 yıl ve üzeri	68	3,24	0,94			
Katılımcı Karar Verme	A-5 yıl ve altı	114	2,98	1,00	1,052	0,370	
	B- 6-10 yıl	79	2,95	0,83			
	C-11-15 yıl	48	2,70	0,85			
	D-16 yıl ve üzeri	68	2,88	1,04			
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	A-5 yıl ve altı	114	3,29	0,80	3,372	0,019*	A>C B>C
	B- 6-10 yıl	79	3,27	0,69			
	C-11-15 yıl	48	2,90	0,68			
	D-16 yıl ve üzeri	68	3,17	0,78			

\* =  $p < 0,05$

Deneyim, Risk Alma ve Katılımcı Karar Verme alt boyutlarına ait puanların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p > 0,05$ ) (Çizelge 4.10).

Dış Çevre ile İletişim alt boyut puanlarının kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ( $p < 0,05$ ) ve mevcut farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post

hoc testi sonuçlarına göre de kurumdaki hizmet süresi 5 yıl ve altı ( $3,38 \pm 0,82$ ), 6-10 yıl ( $3,35 \pm 0,87$ ) ve 16 yıl ve üzeri ( $3,32 \pm 0,87$ ) olan katılımcıların örgütün dış çevre ile iletişim öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanlarının, kurumdaki hizmet süresi 11-15 yıl olan katılımcıların algı puanlarından ( $2,84 \pm 0,80$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur ( $p < 0,05$ ) (Çizelge 4.10).

Benzer şekilde iletişim alt boyut puanlarının kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ( $p < 0,05$ ) ve mevcut farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre de kurumdaki hizmet süresi 5 yıl ve daha az olan katılımcıların örgütün iletişim öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanlarının ( $3,54 \pm 0,94$ ), kurumdaki hizmet süresi 11-15 yıl ( $3,07 \pm 0,75$ ) ve 16 yıl ve üzeri ( $3,24 \pm 0,94$ ) olan katılımcıların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ve ayrıca kurumdaki hizmet süresi 6-10 yıl olan katılımcıların örgütün iletişim öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanlarının da ( $3,47 \pm 0,87$ ), kurumdaki hizmet süresi 11-15 yıl olan katılımcıların algı puanlarından ( $3,07 \pm 0,75$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ) (Çizelge 4.10).

Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği puanları incelendiğinde, kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ( $p < 0,05$ ) ve bu farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre de kurumdaki hizmet süresi 5 yıl ve daha az ( $3,29 \pm 0,80$ ) ve 6-10 yıl ( $3,27 \pm 0,69$ ) olan katılımcıların örgütün örgütsel öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanlarının, kurumdaki hizmet süresi 11-15 yıl olan katılımcıların algı puanlarından ( $2,90 \pm 0,68$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek seyrettiği görülmüştür ( $p < 0,01$ ) (Çizelge 4.10).

Çizelge 4.11. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği puanlarının hizmet içi eğitim kursuna katılma durumuna göre "t" testi sonuçları

Alt Boyutlar	Hizmet içi eğitim kursu	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Deneyim	Evet	125	3,36	0,96	-0,209	0,834
	Hayır	184	3,38	1,04		
Risk Alma	Evet	125	3,02	0,92	0,787	0,432
	Hayır	184	2,94	0,92		
Dış Çevre ile İletişim	Evet	125	3,32	0,81	0,695	0,488
	Hayır	184	3,25	0,89		
İletişim	Evet	125	3,35	0,88	-0,476	0,634
	Hayır	184	3,40	0,93		
Katılımcı Karar Verme	Evet	125	2,94	0,96	0,516	0,606
	Hayır	184	2,88	0,93		
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	Evet	125	3,21	0,74	0,239	0,811
	Hayır	184	3,19	0,77		

Örgütsel öğrenme kapasitesi ve bu ölçeğe ait alt boyutlara ilişkin puanların hizmet içi eğitim kursu alıp-almama durumuna göre istatistiki boyutta farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.11).

Çizelge 4.12. Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği puanlarının yenilikçilik öz algısına göre anova testi sonuçları.

Alt Boyutlar	Yenilikçilik öz algısı	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Deneyim	A-Gelenekçi	35	3,07	1,11	2,423	0,066	
	B- Her ikisi de	39	3,24	0,87			
	C-Biraz yenilikçi	57	3,25	1,11			
	D-Yenilikçi	178	3,49	0,96			
Risk Alma	A-Gelenekçi	35	3,10	0,84	0,426	0,734	
	B- Her ikisi de	39	3,04	0,83			
	C-Biraz yenilikçi	57	2,99	0,99			
	D-Yenilikçi	178	2,93	0,93			
Dış Çevre ile İletişim	A-Gelenekçi	35	3,59	0,76	3,055	0,029*	A>B A>C
	B- Her ikisi de	39	3,11	0,77			
	C-Biraz yenilikçi	57	3,09	0,91			
	D-Yenilikçi	178	3,31	0,86			
İletişim	A-Gelenekçi	35	3,49	0,99	1,998	0,114	
	B- Her ikisi de	39	3,15	0,89			
	C-Biraz yenilikçi	57	3,23	0,77			
	D-Yenilikçi	178	3,46	0,93			
Katılımcı Karar Verme	A-Gelenekçi	35	3,14	0,99	2,206	0,087	
	B- Her ikisi de	39	2,68	0,98			
	C-Biraz yenilikçi	57	2,75	0,88			
	D-Yenilikçi	178	2,96	0,93			
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	A-Gelenekçi	35	3,32	0,76	1,726	0,162	
	B- Her ikisi de	39	3,04	0,72			
	C-Biraz yenilikçi	57	3,07	0,76			
	D-Yenilikçi	178	3,25	0,76			

\* =  $p < 0,05$

Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeği ve Deneyim, Risk Alma, İletişim, Katılımcı Karar Verme alt boyutlarına ait puanların yenilikçilik öz algısına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.12).

Dış Çevre ile İletişim alt boyut puanlarının yenilikçilik öz algısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre kendisini gelenekçi olarak tanımlayan katılımcıların örgütün dış çevre ile iletişim öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanlarının ( $3,59\pm 0,76$ ), kendisini gelenekçi ve yenilikçi olarak tanımlayan ( $3,11\pm 0,77$ ) ve biraz yenilikçi olarak tanımlayan ( $3,09\pm 0,91$ ) katılımcıların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.12).

### 4.3. Bireysel Yenilikçilik Ölçeğine Ait Bulgular

Çizelge 4.13. Bireysel yenilikçilik ölçeğine ait betimsel istatistikler

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Min.	Maks.	$\bar{X}$	SS	Skewness
Değişime Direnç	8	1,00	5,00	2,69	0,72	0,257
Fikir Önderliği	5	1,20	5,00	3,78	0,61	-0,538
Deneyime Açıklık	5	2,00	5,00	3,99	0,55	-0,702
Risk Alma	2	1,00	5,00	3,42	0,80	-0,082
Bireysel Yenilikçilik	20	43,00	93,00	66,18	9,15	0,138

Bireysel Yenilikçilik Ölçeği alt boyutlarına ait puanlar incelendiğinde katılımcıların en fazla yenilikçilik davranışı gösterdikleri alt boyutların “deneyime açıklık” ( $3,99 \pm 0,55$ ) ve “fikir önderliği” ( $3,78 \pm 0,61$ ) olduğu tespit edilmiştir. Deneyime açıklık, fikir önderliği, "risk alma" davranışları ve genel olarak bireysel yenilikçilik davranışları “katılıyorum” düzeyinde; değişime direnç davranışları “ortadayım” düzeyinde bulunmuştur (1-1,80: kesinlikle katılmıyorum, 1,81-2,60: katılmıyorum, 2,61-3,40: ortadayım, 3,41-4,20: katılıyorum, 4,21-5,00: kesinlikle katılıyorum) (Çizelge 4.13).

Çizelge 4.14. Katılımcıların bireysel yenilikçilik düzeylerine göre dağılımı

Bireysel Yenilikçilik Düzeyi		n	%
Puan aralıklarına göre	Gelenekçi (0-45 puan)	5	1,6
	Kuşkucu (46-56 puan)	35	11,3
	Sorgulayıcı (57-68 puan)	144	46,6
	Öncü (69-80 puan)	107	34,6
	Yenilikçi (80 puan üzeri)	18	5,8

Hurt, Joseph ve Cook, 1977; Kılıçer, 2011.

Katılımcıların bireysel yenilikçilik düzeyleri incelendiğinde %1,6'sının gelenekçi, %11,3'ünün kuşkucu, %46,6'sının sorgulayıcı, %34,6'sının öncü, %5,8'inin yenilikçi davranış gösterdiği tespit edilmiştir (Çizelge 4.14)

Çizelge 4.15. Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının cinsiyete göre "t" testi sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Değişime Direnç	Kadın	122	2,67	0,63	-0,378	0,706
	Erkek	187	2,71	0,78		
Fikir Önderliği	Kadın	122	3,73	0,62	-1,106	0,270
	Erkek	187	3,81	0,60		
Deneyime Açıklık	Kadın	122	3,94	0,57	-1,511	0,132
	Erkek	187	4,04	0,54		
Risk Alma	Kadın	122	3,32	0,74	-1,676	0,095
	Erkek	187	3,48	0,83		
Bireysel Yenilikçilik	Kadın	122	65,62	9,19	-0,870	0,385
	Erkek	187	66,55	9,13		

Bireysel Yenilikçilik Ölçeği ve alt boyutlarına ait puanların cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.15).

Çizelge 4.16. Bireysel yenilikçilik düzeyinin cinsiyete göre ki-kare sonuçları

Cinsiyet	Yenilikçilikte Düşük		Yenilikçi		$X^2$	p
	f	%	f	%		
Kadın	67	54,9	55	45,1	1,156	0,282
Erkek	91	48,7	96	51,3		

Kadın katılımcıların % 45,1'i, erkek katılımcıların ise % 51,3'ü yenilikçi olarak tespit edilmiştir. Federasyon çalışanlarının bireysel yenilikçilik düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.16).

Çizelge 4.17. Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının medeni duruma göre "t" testi sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Değişime Direnç	Evli	196	2,77	0,72	2,603	0,010*
	Bekar	113	2,55	0,72		
Fikir Önderliği	Evli	196	3,73	0,63	-1,791	0,074
	Bekar	113	3,86	0,57		
Deneyime Açıklık	Evli	196	3,98	0,56	-0,832	0,406
	Bekar	113	4,03	0,53		
Risk Alma	Evli	196	3,46	0,79	1,363	0,174
	Bekar	113	3,34	0,81		
Bireysel Yenilikçilik	Evli	196	65,29	9,19	-2,262	0,024*
	Bekar	113	67,72	8,91		

\* =  $p < 0,05$

Fikir önderliği, deneyime açıklık, risk alma alt boyutlarına ait puanların medeni durum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.17).



Değişime direnç alt boyut puanlarının medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ( $p<0,05$ ) ve evli katılımcıların değişime direnç tutum puanlarının ( $2,77\pm 0,72$ ), bekar katılımcıların değişime direnç tutum puanlarından ( $2,55\pm 0,72$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.17).

Bireysel Yenilikçilik Ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ( $p<0,05$ ) ve bekâr katılımcıların genel olarak bireysel yenilikçilik tutum puanlarının ( $67,72\pm 8,91$ ), evli katılımcıların genel olarak bireysel yenilikçilik tutum puanlarından ( $65,29\pm 9,19$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.17).

Çizelge 4.18. Bireysel yenilikçilik düzeyinin medeni duruma göre ki-kare sonuçları

Medeni durum	Yenilikçilikte Düşük		Yenilikçi		X <sup>2</sup>	p
	f	%	f	%		
Evli	109	55,6	87	44,4	4,304	0,038*
Bekar	49	43,4	64	56,6		

\* =  $p < 0,05$

Bireysel yenilikçilik düzeylerinin medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Evli katılımcıların % 44,4'ü, bekar katılımcıların % 56,6'sı yenilikçi olarak tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.18).

Çizelge 4.19. Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre anova testi sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Değişime Direnç	30 yaş ve altı	69	2,66	0,74	0,438	0,726
	31-40 yaş	132	2,71	0,74		
	41-50 yaş	66	2,75	0,69		
	51 yaş ve üzeri	42	2,60	0,75		
Fikir Önderliği	30 yaş ve altı	69	3,83	0,62	0,389	0,761
	31-40 yaş	132	3,75	0,58		
	41-50 yaş	66	3,81	0,60		
	51 yaş ve üzeri	42	3,73	0,70		
Deneyime Açıklık	30 yaş ve altı	69	3,92	0,60	0,969	0,408
	31-40 yaş	132	4,03	0,55		
	41-50 yaş	66	4,05	0,49		
	51 yaş ve üzeri	42	3,95	0,57		
Risk Alma	30 yaş ve altı	69	3,27	0,87	1,782	0,151
	31-40 yaş	132	3,50	0,77		
	41-50 yaş	66	3,48	0,71		
	51 yaş ve üzeri	42	3,30	0,86		
Bireysel Yenilikçilik	30 yaş ve altı	69	66,06	8,69	0,009	0,999
	31-40 yaş	132	66,24	9,64		
	41-50 yaş	66	66,24	8,42		
	51 yaş ve üzeri	42	66,16	9,73		

"Bireysel yenilikçilik" düzeyi ve bu ölçeğe ait alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.19).

Çizelge 4.20. Bireysel yenilikçilik düzeyinin yaş gruplarına göre ki-kare sonuçları

Yaş	Yenilikçilikte Düşük		Yenilikçi		X <sup>2</sup>	p
	f	%	f	%		
30 yaş ve altı	38	55,1	31	44,9	0,916	0,822
31-40 yaş	64	48,5	68	51,5		
41-50 yaş	35	53,0	31	47,0		
51 yaş ve üzeri	21	50,0	21	50,0		

Bireysel yenilikçilik düzeylerinin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.20).

Çizelge 4.21. Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının öğrenim durumuna göre anova testi sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim durumu	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Değişime Direnç	A-Orta öğretim	73	2,95	0,67	6,568	0,002*	A>B A>C
	B-Üniversite	199	2,63	0,70			
	C-Lisans üstü	37	2,53	0,86			
Fikir Önderliği	A-Orta öğretim	73	3,68	0,59	2,883	0,057	
	B-Üniversite	199	3,78	0,62			
	C-Lisans üstü	37	3,98	0,54			
Deneyime Açıklık	A-Orta öğretim	73	3,98	0,52	1,004	0,368	
	B-Üniversite	199	3,99	0,55			
	C-Lisans üstü	37	4,12	0,62			
Risk Alma	A-Orta öğretim	73	3,33	0,84	4,352	0,014*	C>A C>B
	B-Üniversite	199	3,38	0,77			
	C-Lisans üstü	37	3,77	0,78			
Bireysel Yenilikçilik	A-Orta öğretim	73	63,34	7,96	6,745	0,001*	B>A C>A C>B
	B-Üniversite	199	66,56	9,08			
	C-Lisans üstü	37	69,75	10,30			

\* =  $p < 0,05$

"Değişime direnç" alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.21). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre orta öğretim düzeyinde öğrenim gören katılımcıların değişime direnç yenilikçilik tutum puanlarının ( $3,05\pm 0,67$ ), üniversite ( $3,37\pm 0,70$ ) ve lisansüstü ( $3,47\pm 0,86$ ) öğrenimi gören katılımcıların değişime direnç yenilikçilik tutum puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek oldukları tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.21).

"Fikir önderliği" ve "deneyime açıklık" alt boyutlarına ait puanların öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.21).

"Risk alma" alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.21). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre lisansüstü öğrenimi gören katılımcıların risk alma yenilikçilik tutum puanının ( $3,77\pm0,78$ ), orta öğretim ( $3,33\pm0,84$ ) ve üniversite ( $3,38\pm0,77$ ) düzeyinde öğrenim gören katılımcıların risk alma yenilikçilik tutum puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek puan aldıkları görülmüştür ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.21).

"Bireysel yenilikçilik ölçeği" puanları kategorisel olarak öğrenim durumlarına göre incelendiğinde üniversite, lisansüstü ve orta öğretim gruplarının anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.21). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre üniversite düzeyinde öğrenim gören katılımcıların genel olarak bireysel yenilikçilik tutum puanlarının ( $66,56\pm9,08$ ), orta öğretim düzeyinde öğrenim gören katılımcıların genel olarak bireysel yenilikçilik tutum puanlarından ( $63,34\pm7,96$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu, lisansüstü düzeyde öğrenim gören katılımcıların genel olarak bireysel yenilikçilik tutum puanlarının ise ( $69,75\pm10,30$ ), hem orta öğretim ( $63,34\pm7,96$ ) ve hem de üniversite ( $66,56\pm9,08$ ) düzeyinde öğrenim gören katılımcıların genel olarak bireysel yenilikçilik tutum puanlarından ( $3,47\pm0,40$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,01$ ) (Çizelge 4.21).

Çizelge 4.22. Bireysel yenilikçilik düzeyinin öğrenim durumuna göre ki-kare sonuçları

Öğrenim durumu	Yenilikçilikte Düşük		Yenilikçi		X <sup>2</sup>	p
	f	%	f	%		
Orta öğretim	47	64,4	26	35,6	6,969	0,031*
Üniversite	95	47,7	104	52,3		
Lisans üstü	16	43,2	21	56,8		

\* =  $p < 0,05$

Bireysel yenilikçilik düzeylerinin öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Ortaöğretim düzeyinde öğrenim gören katılımcıların % 35,6'sı üniversite düzeyinde öğrenim gören katılımcıların % 52,3'ü, lisans üstü düzeyde öğrenim gören katılımcıların ise % 56,8'inin "yenilikçi" profile sahip oldukları anlaşılmıştır ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.22).

Çizelge 4.23. Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının aylık gelir durumuna göre anova testi sonuçları

Alt Boyutlar	Aylık gelir	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Değişime Direnç	A-2000 TL ve altı	117	2,65	0,62	0,467	0,627	
	B-2001-3000 TL	149	2,73	0,80			
	C-3000 TL üzeri	43	2,65	0,73			
Fikir Önderliği	A-2000 TL ve altı	117	3,68	0,55	3,525	0,031*	C>A
	B-2001-3000 TL	149	3,80	0,66			
	C-3000 TL üzeri	43	3,96	0,52			
Deneyime Açıklık	A-2000 TL ve altı	117	3,93	0,54	2,154	0,118	
	B-2001-3000 TL	149	4,02	0,54			
	C-3000 TL üzeri	43	4,12	0,58			
Risk Alma	A-2000 TL ve altı	117	3,26	0,79	3,745	0,025*	B>A
	B-2001-3000 TL	149	3,52	0,76			
	C-3000 TL üzeri	43	3,49	0,88			
Bireysel Yenilikçilik	A-2000 TL ve altı	117	65,34	8,09	1,534	0,217	
	B-2001-3000 TL	149	66,26	10,21			
	C-3000 TL üzeri	43	68,18	7,76			

\* =  $p < 0,05$

"Bireysel yenilikçilik ölçeği" ile "değişime direnç" ve "deneyime açıklık" alt boyutlarına ait puanların aylık gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p > 0,05$ ) (Çizelge 4.23).

Fikir önderliği alt boyut puanlarının aylık gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre aylık geliri 3000 TL üzerinde olan katılımcıların fikir önderliği yenilikçilik tutum puanları ( $3,96 \pm 0,52$ ), aylık geliri 2000 TL ve daha az olan katılımcıların fikir önderliği yenilikçilik tutum puanlarından ( $3,68 \pm 0,55$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur ( $p < 0,05$ ) (Çizelge 4.23).

Risk alma alt boyut puanlarının aylık gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre aylık geliri 2001-3000 TL olan katılımcıların risk alma tutum puanı ( $3,52 \pm 0,76$ ), aylık geliri 2000 TL ve daha az olan katılımcıların risk alma tutum puanlarından ( $3,26 \pm 0,79$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

Çizelge 4.24. Bireysel yenilikçilik düzeyinin aylık gelir durumuna göre ki-kare sonuçları

Aylık Gelir	Yenilikçilikte Düşük		Yenilikçi		$X^2$	p
	f	%	f	%		
2000 TL ve altı	65	55,6	52	44,4	2,433	0,296
2001-3000 TL	75	50,3	74	49,7		
3000 TL üzeri	18	41,9	25	58,1		

2000 TL ve daha az aylık gelire sahip katılımcıların %44,4'ü, 20001-3000 TL aylık gelire sahip katılımcıların % 49,7'si, 3000 TL üzeri aylık gelire sahip katılımcıların %58,1'i yenilikçi profilinde yer aldıkları ve bireysel yenilikçilik düzeylerinin aylık gelir durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.24).

Çizelge 4.25. Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının kadro durumuna göre "t" testi sonuçları

Alt Boyutlar	Kadro durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Değişime Direnç	Sözleşmeli	142	2,71	0,68	0,456	0,649
	Kadrolu	167	2,68	0,76		
Fikir Önderliği	Sözleşmeli	142	3,80	0,56	0,492	0,623
	Kadrolu	167	3,76	0,65		
Deneyime Açıklık	Sözleşmeli	142	4,00	0,49	-0,105	0,916
	Kadrolu	167	4,00	0,60		
Risk Alma	Sözleşmeli	142	3,35	0,78	-1,333	0,184
	Kadrolu	167	3,47	0,81		
Bireysel Yenilikçilik	Sözleşmeli	142	65,96	7,85	-0,388	0,698
	Kadrolu	167	66,37	10,14		

Bireysel yenilikçilik kapasitesi ile bu ölçeğe ait alt boyutların puanları kadro durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.25).

Çizelge 4.26. Bireysel yenilikçilik düzeyinin kadro durumuna göre ki-kare sonuçları

Kadro durumu	Yenilikçilikte Düşük		Yenilikçi		$X^2$	p
	f	%	f	%		
Sözleşmeli	72	50,7	70	49,3	0,019	0,889
Kadrolu	86	51,5	81	48,5		

Sözleşmeli katılımcıların % 49,3'ü, kadrolu katılımcıların % 48,5'i yenilikçi profiline sahip olduğu ve bireysel yenilikçilik düzeylerinin kadro durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.26).

Çizelge 4.27. Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının idari sorumluluk sahibi olma duruma göre "t" testi sonuçları

Alt Boyutlar	İdari sorumluluk	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Değişime Direnç	Var	109	2,77	0,66	1,437	0,152
	Yok	200	2,65	0,76		
Fikir Önderliği	Var	109	3,85	0,65	1,473	0,142
	Yok	200	3,74	0,59		
Deneyime Açıklık	Var	109	4,05	0,52	1,229	0,220
	Yok	200	3,97	0,57		
Risk Alma	Var	109	3,51	0,84	1,498	0,135
	Yok	200	3,37	0,77		
Bireysel Yenilikçilik	Var	109	66,33	8,60	0,206	0,837
	Yok	200	66,10	9,46		

Bireysel yenilikçilik kapasitesi ve bu ölçeğe ait alt boyutların puanları idari sorumluluk sahibi olma durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.27).

Çizelge 4.28. Bireysel yenilikçilik düzeyinin idari sorumluluk sahibi olma durumuna göre ki-kare sonuçları

İdari sorumluluk	Yenilikçilikte Düşük		Yenilikçi		X <sup>2</sup>	p
	f	%	f	%		
Var	51	46,8	58	53,2	1,272	0,259
Yok	107	53,5	93	46,5		

İdari sorumluluk sahibi olan katılımcıların %53,2'si, idari sorumluluk sahibi olmayan katılımcıların ise %46,5'inin yenilikçi profiline sahip olduğu ve bireysel yenilikçilik düzeylerinin idari sorumluluk sahibi olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.28).

Çizelge 4.29. Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının kurumdaki hizmet süresine göre anova testi sonuçları

Alt Boyutlar	Kurumdaki hizmet süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Değişime Direnç	A-5 yıl ve altı	114	2,68	0,73	0,301	0,825
	B-6-10 yıl	79	2,64	0,72		
	C-11-15 yıl	48	2,74	0,73		
	D- 16 yıl ve üzeri	68	2,74	0,74		
Fikir Önderliği	A-5 yıl ve altı	114	3,75	0,56	0,604	0,613
	B-6-10 yıl	79	3,73	0,67		
	C-11-15 yıl	48	3,82	0,61		
	D- 16 yıl ve üzeri	68	3,85	0,63		
Deneyime Açıklık	A-5 yıl ve altı	114	3,95	0,56	0,480	0,696
	B-6-10 yıl	79	4,00	0,57		
	C-11-15 yıl	48	4,04	0,49		
	D- 16 yıl ve üzeri	68	4,04	0,55		
Risk Alma	A-5 yıl ve altı	114	3,36	0,82	0,663	0,576
	B-6-10 yıl	79	3,52	0,79		
	C-11-15 yıl	48	3,41	0,63		
	D- 16 yıl ve üzeri	68	3,41	0,86		
Bireysel Yenilikçilik	A-5 yıl ve altı	114	65,81	9,04	0,123	0,947
	B-6-10 yıl	79	66,56	9,60		
	C-11-15 yıl	48	66,14	9,69		
	D- 16 yıl ve üzeri	68	66,39	8,58		

Bireysel yenilikçilik kapasitesi ve bu ölçeğe ait alt boyutların puanlarının kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.29).

Çizelge 4.30. Bireysel yenilikçilik düzeyinin kurumdaki hizmet süresine göre ki-kare sonuçları

Kurumdaki hizmet süresi	Yenilikçilikte Düşük		Yenilikçi		X <sup>2</sup>	p
	f	%	f	%		
5 yıl ve altı	64	56,1	50	43,9	3,236	0,357
6-10 yıl	34	43,0	45	57,0		
11-15 yıl	25	52,1	23	47,9		
16 yıl ve üzeri	35	51,5	33	48,5		

Kurumdaki hizmet süresi 5 yıl ve daha az olan katılımcıların %43,9'u, 6-10 yıl olan katılımcıların %57'si, 11-15 yıl olan katılımcıların %47,9'u, 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların %48,5'inin yenilikçi profiline sahip olduğu ve bireysel yenilikçilik düzeylerinin kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.30).

Çizelge 4.31. Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının hizmet içi eğitim kursuna katılma duruma göre "t" testi sonuçları

Alt Boyutlar	Hizmet içi eğitim kursu	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Değişime Direnç	Evet	125	2,71	0,78	0,327	0,744
	Hayır	184	2,68	0,69		
Fikir Önderliği	Evet	125	3,80	0,67	0,469	0,640
	Hayır	184	3,77	0,57		
Deneyime Açıklık	Evet	125	4,03	0,59	0,776	0,439
	Hayır	184	3,98	0,52		
Risk Alma	Evet	125	3,47	0,86	0,919	0,359
	Hayır	184	3,38	0,75		
Bireysel Yenilikçilik	Evet	125	66,40	9,88	0,341	0,734
	Hayır	184	66,04	8,64		

Bireysel yenilikçilik kapasitesi ve bu ölçeğe ait alt boyutların puanlarının hizmet içi eğitim kursuna katılma durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.31).

Hizmet içi eğitim kursuna katılan katılımcıların % 55,2'si, hizmet içi eğitim kursuna katılmayan katılımcıların ise % 44,6'sının yenilikçi profiline sahip olduğu ve bireysel yenilikçilik düzeylerinin hizmet içi eğitim kursuna katılma durumuna göre anlamlı farklılık sergilemediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.32).

Çizelge 4.32. Bireysel yenilikçilik düzeyinin hizmet içi eğitim kursuna katılma durumuna göre ki-kare sonuçları

Hizmet içi eğitim kursu	Yenilikçilikte Düşük		Yenilikçi		X <sup>2</sup>	p
	f	%	f	%		
Evet	56	44,8	69	55,2	3,369	0,066
Hayır	102	55,4	82	44,6		

Çizelge 4.33. Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının yenilikçilik öz algısına göre anova testi sonuçları

Alt Boyutlar	Yenilikçilik öz algısı	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Değişime Direnç	A- Gelenekçi	35	3,24	0,57	8,298	0,000*	A>B
	B- Her ikisi de	39	2,70	0,58			A>C
	C- Biraz yenilikçi	57	2,60	0,67			A>D
	D- Yenilikçi	178	2,61	0,76			
Fikir Önderliği	A- Gelenekçi	35	3,70	0,67	5,442	0,001*	C>B
	B- Her ikisi de	39	3,44	0,60			D>B
	C- Biraz yenilikçi	57	3,82	0,41			
	D- Yenilikçi	178	3,86	0,63			
Deneyime Açıklık	A- Gelenekçi	35	3,80	0,55	8,096	0,000*	C>B
	B- Her ikisi de	39	3,69	0,53			D>A
	C- Biraz yenilikçi	57	4,04	0,45			D>B
	D- Yenilikçi	178	4,09	0,55			
Risk Alma	A- Gelenekçi	35	3,16	1,02	6,505	0,000*	C>B
	B- Her ikisi de	39	3,01	0,53			D>B
	C- Biraz yenilikçi	57	3,46	0,75			
	D- Yenilikçi	178	3,54	0,77			
Bireysel Yenilikçilik	A- Gelenekçi	35	59,85	6,66	11,993	0,000*	C>A
	B- Her ikisi de	39	62,00	6,77			C>B
	C- Biraz yenilikçi	57	67,44	7,15			D>A
	D- Yenilikçi	178	67,94	9,79			D>B

\* =  $p < 0,05$

Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının yenilikçilik öz algısına göre istatistiki olarak değerlendirilmesi neticesinde "değişime direnç", "fikir önderliği", "deneyime açıklık" ve "risk alma" alt boyutlarının her birinde yenilikçilik öz algısının anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ) (Çizelge 4.33).

Bireysel yenilikçiliğin "değişime direnç" alt boyut puanlarının yenilikçilik öz algısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ve mevcut farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre kendisini gelenekçi olarak tanımlayan katılımcıların "değişime direnç" yenilikçilik tutum puanlarının ( $3,24 \pm 0,57$ ), kendisini hem yenilikçi hem gelenekçi ( $2,70 \pm 0,58$ ), biraz yenilikçi ( $2,60 \pm 0,67$ ) ve yenilikçi ( $2,61 \pm 0,76$ ) olarak tanımlayan katılımcıların "değişime direnç" yenilikçilik tutum puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ) (Çizelge 4.33). Bunun yanında kendisini hem yenilikçi hem gelenekçi, biraz yenilikçi ve son olarak da yenilikçi olarak tanımlayan katılımcıların "değişime direnç" yenilikçilik tutum puanlarının benzer olduğu görülmüştür ( $p > 0,05$ ) (Çizelge 4.33).

"Fikir önderliği" alt boyut puanlarının yenilikçilik öz algısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi



sonuçlarına göre kendisini biraz yenilikçi ( $3,82\pm 0,41$ ) ve yenilikçi ( $3,86\pm 0,63$ ) olarak tanımlayan katılımcıların fikir önderliği yenilikçilik tutum puanları, kendisini hem gelenekçi hem yenilikçi olarak tanımlayan katılımcıların fikir önderliği yenilikçilik tutum puanlarından ( $3,44\pm 0,60$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.33). Kendisini "gelenekçi" olarak tanımlayan katılımcıların fikir önderliği yenilikçilik tutum puanları kendisini " hem gelenekçi hem yenilikçi", "biraz yenilikçi" ve "yenilikçi" olarak tanımlayan katılımcıların fikir önderliği yenilikçilik tutum puanlarının benzerlik sergilediği görülmüştür ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.33).

"Deneyime açıklık" alt boyut puanlarının yenilikçilik öz algısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre kendisini biraz yenilikçi olarak tanımlayan katılımcıların deneyime açıklık yenilikçilik tutum puanının ( $4,04\pm 0,45$ ), kendisini hem gelenekçi hem yenilikçi olarak tanımlayan katılımcıların deneyime açıklık yenilikçilik tutum puanından ( $3,69\pm 0,53$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu, kendisini yenilikçi olarak tanımlayan katılımcıların ise deneyime açıklık yenilikçilik tutum puanının ( $4,09\pm 0,55$ ), kendisini gelenekçi ( $3,80\pm 0,55$ ) ve hem gelenekçi hem yenilikçi ( $3,69\pm 0,53$ ) olarak tanımlayan katılımcıların deneyime açıklık yenilikçilik tutum puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.33). Kendisini biraz yenilikçi ve yenilikçi olarak tanımlayan katılımcıların "deneyime açıklık" yenilikçilik tutum puanları benzer bulunmuş iken, kendisini gelenekçi ve hem gelenekçi hem yenilikçi olarak tanımlayan katılımcıların da "deneyime açıklık" yenilikçilik tutum puanlarının kendi aralarında benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.33).

"Risk alma" alt boyut puanlarının yenilikçilik öz algısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ve mevcut farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre kendisini biraz yenilikçi ( $3,46\pm 0,75$ ) ve yenilikçi ( $3,54\pm 0,77$ ) olarak tanımlayan katılımcıların "risk alma" yenilikçilik tutum puanının, kendisini hem gelenekçi hem yenilikçi olarak tanımlayan katılımcıların risk alma yenilikçilik tutum puanlarından ( $3,01\pm 0,53$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.33). Kendisini gelenekçi olarak tanımlayan katılımcıların "risk alma" yenilikçilik tutum puanlarının diğer boyutların her birinin "risk alma" yenilikçilik tutum puanları ile benzerlik gösterdiği istatistiki olarak tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.33).

Genel anlamda "bireysel yenilikçilik profili" puanlarının yenilikçilik öz algısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre kendisini biraz yenilikçi ( $67,44 \pm 7,15$ ) ve yenilikçi ( $67,94 \pm 9,79$ ) olarak tanımlayan katılımcıların genel olarak bireysel yenilikçilik tutum puanları, kendisini gelenekçi ( $59,85 \pm 6,66$ ) ve hem gelenekçi hem yenilikçi ( $62,00 \pm 6,77$ ) olarak tanımlayan katılımcıların genel olarak bireysel yenilikçilik tutum puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür ( $p < 0,05$ ) (Çizelge 4.33). Kendisini gelenekçi ve hem gelenekçi hem yenilikçi olarak tanımlayan katılımcıların "bireysel yenilikçilik profili" tutum puanları benzer bulunmuş iken kendisini biraz yenilikçi ve yenilikçi olarak tanımlayan katılımcıların "bireysel yenilikçilik profili" tutum puanlarının da kendi aralarında benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ) (Çizelge 4.33).

Çizelge 4.34. Bireysel yenilikçilik düzeyinin yenilikçilik öz algısına göre ki-kare sonuçları

Yenilikçilik öz algısı	Yenilikçilikte Düşük		Yenilikçi		X <sup>2</sup>	p
	f	%	f	%		
Gelenekçi	27	77,1	8	22,9	29,320	0,000*
Her ikisi de	31	79,5	8	20,5		
Biraz yenilikçi	26	45,6	31	54,4		
Yenilikçi	74	41,6	104	58,4		

\* =  $p < 0,05$

Bireysel yenilikçilik düzeylerinin yenilikçilik öz algısına göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu söz konusu olup ( $p < 0,05$ ), kendisini gelenekçi olarak tanımlayan katılımcıların % 22,9'u, hem gelenekçi hem yenilikçi olarak tanımlayanların % 20,5'i, kendisini biraz yenilikçi olarak tanımlayan katılımcıların % 54,4'ü, kendisini yenilikçi olarak tanımlayan katılımcıların ise % 58,4'ü yenilikçi oldukları bulunmuştur ( $p < 0,05$ ) (Çizelge 4.34).

#### 4.4. Örgütsel Öğrenme Kapasitesine İlişkin Algı ile Bireysel Yenilikçilik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Örgütün (Türkiye'deki Spor Federasyonlarında çalışıp bu araştırmaya gönüllü olarak katılanlardan oluşan teşkilatın) "örgütsel öğrenmeyi" oluşturan boyutlardan "deneyim"'i öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanı ile diğer alt boyutlardan "risk alma", "dış çevre ile etkileşim", "iletişim", "katılımcı karar verme" boyutları ile genel manada "örgütsel öğrenme kapasitesine" ilişkin algı puanları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ) (Çizelge 4.35). Örgütün "deneyim"'i öğrenme kapasitesine ilişkin algı

puanı ile örgütün bireysel yenilikçilik kapasitesini oluşturan alt boyutlardan "değişime direnç", "fikir önderliği" ve "risk almaya" ilişkin algı puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaz iken ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.35), "deneyime açıklık" ve genel anlamda "bireysel yenilikçilik kapasitesine" ilişkin algı puanları arasında anlamlı bir ilişki tespit olduğu edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.35).

Örgütün örgütsel öğrenmeyi oluşturan boyutlardan "risk alma" 'yı öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanı ile diğer alt boyutlardan "deneyim", "dış çevre ile etkileşim", "iletişim", "katılımcı karar verme" boyutlarına ilişkin algı puanları ile genel manada "örgütsel öğrenme kapasitesine ilişkin puan arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.35). Örgütün "risk alma" 'yı öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanı ile örgütün bireysel yenilikçilik kapasitesini oluşturan alt boyutlardan "fikir önderliği", "deneyime açıklık" ve "risk alma" boyutlarına ilişkin algı puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaz iken ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.35), "değişime direnç" ve genel anlamda "bireysel yenilikçilik kapasitesine" ilişkin algı puanları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.35).

Örgütün "örgütsel öğrenmeyi" oluşturan boyutlardan "dış çevre ile etkileşim" 'i öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanı ile diğer alt boyutlardan "deneyim", "risk alma", "iletişim", "katılımcı karar verme" boyutlarının kapasitesine ilişkin algı puanları ile genel manada "örgütsel öğrenme kapasitesine" ilişkin algı puanı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.35). Örgütün "dış çevre ile etkileşim" 'i öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanı ile örgütün bireysel yenilikçilik kapasitesini oluşturan alt boyutlardan "fikir önderliği" ve "risk alma" boyutlarına ilişkin algı puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaz iken ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.35), "değişime direnç", "deneyime açıklık" ve genel anlamda "bireysel yenilikçilik kapasitesine" ilişkin algı puanları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.35).

Örgütün "örgütsel öğrenmeyi" oluşturan boyutlardan "iletişim" 'i öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanı ile diğer alt boyutlardan "deneyim", "risk alma", "dış çevre ile etkileşim" "katılımcı karar verme" boyutlarının kapasitesine ilişkin algı puanları ile genel manada "örgütsel öğrenme kapasitesine" ilişkin algı puanı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.35). Örgütün "iletişim" 'i öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanı ile örgütün bireysel yenilikçilik kapasitesini oluşturan alt boyutlardan "risk alma"

boyutuna ilişkin algı puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaz iken ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.35), "değişime direnç", "fikir önderliği", "deneyime açıklık" ve genel anlamda "bireysel yenilikçilik kapasitesine" ilişkin algı puanları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.35).

Örgütün "örgütsel öğrenmeyi" oluşturan boyutlardan "katılımcı karar verme" 'yi öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanı ile diğer alt boyutlardan "deneyim", "risk alma", "dış çevre ile etkileşim" "iletişim" boyutlarının kapasitesine ilişkin algı puanları ile genel manada "örgütsel öğrenme kapasitesine" ilişkin algı puanı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.35). Örgütün "katılımcı karar verme" 'yi öğrenme kapasitesine ilişkin algı puanı ile örgütün bireysel yenilikçilik kapasitesini oluşturan alt boyutlardan "fikir önderliği", "deneyime açıklık" ve "risk alma" boyutlarına ilişkin algı puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaz iken ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.35), "değişime direnç" ve genel anlamda "bireysel yenilikçilik kapasitesine" ilişkin algı puanları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.35).

Örgütün "örgütsel öğrenme kapasitesine" ilişkin algı puanı ile örgütsel öğrenmeyi oluşturan alt boyutlardan her birine ilişkin algı puanları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.35). Örgütün "örgütsel öğrenme kapasitesine" ilişkin algı puanı ile bireysel yenilikçilik kapasitesini oluşturan alt boyutlardan "fikir önderliği" ve "risk alma" boyutlarına ilişkin algı puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaz iken ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.35), "değişime direnç", "deneyime açıklık" ve genel anlamda "bireysel yenilikçilik kapasitesine" ilişkin algı puanları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.35).

Çizelge 4.35. Örgütsel öğrenme kapasitesi ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkiye ait pearson korelasyon analizi sonuçları

		Deneyim	Risk Alma	Dış Çevre ile Etkileşim	İletişim	Katılımcı Karar Verme	Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	Değişime Direnç	Fikir Önderliği	Deneyime Açıklık	Risk Alma	Bireysel Yenilikçilik Kapasitesi
Örgütsel Öğrenmeyi Oluşturan Alt Boyutlar	Deneyim	r	,566**	,498**	,607**	,549**	,803**	,084	,093	,119*	,020	,124*
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,143	,101	,037	,725	,030
		N	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309
	Risk Alma	r	1	,495**	,548**	,533**	,774**	,192**	-,022	,053	,040	,117*
		p		,000	,000	,000	,000	,001	,702	,355	,479	,041
		N		309	309	309	309	309	309	309	309	309
	Dış Çevre ile Etkileşim	r		1	,666**	,593**	,791**	,214**	,102	,127*	-,063	,147**
		p			,000	,000	,000	,000	,075	,026	,268	,010
		N			309	309	309	309	309	309	309	309
	İletişim	r			1	,698**	,864**	,132*	,119*	,162**	-,069	,126*
		p				,000	,000	,021	,037	,004	,226	,027
		N				309	309	309	309	309	309	309
Katılımcı Karar Verme	r				1	,831**	,228**	,090	,052	-,052	,129*	
	p					,000	,000	,114	,367	,359	,024	
	N					309	309	309	309	309	309	
Örgütsel Öğrenme Kapasitesi	r					1	,207**	,094	,125*	-,029	,158**	
	p						,000	,099	,028	,612	,006	
	N						309	309	309	309	309	
Bireysel Yenilikçiliği Oluşturan Alt Boyutlar	Değişime Direnç	r						1	-,147**	-,249**	,003	,313**
		p							,010	,000	,956	,000
		N							309	309	309	309
	Fikir Önderliği	r							1	,667**	,294**	,686**
		p								,000	,000	,000
		N								309	309	309
	Deneyime Açıklık	r								1	,392**	,677**
		p									,000	,000
		N									309	309
	Risk Alma	r									1	,742**
		p										,000
		N										309
Bireysel Yenilikçilik Kapasitesi	r											1
	p											
	N											
** = Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed); * = Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

Örgütün "bireysel yenilikçilik kapasitesine" ilişkin algı puanı ile bireysel yenilikçiliği oluşturan alt boyutlardan "değişime direnç", "fikir önderliği", "deneyime açıklık" ve "risk alma" 'ya ilişkin her bir alt boyutun algı puanı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.35). "Bireysel yenilikçiliğin" alt boyutlarından "değişime direnç" ve "risk alma" alt boyutlarına ilişkin algı puanları arasında bir ilişki bulunmaz iken ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.35), diğer alt boyutların kapasitesine ait algı puanları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.35).

Çizelge 4.36. Demografik özelliklerin örgütsel öğrenme ve bireysel yenilikçilik yetenekleri üzerine etkisi

Demografik Değişken	Gruplar	Örgütsel Öğrenme <u>Alt Boyutlar</u> ; deneyim, risk alma, dış çevre ile iletişim, iletişim, katılımcı karar verme	Bireysel Yenilikçilik <u>Alt Boyutlar</u> ; değişime direnç, fikir önderliği, deneyime açıklık, risk alma
Cinsiyet	Kadın	Var	Yok
	Erkek		
Medeni durum	Evli	Yok	Var
	Bekar		
Yaş	30 yaş ve altı	Var	Yok
	31-40 yaş		
	41-50 yaş		
	51 yaş ve üzeri		
Öğrenim durumu	Ortaöğretim	Var	Var
	Üniversite		
	Lisansüstü		
Aylık gelir düzeyi	2000 TL ve altı	Yok	Var
	2001-3000 TL		
	3000 TL üzeri		
Kadro durumu	Sözleşmeli	Yok	Yok
	Kadrolu		
İdari sorumluluk	Var	Var	Yok
	Yok		
Kurumdaki çalışma süresi	5 yıl ve daha az	Var	Yok
	6-10 yıl		
	11-15 yıl		
	16 yıl ve üzeri		
Hizmet içi eğitim kursu alma durumu	Evet	Yok	Yok
	Hayır		

Örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde demografik özelliklerden cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, idari sorumluluk ve kurumdaki çalışma süresi farklılığa neden olurken, bireysel yenilikçiliğe ise etki eden demografik özellikler medeni durum, öğrenim düzeyi ve gelir düzeyi olarak tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.36).

## 5. TARTIŞMA

Sportif uygulamaları planlı ve doğru bir içerikle gerek devlete bağlı kurumlar (eğitim kurumları, spor federasyonları, yerel yönetimler vb.) ve gönüllü sivil toplum kuruluşları aracılığı ile vatandaşlara ulaştırmada, sevdirmede, günlük yaşamın önemli bir parçası haline dönüştürmede ve gerekse spor adına ulusal düzeyde kurdukları sistem sayesinde uluslararası yarışmalarda elde ettikleri başarılar bakımından gelişmiş toplumların gelişmekte olan toplumlara göre bariz bir öndeliği söz konusudur.

Kültürel bir değer olarak benimsenmiş ve yaşam tarzına dönüştürülmüş planlı ve düzenli “sportif uygulamaların” kişiye ve ardından topluma olan katkısı maddi olarak kolayca hesap edilemese de “sportif uygulamaların” ruhen, zihnen, bedenen, organsal ve fizyolojik açıdan sağlamış olduğuna inanılan çok boyutlu "faydalar savı" yapılan bilimsel çalışmalarla sıkça ortaya koyulmuştur.

Sporun ekonomik, siyasi ve sosyal konularda var olan etkinliğinin artarak devam ettiği günümüzde, çok geniş kitleleri ilgilendiren spor olgusunun yaşayan bir canlı organizma gibi giderek büyümeye devam ettiği belirtilmiş ve büyüyen bu organizmanın kontrol edilebilirliğinin de değişen ve gelişen branşların çeşitliliği göz önüne alındığında giderek zorlaştığına dikkat çekilmiştir (Demir, 2008).

Türkiye'de Spor Federasyonları Spor Genel Müdürlüğü çatısı altında yasa ile üstlenmiş oldukları çalışma, görev, yetki ve sorumlulukları bakımından Türk Spor Teşkilatı içerisinde çok önemli bir misyonu üstlenmiş kurumlardır. Türk Spor Teşkilatı içerisinde yer alan spor federasyonlarının her biri kendi branşının yurt satında dengeli bir şekilde yayılması, antrenör, hakem ve monitörlerin yetiştirilmesi aynı zamanda bunların ulusal ve uluslararası kurs, gelişim seminerleri ve de spor organizasyonları ile desteklenmesi, her kademedeki sporcular için eğitim ve hazırlık kamplarının düzenlenmesi, başarılı sporcuların takibinin yapılması, faal olunan branşların her birinde milli takımın oluşturulması ve sporcu bilgi kartlarının arşivlenmesi gibi "spor" adına bir dizi sorumluluğu, çalışan personelleri ile hayata geçirmeye çalışan organizasyonlardır (<http://www.mevzuat.gov.tr>).

Bu çalışmada Türkiye'de sportif anlamda hizmetlerin önemli bir ayağını oluşturan spor federasyonları çalışanlarının “örgütsel öğrenme” ve “bireysel yenilikçilik” profilleri seçilmiş veri toplama araçları ile incelenmiş, demografik değişkenlerin bu yetenekler ve bunlara ait olan alt boyutlar üzerindeki etkinliği irdelenmiştir.

Türkiye' deki spor teşkilatının önemli bir hizmet ayağını oluşturan spor federasyonlarının çalışma evreni olarak seçildiği bu araştırmada, spor federasyonları çalışanlarının "örgütsel öğrenme" ve "bireysel yenilikçilik" özellikleri incelenmiş, demografik değişkenlerin çalışanlar üzerinde oluşturduğu etkilerin bazı değişkenlerde alanyazında olduğu gibi bazılarında ise alanyazın dışında farklı etkiler oluşturduğu görülmüştür.

Alanyazın örgütsel öğrenme ve yenilik arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak desteklemesine rağmen, bugüne kadar yapılan araştırmalar ile yeteri kadar ampirik bulgular sağlanamadığı belirtilmiştir (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011). Yenilik yönetimi konusunda geniş bir bilgi birikimi mevcut olsa da bu konunun spesifik bir spor perspektifinden daha az bilindiği ifade edilmiştir (Vanessa, 2016).

Çalışmaya katılan grup demografik özelliklerden cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde çalışanların % 60,5'inin erkek, % 39,5'inin de kadın olduğu görülmüştür (Çizelge 4.1). Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2014 verilerine göre Türkiye'de 15 yaşın üzerindeki nüfusun içerisinde istihdam oranı % 45,5 olup, bu oranın erkeklerde % 64,8, kadınlarda ise % 26,7 olduğu rapor edilmiştir. Rapora göre erkeklerin istihdam oranı kadınların istihdam oranınının 2,4 katı iken Spor Federasyonu çalışanlarında bu oran 1,5 olarak tespit edilmiştir (TÜİK, 2015). Bir başka devlet kurumu olan Devlet Personel Başkanlığı (2016) verilerinde İstihdam edilen (Memurlar, Hakim-Savcılar, Öğretim Elemanları, Sözleşmeli Personel, Geçici Personel, Sürekli İşçi, Sürekli İşçi Kapsam Dışı, Geçici İşçi, Özel Hükümlere Tabii Personel) Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımları tablosunda kadınların % 37,27, erkeklerin de % 62,73'lük bir orana sahip olduğu rapor edilmiştir (file:///C:/Users/USER/Downloads/kamu\_per\_cinsiyet\_dagilim.pdf).

Arıtan (2011), Spor Genel Müdürlüğü ve Türkiye Milli Olimpiyat Komitesinin Toplumsal Cinsiyet Yaklaşımıyla İncelenmesini konu alan çalışmasında özerk olan futbol federasyonu hariç toplam 59 spor federasyonunda görev yapan 535 çalışandan % 32,2'sinin kadın (173), % 67.7'sinin de erkek (362) olduğunu rapor etmiştir (Arıtan, 2011). Aynı çalışmada



Spor Genel Müdürlüğü bütün merkez ve taşra teşkilatı dikkate alındığında çalışanların % 87,8'ini erkeklerin, % 12,2'sini de kadınların oluşturduğu, sadece merkez teşkilatında çalışan kadınların % 31,6, erkeklerin ise % 68,4 oranında olduğu ancak teşkilata ait taşra boyutundaki çalışanların cinsiyet dağılımı tablosundaki oranlarında bariz bir değişimin kadınların aleyhine bir görüntü verdiği (kadın; % 9,0; erkek; % 91) istatistiki sonuçlardan anlaşılmıştır.

Kadınların spor federasyonları çatısı altındaki istihdam edilme oranları TÜİK (2014) verileri dikkate alındığında hem Türkiye'deki 15 yaş üstü nüfusun istihdam edilen dilimi içerisindeki kadınların oranından hem de Devlet Personel Başkanlığının (2016) verilerinde belirttiği kadınlara ait istihdam oranından daha yüksek seyretmesi ve aynı zamanda benzer şekilde Arıtan' nın (2011) yaptığı çalışma da dikkate alındığında spor federasyonları çalışanları içerisindeki kadın istihdam oranının Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatındaki çalışanlara oranla bariz bir şekilde daha yüksek olması tesadüfi bir tablo olmamakla birlikte mevcut tablonun spor federasyonları yönetiminin personel ihtiyacına ilişkin tasarruflarında kadınları tercih etmesi ile birlikte bu tercihin muhtemelen siyasi iradeden de destek görmesi veya bizzatıhi yönlendirmesinin bir sonucu olarak oluştuğu söylenebilir.

Spor federasyonları çalışanlarında kadın istihdamına ait oluşan oranın, spor federasyonlarının yönetsel yapısının seçimler aracılığı ile değişime tabi olmasından, spor federasyonlarının görev, yetki ve sorumluluklarını yerine getirmede sporcu ve de halkla daha yakın bir temas içerisinde konuşlanmasının gerekliliği ve bu süreçte kadın çalışanların hizmet kalitesine yapacağı olumlu katkı potansiyelini kullanabilmek arzusundan kaynaklandığı da düşünülebilir.

Ayrıca cinsiyet düzeyinde TÜİK verilerine dayalı 1994 ile 2017 yılları arasındaki süreçte okullaşma oranları dikkate alındığında ([http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id)

=1068), kadınların zaman içerisinde ilkokuldan başlayıp yükseköğretime geçiş aşamalarında erkeklere göre oransal bakımından bariz bir şekildeki düşük okullaşma oranlarının bu gün itibarı ile benzer duruma gelmesi de genel anlamda kadınların istihdam olmadaki gücünü artıran temel nedenler arasında sayılabilir.

Nitekim kadınların tarihsel süreç boyunca giderek artan oranlarda işgücüne katılmalarının nedenleri arasında eğitim, yükselen ücretler, teknoloji, doğum oranlarının azalması gibi çeşitli ekonomik ve sosyal nedenler gerekçe gösterilmiş (Kılıç ve Öztürk, 2014) ve insanların eğitim düzeyinin arttıkça muhtemelen istihdam gücünün de artacağı öngörüsünün bir teyidi olarak TÜİK verilerinde kadınların eğitim düzeyleri arttıkça genel anlamda istihdam oranlarının da arttığı belirtilmiştir (TÜİK, 2015).

Arıtan (2011), yaptığı araştırmada Türkiye’de spor kurumlarında herhangi bir pozisyonda görevde bulunabilmenin spor geçmişi ile önemli bir ortaklığının olduğunu ve yapılan bu tespitin spor kurumlarında görev yapan çalışanların ve bu kurumlardaki yöneticilerin görüşlerinden ve özgeçmişlerinden anlaşıldığını bildirmiştir. Aynı çalışmada çalışanların % 58’i, yöneticilerin % 86,52’ sinin geçmişte sporcu, antrenör ve hakem olarak sportif organizasyonlara katıldıkları ve çalışmanın gerçekleştirildiği dönemde de yine çalışanların % 31,6’sı, yöneticilerin ise % 48,31’inin sporcu, antrenör ve hakem olarak sportif organizasyonlara katılmaya devam ettikleri beyan edilmiştir. Danimarka örneğinde spor kurumlarında gerçekleştirilen bir araştırmada, spor yöneticilerinin ideal spor liderini spor ile ilişkisi ile tanımladıkları ortaya çıkmış ve spor yöneticilerinin % 95’inin gençliklerinde aktif olarak sporla ilgilendikleri ve % 87’sinin ise daha az yoğunlukta da olsa spora katıldıkları vurgulanmıştır (Arıtan, 2011).

Türkiye nüfusunun yarısını oluşturan kadınların spor olgusu içerisinde daha fazla yer alabilmesinin ön hazırlığı olarak kabul edebileceğimiz lisanslı sporcu ve spor eğitimi içerisindeki oranlarının yükseltilmesine yönelik yaklaşımın bu amaca pozitif bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısı ile çocuk yaşlardan itibaren kız çocuklarının spor kulüplerine yönlendirilmesi ve spor eğitimi ile ilgili kurumlardaki yoğunluk oranlarının artırılmasının teşviki, kadınların muhtemelen spor sektörü, hemen akabinde de spor ile ilgili örgüt veya teşkilatlanmalarda istihdam edilme oranlarını artırıcı etki yapacağı öngörülmektedir.

Türkiye’de Spor Federasyonlarına bağlı 13-19 yaş grubunda bulunan lisanslı kız sporcu sayısı 2007 yılında 34.786 iken, 2015 yılında bu sayının 428.931’e ve aynı yaş grubundaki erkeklerin de 68.435 olan lisanslı sporcu sayısının, 816.485’e yükseldiği ve bu rakamlar çerçevesinde 2015 yılında spor federasyonları bünyesinde var olan 1.435.416 lisanslı

sporunun % 70,2'sini erkeklerin, % 29,8'ini de kızların oluşturduğu görülmüştür (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21508>).

2016 yılı verilerine göre Türkiye'deki kadın sayısı (% 49,8) 39.771.221, erkek sayısı ise (% 50,2) 40.043.650 olarak verilmiştir. Avrupa birliği üyesi ve aynı zamanda erkek istihdam oranının (% 78,7) en yüksek olduğu Hollanda'da kadın-erkek dağılımı oransal olarak Türkiye'dekinin tersi bir görünümüne sahip olup, kadın sayısı (% 50,3) 8.548.266, erkek sayısı ise (% 49,7) 8.431.463 olarak rapor edilmiştir. Avrupa birliği üyesi olarak erkek istihdam oranının en düşük olduğu (% 56,5) Hırvatistan'da kadın-erkek nüfus dağılımı oransal olarak kendi içerisinde kadınların lehine seyretmekte ve rakamsal olarak kadınlar (% 51,8) 2.186.657, erkekler ise (% 48,2) 2.038.344 olarak sayılmıştır. Avrupa Birliği üye ülkelerinin hepsi dikkate alındığında (28 ülke) ortalama erkek istihdam oranının % 69,4 olduğu beyan edilmiştir (<http://www.tuik.gov.tr/>; İnternet: <http://nufus.mobi/>).

Kurumlardaki erkek ve kadın istihdamındaki farklı oranların nedenleri hizmet üretiminde yani "işlerin veya iş kollarının" kadın işi ve erkek işi olarak ayrılmasından kaynaklandığı öne sürülmüş ayrıca kadınların yoğun olarak çalıştığı iş kollarının ülkeden ülkeye farklılaştığı ancak buna cinsiyetin değil, yönetim rejimi, kültür, din gibi faktörlerin sebep olduğu belirtilmiştir (Mardin, 2000). Türkiye ve 157 ülkedeki çalışma hayatında yer alan kadınlarla ilgili ortak bulgulardan birinin kadınların iş kollarındaki kazançlarının ve yönetici pozisyonunda bulunma oranlarının erkeklere göre daha düşük oranlarda olması tespitleridir (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21519>; Mardin, 2000).

Kadın-erkek istihdam oranlarındaki farklılıklar ülkelerin bilim, sanayi ve eğitimdeki gelişmişlik düzeyleri, yönetsel rejimleri, referans aldıkları kültürel ve dini değerler ile bu dinamiklerin müşterek oluşturduğu istihdam zemininin yapısı ve de mevcut kadın-erkek nüfusunun eğitim düzeyi bakımından kategorisel olarak şekillenme oranları ile ilişkilendirilebilir.

Türkiye'deki Spor Federasyonlarında görev yapan ve çalışmaya katılan grup içerisinde yer alan kadın ve erkek personelin yükseköğretim net okullaşma oranlarının benzer olduğu (sırasıyla; % 64,7 ve % 64,1), ortaöğretim mezunu olanların oranının kadınlarda (% 26; % 21,9), lisesüstü mezunlarının da erkeklerde (% 9; % 13,9) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 4.1). TÜİK (2015) verilerine göre Türkiye'de 2014-2015 eğitim-

öğrenim döneminde yükseköğretim net okullaşma oranının bir önceki yıla göre azalış göstererek % 39,5'e düştüğü rapor edilmiştir. Erkeklerde bu oran % 38,9'dan % 38'e düşerken, kadınlarda % 40,9'dan % 41,1'e yükseldiği bildirilmiştir. Ortaöğretim net okullaşma oranı ise bir önceki yıla göre artış göstererek % 79,4'e yükseldiği ve bu oranın erkeklerde % 77,2'den % 79,5'e, kadınlarda ise % 76,1'den % 79,3'e yükseldiği belirtilmiştir.

Bu veriler çerçevesinde Spor Federasyonlarında çalışan gerek kadın ve gerekse erkeklerin eğitim düzeyi profillerinin Türkiye İstatistik Kurumunun Türkiye'deki kadın ve erkek nüfusun okullaşma ve/veya eğitim düzeyi ile ilgili ortaya koyduğu değerlerden daha iyi olduğu tespit edilmiştir.

Türkiye'deki Spor Federasyonları çalışanlarından 309 personelin katılımı ile gerçekleştirilen bu çalışmada kadınların % 10' nu (31 kadın), erkeklerin de % 25,2' si (78 erkek) idari sorumluluklarının olduğunu beyan etmişlerdir (Çizelge 4.1). TÜİK verilerine göre Türkiye'de 2014 yılında kamusal alanda üst düzey kadın yönetici oranı 2013 yılına göre önemli bir değişiklik göstermeyerek % 9,4 olduğu rapor edilmiştir (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18619>).

Araç ve Yenel (2005: 67), Spor Genel Müdürlüğünde görev yapan ve Genel Müdür Yardımcıları, Daire Başkanları, Spor Federasyonlarının Genel Sekreterleri ve Genel Müdürlük Şube Müdürleri düzeyindeki yönetici pozisyonunda olan personelini evren olarak seçtikleri çalışmada araştırma kapsamına dahil edilebilen yönetici personelin, % 88,1' inin erkek, % 11,9' unun ise kadın olduğunu bildirmişlerdir. Arıtan (2011: 42) ise yaptığı çalışmada Spor Genel Müdürlüğü çalışanları arasında Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü ve İl Müdürlüğü görevleri olan yönetici pozisyonundaki çalışanlardan % 1' nin kadın % 99' unun da erkek olduğunu beyan etmiştir.

Yapılan çalışmalarda evreni oluşturan yönetici kriterlerinin değişimine bağlı olarak kadın ve erkelerin yönetici olma oranlarının değiştiği, yöneticilik kriterlerinin üst düzey sorumluluklarla sınırlandırılması durumunda ise var olan bariz farkın erkelerin lehine daha da açıldığı söylenebilir.

Uzuntarla, Cihangiroğlu, Teke ve Uğrak (2015), demografik özellikler ile örgütsel öğrenme yetenekleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile Türkiye'deki bir kamu hastanesinde çalışan ve gönüllülük esasına göre ölçekleri eksiksiz bir Şekilde cevaplayan 396 kişinin katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışmada, çalışanların % 52,5' nin erkek, % 47,5' nin kadın olduğunu ve aylık gelir düzeyi bakımından çalışma grubunun büyük bir yüzdesini temsil eden % 54,3' lk dilimin 2001-3000 TL arası bir gelire sahip iken, % 22,7' lik bir dilimin 3001 TL ve üzeri, % 23' lk bir dilimin de 2000 TL ve aşağı bir gelir düzeyine sahip olduklarını rapor etmişlerdir. Aynı çalışmada katılımcıların % 16,9' nun ilk ve orta ğretim (lise dahil), % 62,9' nun niversite (n lisans ve lisans) ve % 20,2' sinin de lisansüstü mezunu oldukları ve katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri dikkate alındığında 11 yıl ve üstü hizmeti olanların tüm grup içerisinde % 63,9' luk bir orana sahip oldukları belirtilmiştir (Uzuntarla, Cihangiroğlu, Teke ve Uğrak, 2015).

Urhan ve Etiler (2011), TÜİK verilerine göre sağlık iÇlerinde istihdam edilen kadın sayısının 2009 yılında % 55'e çıktığını bildirmişlerdir. Aynı çalışmada sağlık sektöründeki kadın sayısının fazla olmasının nedeni büyük lde hemŐirelik ve ebelik mesleklerinin geleneksel olarak kadın işi olması algısına dayandırılmış ve çoğu ülkede hemŐirelerin % 90'dan fazlasının kadınlardan oluştuğu bilgisi verilmiştir.

Uzuntarla ve diğerleri (2015), yaptıkları çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel öğrenme kapasitesinin 2,66 olduğunu ve bu ölçeğin alt boyutlarına ait algı puanlarının deneyim boyutunda 2,69, risk alma boyutunda 2,49, dış evre ile etkileşim boyutunda 2,70, İletişim (diyalog) boyutunda 2,95 ve katılımcı karar verme boyutunda ise 2,49 olduğunu beyan etmişlerdir (Uzuntarla ve diğerleri, 2015).

"Türkiye'deki Spor Federasyonları alıŐanlarının Bireysel Yenilikçilik ve örgütsel ğrenme Profillerinin Belirlenmesini" konu alan bu çalışmada kullanılan ölçeğin aynısı ve 316 personelin katılımı ile gerçekleştirilen ve yine başka bir sağlık kurumunun çalışanlarının örgütsel öğrenme yeteneğini irdeleyen farklı bir çalışmada grubun bu ölçeğin alt boyutlarına ait algı puanlarının deneyim boyutunda 2,50, risk alma boyutunda 2,41, dış evre ile etkileşim boyutunda 2,52, İletişim (diyalog) boyutunda 2,67 ve katılımcı karar verme boyutunda ise 2,29 olduğunu beyan etmişlerdir (Aydoğan ve diğerleri, 2011).

Türkiye'deki Spor Federasyonları çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada örgütsel öğrenme ölçeğine ait 5 alt boyutun her birinden elde edilen algı puanlarının hem Uzuntarla ve diğerleri (2015), hem de Aydoğan ve diğerlerinin (2011), Türkiye'deki sağlık kurumları çalışanlarının örgütsel öğrenme kapasitelerini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmalarda bu ölçeğe ait alt boyutlardan elde edilen algı puanlarından daha yüksek olduğu görülmüştür (Çizelge 4.2, 4.3).

Spor Federasyonları önemli çalışma, görev, yetki ve sorumluluklarla kuruluş felsefelerinin gereği olarak kendi sportif branşı ile ilgili çalışmaların çoğunu yine kendi çalışanlarının koordine ettiği organizasyonlar aracılığı ile başarılı bir şekilde hayata geçirmeleri genel anlamda teşkilat olarak örgütsel öğrenme kavramını ne ölçüde özümstedikleri ile ilişkilendirilebilir. Kurum çalışanlarının örgütsel öğrenme düzeyleri, verimli ve başarılı organizasyonların gerçekleştirilmesinde anahtar rol oynayacağı gibi kurum çalışanlarının yenilikçilik duygularının da önünü açacak, çağın, dolayısı ile şartların gerektirdiği hizmet anlayışını da olumlu yönde etkileyecek ve değiştirecektir. Gerek spor gerekse sağlık hizmetlerinin merkezinde insan veya toplum olsa da spor hizmetlerinin doğasında var olan ve sosyal olmayı, iletişim kurmayı gerekli kılan unsurlar ile sağlık hizmetlerine göre daha az risk ve stres barındırması, keyif ve heyecan verici yönünün de ilaveten olması örgütsel öğrenme düzeyinin Spor Federasyonları çalışanları lehinde olmasına katkı yapmış olabileceği söylenebilir.

Örgütsel öğrenme kapasitesi ve alt boyutlarına ait algı puanları cinsiyet ve medeni duruma göre incelendiğinde farkın sadece cinsiyet değişkenine ait katılımcı karar verme alt boyutunda erkekler lehine olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 4.2, 4.3).

Bakan ve Büyükbeşe (2005), "Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler" başlıklı çalışmalarında yöneticilerin astlarına kararlara katılma fırsatı tanıdığı karar verme biçimi olarak tanımladığı "katılımcı karar verme" süreci birlikte karar verme veya karar verme yetkisini üstler ve astların birlikte kullanımı olarak bildirmişlerdir. Genel anlamıyla katılımcı karar verme bir yöneticiyle bir çalışan veya bir yöneticiyle bir grup çalışan tarafından bir konu hakkında birlikte karar verme süreci olarak ifade edilmiştir. Katılım yoluyla verilecek kararların hangileri olacağı konusunda French ve diğerleri "kararlara katılacak olan kişileri gelecekte etkileyecek kararlar" olarak belirtmek suretiyle genel çerçeveyi çizmişlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005).

Örgütsel öğrenme yeteneğinin "katılımcı karar verme" alt boyutunda kadın çalışanlara ait algı puanının erkeklerden düşük olması farklı şekillerde yorumlanabilir. Spor Federasyonlarında çalışan kadınların bir iş gören olarak bulunmuş oldukları konumda görev, yetki ve sorumluluklar çerçevesinde hareket edilmesi gerekliliğini yani yönetmelik veya kanunlara bağlılığı erkeklere göre daha baskın bir şekilde algılamalarından veya iş yaşamında ve yönetsel süreçlerde erkeklere nazaran daha az bir oranda sorumluluk almalarından kaynaklı olarak hem bu süreçlere dahil edilememelerinden hem de katılımcı karar vermenin kurum için sağlayacağı birçok olumlu avantajı tecrübe edinmemelerinden dolayı ortaya çıktığı söylenebilir (Çizelge 4.3).

Örgütsel öğrenme kapasitesi ile bu ölçüğe ait alt boyutlardan iletişim ve katılımcı karar verme boyutlarındaki algı puanları yaş gruplarına göre incelendiğinde anlamlı düzeyde farklar olduğu ve bu farkların özellikle 30 yaş ve altı grubun lehine olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 4.5). Aydoğan ve diğerlerinin (2011), sağlık kurumlarında örgütsel öğrenme adlı çalışmada çalışanların hem örgütsel öğrenme kapasitesi hem de bu ölçüğe ait alt boyutlardan elde ettikleri puanların farklı yaş gruplarında (21-30, 31-40, 41-50 ve 51 üzeri) benzer oldukları ifade edilmiştir ( $p>0.05$ ).

Aydoğan ve diğerlerinin (2011), yaptığı çalışmada kadınların oranı % 61,7 iken spor federasyonları çalışanlarında bu oranın % 39,5 olması (Çizelge 4.1) ve yine spor federasyonları çalışanlarının kendi içerisinde cinsiyete göre katılımcı karar verme alt boyutundan elde ettikleri puanlar karşılaştırıldığında erkeklerin kadınlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek puan almasının bu iki çalışma arasındaki sonuçların farklılığına zemin hazırlamış olabileceği söylenebilir.

Spor Federasyonları Çalışanları yaş gruplarına göre incelendiğinde örgütsel öğrenme kapasitesi ve bu ölçüğe ait iletişim (diyalog) ve katılımcı karar verme alt boyutlarında yaşı daha genç olan grubun (30 yaş ve altı) aldığı puanın bu gruptan sonra gelen 31-40 ve 41-50 yaş gruplarından anlamlı düzeyde yüksek seyretmesi sonrasında ise son yaş grubu olan 51 yaş ve üzeri grupta bu farkın kapanma eğiliminde olması (özellikle iletişim alt boyutunda) dikkat çeken bir durum olarak değerlendirilmiştir (Çizelge 4.5).

30 yaş ve altı grubun spor federasyonlarında istihdam olurken, çalışma yaşamının bu ilk yıllarında muhtemelen üretecek bir insan olmanın heyecanı ve enerjisi ile kurumu tanımak,

akabinde kültürel ve mesleki birikimleri ile verilen görevleri kaliteli bir şekilde yerine getirmek, kurumun hizmet verimine katkı sağlamak ve bir yerde de kendini kurum yöneticileri başta olmak üzere çalışanlarına anlatabilmek adına kurum çalışanları ile diğer yaş gruplarına göre daha fazla ölçüde iletişim içerisine girdiği düşünülebilir. İlerleyen zamanlarda ise bu iletişim performansının düşmesinde potansiyel birçok sebebin etken olabilmesi söz konusudur. Çalışma yılının artmasına paralel olarak, çalışanların kurumu ve işleyişini bu geçen zaman zarfında tanıyıp algılamak sureti ile yapılacakları kendi başına karar verecek düzeyde yeterlilik kazanmaları, bir başka ifade ile çalışanların iş tecrübesinin yıllar içerisinde yükselmesi ardından iletişim düzeyinin azalmasına yönelik bir potansiyeli de meydana getirdiği söylenebilir. Ayrıca kurumun hizmet üretme anlayışında kendine has örgütsel kültürün değişime veya gelişime yeterince açık olmama durumu söz konusu ise, rutin uygulamalar ile yetinmeyi ve hata riskinden uzak durmayı çalışanlara öğretebilmesi de organizasyon içerisinde iletişimi kısıtlayabilecek ayrı bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Tabak (2006), iletişimin kişilerarası ilişkilerin, yani insan ilişkilerinin, her türünü kurumları ve giderek toplumları yaratan ve bir arada tutan bir "harç" işlevi gördüğünü ve aynı zamanda iki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili bir süreç olduğunu beyan etmiştir (Tabak, 2006). Bu manada kurumsal iletişim, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması, işleyişini sağlaması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan bölüm ve ögeler arasında eşgüdümü, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içerisinde gerçekleşen bir iletişim süreci olarak tabir edilmiştir. İşbirliğinin tümüyle iletişimden oluşması ve bu sayede kurumlarda verimliliğin ve kalitenin temeli olarak bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracı olarak kabul edilmiştir.

Eğitim düzeyi en yüksek grup olan lisansüstü grubunun "örgütsel öğrenme kapasitesini" oluşturan alt boyutlardan "dış çevre ile iletişimi" değerlendirme puanının diğer eğitim düzeyindeki gruplara göre daha düşük olması (Çizelge 4.6), eğitim düzeyi lisansüstü olan grubun, federasyon çalışanlarının kurum dışında gelişen olaylara vakıf olma, bilgi edinme, raporlama ve paylaşmaya yönelik süreçte kurumun var olan sistem ve prosedürlerinin daha eleştirel bir sorgulanma ile yapıldığının bir göstergesi olabilir. Aynı çerçevede lisansüstü grupta yer alan federasyon çalışanlarının kendi kurumları ile ilgili olarak çalışanların gerek diğer spor federasyonları, bilimsel organizasyonlar (kongre, sempozyum, çalıştay vb.) ve



gerekse federasyon hizmetlerinden faydalananlar ile etkileşim için teşvik edilmelerini daha yetersiz gördüklerinin bir işareti olarak da değerlendirilebilir. Bir başka varsayım ise gelinen eğitim düzeyine karşılık beklenen terfinin örgütte gerçekleşmemesi veya yeterince dikkate alınmaması gruptakilerin iş motivasyonunu, doyumunu ve de kurumsal bağlılığını olumsuz etkileyecek, dolayısı ile bu gruba ait çalışanların dış çevre ile iletişimde algı puanını düşürme yönünde etki sağlayacak öngörüsüdür. Lisansüstü grubunda olan çalışanların çoğunlukla kurum tarafından beklentilerinin karşılanamamasından kaynaklı açıktan veya içten içe bir başka kuruma transfer olma düşüncesinin varlığı da örgüt adına bu grubun üyelerinin dış çevre ile iletişimini olumsuz etkileyebilecek bir sav olarak düşünülmektedir.

Karaçor ve Şahin (2006), örgütlerin de tıpkı canlılar gibi varlıklarını sürdürebilmek için iç ve dış çevre ile etkili bir iletişim kurmak zorunda olduğunu belirtmiş, buradan hareketle iletişimin temel işlevinin de uyumlaştırma ve eş güdüm olduğu düşünülmüş ve gerek örgüt içi uyum, ortak görüş ve koordinasyon sağlama, gerekse örgüt dışı adaptasyon ve bilgi giriş-çıkışına yönelik faaliyetlerdeki başarının etkin bir örgütsel iletişimde saklı olduğunu beyan etmişlerdir.

Örgütsel iletişimin yapısı, bazı çalışmalarda formel (resmi) ve doğal iletişim şeklinde (Tabak, 2006), bazılarında ise biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde ele alınmıştır (Karaçor ve Şahin, 2006). Kurum içi formel veya biçimsel diye adlandırılan dikey (aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya) ve yatay iletişim kanalları kurum içerisinde ast-üst ilişkilerindeki çift yönlü bir süreci ihtiva ederken, biçimsel olmayan yani doğal iletişim kanalları kurum içi ve kurum dışı sosyal yaşamda çoğunlukla plansız veya spontane bir şekilde gelişen iletişim süreçlerini kapsar ve kurum veya organizasyonun başarısında yadsınamaz bir önemi söz konusudur.

Tabak (2006), formel düzeydeki iletişim kanallarını dikey (aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya) ve yatay olmanın yanında çapraz, dışa dönük ve çok yönlü ve açık iletişim kanalları olarak ifade etmiş ve çapraz iletişim kanallarının hiyerarşik sıralamadan ziyade kurum içerisinde farklı seviye ve konumdaki birimlerin ast-üst sıralamasını kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişim olarak tarif etmiş, dışa dönük kanallar vasıtası ile toplumun farklı kesimlerine hizmet götürülerek toplumla bütünleşmenin ve bilgi alışverişinin sağlandığına işaret etmiştir.

Kurum veya örgütsel yapı içerisinde iletişimin genellikle üstten-asta doğru tek yönlü ve kapalı olması bu iletişim şeklinde iletiler icraatın yönetsel liderinden basamaklı olarak alt kademelere giderken, tersi yönde bir iletişimin gücü zayıf veya kesintiye uğrayabiliyor. Bunun da çalışanların işleriyle ilgili motivesini, kuruma olan bağlılıklarını azaltmaya ve yine bu durumun çalışanların bireysel katılımcı ve yaratıcı özelliklerini engellemesine neden olduğu beyan edilmiştir (Tabak, 2006).

Spor federasyonları çalışanlarının aylık gelir düzeyi ve istihdam edilme (kadro durumu) şekillerine göre buldukları grupların örgütsel öğrenme kapasitesi ve bu ölçüğe ait alt boyutlardan aldıkları puanların benzer olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 4.7, 4.8). Uzuntarla ve diğerlerinin (2015), bir üniversite hastanesi çalışanlarının örgütsel öğrenme yeteneklerini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada değişkenlerden aylık gelir düzeyinin örgütsel öğrenme kapasitesi ve bu ölçüğe ait alt boyutların her birinde gruplar arasında elde edilen puanlara anlamlı düzeyde etki ettiği rapor edilmiştir. Alt boyutlardan dış çevre ile iletişim hariç her bir boyutta en üst gelir düzeyine sahip grubun diğer gelir seviyelerine sahip gruplardan daha yüksek puan aldığı ve yüksek gelirli grubun da muhtemelen hekimlerden oluştuğu beyan edilmiştir.

Aydoğan ve diğerlerinin (2011), yine bir kamu sağlık kurumu çalışanlarının örneklem olduğu çalışmada, örgütsel öğrenme yeteneğinin alt boyutlarından olan "deneyim" boyutunda gelir düzeyi dağılımına göre en üst ve en alt gelire sahip gruplar arasında tespit edilen anlamlı farkın nedenini alt gelir grubunda yer alanların aynı zamanda eğitim düzeyi bakımından (%72,7' si ilköğretim) düşük bir profile sahip olmasına ve aynı zamanda iş ve görev tanımı bakımından da daha az kapsamlı bir yetki ve sorumluluk çerçevesinde mesai ile yükümlü olmalarına bağlamışlardır. Yüksek gelir düzeyine sahip katılımcıların (% 100'ü lisans ve üzeri eğitim) daha yüksek eğitim düzeyine sahip oldukları ve bu çerçevede muhtemelen bilgi, beceri, yetenek ve kişisel özellikler yönü ile daha fazla beklenti ve sorumluluk içerisinde bir tutum sergiledikleri varsayılmıştır (Aydoğan ve diğerleri, 2011).

Spor federasyonları çalışanlarının örgütsel öğrenme yeteneği ile bu ölçüğe ait deneyim alt boyutu dışında risk alma, dış çevre ile iletişim, katılımcı karar verme ve iletişim alt boyutlarının her birinden elde edilen algı puanlarında idari veya yönetsel sorumluluğu olan grubun anlamlı düzeyde daha yüksek puan aldığı tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.9).

Kurum veya organizasyonlarda çalışanların üstlendiği yönetimsel sorumluluk gereği icraatlar sürecinde alınan kararlar veya yapılan hizmetlerde meydana gelebilecek olası eksikliklerin kaynağı iş görenler veya asttan üste doğru sıralı bir yol izlese de nihayetinde ilgili birimin veya kurumun yöneticisi başarısızlıkta en büyük payı alacaktır. Ancak görev, yetki ve sorumlulukların niteliksel boyutunun etki alanı arttıkça gerek kritik karar alma, gerekse garantisi bulunmayan araştırma ya da etkinliklere teşebbüs etmede, kurumu ve çalışanları için yöneticinin işgören ile birlikte hizmet kalitesini artıracak ve kurumun varoluş sebebi olan misyonunu gerçekleştirmede daha somut sonuçlar ortaya koymak adına alacağı risk, olumlu bir gösterge olarak kabul görebilecektir.

Dış çevre ile etkileşim alt boyutunda elde edilen algı puanlarının yöneticilerin lehine olması Tutar'ın (2008) ifadesi ile, yöneticilerin zamanlarının önemli bir kısmını örgütsel faaliyetlerini yürütmek için örgütün iç ve dış çevresiyle iletişim ve etkileşim kurmakla geçirmesine bağlanabilir. Örgütleri bir iletişim ve etkileşim sistemi olarak gören yaklaşımlara göre örgüt yöneticilerinin iletişim sayesinde çevreyle etkileşimde bulunduğu örgütsel faaliyetlerde öne çıkan çevreyle iletişimin bu süreçte zorunlu olduğu ancak tek başına yeterli görülmediği vurgulanmıştır. Örgütle çevresi arasındaki etkileşimin artırılması, örgütsel kaynakların kullanılması bakımından olduğu kadar, örgütün çevresel imkanlardan yararlanması bakımından da gerekli olduğu öne sürülmüştür (Tutar, 2008).

Arıtan (2011), yaptığı araştırma kapsamında görüşme yapılan spor yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun eğitim düzeyini yüksek, spor kurumlarındaki yöneticilik görevlerinin yanında mesleklerini de devam ettiren, belirli bir ekonomik güce sahip kişiler olarak betimlemiştir (Arıtan, 2011).

Spor federasyonlarındaki yönetici pozisyonu olan çalışanların oluşturduğu grubun örgütsel öğrenme ölçeğinin "dış çevre ile etkileşim" alt boyutunda idari sorumluluğu olmayan çalışanların oluşturduğu gruba göre daha yüksek puan alması ölçeğin hem diğer alt hem de bu alt boyuttaki sorular muhataplılık bakımından idari sorumluluğu olan grubu daha öne çıkarmış olsa da aradaki anlamlı farkın "risk alma" alt boyutunda da olduğu gibi çok belirgin olmaması ve örgütün bu boyutta gruplar arası benzer olmaya yakın bir tavır sergilemesi olumlu bir tablo olarak kabul edilebilir. "İletişim" ve "katılımcı karar verme" alt boyutları ile örgütsel öğrenme kapasitesinin genel göstergesi olan algı puanlarında gruplara arası farkın idari sorumluluğu olan grubun lehine doğru netleştiği tespit edilmiştir

( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.9). Bu tespit; görev, yetki ve sorumluluklar alanı arttıkça çalışanlar tarafından iletişim kanallarının aktif olarak kullanılmasının, alınacak kararlarda katılımcı karar verme mekanizmasının bariz bir şekilde önemsendiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. İdari manada yönetsel sorumluluğu olan grubun örgütsel öğrenme kapasitesi bakımından aldığı anlamlı yüksek puan, deneyim alt boyutu hariç diğer dört alt boyuttan alınan anlamlı düzeydeki yüksek puanın bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Spor federasyonları çalışanlarının kurumdaki hizmet süresine bağlı olarak örgütsel öğrenme yeteneği ile bu ölçüğe ait alt boyutlardaki algı puanları irdelendiğinde 5 yıl ve daha az hizmet süresi olan çalışma grubunun dış çevre ile iletişim, iletişim (diyalog) ve genel anlamda örgütsel öğrenme kapasitesinden elde ettiği algı puanlarının daha yüksek olması bu gruptaki çalışanların kurumu tanımak ve kurumdaki işleyişi öğrenmek adına daha fazla bir gayret içerisinde olmalarının ya da gerek kendi istekleri gerekse idari yapının bu grubun üyelerine tevdi ettiği görevler çerçevesinde doğal olarak bu manada daha fazla sorumluluk almalarının bir göstergesi olarak izah edilebilir (Çizelge 4.10). Çalışanların hizmet süresinin tasniflenmesine göre örgütsel öğrenme yeteneği ve de bu ölçüğe ait alt boyutlardan elde ettiği algı puanları incelendiğinde her bir boyutta "C" kategorisinde bulunan 11-15 yıl hizmet yılı olan grubun istatistikî manada anlamlı / anlamsız düzeylerde diğer gruplardan daha düşük puan topladığı dikkat çekici bir gösterge olarak öne çıktığı görülmüştür (Çizelge 4.10).

Kurumsal bir örgütün üyesi olan her bireyin farklı istek ve beklentileri, değer ve tutumları, alışkanlıkları bulunduğunu belirtilmiştir (Vural ve Coşkun, 2007). Beklentileri karşılanan çalışanlarının kurum içerisinde olumlu performans göstereceği ve kurumsal bağlılığının artacağı (Bakan ve Büyükbeşe, 2006) ve aynı zamanda motivasyon ile iş doyumunun da yükseleceği rapor edilmiştir (Vural ve Coşkun, 2007). Dolayısı ile içerisinde yaşamın doğal bir süreci olan evlilik ve akabinde yaşamla ilgili artan sorumluluk yükünün muhtemelen bu dönemde daha fazla hissedilmesi ve yine muhtemelen maddi kazanç ve terfi etme başlıklarının da sorgulandığı birtakım beklentilerin yıllar içerisinde tatmin edici düzeyde karşılanamaması durumunda, çalışanların örgütsel öğrenme sürecinin olumsuz etkilenmiş olabileceği öngörüsü söz konusu olacaktır.

Hizmet içi eğitim kurslarına katılma durumuna göre spor federasyonları çalışanlarının örgütsel öğrenme yeteneği ile bu ölçüğün bütün alt boyutlarındaki algı puanlarının

benzerliği hizmet içi eğitim kurslarının içerik ve amaç olarak yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini öne çıkarmış olsa da hizmet içi kursuna katılmış olan grup üyelerinin bu kurslardan elde ettikleri kazanımları kurumda çalıştıkları konum itibari ile gerek dikey gerekse yatay konumda "iletişimin" varsayılan açık kanal fonksiyonlarının bir tezahürü olarak bütün kurum çalışanlarına genel anlamda aksettirmiş olabilecekleri düşüncesini de destekler niteliktedir ( $p > 0,05$ ) (Çizelge 4.11).

Spor federasyonları çalışanlarının yenilikçilik öz algısına göre konumlandığı grupların (gelenekçi, her ikisi de, biraz yenilikçi ve yenilikçi) örgütsel öğrenme kapasitesi ve bu ölçüğe ait alt boyutlardaki öğrenmeyi değerlendirirken sadece dış çevre ile iletişim alt boyutunda anlamlı fark bulunmuş ve kendisini "gelenekçi" grupta gören çalışanların kurumun "dış çevre ile iletişim" i öğrenme yeteneğini "hem gelenekçi hem de yenilikçi" (her ikisi de) ile "biraz yenilikçi" gruplarından daha yüksek algı puanı ile değerlendirmiştir. Kurum çalışanlarının "yenilikçilik öz algısı" ile ilgili algılarının sahip oldukları bazı değişkenlerden (eğitim düzeyi, medeni durum, gelir düzeyi vb.) dolayı değişebileceği muhtemel öngörüsü ile gelenekçi gruba mensup olan çalışanların kurumun "dış çevre ile iletişim" i öğrenme yeteneğini daha tatmin edici düzeyde görmelerine zemin hazırladığı söylenebilir ( $p < 0,05$ ) (Çizelge 4.12). Rogers (1995), yeniliği benimsemeyi 5 boyutta sınıflandırırken en son grupta olanları yeniliği benimsemeye geri kalanlar olarak tabir etmiş ve bu grupta fikir liderliğinin söz konusu olmadığını, yeniliği çok geç benimsemelerinin ya da hiç benimsememelerinin sebebinin bilgi yoksunluğundan, ekonomik yetersizlik ile sosyal sistemden izole bir biçimde yaşamalarını devam ettirmelerinden kaynaklandığını ileri sürmüştür (Yeloğlu, 2009).

Spor Federasyonları çalışanlarının örgütsel öğrenme kapasitesi veya yeteneğinin belirlenmesi ve irdelenmesinin yanında bireysel yenilikçilik profillerinin de tespit edilerek analiz edilmeye çalışıldığı bu araştırmada demografik özelliklerden medeni durum, öğrenim ve gelir düzeylerinin bireysel yenilikçilik üzerinde anlamlı etki oluşturan değişkenler olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 4.37).

Yenilik kavramı ile ilgili yüzyılı aşkın zamandır başta işletme alanı olmak üzere sosyolojiden iletişime, eğitimi pazarlamaya kadar birçok alanın dikkati çekildiği, derinlemesine incelendiği ve üzerinde birçok araştırmaların yapıldığını ifade edilmiş (Kılıçer ve Odabaşı, 2010) ancak, yenilik yönetimi konusunda geniş bir bilgi birikiminin

mevcudiyeti kabul edilmiş olmasına rağmen bu konunun spesifik bir spor perspektifinden daha az bilindiği belirtilmiştir (Vanessa, 2016).

Spor federasyonları çalışanlarının bireysel yenilikçilik ölçeği ve bu ölçeğe ait alt boyutlarda yenilikçilik ile ilgili tutumları incelendiğinde en fazla puanların deneyime açıklık ( $3,99 \pm 0,55$ ) ve fikir önderliğinde ( $3,78 \pm 0,61$ ) alındığı, çalışanların yenilikçilik düzeyinin ise 66,18 olduğu görülmüştür (Çizelge 4.13). Elde edilen yenilikçilik puanı spor federasyonu çalışanlarının bireysel yenilikçilik düzeyi bakımından sorgulayıcı kategoride oldukları ortaya koymuştur (Çizelge 4.14). Başaran ve Keleş (2015), öğretmenlerin katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışmada alınan puanı 65,97 olarak tespit etmiş ve yenilikçilik düzeyi bakımından öğretmenlerin sorgulayıcı kategoriye girdiklerini bildirmişlerdir.

Farklı meslek veya sektörlerde yapılan çalışmaların çoğunda çalışmaya katılanların büyük bir yüzdelik diliminin yenilikçilik profili olarak sorgulayıcı grupta yer aldıkları görülmüştür (Çizelge 2.8).

Sosyal sistemin üçte birine tekabül eden ve yenilikçiler ile öncülerden sonra gelen sorgulayıcıların (%34) yeni bir fikri hayata geçirmeden veya yeni bir ürünü kullanıma almadan önce önemli bir zaman dilimini yeni hasıl olan fikir veya kullanılacak ürünle ilgili kontrollü bir tutum sergilemeleri ile öne çıktıkları bildirilmiştir. Bu grubun üyelerinin bir nevi yeniliği benimseme ve benimsememe arasında konuşlanmış, kabullenme konusunda ne ilklerde ne de sonlarda olmayan, buldukları çevredeki kişilerle iletişimi iyi ancak, genellikle liderlik statülerini uzun soluklu devam ettiremeyen kişilerden oluştuğu belirtilmiştir (Rogers, 2003).

Başaran ve Keleş (2015), 370 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışmada yenilikçiliğin alt boyutları ile ilgili algısal profilin "sorgulayıcı" boyutta yoğunlaştığını belirtmiş ve bu gruptaki öğretmenlerin yenilikleri kabullenmekte temkinli olduklarını dolayısı ile yeniliği kabullenme sürelerinin yenilikçi ve öncü gruplara göre daha uzun olabileceğini beyan etmişlerdir. Aynı çalışmada öğretmenlerin % 6,5'inin yenilikçi, % 35,9'unun öncü, %12,7'sinin kuşkucu ve son olarak da % 3,5'inin de gelenekçi olduğu belirtilmiş, idari görevi olan ve olmayan öğretmenlerin katılımı ile gerçekleştirilen farklı çalışmalarda benzer yenilikçi profillerinin tespit edildiği bildirilmiştir.

Çelik (2013), 252 aday öğretmenin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada bireysel yenilikçilik ve öz-yeterlilik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve katılımcıların % 42,5'inin şüpheli, erken çoğunluğun (kontrollü, temkinli olanlar) kategorisinde olduğunu, yenilikçilerin % 2,4, erken benimseyenlerin % 15,9 ve son olarak da ilgisiz, gelenekçi olanların da % 6,7 olduğunu bildirmiştir (Çelik, 2013).

Farklı eğitim, kültür, meslek ve ekonomik güç seviyesine sahip bireylerin oluşturduğu sosyal yapı içerisindeki yenilikçilik ve yenilikçiliği benimseme süreci ile ilgili tutumu inceleyen ve bu konu ile ilgili birçok araştırmacının da kaynak olarak dikkate aldığı Rogers (2003) ile Hurt, Joseph ve Cook (1977), yaptıkları çalışmalarda sonuçlar birbirine yakın bulunurken (Rogers, 2003; Hurt ve diğerleri, 1977), yenilikçiliğin kategorisel olarak spor federasyonları çalışanlarında farklı bir yığılma yüzdesi ile görüntülenmesi, çalışmaya katılan grup üyelerinin farklı ama var oluş nedeni bakımından birbirine çok yakın olan spor branşlardaki federasyonlardan oluşması ile izah edilebilir (Çizelge 2.8).

Kendi içerisinde iletişim kanallarını ve katılımcı karar verme mekanizmasını etkin bir şekilde kullanan, çalışanlarına görev dağılımı ve terfilerde adalet ile hükmederek onların iş tatminliğini ve kuruma bağlılığını artıran, kurumun çalışanlarını hizmet veya fikir üretme ve üretilen yeni teorik bilgiyi uygulamaya koyma ve aynı zamanda kurallara katı bir şekilde bağlılık yerine hizmet kalitesini artıracak riskleri alma sürecinde esnek bir yaklaşımla cesaretlendirilmelerine olanak sağlayan bir örgüt kültürü, çalışanlarının yenilikçiliği benimseme tablosundaki dağılımını olumlu görmek ve hizmet verimini yükseltmek isteyen kurumları öne çıkartmada, avantajlı bir yapı oluşturacağı öngörüsü kuvvetle muhtemel görünmektedir.

Kurt (2010), yenilik ve yenilikçilik üzerinde etkili olan ve yenilik çabalarını destekleyen örgüt yapıları bir çok araştırmacı tarafından irdelenmiş ve örgütün yapı, strateji ve kültür bakımından etkilendiği vurgulanmıştır (Kurt, 2010). Miles ve diğerleri (1997), yeni dönemin kurum veya örgüt formlarını "hücre" metaforu ile açıkladıkları çalışmalarında yeni örgüt formlarındaki her bir iş birimini bir hücre olarak tanımlamışlar ve "hücreli örgüt yapısı"nın kendi kendine işleyen ancak, diğer hücreler ile de etkileşim içerisinde olan hücrelerin birleşimi ile oluştuğunu vurgulamışlardır. Bu örgüt yapıları için işletme içerisindeki her birim (takımlar, stratejik iş birimleri, vs) bir hücre olarak kabul edilmiş ve

böylelikle her bir hücrenin, girişimsel becerisi sayesinde örgütsel boyutta bir potansiyel ortaya koyabildiği beyan edilmiştir (Kurt, 2010).

Kılıçer' in (2011), Türkiye'deki 2008-2009 eğitim/öğretim yılı döneminde Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi (BÖTE) Bölümü dördüncü sınıf öğrencisi olan toplam 777 öğretmen adayının katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada yenilikçilik profillerinin ve yenilikçiliğin önünde engel olarak algıladıkları durumların belirlenmesi analiz edilmiş ve grubun en yüksek puanı "deneyime açıklık" (3,97 puan), en düşük puanı da "değişime direnç" (3,48) alt boyutlarında aldığı rapor edilmiştir (Kılıçer, 2011). Araştırma evreni spor federasyonu çalışanları olan bu çalışmada da en yüksek ve en düşük puanı alan alt boyutlar aynı olmakla birlikte diğer alt boyutlardan elde edilen puanların sıralamasının da aynı olduğu saptanmıştır (Çizelge 4.13).

Spor federasyonu çalışanlarının dikkate alınan demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş, istihdam edilme şeklinin kadrolu veya sözleşmeli olma durumu, idari sorumluluğun olup-olmaması, kurumdaki hizmet süresi ve hizmet içi eğitimi alıp-almamış olması değişkenlerine göre bireysel yenilikçilik ve bu ölçeğe ait alt yenilikçilik profillerinden elde edilen algı puanlarında bir farklılık bulunmazken ( $p>0,05$ ) (Çizelge 4.15, Çizelge 4.19, 4.25, 4.27, 4.29, 4.31), çalışanların medeni durum, öğrenim durumları ve gelir düzeyi değişkenlerine göre bireysel yenilikçilik ve bu ölçeğe ait alt yenilikçilik profillerinde bazı istatistiği anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.17, 4.21, 4.23).

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de sanayi ve teknolojiye gelişmeler insanların yaşam yerlerini seçme bakımından taşradan daha merkezi yerlere doğru hareket etmesini hızlandırmış var olan doğal sürece bilişimdeki hızlı değişim de eklenince sosyal yapı içerisindeki bazı mesleklerin değer yitirmesi ve kaybolması buna mukabil yeni hizmet sektörlerinin vücut bulması söz konusu olmuştur. Dünya coğrafyasında devletler düzeyinde kapsamı ve hızı farklı olan bütün bu değişimsel süreç, toplumlardaki iktisadi yapılanma içerisinde kadına daha fazla rol vermiş ve kadınların yaşadıkları toplumda üstlendikleri sorumlulukların niteliğinde de değişimleri birlikte getirmiştir. Türkiye' deki spor federasyonları çalışanlarının bireysel yenilikçilik ölçeği ve alt boyutlarına ait algı puanlarının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemesi, sporla ilgili önemli misyonları üstlenmiş olan bu teşkilatın lehine olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir (Çizelge 4.15). Spor federasyonlarında çalışan kadın ve erkeklerdeki yenilikçilik ile ilgili



profilin benzerliği aynı zamanda ileride cinsiyet temelinde spor sektöründeki kadınların istihdam payını ve teşkilat içerisinde aldıkları sorumlulukların niteliksel boyutunu artırabileceği ön görülmektedir.

Görmüş ve Aydın (2010), cinsiyet bakımından bir kültürde hakim değer yargılarının kadınlara ve erkeklere izafe edilen rollere ve toplum tarafından cinslere göre kabul edilmiş temel inançların ve cinslerin kendince önem verdikleri farklı değerleri ifade ettiğini belirtmişlerdir. Günümüzde kadınlara veya erkeklere özgü değerlerin baskın olduğu toplumların varlığı söz konusu olmakla birlikte bir örgütün kadın değerlerine mi yoksa erkek değerlerine göre mi yenilikte daha başarılı olacağı net bir şekilde ortaya çıkarmakta ve bu konuda ampirik araştırmaların yapılması gerektiği sonucu ileri sürülmüştür. Gerek erkeksi özelliklerin yer aldığı örgütlerde ve gerekse kadınsı özelliklerin yer aldığı örgütlerde yenilik noktasında başarı sağlandığı bu duruma örnek olarak da kadınsı değerlerin hakim olduğu İsveç, Norveç ve Hollanda devletleri ile erkeksi değerlerin hakim olduğu Japonya devleti verilmiştir. Örgütün içinde yer alan üst kültür ile sektörün bunlardan hangisini seçeceği, örgütlerdeki yenilik yapma düzeylerinde belirleyici olacağı konusu burada dikkat edilmesi gereken nokta olarak öne çıkarılmıştır (Görmüş ve Aydın, 2010).

Medeni durum değişkenine göre spor federasyonları çalışanlarının bireysel yenilikçilik ölçeği ve alt boyutlarına ait algı puanları incelendiğinde bekar grubunda olanların istatistiki olarak "bireysel yenilikçilik" yeteneğinin daha yüksek ve bu yeteneğin belirleyicisi olan alt boyutlardan "değişime direnç" boyutunda da elde edilen algı puanının evli olan gruptan anlamlı düzeyde daha düşük dolayısıyla yenilikçiliği benimseme noktasında bekarların daha önde olduğu görülmüştür ( $p < 0,05$ ) (Çizelge 4.17, 4.18).

Yaşamsal süreç içerisinde sosyal bir kurum olan evlilik, çoğunlukla bir milletin ve onun da ötesinde insanlığın devamı için gerekli olan evrensel bir kurum veya Demirkan, Ersöz, Şen, Ertekin, Sezgin, Turgut ve Şehitoğlu'nun (2009), beyanı ile aile kurumu tüm dünyada önem arzeden ve genel kabul gören bir yaşam ünitesidir şeklinde betimlenmiştir.

Sosyal yaşam içerisinde belli bir ücret karşılığında herhangi bir kurumda istihdam edilerek iş gücüne katkıda bulunan bireylerin evlilik çatısı altına girdikten sonra gerek zaman yönetiminde, gerekse yaşam ile ilgili ekonomik planlamalarda daha dikkatli ve kontrollü

davranma eğiliminin öne çıktığı düşünülmektedir. Yeni kurulan aileye gelecek muhtemel yeni fert(ler)in (çocuk), ebeveynlerin zaman ve aile ekonomisinin yönetiminde ayrıca bir başlık açmasını kaçınılmaz hale getirecektir. Evlilikle gelen bu doğal yaşam sürecinin çalışanların işi ile ilgili motivasyonu, bireysel ve mesleki gelişimine ayırdığı zaman ve maddi pay üzerinde etkili olduğu kanaati, medeni durum ile bireysel yenilikçilik arasındaki negatif yönlü anlamlı ilişkiyi açıklar nitelikte gözükmektedir. Ancak bu değerlendirmenin, aile ile ilgili dünyada bakış algısı kültürlerle göre değişen ve aynı zamanda sosyo ekonomik yapısının farklı gruplardan bağımsız düşünülmesinin daha doğru olacağı öngörülmektedir.

Örgütsel öğrenme ve bireysel yenilikçilik profillerinin araştırıldığı bu çalışmada demografik özelliklerden sadece "öğrenim durumu" araştırılan yeteneklerin her birinin üzerinde farklılığa neden olarak hem bireylerde hem de gruplarda anlamlı değişimler yapmaya muktedir bir olgu olduğunu yinelemiştir (Çizelge 4.5, 4.21, 4.22). Bireysel yenilikçilik yeteneği ile bu süreci oluşturan alt boyutlardan "değişime direnç" alt boyutu hariç her bir alt boyuttan elde edilen algı puanının öğrenim derecesine göre kademe kademe yükselen bir yol izlediği saptanmıştır (Çizelge 4.21).

Araştırma kapsamında görüşme yapılan spor yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu eğitim düzeyi yüksek, spor kurumlarındaki yöneticilik görevlerinin yanında mesleklerini devam ettiren, belirli bir ekonomik güce sahip kişilerdir (Arıtan, 2011).

Rogers (2003), bireysel yenilikçiliğin alt kategorilerinin her birinde yenilikçiliği benimseme hızını tetikleyen veya yavaşlatan sosyo ekonomik, kişisel değişkenler ile iletişimin yattığını belirtmiştir. Sosyo ekonomik özelliklerden eğitim ve ekonomik konumun, yenilikçiliğin benimsenme hızına olumlu katkı sağladığı ifade edilmiştir (Rogers, 2003).

Demirsoy (2005), internet bankacılığını kullanan 141 katılımcı ile gerçekleştirdiği çalışmada bankacılıkta bu yolu kullanma / benimseme zamanına göre yeniliği erken algılamada eğitim düzeyi cinsiyet ve yaşın anlamlı derecede etkili olduğunu buna mukabil gelir düzeyi ve sosyal statünün anlamlı derecede etkili olmadığını bildirmiştir (Demirsoy, 2005).

Spor federasyonları çalışanlarının önemli bir kısmının (% 40,5) (Çizelge 4.1, 4.31) hizmet içi kursuna katılma noktasında "evet" şeklinde cevap verdiği ancak, yenilikçilik profiline bu kursa iştirak etmenin kursa katılmayanlara göre herhangi bir avantaj sağlamaması, hizmet içi kurslarının katılımcılara sağladığı düşünülen yenilikçilik anlayışındaki etkinliğinin yetersizliğine veya kurslardan elde edilen kazanımların kurum içi iletişimin etkili kullanılan fonksiyonları aracılığı ile örgüt çalışanlarının tamamına aksettirilmesine bağlanabilir.

Bilgin ve diğerleri (2007), değişen çağa ayak uydurmanın, çağı takip etmenin en etkin ve en temel aracının "eğitim" olduğunu dolayısı ile ülkeler, kurumlar ve bireylerin bu gelişmeleri yakından takip etmeleri ve yeniliklerden haberdar olmaları için sistemli eğitim çalışmalarına önem vermeleri gerektiğini belirtmiştir (Kamil ve Diğerleri, 2007). Aşkar ve Usluer' in (2003), bilgisayarların benimsenme hızına ilişkin öğretmenlerin katılımı ile yaptıkları boylamsal bir çalışmada "hizmet içi eğitimlerin" öğretmenler tarafından teşvik edici bir etken olarak değerlendirildiği rapor edilmiştir (Aşkar ve Usluel, 2003).

Spor federasyonları çalışanlarının bireysel yenilikçilik eğilimleri, "yenilikçilikte düşük" ve "yenilikçi" olarak sınıflandırıldığında lisansüstü mezunlarının oluşturduğu grupta "yenilikçi" olma miktarının (% olarak) diğer eğitim düzeyleri olan lisans ve orta eğitim mezunlarının oluşturduğu gruptaki yenilikçi olma miktarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiş, yenilikçiliği benimseme eğiliminin eğitim düzeyinin düşmesine bağlı olarak gerilediği (% olarak) görülmüştür (Çizelge 4.22).

Sosyo-ekonomik yapının önemli göstergelerinden sayılan eğitim ve gelir düzeyi değişkenlerinin federasyon çalışanlarında "bireysel yenilikçilik" tutumunu olumlu yönde etkilediği, medeni durum değişkeninde ise evli olma özelliğinin "bireysel yenilikçiliği" anlamlı seviyede düşürdüğü tespit edilmiştir. Evlilikle gelen bu doğal yaşam sürecinin çalışanların işi ile ilgili motivasyonu, bireysel ve mesleki gelişimine ayırdığı zaman ve maddi pay üzerinde etkili olduğu kanaati, medeni durum ile bireysel yenilikçilik arasındaki negatif yönlü anlamlı ilişkiyi açıklar nitelikte gözükmemektedir.

Bireysel yenilikçilik ölçeği puanlarının yenilikçilik öz algısı ile ilişkisi incelendiğinde alt boyutlardan değişime direnç alt boyutunda gelenekçilik öz algısı puanının diğer yenilikçilik öz algılarından yüksek olması, fikir önderliği, deneyime açıklık, risk alma alt

boyutlarında ise inovatör olarak adlandırılan yenilikçilerin ise diğer yenilikçilik (gelenekçi, her ikisi de, biraz yenilikçi) öz algılarından daha yüksek puanlar alması ( $p < 0,05$ ) (Çizelge 4.33), Rogers' in (1995), tespitlerini doğrular niteliktedir. Yenilikçilik konusundaki tutumları zamansal bir çizgide değerlendirildiğinde geri kalanlar, ilgisizler, yeniliği geç veya hepten benimsemeyenler diye adlandırılan gelenekçiler grubundakilerin "değişime direnç" alt boyutundaki tutumları ile oluşturdukları algı puanlarının alanyazındaki tespitlerin doğrultusunda daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Kılıçer, 2011; Yeloğlu, 2009; Yılmaz, 2015; Goldsmith ve Foxall, 2003).

Demografik değişkenlerden eğitim düzeyinin yükselmesine karşın genel anlamda örgütsel öğrenme kapasitesi ve bu yeteneğe ait alt boyutlarda elde edilen algı puanlarının düşme eğiliminde olması (Çizelge 4.6), bireysel yenilikçilik kapasitesi ve bu yeteneğe ait alt boyutlarda elde edilen algı puanlarının ise bariz bir şekilde eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak yükselmesi (Çizelge 4.21) dikkat çekici bir durum olarak tespit edilmiştir. Federasyonlardaki çalışanlarının aidiyet duygularını geliştirecek, iş motivelerini artıracak yönetsel yaklaşımlar örgütsel öğrenme yeteneğini olumlu yönde etkileyecek ve bu durum, kurumun hizmet kalitesini yükseltecektir. Örgüt içerisinde iletişim kanallarının çift yönlü (yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarıya) işlerliğinin etkin olması, çalışanlar arasında liyakate göre iş bölümü ve terfilerin yapılması muhtemelen örgütsel öğrenme performansına ve kurumun hizmet verimine olumlu katkı sunacaktır. Örgütsel öğrenme yeteneğini destekleyen örgüt kültürleri aynı zamanda kendi çalışanlarının yenilikçilik ile ilgili var olan potansiyellerini kullanmaya da zemin hazırlayacaktır.

Alanyazındaki birçok çalışmada örgütsel öğrenme yeteneğinin, örgütlerin yenilikçi olmalarında önemli olduğuna dikkat çekilmiştir (Hsiao ve Chang, 2011; Jiménez ve Sanz-Valle, 2011; Chiva, Ghauri ve Alegre, 2014).

Ahmed (1998), kurumlarda liderlerin önemine vurgu yapmış ve kurum yöneticilerinin, her seviyede yeniliği destekleyen ve onaylayan kültür ve iklimini sağlamakla yükümlü olduklarını beyan etmiştir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

### Sonuç:

Spor federasyonları çalışanlarının “örgütsel öğrenme” özelliği ile ilgili elde edilen algı puanı 5 sayısal değeri üzerinde 3,2 (çizelge 4.2) ve “bireysel yenilikçilik” özelliği ile ilgili elde edilen algı puanının da 100 üzerinden 66,18 (Çizelge 4.13) olduğu ve katılımcıların % 5,8'nin yenilikçi kategoride değerlendirilecek puan aldığı tespit edilmiştir.

Örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde demografik özelliklerden cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, idari sorumluluk ve kurumdaki çalışma süresi farklılığa neden olurken, bireysel yenilikçiliğe ise etki eden demografik özellikler medeni durum, öğrenim düzeyi ve gelir düzeyi olarak tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ) (Çizelge 4.36).

Öğrenim düzeyinin hem örgütsel öğrenme hem de “bireysel yenilikçilik” üzerinde etkili, önemli bir değişken olarak öne çıktığı, ayrıca örgütsel öğrenme ile bireysel yenilikçilik arasında da güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür (korelasyon, ilişki seviyesi: 0,01) (Çizelge 4.35).

Araştırma neticesinde spor federasyonları çalışanlarının “örgütsel öğrenme” ve “bireysel yenilikçilik” özellikleri ile ilgili elde edilen algı puanlarının yükseltilebilir düzeyde olduğu ve bu anlamda "örgütsel öğrenme" ve "bireysel yenilikçilik" yetenekler ile bu yeteneklere ait alt boyutlardaki olumlu / olumsuz etkileşim, demografik özellikler de dahil edilerek dikkate alındığında spor federasyonlarında hizmet üretme kalitesinde verimliliğin yükselmesine zemin hazırlayacak, alanyazında kısıtlı da olsa var olan teorik bilgileri destekleyecek kılavuz bilgilerin elde edildiği söylenebilir (Çizelge 4.35).

### Öneriler:

➤ Araştırma bulguları dikkate alınarak spor federasyonlarında üretilen hizmetin çağın gerektirdiği kalitede, doğru ve etkili bir pazarlama yöntemi ile muhataplarına (halk, amatör ve profesyonel sporcular, ulusal ve uluslararası organizasyonlar, antrenör ve hakemler) ulaştırmada bireysel ve örgütsel yenilikçiliği destekleyecek bir yapı, iletişimde yakalanan

teknolojik gücü de arkasına alarak sportif uygulamaları organize etmede çok önemli misyonları olan bu kurumların hizmet verim performansını yükselteceği öngörülmektedir.

➤ Spor federasyonları varoluş amaçları doğrultusunda hizmet üretmeye çalışırken, eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin istihdamına öncelik tanıyan bir yaklaşımla oluşturulan kurum çalışanlarının örgütsel öğrenme sürecine etki eden unsurları doğru algılayacak ve iş performansına aktaracak yönetsel bir yapı, bireysel ve örgütsel yenilikçiliği olumlu anlamda etkileyecek ve akabinde kurumun hizmet kalitesini yükseltecektir.

➤ Örgütün varlık sebebinin bilen ve onu tanıyan, yetki ve sorumlulukları birbirinden farklı örgüt çalışanlarının oluşturacağı teorik ve uygulamadaki potansiyel iş gücünün, etkili bir şekilde muhatap durumundaki (halka, amatör ve profesyonel sporculara, ulusal ve uluslararası organizasyonlara, antrenör ve hakemlere...) kitlelere hizmete dönüşmüş ürün olarak ulaştırılmasında yenilikçi düşüncelerin karşılık bulacağı bir kurumsal yapıya zemin hazırlayacağı düşünülmektedir.

➤ Kurumsal bir kültür anlayışında devamlılık önem arz etmektedir. Federasyonlarda başkan ve yönetim kurullarının alacakları kararlar genel amaçlara hizmet etmeyle beraber monotonluktan uzak, yenilikçi ve motive edici olmalıdır.

➤ Spor federasyonlarındaki örgütsel öğrenme ve bireysel yenilikçiliğin önünü açacak bireysel, kurumsal ve toplumsal dinamiklerin/demografik bilgilerin betimlenmesi ve bu doğrultuda tedbirlerin alınması aynı zamanda sporla ilgili çok önemli misyonları olan bu kurumların hizmet veriminin önünü de açacaktır.

➤ Spor federasyonları hizmet üretirken kendi bünyelerindeki insan kaynaklarını stratejik bir yaklaşımla tedarik etmeleri ve aynı yaklaşımla akabinde benzer yetenekleri aynı birimde bir araya getirerek hizmet amacına odaklı proje ve iş üretmeye yönlendirmesi, örgütün yenilikçilik yönünü güçlendirecektir.

➤ Spor federasyonları yönetimlerinin sorumlu oldukları sportif branşın yaygınlaştırılması ve bu branştaki genç yeteneklerin bulunmasında Milli Eğitim Bakanlığı ile yapacağı protokoller önemli olacaktır (okul idarecileri ile beden eğitimi ve spor

öğretmenlerinin desteğinin sürece dahil edilmesi ciddi bir şekilde göz önünde bulundurulmalı ve protokolün bir parçası olarak düşünülmelidir).

➤ Sportif branşın karakteristik özelliğine (branşın uygulanmasında gerekli fiziksel şartların neler olduğu, yıl boyunca mı? yoksa belli bir mevsimde mi? yapılabildiği, sportif branşın uygulamasının zorluk derecesi ve ferdi mi? veya takım uygulaması mı? gibi...) uygun bir yaklaşımla hedef grupların seçilmesi, federasyonların daha etkili olmalarına yardımcı olacaktır.

➤ Spor federasyonları sorumlu oldukları sportif branş ile ilgili çekiciliği artıran sempatik reklamları insanların yoğun oldukları stadyumlar, toplu taşıma araçları, tiyatro ve sinemalar ve şehrin önemli merkezlerinde hedef grubun özellikleri de dikkate alınarak karakterize edilmiş afişler veya kısa animasyon film gösterilerini muhatap kitleye ulaştırmaları ilgili sportif branşın cazibesini yükselteceği düşünülmektedir.

• Örnek bir uygulama (ürünün yenilikçi bir anlayışla pazarlanması): Uluslararası Atletizm Federasyonları Birliği (IAAF)'nin 2014 yılında Türkiye'nin de içerisinde yer aldığı 196 ülkede başlattığı 7-12 yaş grubu "IAAF Çocuk Atletizmi" projesini birçok alt disiplinden oluşan atletizm sporunu dünyada özellikle çocuklar ve ebeveynler arasında sempati ile karşılanmasına katkı sağlayacak ve sevdirecek yenilikçi bir yaklaşımla (içeriği oyunsal formda hazırlanarak) sunması spor branşlarının atası konumundaki bu spor branşının cazibesine pozitif katkı sağlayacak ve bu branşa katılımcı sayısını ileride muhtemelen artıracaktır.

➤ Spor federasyonları bünyesinde gönüllülük esasına göre yardımda bulunan bireylerin sayısının artırılmasına yönelik çalışmalar kurumun hizmet performansına olumlu katkı sağlayacaktır.

➤ Bu araştırma sonrasında spor kurumları çalışanlarını hedef grup olarak seçecek çalışmalarda, katılımcılara ayırt edici özellikleri ile ilgili sorulan sorulara "yaşamlarının geçmiş dönemlerinde (en az bir yıl) düzenli olarak her hangi bir spor branşında spor yapıp-yapmadıklarının sorulması, "düzenli spor uygulamalarının" araştırma konusu üzerinde oluşturabileceği etkilerin incelenmesine olanak sağlayacaktır.

➤ Yine bu araştırma sonrasında yapılacak çalışmalarda katılımcıların gelir düzeyleri kategorize edilirken, "aile gelir düzeyinizi hangi seviyede görüyorsunuz?" şeklindeki bir

sorunun araştırma konusu üzerinde etkili olabilecek ekonomik faktörün araştırılmasında daha uygun bir zemin oluşturacağı düşünülmektedir.





## KAYNAKLAR

- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Altungül, O. (2012). *Türkiye'deki spor federasyonlarının inovasyon yönetiminde performans analizi*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Altunışık, R. (2008). Anketlerde veri kalitesinin iyileştirilmesi için öntest (pilot test) yöntemleri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, (2), 1-17.
- Araç, E. ve Yenel, F. (2005). Gençlik spor genel müdürlüğü yönetici personelinin örgütteki iş analizi ve uygulamalarına ilişkin görüşleri üzerine bir araştırma. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, (3) 2, 67-76.
- Argyris, C. and Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley, 4.
- Argyris, C. and Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II; Theory, method and practice*. U.S.A.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Arıtan, K. C. (2011). *Gençlik ve spor genel müdürlüğü ve türkiye milli olimpiyat komitesinin toplumsal cinsiyet yaklaşımıyla incelenmesi*. Ankara: Proje No: 109K358.
- Aslan, E. A., Çakıroğlu, A., Zengin, O., Yıkarbaba, S. ve Durna, D. (2014). *Türkiye cumhuriyeti devlet teşkilat rehberi özet kitap*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE). 1. Baskı, Yayın No: 377. Ankara: Hangar Marka İletişimi Reklam ve Yayıncılık.
- Aşkar, P. ve Usluel, Y. (2003). Bilgisayarların benimsenme hızına ilişkin boylamsal bir çalışma: Üç okulun karşılaştırılması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (24), 15-25.
- Aybas, M. (2007). *Türk işletmelerinde örgütsel öğrenme, bilişim teknolojileri ve örgütsel bağlam ilişkilerini incelemeye yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U. ve Aksay, K. (2011). Sağlık kurumlarında örgütsel öğrenme kapasitesi: Bir kamu hastanesi örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), 191-213.
- Ayhan, A. (1999). *Yenilik (inovasyon)*. Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Basımevi, (5), 1-30.

- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2005). Katılımcı karar verme: Çalışanlar hangi düzeyde kararlara katılmak isterler. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (7), 23-47.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2006). *Kuruma bağlılık*. Aktan C. C., (Editör). *Kurumsal kültür, organizasyonlar, kurullar ve kurumlar*. Ankara: Onuray Reklamcılık ve Matbaacılık. Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Araştırmalar Serisi No (3)195, 121-160.
- Basım, N. ve Argan, M. (2016). *Spor yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Başaran, D.S. ve Keleş, S. (2015). Yenilikçi kimdir? Öğretmenlerin yenilikçilik düzeylerinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(4), 106-118.
- Bayat, B. (2014). Uygulamalı sosyal bilim araştırmalarında ölçme, ölçekler ve “likert” ölçek kurma tekniği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (16) 3, 1-24.
- Biçkes, M. D. (2011). *Örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiler: İnovasyonun aracılık etkisine yönelik büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Bilir, P. (2005). *Gençlik ve spor genel müdürlüğü'nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal Technology Management*, 5-8(18), 433-463.
- Bontis, N., Crossan. M. and Hulland. J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, (39), 4.
- Breuer, C. and Thiel, A. (2011). *Sports management*. Bakır, M., (Editör). (çev. Tımaz, C.) İstanbul: Beta Basım.
- Budak, G. (2000). Öğrenen örgütlerde stratejik planlama ve stratejik örgütlenme. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (15)1, 1-11.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. 14. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Certo, C. S. (2000). *Modern management*. Eighth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Chiva, R. and Alegre, J. (2009). *Organizational learning capacity and job satisfaction: An empirical assesment in the ceramic tile industry*. *British Journal Of Management*, (20), 323-340.
- Chiva, R., Ghauri, P. and Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25(4), 687-705.

- Chonko, B. L., Dubinsky, J. A., Jones, E. and Roberts, A. J. (2003). Organizational and individual learning in the sales force: An agenda for sales research. *Journal of Business Research*, (56), 935-946.
- Crossan, M., Lane, H. and White, R. (1999.) An Organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, (24)3, 522-537.
- Çavuş, F. M. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: imalat sanayinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 229-244.
- Çelik, K. (2013). The relationship between individual innovativeness and self-efficacy levels of student teachers. *International Journal of Scientific Research in Education*, 6(1), 56-67.
- Çolakoğlu, T. ve Erturan, E. E. (2009). Autonomy of sport federations and sport law requirements in forensic dimensions. *Winter*, (8)27, 323-335.
- Demir, İ. (2008). *Spor federasyonlarında toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği. Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirci, N. (1986). *Sporda Yönetim, teşkilatlanma ve organizasyonlar*. Yayın No: 35. Ankara: Akın Matbaası.
- Demirkan, Y., Ersöz, G. A., Şen, B., Ertekin, E., Sezgin, Ö., Turgut, M. A. ve Şehitoğlu, N. (2009). *Boşanma Nedenleri araştırması*. Ankara: T. C. Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Demirsoy, C. (2005). *Yeniliğin yayılması modellerinin ve yeniliği benimseyen kategorilerinin internet bankacılığı ürünü üzerinde bir incelemesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Devecioğlu, S., Yıldırım, E. ve Altungül, O. (2011). Spor yönetiminde inovasyon yaklaşımı. *Verimlilik Dergisi*, (1), 97-112.
- Dodgson, M. (1993). A 'learning, trust and technological collaboration.', *Human Relations*, 132-149.
- Drucker, P. F. (1993). *Gelecek için yönetim, 1990'lar ve sonrası*. (Çev. Fikret Üçcan), Ankara: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. *Yönetim ve Ekonomi*, (16)1, 57-71.
- Dursun, F. (2015). *İnovasyon*. Gülseçen, S. (Editör). *Bilgi yönetimi: Bilgi Türeticileri, büyük veri, inovasyon ve kuramsal zeka*. İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.
- Ekenci, G. ve Serarslan, M. (1997). Gelişim aşamaları bakımından türk spor teşkilatı ve değerlendirmesi. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, (3), 72-78.

- Er, H. P. (2012). *Girişimcilik ve yenilikçilik kavramlarının iktisadi düşüncedeki yeri: joseph a. schumpeter*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erçetin, Ş. (2001). *Örgütsel zeka*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi.*, 13. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Falk, J. H. and Sheppard K B. (2006). *Thriving in the knowledge age*. AltaMira Press, Lanham, USA.
- Fiol, C. M. and Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803- 813.
- Fişek, K. (1998). *Devlet Politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından spor yönetimi*. 2. Baskı. Ankara: Bağırhan Yayınevi.
- Garavan, T. (1997). The learning organization: A Review and evaluation. *The Learning Organization*, 4 (1), 18-29.
- Garvin, A. D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*. 78-91.
- Gençay, S. (2004). Osmanlı'da saray eğitim kurumu olarak, "enderûn-u hûmayun'da spor faaliyetleri" ksu. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 111-116.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (4) 2, 182-196.
- Goh, C. S. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks. *SAM Advanced Management Journal*, (63)2, 15-22.
- Goldsmith, R. E. and Foxall, G. R. (2003). *The measurement of innovativeness*. In L. V. Shavinina (Ed.), *The International Handbook On Innovation*. London, UK: Pergamon.
- Görmüş, Ş. A. ve Aydın, S. (2010). *Örgüt kültürünün yeniliğe etkileri*. Özmen, T. N., Özer, S. P., Eriş, D. E. (Editörler). *Örgütler ve Yenilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gözler, K. (2015). *Devletin genel teorisi: Bir genel kamu hukuku ders kitabı*. 6. Baskı. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Gurtner, S. and Dörner, N. (2009). From roles to skills-key persons in the innovation process. *International Journal Technology Marketing*, (4) 2/3, 185-198.
- Gül, Ç. (2008). *Türk spor teşkilatının sorunları ve yeniden yapılanması*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hsiao, H. C. and Chang, J. C. (2011). The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. *Asia Pacific Education Review*, 12(4), 62-631.

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

Hurt, H. T., Joseph, K. and Cook, C. D. (1977). Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*, 4, 58-65.

Işıkgöz, E. (2012). *Avrupa birliği üyelik sürecinde türk spor yönetiminde desantralizasyon*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.

İmamoğlu, A. F. ve Çimen, Z. (1999). Örgütsel değişme ve türk spor federasyonlarında örgütsel değişme üzerine bazı görünümeler. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, (4)2, 59-76.

İnternet: URL:  
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.gtu.edu.tr%2Febulten%2Fsayi10%2Fmakale.htm&date=2017-12-10>, Son Erişim Tarihi: 09.04.2017.

İnternet: URL:  
[http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Ffile%3A%2F%2F%2FC%3A%2FUsers%2FUSER%2FDownloads%2F%25C4%25B0statistiklerle\\_Gen%25C3%25A7lik\\_17.05.2016%2520%281%29.pdf&date=2017-12-10](http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Ffile%3A%2F%2F%2FC%3A%2FUsers%2FUSER%2FDownloads%2F%25C4%25B0statistiklerle_Gen%25C3%25A7lik_17.05.2016%2520%281%29.pdf&date=2017-12-10), Son Erişim Tarihi: 10.04.2017.

İnternet: URL:  
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Ffile%3A%2F%2F%2FC%3A%2FUsers%2FUSER%2FDownloads%2F-5594730692492010133.pdf05.2016%2520%281%29.pdf&date=2017-12-10>, Son Erişim Tarihi: 10.04.2017.

İnternet: URL:  
[http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Ffile%3A%2F%2F%2FC%3A%2FUsers%2FUSER%2FDownloads%2Fkamu\\_per\\_cinsiyet\\_dagilim.pdf&date=2017-12-10](http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Ffile%3A%2F%2F%2FC%3A%2FUsers%2FUSER%2FDownloads%2Fkamu_per_cinsiyet_dagilim.pdf&date=2017-12-10), Son Erişim Tarihi: 10.04.2017.

İnternet: URL:  
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fmevzuat.basbakanlik.gov.tr%2FMetin.aspx%3FmevzuatKod%3D7.5.4157%26MevzuatIliski%3D0%26sourceXmlSearch%3D+&date=2017-12-10>, Son Erişim Tarihi: 04.09.2016.

İnternet: URL:  
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2F+http%3A%2F%2Fnufus.mobi%2Fdunya%2Fnufus%2F+&date=2017-12-10>, Son Erişim Tarihi: 18.12.2016.

İnternet: URL:  
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fsgm.gsb.gov.tr%2FSayfalar%2F112%2F105%2FTarihce%23&date=2017-12-10>, Son Erişim Tarihi: 25.12.2016.

İnternet: URL:  
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Ftureng.com%2Ftr%2Fturkc e-ingilizce%2Finnovation+&date=2017-12-10>, Son Erişim Tarihi: 17.01.2016.

İnternet: URL:  
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.mevzuat.gov.tr%2F%2F1.5.2709.pdf+%&date=2017-12-10>, Son Erişim Tarihi: 25.12.2016.

İnternet: URL:  
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspix?MevzuatKod=4.5.638&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=> Son Erişim Tarihi: 22.01.2018.0

İnternet: URL:  
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspix?MevzuatKod=1.5.3289&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=> Son Erişim Tarihi: 22.01.2018.

İnternet: URL:  
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.tdk.gov.tr%2Fsozluk.asp&date=2017-12-10>, Son Erişim Tarihi: 02.02.2016.

İnternet: URL:  
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2F+http%3A%2F%2Fwww.tuik.gov.tr%2FPreHaberBultenleri.do%3Fid%3D18619&date=2017-12-10>, Son Erişim Tarihi: 17.12.2017.

İnternet: URL:  
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2F+http%3A%2F%2Fwww.tuik.gov.tr%2FPreHaberBultenleri.do%3Fid%3D21508&date=2017-12-10>, Son Erişim Tarihi: 09.04.2017.

İnternet: URL:  
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2FURL%3A+http%3A%2F%2Fwww.tuik.gov.tr%2FPreHaberBultenleri.do%3Fid%3D21519&date=2017-12-10>, Son Erişim Tarihi: 09.04.2017.

internet: URL:  
[http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.tuik.gov.tr%2FPreTablo.do%3Falt\\_id%3D1068&date=2017-12-10](http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.tuik.gov.tr%2FPreTablo.do%3Falt_id%3D1068&date=2017-12-10), Son Erişim Tarihi: 14.10.2017.

İnternet: URL:  
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.zargan.com%2Ftr%2F%2Fq%2Finnovation-%C3%A7eviri-nedir+%&date=2017-12-10>, Son Erişim Tarihi: 17.01.2016.

İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve KOBİ'ler*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Jae-Nam, L. and Kwok, C. W. R. (2000). A fuzzy GSS framework for organizational knowledge acquisition. *International Journal of Information Management*, (20), 383-398.

Jarvis, P., Holford, J. and Griffin, C. (2003). *The Theory and Practice of Learning*, 2nd Edition, London. Routledge.

Jason, P. and Vanessa, R. (2016). Sports innovation: Introduction to the special section. *Innovation: Management, Policy & Practice*, (18)3, 233-237.

- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J. and Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the spanish chemical industry. *Human Resource Management*, (44)3, 279-299.
- Jiménez-Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, (64) 4, 408-417.
- Kalkan, V. D. (2006). *Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi, kesişim ve ayrışma noktaları. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, (5)16, 22-36.
- Kamil, U. B., Akay, A., Koyuncu, E. ve Haşar, Ç. (2007). *Yerel yönetimlerde hizmet içi eğitim*. Ankara: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Yayınları.
- Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (8), 97-117.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2010). Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13)24, 153-171.
- Karaköse, S. (2013). *Spor yönetiminde örgüt kültürü*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kılıç D., Öztürk S. (2014). Türkiye’de kadınların işgücüne katılımı önündeki engeller ve çözüm yolları: Bir ampirik uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*, (47) 1, 107-130.
- Kılıçer, K. (2011). *Bilgisayar ve öğretim teknolojileri eğitimi öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik profilleri*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kılıçer, K. ve Odabaşı, F. H. (2010). Bireysel yenilikçilik ölçeği (BYÖ). Türkçeye uyarlama geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 150-164.
- Kıngır, S. ve Mesci, M. (2007). Öğrenen organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 63-81.
- Kim, D. (1995). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37-50.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. 9. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kurt, M. (2010). Yenilik ve örgütsel yapı. Örgüt yapısı yeniliği nasıl destekler? Özmen, T. N., Özer, S. P., Eriş, D. E. (Editörler). *Örgütler ve Yenilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kurtişoğlu, A. G. (2016). Bir mezar taşı, bir pehlivan: II. Mahmut Pehlivanı Nazır Oğlu Ali. *Trakya Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 6(11), 185-197.

- Kutaniş, R. Ö. (2002). *Öğrenen organizasyonlar, stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları*. Dalay, İ., Çoskun, R., Altunısık, R. (Editör). İstanbul:Beta Basım-Yayın Dağıtım.
- Lawrence, B. T., Mauws, K. M., Dyck, B. and Kleysen, F. R. (2005). The politics of organizational learning: Integrating power into the 4ı framework. *Academy of Management Review*, (30)1, 180-191.
- Leavitt, C. and Wallton, J. (1975). Development of a scale for innovativeness. *Advances in Consumer Research*, (2), 545-554.
- Lipshitz, R., Popper, M. and Sason, O. (1996). *Building learning organizations: The design and implementation of organizational learning mechanisms*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 3(32), 292-305.
- Luecke, R. (2008). *Managing creativity and innovation*. (Çeviri: Parlak, T.) *İş dünyasında yenilik ve yaratıcılık*. 1. Baskı. İstanbul:Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Mardin, N. B. (2000). *Sağlık sektöründe kadın*. Ankara: T. C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- Molina, C. and Callahan, L. J. (2009). Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 5(33), 388-400.
- Mulholland, P., Zdrahal, Z., Domingue, J. and Hatala, M. (2001). *A methodological approach to supporting organizational learning*. *International Journal Human-Computer Studies*, (55), 337-367.
- Nail, A. H. K. (1994). Managerial innovation in the civil service in Jordan: A field study. *Journal of Management Development*, 13(9), 52-60.
- Nederhof, W. C. P. and Pacitti, J. B. (2002). Tools for the improvement of organizational learning processes in innovation. *Journal of Workplace Learning*, 8(14), 320-331.
- Neo, R. A. (1999). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi*. Canan Çetin (çev.). 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Newell, S. and Swan, J. (1995). The diffusion of innovations in sport organizations: An evaluative framework. *Journal of Sport Management*, 3(9), 317-337.
- Nielsen, P. R. (1996). *The politics of ethics methods for acting, learning and sometimes fighting, with others in addressing ethics problems in organizational life*. Oxford University Press, Oxford.
- Oke, A., Munshi, N. and Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 1(38), 64-72.
- Oslo Kılavuzu (2005). *Organisation for economic co-operation and development (OECD). Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler*. 3. Baskı. Ankara. TUBİTAK.



- Öğüt, E. E. (2010). *Almanya ve Türkiye'deki spor kulüplerinin karşılaştırmalı analizi-Türkiye'de spor kulüplerinin yapı ve işleyişine yeni bir yaklaşım*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öğütveren, Ö. (2000). *Öğrenen Örgütlerde sürekli iyileştirme modeli: işletme eğitimi üzerine bir uygulama*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Kayseri, Erciyes Üniversitesi.
- Örün, Ö., Orhan, D., Dönmez, P. ve Kurt, A. A. (2015). Öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik profilleri ve teknoloji tutum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(5), 65-76.
- Özdevecioğlu, M. ve Biçkes, M. D. (2012). Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi: büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (39), 19-45.
- Özgen, H., Kılıç, C.K. ve Karademir, B. (2004). Öğrenmenin kurumsallaşmasında toplam kalite yönetimi yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 175-188.
- Özgener, Ş. (2000). Öğrenen organizasyon anlayışının gerçek yönetim uygulamalarına yansıtılması. *Verimlilik Dergisi*, (2), 41-64.
- Özmaden, M. (2010). Türkiye idman cemiyeti ittifakı (TİCİ) dönemi milli ruh ve milli temsil, siyasi ve milli propaganda ile ülkeyi tanıma-tanıtma çabaları. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(7), 1439-1457.
- Pınar, İ. ve Arıkan, C. (2015). Örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel yenilik arasındaki ilişki: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 44 (2), 65-76.
- Polat, C. (2005). Üniversite öğrencilerinin bilgi okuryazarlığı becerilerindeki zorlanma düzeyleri üzerine bir araştırma. *Türk Kütüphaneciliği*, 4(19), 408.
- Popper, M. and Lipshitz, R. (1998). Organizational learning mechanisms: A structural and cultural approach to organizational learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2(34), 161-179.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. 5th ed. New York: The Free Press.
- Romme, G. and Dillen, R. (1997). Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal*, 1(15), 68-78.
- Rowley, J. (2000). From learning organisation to knowledge entrepreneur. *Journal of Knowledge Management*, 1(4), 8-18.
- Sabherwal, R., Hirschheim, R. and Goles, T. (2001). The dynamics of alignment: Insights from a punctuated equilibrium model. *Organization Science*, 12(2), 179-197.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational culture*. Sloan School of Management. MIT, 1-58.

- Senge, P. M. (2007). *Besinci disiplin*. 9. Baskı, (Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan), İstanbul:Yapı Kredi Yayınları.
- Sunay, H. (2009). *Spor yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Sungur, O. (2007). *Bölgesel ölçekte inovasyon: NUTS2 TR61 düzeyi KOBİ'leri ile yerel paydaşlar arasındaki bilgi dinamikleri ve ağbağları üzerine bir inceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Tabak, S.R. (2006). *Kurumsal iletişim*. Aktan, C. C., (Editör). *Kurumsal kültür, organizasyonlar, kurullar ve kurumlar*. Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Araştırmalar Serisi No (3), Yayın No; 195. Ankara. Onuray Reklamcılık ve Matbaacılık.
- Tanır, H. (2007). *2006-2007 turkcell süper liginde seçilmiş futbol kulüplerinin yönetici yeterliliklerinin mukayeseli olarak karşılaştırılması (Konyaspor, Sivasspor ve Trabzonspor örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Taşpınar, M. (2012). *Öğretim ilke ve yöntemleri*. 5. Baskı, Ankara: Bizim Repro Bas Matbaa.
- Teare, R. E. (1998). Developing a curriculum for organizational learning. *Journal Of Workplace Learning*, 10(2), 95-121.
- Tevrüz, S., Artan, İ. ve Bozkurt, T. (1999). *Davranışlarımızdan seçmeler (örgütsel yaklaşım)*. 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tippins, M. J. and Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link. *Strategic Management Journal*, 8(24), 745-761.
- Toylan, V. N. ve Göktepe, A. E. (2010). Öğrenen organizasyon olarak üniversiteler: Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde durum analizi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(2), 61-68.
- Töremen, F. (2001). *Öğrenen okul*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Türkiye İstatistik Kurumu, (2009). *Haber bülteni: Yenilik araştırması*, 2006-2008.
- Türkiye İstatistik Kurumu, (2015). *İstatistiklerle Türkiye 2014*. Ankara: İstatistik Kurumu Matbaası.
- Uğurlu, Y. Ö. (2011). *Örgütsel öğrenme yeteneğinin ürün yeniliği performansına etkisi: Üretim işletmelerinde bir araştırma*. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ulrich, D., Jick, T. and Von-Glinow, M. A. (1993). High-Impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, (22), 52-66.

- Urhan, B. ve Etiler, N. (2011). Sağlık Sektöründe kadın emeğinin toplumsal cinsiyet açısından analizi. *Çalışma ve Toplum*, (2), 191-216.
- Uzkurt, C. (2010). *İnovasyon yönetimi: İnovasyon nedir, nasıl yapılır ve nasıl pazarlanır?* Ankara:Ankara Sanayi Odası Yayın.
- Uzuntarla, Y., Cihangiroğlu, N., Teke, A. ve Uğrak, U. (2015). Örgütsel Öğrenme yeteneği: bir üniversite hastanesi örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(5), 189-208.
- Ürü, F. O. (2009). *Örgütsel öğrenmenin çalışan yaratıcılığına etkisi: İSO 500'de yer alan demir-çelik, otomotiv ve tekstil sektörlerindeki işletmelerde bir araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vanberg, V. (1992). *Innovation, cultural evolution and economic growth in: Witt U (ed). Explaining process and change: Approaches to evolutionary economics*, 1st ed. USA, Michigan University Press.
- Vanessa, R. (2016). Sport innovation management: Towards a research agenda. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 3(18), 238-250.
- Visser, M. (2007). Deutero-learning in organizations: A review and a reformulation. *Academy of Management Review*, 2(32), 659-667.
- Vural, A. B. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yahyagil, M. Y. (2001). Örgütsel Yaratıcılık ve yenilikçilik. *Yönetim Dergisi*, 38, 7-16.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Yeloğlu, O. H. (2009). *Örgütlerde yeniliklerin yayılımı ve öğrenme süreçleri*. Varoğlu, K. A., Basım, N. H., (Editörler). *Örgütlerde değişim ve öğrenme*. Ankara: Desen Ofset.
- Yenel, F. (1998). *Türk spor yönetiminde yetki devri*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yetim, A. A. (2011). *Sosyoloji ve spor*. Ankara: Berikan Matbaacılık ve Yayıncılık.
- Yılmaz, H. (2015). *Stratejik inovasyon yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Yuan, F. and Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *Academic Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Zelyurt, K. M. (2013). Türk modernleşmesinde spor: Tanzimat'tan erken cumhuriyete. *Turkish Studies*, 8(12), 1461-1478.
- Zorgios, Y., Vlismas, O. and Venieris, G. (2009). A learning curve explanatory theory for team learning valuation. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 1(39), 20-39.





## EK-1. Katılımcı bilgilendirme formu

Değerli Katılımcı,

Bu veri toplama aracı, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü bünyesinde Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora Programında yürütülen bir araştırmanın gerçekleştirilmesi için düzenlenmiştir.

Amacımız Türkiye'de sportif anlamda hizmetlerin önemli bir ayağını oluşturan spor federasyonları çalışanlarının “**örgütsel öğrenme**” ve “**bireysel yenilikçilik**” profillerini seçilmiş veri toplama araçları ile incelemek, demografik değişkenlerin bu yetenekler ve bunlara ait olan alt boyutlar üzerindeki etkinliğini irdelemektir. Üç bölümden oluşan ölçeğin **ilk bölümü**; “kişisel bilgileri”, **ikinci bölümü**; “örgütsel öğrenmeyi” ve **üçüncü bölüm** de “bireysel yenilikçiliği” belirlemeyi amaçlayan soruları kapsamaktadır.

Bu çalışmada elde edilecek veriler sadece akademik amaçlı olarak kullanılacaktır. Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi, yardım ve ayırdığınız zamandan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Tuba Fatma KARADAĞ  
Ardahan Üniversitesi  
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu  
Spor Yöneticiliği Bölümü  
e-posta: tubafatmakaradag@ardahan.edu.tr  
: tfkaradag@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Fatih YENEL  
Gazi Üniversitesi  
Spor Bilimleri Fakültesi  
Spor Yöneticiliği Bölümü  
e-posta: fyenel@gazi.edu.tr

## EK-2: Katılımcı demografik bilgiler formu

**1. Cinsiyetiniz**

- 1.( ) Kadın                      2.( ) Erkek

**2. Medeni durumunuzu belirtiniz?**

- 1.( ) Evli                      2.( ) Bekar

**3. Yaşınız ile ilgili uygun seçeneği belirtiniz?**

- 1.( ) 20 yaş ve altı                      2.( ) 21-30                      3.( ) 31-40  
4.( ) 41-50                      5.( ) 51 yaş ve üstü

**4. Eğitim durumunuz ile ilgili uygun seçeneği belirtiniz?**

- 1.( ) İlk veya ortaöğretim                      2.( ) Lise ve Dengi Okul (Orta okul)  
3.( ) Ön Lisans                      4.( ) Lisans                      5.( ) Yüksek Lisans  
6.( ) Doktora

**5. Aylık gelir seviyeniz ile ilgili uygun seçeneği belirtiniz?**

- 1.( ) 1000'den az                      2.( ) 1000-2000                      3.( ) 2001-3000  
4.( ) 3001- 4000                      5.( ) 4001 ve üzeri

**6. İstihdam edilme durumunuzu belirtiniz?**

- 1.( ) Kadrolu                      2.( ) Sözleşmeli

**7. İdari sorumluluğunuz var mı? ("Var" seçeneğini işaretleyenler; federasyon başkanı, başkan yardımcısı, federasyon sekreteri, müdür veya şube müdürü, yönetim kurulu üyeliği olanlar olacak).**

- 1.( ) Var                      2.( ) Yok

**8. Kurumdaki çalışma süreniz ile ilgili uygun seçeneği belirtiniz?**

- 1.( ) 5 yıl ve altı                      2.( ) 6-10 yıl                      3.( ) 11-15 yıl  
4.( ) 16-20 yıl                      5.( ) 21 yıl ve üzeri

**9. Çalışma alanınızla ilgili hizmet içi eğitim kursuna katıldınız mı?**

- 1.( ) Evet                      2.( ) Hayır

**10. Yenilikçilik bağlamında kendinizi nerede görüyorsunuz?**

- 1.( ) Gelenekçi                      2.( )                      3.( )                      4.( )                      5.( ) Yenilikçi

## EK-3. "Örgütsel öğrenme" ölçek formu

**Örgütsel Öğrenme Kapasitesini Belirleme Ölçeği (Uygulanan)**

Aşağıda belirtilen ifadelerin doğru ya da yanlış cevapları yoktur, lütfen ifadeyi okuduktan sonra size göre en uygun olan düşünceye karşılık gelen derecelendirme rakamını <b>daire içine alarak</b> VEYA <b>üzerine çarpı (X)</b> işareti koyarak işaretleme yapınız.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>DENEYİM</b>	1- Kurumumuzda insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar.					
	2- Girişimler çoğunlukla olumlu geribildirimler alır, bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlenirler.					
<b>RISK ALMA</b>	3- Kurumumuza insanlar risk alma konusunda yüreklendirilir.					
	4- İnsanlar bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilirler.					
<b>DIŞ ÇEVRE İLE ETKİLEŞİM</b>	5- Kurum dışında gelişen olaylarla ilgili (yapılan iş ile ilgili) bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçasıdır.					
	6- Kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürler mevcuttur.					
	7- İnsanlar diğer hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar (kongre, sempozyum dahil), üniversiteler ve tedarikçiler ile etkileşim için teşvik edilir.					
<b>İLETİŞİM</b>	8- Kurumumuzda insanlar sosyal iletişime teşvik edilir.					
	9- Benim bölümümde (klinik, laboratuvar, servis vb.) açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur					
	10- Yöneticiler insanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ederler.					
	11- Çapraz-fonksiyonel takım çalışması (diğer birimlerle aynı hasta için bilgi paylaşma vb.) olağan bir uygulamadır.					
<b>KATILIMCI KARAR VERME</b>	12- Yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar.					
	13- Hizmet politikaları önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir.					
	14- İnsanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler.					



EK-4. "Örgütsel öğrenme" ölçek formu

**Örgütsel Öğrenme Kapasitesini Belirleme Ölçeği (Orjinal)**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>DENEYİM</b>	1- Kurumumuzda insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar.					
	2- Girişimler çoğunlukla olumlu geribildirimler alır, bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlenirler.					
<b>RISK ALMA</b>	3- Kurumumuza insanlar risk alma konusunda yöreklendirilir.					
	4- İnsanlar bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilirler.					
<b>DIŞ ÇEVRE İLE ETKİLEŞİM</b>	5- Kurum dışında gelişen olaylarla ilgili (yapılan iş ile ilgili) bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçasıdır.					
	6- Kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürler mevcuttur.					
	7- İnsanlar diğer hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar (kongre, sempozyum dahil), üniversiteler ve tedarikçiler ile etkileşim için teşvik edilir.					
<b>İLETİŞİM</b>	8- Kurumumuzda insanlar sosyal iletişime teşvik edilir.					
	9- Benim bölümümde (klinik, laboratuvar, servis vb.) açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur.					
	10- Yöneticiler insanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ederler.					
	11- Çapraz-fonksiyonel takım çalışması (diğer birimlerle aynı hasta için bilgi paylaşma vb.) olağan bir uygulamadır.					
<b>KATILIMCI KARAR VERME</b>	12- Yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar.					
	13- Hizmet politikaları önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir.					
	14- İnsanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler.					

## EK-5. "Bireysel yenilikçilik" ölçeği formu

**Bireysel Yenilikçilik Ölçeği**

<b>Yönerge;</b> Aşağıda belirtilen ifadelerin doğru ya da yanlış cevapları yoktur, lütfen ifadeyi okuduktan sonra size göre en uygun olan düşünceye karşılık gelen derecelendirme rakamını <b>daire içine alarak</b> VEYA <b>üzerine çarpı (X)</b> işareti koyarak işaretleme yapınız.		<b>Uygunluk Düzeyi</b>				
		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ortadayım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1.	Arkadaşlarım öneri veya bilgi almak için sık sık bana başvururlar.	1	2	3	4	5
2.	Yeni fikirleri denemekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5
3.	Bir şeyi yapmanın yeni yollarını ararım.	1	2	3	4	5
4.	Genellikle yeni fikirleri kabullenmekte temkinliyimdir.	1	2	3	4	5
5.	Bir sorunu çözerken yanıt açık olmadığı zaman çözüm için çoğu kez yeni yöntemler geliştiririm.	1	2	3	4	5
6.	Yeni icatlara ve yeni düşünce tarzlarına karşı şüpheciyimdir.	1	2	3	4	5
7.	Çevremdeki insanların büyük bir çoğunluğunun kabul ettiğini görene kadar yeni fikirlere pek itibar etmem.	1	2	3	4	5
8.	Arkadaş grubum içinde etkili bir birey olduğumu düşünürüm.	1	2	3	4	5
9.	Düşüncelerimde ve davranışlarımda kendimi yaratıcı ve özgün görürüm.	1	2	3	4	5
10.	Genellikle arkadaş grubum içinde yeni bir şeyi kabul eden son kişilerden biri olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11.	Yaratıcı bir kişiliğe sahibimdir.	1	2	3	4	5
12.	Ait olduğum grubun liderlikle ilgili sorumluluklarını almaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
13.	Çevremdeki bireylerde işe yaradığımı görene kadar bir işi yapmanın yeni yollarını kabullenmekte isteksiz davranırım.	1	2	3	4	5
14.	Düşüncelerimde ve davranışlarımda özgün olmayı heyecan verici bulurum.	1	2	3	4	5
15.	Eski usul yaşam tarzının ve işleri eski yöntemlerle yapmanın en iyisi olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
16.	Belirsizlikler ve çözülmemiş problemler beni güdüler.	1	2	3	4	5
17.	Yenilikleri dikkate almadan önce diğer insanların o yeniliği kullandığını görmeliyim.	1	2	3	4	5
18.	Yeni fikirlere açığım.	1	2	3	4	5
19.	Cevabı belirsiz sorular beni heyecanlandırır.	1	2	3	4	5
20.	Yeni fikirlere karşı çoğunlukla şüpheciyimdir.	1	2	3	4	5

EK-6. “Bireysel yenilikçilik” ölçeği ve alt boyutlar formu

### Bireysel Yenilikçilik Ölçeği ve Alt Boyutları

Yönerge; Aşağıda belirtilen ifadelerin doğru ya da yanlış cevapları yoktur, lütfen ifadeyi okuduktan sonra size göre en uygun olan düşünceye karşılık gelen derecelendirme rakamını <b>daire içine alarak</b> VEYA <b>üzerine çarpı (X)</b> işareti koyarak işaretleme yapınız.		Uygunluk Düzeyi				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Değişime Direnç	4. Genellikle yeni fikirleri kabullenmekte temkinliyimdir.	1	2	3	4	5
	6. Yeni icatlara ve yeni düşünce tarzlarına karşı şüpheciyimdir.	1	2	3	4	5
	7. Çevremdeki insanların büyük bir çoğunluğunun kabul ettiğini görene kadar yeni fikirlere pek itibar etmem.	1	2	3	4	5
	10. Genellikle arkadaş grubum içinde yeni bir şeyi kabul eden son kişilerden biri olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
	13. Çevremdeki bireylerde işe yaradığını görene kadar bir işi yapmanın yeni yollarını kabullenmekte isteksiz davranırım.	1	2	3	4	5
	15. Eski usul yaşam tarzının ve işleri eski yöntemlerle yapmanın en iyisi olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
	17. Yenilikleri dikkate almadan önce diğer insanların o yeniliği kullandığını görmeliyim.	1	2	3	4	5
	20. Yeni fikirlere karşı çoğunlukla şüpheciyimdir.	1	2	3	4	5
Fikir Önderliği	1. Arkadaşlarım öneri veya bilgi almak için sık sık bana başvururlar.	1	2	3	4	5
	8. Arkadaş grubum içinde etkili bir birey olduğumu düşünürüm.	1	2	3	4	5
	9. Düşüncelerimde ve davranışlarımda kendimi yaratıcı ve özgün görürüm.	1	2	3	4	5
	11. Yaratıcı bir kişiliğe sahibimdir.	1	2	3	4	5
	12. Ait olduğum grubun liderlikle ilgili sorumluluklarımı almaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
Deneyime Açıklık	2. Yeni fikirleri denemekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5
	3. Bir şeyi yapmanın yeni yollarını ararım.	1	2	3	4	5
	5. Bir sorunu çözerken yanıt açık olmadığı zaman çözüm için çoğu kez yeni yöntemler geliştiririm.	1	2	3	4	5
	14. Düşüncelerimde ve davranışlarımda özgün olmayı heyecan verici bulurum.	1	2	3	4	5
	18. Yeni fikirlere açığımdır.	1	2	3	4	5
Risk Alma	16. Belirsizlikler ve çözülmemiş problemler beni güdüler.	1	2	3	4	5
	19. Cevabı belirsiz sorular beni heyecanlandırır.	1	2	3	4	5

## EK-7. "Örgütsel Öğrenme" Ölçeği Kullanım İzni

Kıymetli Enver Hocam,

Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında doktora öğrencisiyim. Tez başlığı olarak "Türkiye'deki Spor Federasyonları Çalışanlarının Örgütsel Öğrenme ve Bireysel Yenilikçilik Profillerinin İncelenmesi" konusunu çalışmayı planlamış bulunmaktayız.

Planlanan çalışmada kullanılmak üzere Siz ve diğer katkı sağlayan araştırmacılarla birlikte 2011 yılında "Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği" isimli çalışmada kullandığınız "Örgütsel Öğrenme" ölçeğini Spor Federasyonları Çalışanlarının "Örgütsel Öğrenme" profillerinin belirlenmesinde kullanmak istiyoruz.

Konu ile ilgili vereceğiniz olumlu dönüt çalışmalarımızın önünü açacak ve önemli katkı sağlayacaktır.

Çalışmalarınızda kolaylıklar diler, saygılar sunarım...









Arş. Gör. Tuba Fatma KARADAĞ

*Ölçeğin kullanılması izni verilmiştir. Başarılar dilerim.*



Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

## EK-8. "Bireysel Yenilikçilik" Ölçeği Kullanım İzni

- Tuba Fatma KARADAG** <tubafatmakaradag@ardahan.edu.tr> 5.05.2015 ☆  
- Alıcı: kerem.kilicer ▾
- Kıymetli Kerem Hocam,  
Türkçeye uyarlayıp geçerlik ve güvenirlik çalışmasını gerçekleştirdiğiniz "Bireysel Yenilikçilik Ölçeğini" doktora tez çalışmamda kullanmak istiyorum. Bu konuda olumlu yaklaşımınızı ve katkılarınızı bekler, saygılar sunarım...
- 
- "Dr. Kerem Kılıçer"** <kerem.kilicer@gop.edu.tr> 5.05.2015 ☆  
- Alıcı: bana ▾
- Merhaba Tuba,
- Uyarladığımız ölçeği seve seve sana gönderebiliriz ve çalışmada da kullanabilirsin. Ancak senin içinde uygunsu uyarladığımız ölçeğin standardizasyon çalışması adına çalışmada ölçek yardımıyla edineceğin bulguların özetini (veya çalışman yayınlanınca çalışmanın bir kopyasını) bizimle paylaşırın çok seviniriz. Bu bilgi, uyarladığımız ölçeğin farklı zamanlarda yapılan farklı çalışmalarda eğilimini takip etmek açısından bizim için son derece önemli. Eğer senin içinde uygunsu ölçeği gönderebilirim.
- Çalışmada kolaylıklar dilerim.
- ...
- 
- Tuba Fatma KARADAG** <tubafatmakaradag@ardahan.edu.tr> 5.08.2017 ☆  
- Alıcı: Kerem ▾
- Bir dizi önemli sebeplerden dolayı çalışmayı sonlandırmada geciktim. Araştırmada elde ettiğimiz bulguların özetini, yayınlanınca da bir kopyasını göndereceğim.  
Teşekkür ederim,  
Sağlıkla kalınız...
- 5 Mayıs 2015 09:11 tarihinde "Dr. Kerem Kılıçer" <kerem.kilicer@gop.edu.tr> yazdı:
- ...
- 
- "Dr. Kerem Kılıçer"** <kerem.kilicer@gop.edu.tr> 10.08.2017 ☆  
- Alıcı: bana ▾
- Merhaba,
- Türkçeye uyarlamış olduğumuz "Bireysel Yenilikçilik Ölçeği" ektedir. Ölçeğin puanlanmasına dair açıklama ölçeğin altında yer almaktadır. Umarım senin için güzel çalışmalara vesile olur. Çalışmalarında kolaylıklar diliyorum.
- ...

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : KARADAĞ Tuba Fatma  
 Uyuğu : T.C.  
 Doğum tarihi ve yeri : 30.01.1981 / Elazığ  
 Medeni hali : Evli  
 e-mail : tfkaradag@gmail.com



### Eğitim

Derece	Okul/Program	Mezuniyet tarihi
Doktora	Gazi Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı	Devam Ediyor
Yüksek Lisans	Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı	2011
Lisans	Fırat Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu / Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümünü	2003

### İş Deneyimi Yıl

2010 - Devam ediyor

### Yer

Ardahan Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

### Görev

Araştırma Görevlisi

### Yabancı Dil

İngilizce

### Yayımlar

#### A. Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

**A1.** Yücel, A. S., Gündoğdu, C., Karadağ, T. F., Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda Çalışan Memnuniyetliğinin İncelenmesi (Elazığ İli Örneği), Uluslararası Hakemli Akademik Spor Sağlık ve Tıp Bilimleri Dergisi, Cilt:2 Sayı: 4 s. 31-51.

**A2.** Karataş, Ö., Gündoğdu, C., Yücel, A. S., Hacıcaferoğlu, S., Karadağ, T. F., Hacıcaferoğlu, B. (2012). Analyzing Of Levels Of Job Satisfaction Of Volleyball Classification Referees In The Terms Of Some Parameters, International Journal Of Academic Research, Vol. 4. No. 3.

**A3.** Karadağ, A., Karadağ, T. F., Atalay, A., Yücel, A. S. (2013). Bazı Demografik Özelliklerin Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisinin İncelenmesi, Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Dilimler Dergisi, Cilt 2, s, 88-103.

**B. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (*Proceedings*) basılan bildiriler:**

**B1.** Atalay, A., Karadağ, T. F. (2012). Importance of the Sport and Recreation Facilities Within Modern Urban Structuring / Modern Kent Yapılanmaları İçinde Spor ve Rekreasyon Alanlarının Önemi OP5.2. Gazi Üniversitesi 31 Mayıs - 1 Haziran, Ankara, Türkiye.

**B2.** Atalay, A., Karadağ, T.F. (2012). Sectoral Difference of Sport Economy That Shaped Aroundthe Engagement Factor / Bağlılık Olgusu Etrafında Şekillenen Spor Ekonomisinin Sektörel Farklılığı. P2.15. Gazi Üniversitesi 31 Mayıs - 1 Haziran, Ankara, Türkiye.

**B3.** Atalay, A., Karadağ, T.F. (2012). The Place of Sport in The Change of Life Cycle of Woman / Kadının Yaşam Döngüsünün Değişiminde Sporun Yeri P5.30. Gazi Üniversitesi 31 Mayıs - 1 Haziran, Ankara, Türkiye.

**B4.** Yücel, A.S., Gündoğdu, C., Karadağ, T. F. (2012). A Research About School of Physical Education and Sport Academic Staffs'Satisfaction (Example of Elazığ Province) /Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulunda Çalışan Akademik Personelin Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma (Elazığ İli Örneği) P9.10. Gazi Üniversitesi 31 Mayıs - 1 Haziran, Ankara, Türkiye.

**B5.** Gündoğdu, C., Yücel, A.S., Karataş, Ö., Karadağ, T. F. (2012). Investigation of Factors Cause of the Malatyaspor Fans Support Malatyaspor/Malatyaspor Taraftarlarının Malatyaspor'u Tutmasındaki Faktörlerin İncelenmesi P12.4. Gazi Üniversitesi 31 Mayıs - 1 Haziran, Ankara, Türkiye.

**B6.** Atalay, A., Karadağ, T.F. (2012). Function of Sport Events In Social Integration. Sosyal Bütünleşmede Sportif Uygulamaların İşlevi P12.14 Gazi Üniversitesi 31 Mayıs - 1 Haziran, Ankara, Türkiye.

**B7.** Karadağ, T.F, Altungül, O. (2012). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Seçilmiş Demografik Özelliklerinin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi (The Effect of the Selected Demographic Features of the Physical Education and Sports Teachers Their Organizational Commitment Level During Their Organizational Socialization). IV. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi. Yıldız Üniversitesi 4 - 7 Mayıs İstanbul, Türkiye.

**B8.** Karadağ, T. F., Altungül, O. (2012). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Job Satisfaction of Physical Education and Sports Teachers and Their Organizational Socialization Levels in Organizational Commitment Dimensions). IV. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi. Yıldız Üniversitesi. 4 – 7 Mayıs, İstanbul, Türkiye.

**B9.** Karadağ, A., Karadağ, M., Gür, E., Karadağ, T.F. (2010). “The Examine Into On Verbal and Practical Leg Reference in Youth Adults” (Genç Yetişkinlerde Sözlü ve Uygulamalı Bacak Tercihinin İncelenmesi). 11. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, 10-12 Kasım. Antalya, Türkiye.

**B10.** Tuba Fatma Karadağ, Fatih Yenel (2017). Spor Federasyonları Çalışanlarının Bireysel Yenilikçilik Profilleri (Individual Innovativeness Profiles Of The Sports Federations Employees). 15. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi 15-18 Kasım Antalya, Türkiye.

**B11.** Tuba Fatma Karadağ, Fatih Yenel (2017). Spor Federasyonları Çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Profilleri (Organizational Learning Profiles Of The Employees Of Sports Federations). 15. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi 15-18 Kasım Antalya, Türkiye.



**C. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:**

**C1.** Karadağ, A., Karadağ, M., GÜR, E., Karadağ, T.F. (2010). Genç Yetişkinlerde Sözlü ve Uygulamalı Bacak Tercihinin İncelenmesi “The Examine Into on Verbal and Practical Leg Reference in Youth Adults”. F.Ü. Sağ. Bil. Tıp Dergisi, 24 (3), 185-191.

**Hobiler**

Tarihi ve kültürel geziler, müzik dinlemek, bisiklet sürmek...





*GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..*