

**GSJ JOURNALS SERIE A: ADVANCEMENTS IN TOURISM,
RECREATION AND SPORTS SCIENCES**

Volume: 2, Issue: 1, p. 34-53, 2019

**SPOR ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ,
ENTELEKTÜEL SERMAYE VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL LEARNING
CAPABILITY, INTELLECTUAL CAPITAL AND JOB SATISFACTION IN
SPORT ORGANIZATIONS***

Ümit Can Büyükakgöl¹

Metin Argan²

(Received 18.06.2019 Published 05.08.2019)

Özet

Örgütsel öğrenme kavramı, örgütün içinde ve dışında meydana gelen değişikliklerin anlamlandırılması ihtiyacı ile birlikte gündeme gelmiştir. Entelektüel sermaye ise; bilgi ve yenilikçiliğin örgütlerin faaliyet alanında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada başvurdukları faaliyetler olarak tanımlanabilir. Örgütlerin hedeflediklerine ulaşabilmelerindeki en önemli ve dinamik unsurun çalışanları olduğu söyleyebilir. Çalışanların iş tatmini de işletmelerin üretkenliği ve başarısına doğrudan etki eder. Bu bilgiler ışığında bu çalışmanın amacı; spor örgütlerinin örgütsel öğrenme yeteneği, entelektüel sermaye alguları ve çalışanların iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden yargısal ve kolayda örnekleme teknikleri kullanılarak oluşturulan 229 kişilik örneklem grubuna anket uygulanmıştır. Anketler faktör (DFA), ANOVA ve t-testi kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler sonucunda örgütsel öğrenme yeteneği, entelektüel sermaye ve iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu üç kavram arasındaki ilişkilerin katılımcıların aylık ortalama gelirleri ve çalıştıkları kuruma göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: spor örgütleri, örgütsel öğrenme, entelektüel sermaye, iş tatmini

¹ uc_buyukakgul@eskisehir.edu.tr

² margan@eskisehir.edu.tr

*Bu çalışma "Spor Organizasyonlarında Organizasyonel Öğrenme Yeteneği, Entelektüel Sermaye ve İş Tatmini İlişkisi" isimli tez çalışmasından üretilmiş ve Global Business Research Congress (GBRC), May 24-25, 2017, Istanbul, Turkey'de sözel bildiri olarak sunulmuştur.

Abstract

The concept of organizational learning became important in parallel with the need of interpreting what is happening both inside and outside of the organization. In this environment, intellectual capital can be described as operations that may help the organization to gain sustainable competitive advantage depending on knowledge and innovation. It can be said employees are the most important and dynamic component on this process, so that, their satisfaction level can affect the productivity and success of the organization directly. In light of this information, the purpose of this study is to investigate the relationship between organizational learning capability, intellectual capital, and employees' job satisfaction in sport organizations. In light of this purpose 229 questionnaires were collected by using purposive and random sampling methods. Factor (CFA), ANOVA and t-test analysis were conducted. After conducting the analysis, it is found out that there are significant relationships between organizational learning capability, intellectual capital, and employees' job satisfaction. Also, it has been revealed that perceptions of organizational learning capability, intellectual capital and job satisfaction differentiate by average monthly income and institution of participants that they work.

Keywords: sport organizations, organizational learning, intellectual capital, job satisfaction

1. GİRİŞ

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

Örgütsel öğrenme süreci sonunda oluşturulan bilgiler rekabet ortamında başarıya giden yolda birer kaynak niteliğindedir. Bu kaynakların etkin kullanılması sonucu ortaya çıkan birikim entelektüel sermaye olarak adlandırılabilir. Entelektüel sermaye unsurlarının doğru ve net olarak ifade edilmesi örgütsel öğrenme süreçlerinin etkin ve etkili şekilde yönetilmesine de etki edecektir. Bu bakımdan incelendiğinde örgütsel öğrenme yeteneği ile entelektüel sermaye arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu güçlü ilişkinin çalışanların performansına da etki etmesi beklenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların iş tatmini seviyeleri de onların performanslarının birer yansıması olarak kabul edilebilir.

Türkiye’de sporun yerel yönetimler bazındaki temsilcileri olarak görev yapan Gençlik Hizmetleri ve Spor Müdürlükleri ile belediyelerdeki Spor Müdürlükleri birçok spor dalındaki etkinlikleri planlama, örgütleme ve yönetme yetki ve sorumluluğuna sahiptir. Bu süreçte çeşitli projeler, eğitimler, seminerler düzenlenmekte ve hem örgütün hem de bireylerin daha verimli çalışmasına yönelik bir ortam yaratılması hedeflenmektedir. Bu hedef doğrultusunda gerçekleştirilen spor etkinliklerinden elde edilen deneyim ve bu deneyimlere bağlı olarak kazanılan işle ilgili bilgi spor örgütlerinin ve çalışanlarının örgütsel öğrenme yetenekleri ile doğrudan orantılıdır. Bu deneyimlerin ve bilgilerin spor örgütlerinin entelektüel sermayesine dönüşebilmesi ise büyük önem arz etmektedir. Ancak yerel bazda görev yapan bu spor örgütlerinin yıl boyunca yaptıkları etkinliklerden elde ettikleri bilgiyi ve entelektüel birikimi ve bu kazanımların çalışanların iş tatmini düzeylerine ne kadar etki ettiği genel olarak değerlendirilememekte, değerlendirilse de doğru yorumlanamamaktadır. Bu çalışma spor örgütlerinde örgütsel öğrenme ile entelektüel sermaye arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin çalışanların iş tatminine etki edip ettiğini belirlemek üzere tasarlanmıştır. Bu tasarım sayesinde elde edilen ve istatistiksel yöntemlerle desteklenmiş bilgiler spor örgütlerindeki yöneticilere ve çalışanlara örgüt içi iletişim, bilgi üretimi ve paylaşımı, entelektüel sermaye algısı ve iş tatmini konularına ilişkin uygulamaya yönelik öneri niteliğindedir.

1.1. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme kavramı, örgütün içinde ve dışında meydana gelen değişikliklerin anlamlandırılması ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması ihtiyacı ile birlikte gündeme

gelmiştir. Buna bağlı olarak ortaya çıkan rekabet avantajı, yenilik yaratma ve kaliteyi artırma gibi stratejik öneme sahip kavramlar da sürekli öğrenme ile ilişkilendirilmiştir (Rebello ve Gomes, 2008). Örgütsel öğrenme, geçmiş deneyimlerin şimdiki ve gelecekteki davranışları etkilemesi (Levitt ve March, 1988; 320), örgüt içinde bilginin oluşturulması, saklanması, paylaşılması ve örgütün faaliyetlerinde kullanılması (Huber, 1991; 90), örgütün sahip olduğu bilgi ve değerlerin gelişmesi ve buna bağlı olarak sorunlarla başa çıkma kapasitesinin gelişmesi (Probst ve Büchel, 1997; 35), örgütlerin kendi sorunlarını çözmelerinde, yenilik yaratmada ve örgütün devamlılığını sağlamada ihtiyaç duyduğu en önemli yetenek (Chen vd., 2003; 73)'tir.

Örgütsel öğrenme süreci dört aşamalı bir süreçtir. Bu süreçte önce bilgiler iç ve dış kaynaklardan toplanır. Sonra örgüt içinde paylaşılır. Bu paylaşım sonucunda elde edilen bilgiler içselleştirildikten sonra örgütün faaliyetlerinde kullanılmak üzere saklanır (İstar, 2006; 8). Bu süreçte üretilen ancak örgütün hafızasında yer edinemeyen hiçbir bilgi örgüt sermayesi olarak sonrasında kullanılmaz. Kaybedilen her bilgi örgütün yatırımlarının istenilen faydayı sağlayamaması anlamına gelmektedir.

1.2. Entelektüel Sermaye

Günümüzde küreselleşmeye ve bilgi temelli ekonomiye bağlı olarak bilginin yaratılması ve kullanılması örgütlerin sahip olduğu en önemli zenginlik kaynağı haline gelmiştir. Arazi, fabrika, makine gibi sermaye varlıklarının yerini şimdilerde entelektüel sermaye varlıkları almıştır (Stewart, 1997). Örgütlerin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark ve bu farkı yaratan unsurların sermaye varlıklarından başka varlıklar olduğu gerçeğinin keşfedilmesi entelektüel sermayenin çıkış noktasıdır (Seetharaman, 2002). Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada başvurdukları faaliyetlerin toplamı (Tsui vd., 2013) olarak tanımlanabilen entelektüel sermaye kavramı örgütü oluşturan tüm unsurların ayrı ayrı sahip oldukları kâr sağlamaya yönelik yeteneklerin geliştirilmesine dayanır (Edvinsson, 1997; 368).

Sadece örgütleri değil bireyleri hatta herhangi bir şekilde bilgiyle ilişkili olan her türlü olguyu doğrudan ilgilendiren entelektüel sermaye hem sosyo-ekonomik hem de stratejik öneme sahiptir (Barca, 2002; Chen, Cheng ve Hwang, 2005). Fabrika, iş gücü, arazi gibi temel varlıklara kıyasla görünmez olan entelektüel sermaye varlıklarının tanımlanması, ölçülmesi ve yönetilmesi sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen örgütler için önemlidir. Bu durum kâr amacı gütmeyen spor örgütleri için de önemlidir. Çünkü bu sayede spor faaliyetlerini her açıdan (bütçe, iş gücü, zaman, malzeme vs.) etkin şekilde planlanma, örgütlenme ve denetleme yetkinliğine sahip olabilirler.

Entelektüel varlıkların dolayısıyla entelektüel sermayenin her türlü organizasyon için bu denli stratejik öneme sahip olmasında en kilit nokta bu varlıkların karakteristik özellikleridir. Nadir oldukları, gözlemlenemedikleri, taklit ve ikame edilemedikleri (Hall,

1992; Riahi-Belkaoui, 2003; Ghosh ve Wu, 2007) için entelektüel varlıklar örgütler açısından stratejik bir öneme sahiptirler. Görünmeyen varlıkların modern ekonominin temelinde yer almaya başlaması (Marr, 2007) sadece örgütleri değil ulusları da bilgi temelli entelektüel varlıklar hakkında daha fazla öğrenmeye yöneltmiştir (Chen, Cheng ve Hwang, 2005).

1.3. İş Tatmini

İşletmelerin hedeflediklerine ulaşabilmelerindeki en önemli ve dinamik unsurun çalışanları olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanların beklentilerini karşılayan, ihtiyaçlarını zamanında eksiksiz sağlayabilen işletmeler çalışanları için gereken ortamı oluşturabilirler ve işlerini gerçek anlamda severek yapan çalışanlar yaratabilirler. Bunu yaratmada en önemli araçlardan biri iş tatminidir. Sevimli ve İşcan (2005)'ın da belirttiği gibi iş tatmini çalışanların işlerine yönelik tutum ve davranışlarının toplamıdır. Bir tutum olarak iş tatmini ise inançların, duygu ve düşüncelerin, davranışsal yönelimlerin toplamıdır (Sabuncuoğlu, 2009).

İş tatmini işletmelerin üretkenliği ve başarısına doğrudan etki eder. Bunun yanında çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını korumayı da hedefler (Terekli, 2010). İş tatmini dinamik bir yapıya sahiptir. Bu yüzden tek seferlik, geçici yaklaşımlar ile istenilen uzun süreli iş tatminini yaratmak neredeyse imkânsızdır. Ayrıca bu kavram sıradan yöntemler ve yaklaşımlar ile yönetilmeyecek kadar da önemlidir (Akıncı, 2002).

İş tatmini kavramı işletmelerde hem bireysel hedefleri hem de işletme başarısını ilgilendiren bir kavram olduğundan; hem bireysel hem de örgütsel faktörler tarafından etkilenebilir. Cinsiyet, yaş, tecrübe, kişilik ve eğitim seviyesi kavramları iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerken (Cano ve Miller, 1992; Oshagbemi, 2000; Andres ve Grayson, 2002; Çalışkan, 2005), işin niteliği, ücret, yükselme olanakları, övülmek, yönetim tarzı, çalışma koşulları ve çalışma arkadaşları (Beehr vd., 2004; Gürüz ve Gürel, 2006; Özkalp ve Kirel, 2007; Bozkurt ve Bozkurt, 2008; Sabuncuoğlu, 2009; Özpehlivan, 2015) kavramları da iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerdir.

1.4. Örgütsel Öğrenme - Entelektüel Sermaye İlişkisi

Örgütler, sahip oldukları entelektüel varlıkların yarattığı değeri anlamaya başladıktan sonra bu varlıklar hakkında daha fazla bilgi sahibi olmanın gerekliliğini de kavramaya başlamıştır. Boudreau ve Ramstad (2007) bu değişimin, işletmelerdeki insan kaynakları yaklaşımını da etkilediğini; öyle ki, önceleri örgütlerin öğrenme zorunluluğu olan alanların (arazi, fabrika, emek ve teçhizat) değişmiş ve entelektüel varlıkların (bilgi, teknoloji vb.) önem kazandığını ifade etmişlerdir. Ayrıca öğrenme faaliyetini örgütün bütününe yayabilen örgütlerin entelektüel sermaye açısından gelişim gösterebileceklerini vurgulamışlardır.

H1: Spor örgütlerinde örgütsel öğrenme yeteneği örgütlerin entelektüel sermaye bileşenlerine etki eder.

1.5. Entelektüel Sermaye - İş Tatmini İlişkisi

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

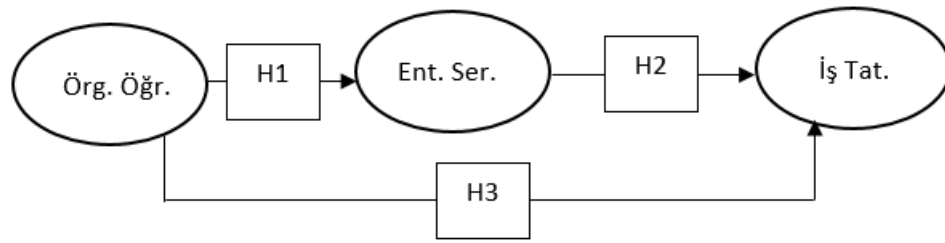
H₂: Spor örgütlerinde entelektüel sermaye bileşenleri çalışanların iş tatminine etki eder.

1.6. Örgütsel Öğrenme - İş Tatmini İlişkisi

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

H₃: Spor örgütlerinde örgütsel öğrenme yeteneği çalışanların iş tatminine etki eder.

Araştırmanın hipotezlerine bağlı olarak araştırmanın modeli aşağıda belirtilmiştir:



Şekil 1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

İlgili alan yazın incelendiğinde özellikle spor örgütlerine ilişkin örgütsel öğrenme ve entelektüel sermaye ile ilgili hiçbir çalışmanın bulunmaması bu çalışmanın özgün değerini ortaya koymaktadır. Ayrıca daha önceki çalışmalarda finansal açıdan incelenen entelektüel sermaye kavramı bu çalışmada ölçek kullanılarak irdelenmiştir. Bu yönüyle ilgili alan yazına farklı bir bakış açısı getirmektedir. Çalışmanın örneklemine oluşturan kurum ve kuruluşların kâr amacı gütmeyen bir yapıya sahip olmayan örgütlerdeki örgütsel öğrenme çabalarını ve entelektüel sermaye varlıklarını ortaya koyması da çalışmanın diğer bir özgünlüğünü ifade etmektedir.

2. YÖNTEM

Bu araştırmada araştırmanın amacına bağlı olarak betimsel ve bağlantısal araştırma modeli ve anket tekniği kullanılmıştır. Belli bir grubun özelliklerini tanımlamaya yarayan betimsel araştırma modeli ile araştırma problemini oluşturan değişkenlerle ilgili tanımlar yapmak amaçlanmıştır. Bağlantısal araştırma modeli sayesinde araştırma problemine ilişkin tanımları, değişkenleri ve değişkenler arasında ilişkileri tanımlama amacı güdülmüştür. Araştırmanın örneklemini Eskişehir ve İzmir illerinde bulunan Gençlik Hizmetleri ve Spor müdürlüklerinde çalışanlar ile yine aynı şehirlerdeki belediyelerin Gençlik Hizmetleri ve Spor Daire Başkanlıkları ile Belediye Spor Müdürlüklerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Veri toplamada karşılaşılan zaman ve maliyet sınırlılıklarından dolayı, araştırma ana kütle üzerinden değil, örnekleme yoluyla oluşturulan bir örnekleme gerçeleştirilmiştir. Araştırmada olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden yargısal ve kolayda örnekleme yöntemleri kullanılmıştır.

Türk spor yönetimine yerel yönetimler bağlamında yön veren Gençlik Hizmetleri ve Spor müdürlükleri ve belediyelerin Spor Daire Başkanlıklarında görev yapan personelin örgütsel öğrenme yeteneği, entelektüel sermaye algısı ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada; Jerez-Gomez vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Okumuş (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Öğrenme Yeteneği (ÖÖY) ölçeğinin yapısal geçerliliğini değerlendirmek için doğrulamalı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Entelektüel sermaye bileşenlerini ve bu bileşenlere ait faktörleri değerlendirmek için Mura ve Lungo (2013) tarafından geliştirilen, toplamda 3 boyut ve 28 ifadeden oluşan Entelektüel Sermaye (ES) ölçeği kullanılmıştır. Mura ve Lungo'nun geliştirdiği bu ölçme aracının faktör desenin Türk kültüründe çalışıp çalışmadığını belirlemek amacıyla doğrulamalı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Chalykoff ve Kochan (1989) tarafından geliştirilen ve Kidwell ve Robie (2003) tarafından tekrar uyarlanan, 4 ifade ve tek boyuttan oluşan iş tatmini ölçeğinin güvenilirliğini test etmek içinse açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Bu çalışmada yer alan ölçeklerin faktör yapılarına yönelik analizler sonrasında örgütsel öğrenme yeteneği, entelektüel sermaye ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yönelik oluşturulan araştırma modelini doğrulamak içinse yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yönteminden yararlanılmıştır.

3. BULGULAR

Katılımcılara ait demografik veriler (Tablo 1) incelendiğinde katılımcıların %62,4'ünün erkek, %61,1'inin evli ve %49,3'ünün 31-40 yaş aralığında olduğu görölmektedir. Ayrıca 151 kişinin (%66) lisans ve üstü düzeyde eğitim seviyesine sahip olduğu, büyük çoğunluğunun (%83) 2001 TL üzerinde gelire sahip olduğu ve yine büyük çoğunluğunun (%63,8) görev yaptıkları kurumlarda 5 yıl ve daha az iş deneyimine sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Gençlik Hizmetleri ve Spor Müdürlüklerinde çalışanların sayısı (141) Belediyelerin Gençlik Hizmetleri ve Spor Daire Başkanlıklarında çalışanların

sayısından (88) daha fazladır. Bu bilgiler ışığında araştırmanın örnekleminin iş yaşantısının başında ve öğrenim hayatını devam ettirmeyi seçmiş genç yetişkinlerden oluştuğu söylenebilir. Bu durum sonuçların araştırmanın amacına uygunluğunu destekler niteliktedir.

Tablo1. Katılımcılara Ait Demografik Verilerin Yüzde ve Sıklık Değerleri

	Sıklık	%		Sıklık	%
<i>Cinsiyet</i>			<i>Aylık Ortalama Gelir</i>		
Erkek	143	62,4	2000 ve <	39	17
Kadın	86	37,6	2001-2500	99	43,2
			2501 ve >	91	39,8
<i>Yaş</i>			<i>Çalıştıkları Kurum</i>		
18-30	63	27,6	Gençlik Hizmetleri ve Spor Müdürlükleri	141	61,6
31-40	113	49,3	Belediyelerin Gençlik Hizmetleri ve Spor Daire Başkanlıkları	88	38,4
41 ve >	53	23,1			
<i>Medeni Durum</i>			<i>Kurumda Çalışma Süresi</i>		
Evli	140	61,1	5 yıl ve <	146	63,8
Bekâr	89	38,9	6-10 yıl	40	17,5
			11-15 yıl	14	6,1
			16 yıl ve >	29	12,6
<i>Eğitim Durumu</i>					
Lise ve <	53	23,1			
Önlisans	25	10,9			
Lisans	136	59,4			
Yüksek lisans/Doktora	15	6,6			
n = 229					

Örgütsel öğrenme yeteneğini ölçmek için kullanılan, Jerez-Gomez vd. (2005) tarafından geliştirilen Türkçe'ye Okumuş (2013) tarafından uyarlanan Örgütsel Öğrenme Yeteneği (ÖÖY) ölçeği kullanılmıştır. Yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına göre kabul edilebilir değer olan (Meehl, 1990; Chin, 1998) 0.60 faktör yükünün altında değer alan iki ifade çalışmadan çıkarılmıştır. Birinci düzey DFA sonuçlarına göre ortaya çıkan modifikasyon önerileri ifadeler aynı boyut altında yer aldığı ve kare/serbestlik derecesine katkı sağlayacakları için uygulanmıştır. Yapılan ikinci düzey DFA sonuçlarına göre 4 boyut 15 ifadeden oluşan bir faktör yapısı elde edilmiştir. Bu yapıya ilişkin uyum iyiliği indeksi değerleri ($\chi^2=251.094$, $df=95$, $\chi^2/df=2.643$), RMSEA=0.085, GFI=0.88, AGFI=0.83, NFI=0.91, NNFI=0.93, CFI=0.94, IFI=0.94, SRMR=0.036) kabul edilebilir aralıkta değerler almıştır (Tablo 2).

Tablo 2. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

<i>Yapılar</i>	Faktör Yükleri	CR	AVE	Yapı Güvenilirliği
<i>Öğrenme Bağlılığı</i>		0,89	0,67	0.90
Yöneticiler çalışanları önemli karar verme süreçlerine sıklıkla dâhil ederler	0.81			
Bu kurumda değişiklikleri benimsemeye ya da yeni çevresel koşullara ayak uydurmaya olumlu bakılır	0.81			
Bu kurumda çalışanların öğrenme yeteneği anahtar bir faktör olarak kabul edilir	0.82			
Bu kurumda yenilikçi fikirler ödüllendirilir	0.83			
<i>Sistem Anlayışı</i>		0,91	0,77	0.91
Bu kurumdaki herkes kurumun hedeflerini özümsemiştir	0.87			
Bu kurumdaki herkes genel hedeflerin başarılmasına nasıl katkıda bulunabileceklerinin farkındadırlar	0.87			
Bu kurumdaki herkes koordineli şekilde çalışmaya yönelik bağlantı içindedir	0.89			
<i>Açıklık ve Deneyleme</i>		0,93	0,77	0.92
Bu kurum yeni yollar denemeyi ve yenilikçiliği iyileştirmenin bir yolu olarak destekler	0.90			

Bu kurum diğer kurumlardaki ilgi çekici ve kullanışlı uygulama ve teknikleri adapte eder	0.89			
Kurum dışından sağlanan tecrübe ve fikirler, bu kurumun öğrenmesi için faydalı bir araç olarak kabul edilmektedir	0.89			
Bu kurum kültürünün bir parçası olarak çalışanlar fikirlerini rahatlıkla ifade edebilir ve önerilerde bulunabilir	0.82			
Bilgi Transferi		0,73	0,43	0.70
Bu kurumda hata ve başarısızlıklar daima tüm kurum tarafından tartışılır	0.81			
Çalışanlar kuruma faydalı olabilecek yeni fikirleri programlar ve faaliyetler hakkında kendi aralarında konuşurlar	0.80			
Bu kurumda takım çalışması sık kullanılan bir çalışma yöntemi değildir	0.32			
Bu kurumda çalışanlar değişse bile öğrenilenler her daim geçerli kalır	0.56			
$\chi^2=251.094$ $df=95$ ($\chi^2/df=2.643$), $RMSEA=0.085$, $GFI=0.88$, $AGFI=0.83$, $NFI=0.91$, $NNFI=0.93$, $CFI=0.94$, $IFI=0.94$, $SRMR=0.036$				

ÖÖY ölçeğinin faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda Pearson-Korelasyon katsayılarının 0.736 ile 0.866 arasında değerler aldığı tespit edilmiştir. Bu durumdan hareketle ÖÖY ölçeğinin alt boyutları arasında yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Araştırmada katılımcıların entelektüel sermaye algılarını ölçmek için Mura ve Longo (2013) tarafından geliştirilen Entelektüel Sermaye (ES) ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türk kültürüne uygun olup olmadığını değerlendirmek için DFA yapılmıştır. Yapılan ilk düzey DFA sonuçlarına göre istenilen değerin (0.60) altında kalan ifadeler çalışmadan çıkarılmıştır. Yine DFA sonuçlarında yer alan modifikasyon önerileri göz önüne alınarak ikinci düzey DFA uygulanmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan uyum iyiliği indeksi değerlerinin kabul edilebilir değerler ($\chi^2=186.634$ $df=96$ ($\chi^2/df=1.944$), $RMSEA=0.064$, $GFI=0.90$, $AGFI=0.86$, $NFI=0.93$, $NNFI=0.95$, $CFI=0.96$, $IFI=0.96$, $SRMR=0.039$) aldığı tespit edilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Entelektüel Sermaye Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

<i>Yapılar</i>	Faktör Yükleri	CR	AVE	Yapı Güvenilirliği
<i>İnsan Sermayesi</i>		0.88	0.65	0.89
Bu kurumda yaratıcılık aktif olarak desteklenir	0.77			
Bu kurumda yenilik yapanlar ödüllendirilir	0.75			
İşle ilgili önerilerde bulunma konusunda destekleniriz	0.87			
Yeni yöntemler deneme konusunda teşvik edilimiz	0.83			
<i>Yapısal Sermaye</i>		0.93	0.57	0.93
Bu kurumda takım çalışması desteklenir	0.78			
Çalışanlar görüş ve düşüncelerini birbirleriyle paylaşırlar	0.64			
Bu kurumda çalışanlarla iletişime önem verilir	0.75			
Bu kurumun bir üyesi olmaktan memnunum	0.73			
İş arkadaşlarımla her gün beraber olmayı dört gözle beklerim	0.66			
Bu kurum işimle ilgili bilgileri benimle paylaşır	0.82			
Bu kurum çalışanlarıyla etkili iletişim kurar	0.88			
Yöneticilerim çalışanlarla iletişim konusunda başarılıdır	0.82			
Yöneticilerim çalışanların yeteneklerine tam anlamıyla güvenir	0.82			
Problemleri veya olumsuz düşüncelerimi yöneticimle rahat bir şekilde paylaşabilirim	0.63			
<i>İlişki Sermayesi</i>		0.70	0.53	0.67
Herkesi ilgilendiren problemlerle ilgili bilgiler tüm çalışanlarla paylaşılır	0.77			
Yöneticilerim bu kurumdan hizmet almaya gelen kişilere yakın davranmamı destekler	0.68			

$\chi^2=186.634$ $df=96$ ($\chi^2/df=1.944$), $RMSEA=0.064$, $GFI=0.90$, $AGFI=0.86$, $NFI=0.93$, $NNFI=0.95$, $CFI=0.96$, $IFI=0.96$, $SRMR=0.039$

ES ölçeğine ait faktörler arasındaki korelasyon katsayılarını belirlemek için yapılan analiz sonuçlarında bütün faktörler arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Pearson-korelasyon katsayılarının 0.610 ile 0.786 arasında değer aldığı görülmüştür. Bu bilgiler ışığında ES ölçeğinin 3 boyut 16 ifadeden oluşan faktör yapısı doğrulanmıştır.

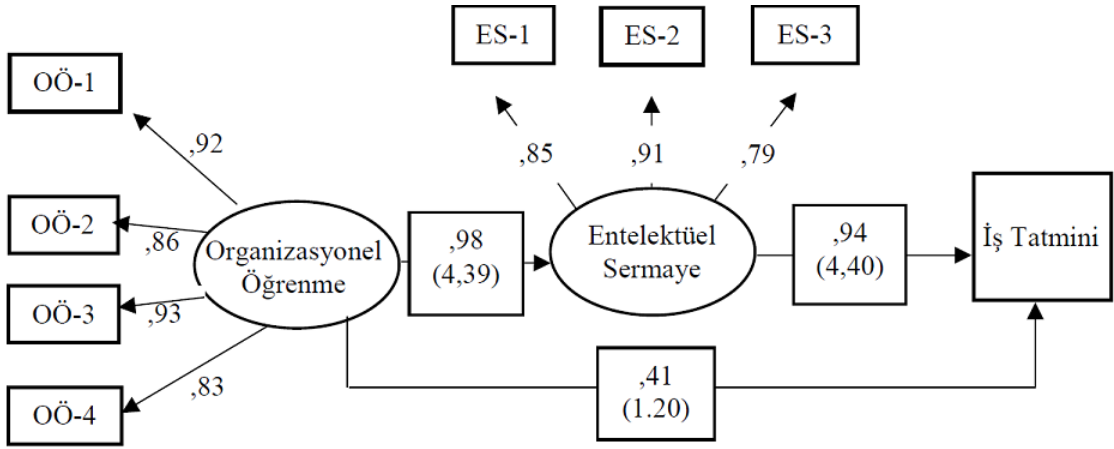
Son olarak, iş tatminini ölçmek için Chalykoff ve Kochan (1989) tarafından geliştirilen tek boyut 4 ifadeden oluşan İş Tatmini (İT) ölçeği kullanılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonuçlarına göre İT ölçeğinin tek boyutlu yapısının korunduğu gözlenmiştir (Tablo 4).

Tablo 4. İş Tatmini Ölçeğine Ait AFA Sonuçları

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

3.1. Araştırma Modeline İlişkin Bulgular

Araştırma modelinde yer alan hipotezleri sınamak ve modeli doğrulamak için yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. YEM'in temel amacı, belirlenmiş olan ilişkilerin araştırmanın verileri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemektir (Şimşek, 2007). Araştırmanın hipotezlerini sınamak için yapılan YEM sonucu ortaya çıkan yol diyagramında yer alan değerler incelendiğinde; örgütsel öğrenme yeteneği ile entelektüel sermaye arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bilgiler ışığında, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca entelektüel sermaye ile iş tatmini arasında da yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre H₂ de kabul edilmiştir. Ancak, örgütsel öğrenme ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ve H₃ hipotezi reddedilmiştir (Şekil 2).



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

Şekil 2. Araştırmanın Modeline İlişkin Sonuçlar

Analiz sonuçlarına göre örgütsel öğrenme yeteneği ile entelektüel sermaye arasındaki ilişkiye ait t değeri 4,39 ve entelektüel sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkiye ait t değeri ise 4.40 olarak belirlenmiştir. Değişkenlerin arasındaki t değerinin 1,96'nın üzerinde olduğu durumlarda 0,05 düzeyinde, t değerinin 2,56'nın üzerinde olan durumlarda ise ilişkinin 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu bilinmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Bu bakımdan modelde belirlenen ilişkiler 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

4. TARTIŞMA

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

çıktıkları olan bilgi ve tecrübelerin organizasyon içinde paylaşılması, paylaşılan bilginin organizasyonu oluşturan birimlerin öğrenmesinde kullanılması, yönetimin bu süreçleri desteklemesi ve ortak vizyon yaratmada kullanması konularında benzer sonuçlar verdiğini söyleyebiliriz. Ayrıca bu 4 faktörün birbiri arasındaki korelasyon matrisi incelendiğinde yüksek derecede ilişkiye sahip oldukları ve bu ilişkinin pozitif yönlü olduğu söylenebilir.

Mura ve Lungo (2013)'nin geliştirdiği entelektüel sermaye ölçeğinin faktör desenin Türk kültüründe geçerli olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda 3 boyut 12 ifadeden oluşan yeni bir yapı elde edilmiştir. Entelektüel sermaye kavramı Türkçe alanyazında ilk kez Kızıltepe (2012) tarafından irdelenmiştir. Kızıltepe araştırmasında futbol kulüplerini bir işletme olarak nasıl değerlendirilmesi gerektiğini belirlemek amacıyla entelektüel sermaye kavramına vurgu yapmıştır. Bu çalışmada ise entelektüel sermaye kavramını ölçmeyi amaçlayan bir araştırma tasarlandığından sonuçları Türkçe alanyazında entelektüel sermaye kavramı açısından yeni bir bakış açısı yaratmıştır.

Araştırmaya konu olan örgütsel öğrenme yeteneği, entelektüel sermaye ve iş tatmini kavramları çalışanların yaş, cinsiyet, aylık ortalama gelir, eğitim durumu, iş deneyim süreleri ve çalıştıkları kurum gibi demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre çalışanların aylık ortalama gelir düzeyleri ve çalıştıkları kuruma göre örgütsel öğrenme yeteneği, entelektüel sermaye ve iş tatmini algılarının değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer yandan spor örgütlerinde çalışanların bu kavramlara ilişkin algılarının yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve iş deneyim sürelerinden bağımsız olduğu belirlenmiştir. Yönetim ve organizasyon alanyazını incelendiğinde bu sonuçları destekler nitelikte çalışmaların (Spanjol, Tam ve Tam, 2015; Huang, Lin ve Kuo, 2015; Tongchaiprasit ve Ariyabuddhiphongs, 2016; Akın, 2005; Armeli vd., 1998) olduğu ve bu çalışmanın alanyazında yer alan çalışmalarla paralellik gösterdiği görülmüştür.

Araştırmanın modeline ait analiz sonuçları incelendiğinde araştırmacılar tarafından kurulan hipotezlerden H1 ve H2 hipotezleri kabul edilirken, H3 hipotezi ise reddedilmiştir. Bu bilgiler ışığında örgütsel öğrenmeye ilişkin süreçlerin varlığının spor organizasyonlarının sahip olduğu entelektüel sermaye unsurlarına etki edebileceği tespit edilmiştir. Bu etki göz önüne alındığında hali hazırda var olan hizmet içi eğitimlere ve içeriklerine verilecek önemin entelektüel sermaye açısından olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülebilir. Diğer yandan entelektüel sermaye kavramını oluşturan unsurlara ilişkin süreçlerin spor örgütü çalışanları tarafından önemli olarak görüldüğü kayıt altına alınmayan sohbetlerde yer almıştır. Ayrıca çalışanlar bu durumun kendi içsel motivasyonlarına da olumsuz etki ettiğini dile getirmişlerdir. İstatistiksel olarak da ortaya konan bu etki entelektüel sermaye kavramının çalışanların iş tatminine etki ettiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

5. SONUÇ

Bilginin oluşturulması ve yönetilmesi süreçleri ülkeler, örgütler, üniversiteler, kamu kurum ve kuruluşları, işletmeler gibi birçok oluşumun başarısında önemlidir. Bu süreçlerin ne kadar başarılı olduğu nasıl yönetildiği ile doğru orantılıdır. Günümüzün bilgi temelli ekonomik düzeninde rekabet edebilmek, başarılı olabilmek ve sürdürülebilir sistemler oluşturmak için yeni bilgilere ihtiyaç vardır. Bu yüzden örgütlerin bu bilgiyi nasıl yarattığının, örgüt içinde nasıl paylaştığının ve bu bilgiyi nasıl bir sermaye unsuruna dönüştürdüğüünün anlaşılması çok önemlidir. Ayrıca bu süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilmesi sonucunda örgütlerin ne tür çıktılara sahip olacağıın bilinmesi de örgütün sahip olduğu somut ve soyut bütün sermaye unsurlarının amaçlar doğrultusunda yönetilmesine yardımcı olacaktır. Bu süreçlerin ülkemizde spora yön veren kamu kurum ve kuruluşlarında nasıl işlediğini anlamak amacıyla bu çalışmada örgütlerin yeni bilgiler edinmeye açık olması ve bunu devamlı denemeler yardımıyla bir sistem haline getirmesi, bu sistemin çıktıları olan bilgi ve tecrübelerin örgüt içinde paylaşılması, paylaşılan bilginin örgütü oluşturan birimlerin öğrenmesinde kullanılması, yönetimin bu süreçleri desteklemesi ve ortak vizyon yaratmada kullanması konularında çalışanların beklenti içinde olduklarını ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Çalışanlarının eğitimlerine kaynak ve destek sağlayan örgütlerin farklılık yaratmada daha başarılı oldukları bilinmektedir. Bu sayede insan sermayesine katkı sağlanmış, istenilen iş gücü katkısı da oluşturulmuş olacaktır. Oluşturulacak bu olumlu ortamın iş tatmini yaratmada kullanılacak bir yönetim aracına dönüştürülmesi de örgütler için önemli bir durumdur. Sağlıklı, başarılı ve disiplinli bireyler yetiştirilmesinde ve toplumsal sağlığın ve refahın desteklenmesinde etkili bir unsur olan spor örgütleri ve çalışanlarının örgütsel öğrenme süreçlerine karşı tutumları, entelektüel sermaye unsurlarına ilişkin farkındalıkları ve işlerine yönelik tatmin durumları bu yüzden geniş çaplı hem toplumsal hem de bireysel etkiye sahip önemli birer olgudur.

6. ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında elde edilen bilgilerin yorumlanması ile ortaya çeşitli öneriler çıkmaktadır. Bu öneriler araştırmacılara ve uygulayıcılara olmak üzere iki başlık altında ifade edilmiştir.

6.1. Araştırmacılara Öneriler

Kapsam ve sınırlılıkları gereği bu çalışmada örgütsel öğrenme, entelektüel sermaye ve iş tatmini kavramları incelenmiştir. Bu kavramlar sadece spor örgütlerini anlamaya değil ayrıca çalışanlarının algı, tutum ve performansını da değerlendirmeye yardımcı kavramlardır. Ancak bahsedilen bu kavramların tek başına ya da bir arada örgüt içindeki bütün süreçleri anlamaya yeterli olmayacağı istatistiksel olarak da ortaya konulmuştur. Bu

yüzden örgütsel öğrenme ve entelektüel sermaye arasındaki ilişkinin başka hangi sonuçları olacağını değerlendirmek için yapılacak yeni çalışmalar için araştırma konusu niteliğindedir.

İlgili alanyazında yeteri kadar incelenmediği düşünülen entelektüel sermaye kavramını bilgi yönetimi, örgütsel bilgelik, örgüt içi girişimcilik gibi kavramlar ile ilişkilendirmek ve bu ilişkilerin iş tatmini üzerine olan etkisini incelemek ortaya spor yönetimi açısından yeni bakış açıları getirebilir. Ayrıca kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenme ile ilişkisinin irdelenmesi de entelektüel sermaye oluşturma konusunda spor yöneticilerine yön verecek bilgilerin çoğaltılmasında etkili olabilir.

Bu durumlardan ayrı olarak çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, gelir düzeyi gibi demografik özellikleri dışında farklı özelliklerinin değerlendirilmesi yeni çalışmalardan elde edilecek sonuçların daha farklı alanlarla karşılaştırılmasına olanak sağlayabilir.

6.2. Uygulayıcılara Öneriler

İlk olarak, örgütsel öğrenmenin aslında bireysel öğrenme ile başladığı ve buna yönelik girişimlerin bireysel düzeyden başlayarak örgüt geneline yayılması gerektiği unutulmamalıdır. İkinci olarak, bireylerin sahip olduğu her türlü yetenek ve özelliğin aslında örgütler için fark yaratmada kullanılabilecek birer sermaye unsuru ve bunların bireylerin eğitim durumu, cinsiyeti, medeni durumu ve aylık gelirlerinden bağımsız olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu yetenek ve özelliklerin gelişmesinde örgütsel öğrenmenin önemli bir role sahip olduğu da birçok akademik çalışma ile doğrulanmıştır. Örgütsel öğrenme yeteneğinin gelişmesine yönelik her türlü çabanın hem insan hem yapı hem de ilişki içinde bulunan unsurlar açısından kazanç sağlayıcı olacağı unutulmamalıdır. Son olarak, iş tatmini yaratmada örgüt imajının en az maddi kazanç kadar önemli olduğu ve bu imajı çalışanın gözünde oluşturmak için fark yaratacak kariyer yönetimi, açık yönetim tarzı, stratejik halkla ilişkiler ve stratejik insan kaynakları yönetimi gibi uygulamalara gereken önem verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Akın, M. (2005). Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 141-170.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 1-25.
- Andres, L., & Grayson, J.P. (2002). Educational Attainment, Occupational Status and Job Satisfaction: A Ten Year Portrait of Canadian Young Women and Men, *American Educational Research Association Annual Meeting, New Orleans*, 231-303.

Büyükkakgöl, Ü. C., & Argan, M. (2019). The Relationship Between Organizational Learning Capability, Intellectual Capital and Job Satisfaction in Sport Organizations. GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism, Recreation and Sports Sciences (ATRSS), 2 (1): 34-53.

- Armeli, S., Eisenberger, P.F., & Lynech, P. (1998). Perceived Organizational Support of Police Performance: The Moderating Influence of Sociemotional Needs, *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- Barca, M. (2002). Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, 10-11 Mayıs, İzmit, 517-522.
- Basım, N., Şeşen, H., & Meydan, C. H. (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 64(3), 27-44.
- Beehr, T.A., Nadig, V., Gudanowski, D. M., & Such, M. (2004). Perceptions of Reasons for Promotion of Self and Others, *Human Relations*, 57, 413-438.
- Boudreau, J.W., & Ramstad, P.M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Cano, J., & Miller, G. (1992). A Gender Analysis Of Job Satisfaction, Job Satisfier Factors and Job Dissatisfier Factors of Agricultural Education Teachers, *Journal of Agricultural Education*, 33(3), 40-46.
- Chalykoff, J., & Kochan, T. (1989). Computer-Aided Monitoring: Its Influence on Employee Job Satisfaction and Turn-over, *Personnel Psychology*, 42, 807-834.
- Chen, J. Q., Lee, T. E., Zhang, R., & Zhang, Y. J. (2003). Systems Requirements for Organizational Learning, *Communications of The ACM*, 46(12), 73-78.
- Chen, M., Cheng, S., & Hwang, Y. (2005). An Emprical Investigation of the Relationship Between Intellectual Capital and Firms' Market Value and Financial Performance, *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159-176.
- Chin, W.W. (1998). Commentary: Issues and Option on Structural Equation Modelling, *MIS Quarterly (MISQ)*, 20(1), 7-16.
- Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 11-33.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları*, Pegem Akademi, Ankara.
- Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia, *Long Range Planning*, 30(3).

Büyükakgül, Ü. C., & Argan, M. (2019). The Relationship Between Organizational Learning Capability, Intellectual Capital and Job Satisfaction in Sport Organizations. GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism, Recreation and Sports Sciences (ATRSS), 2 (1): 34-53.

- Ghosh, D., & Wu, A. (2007). Intellectual Capital and Capital Markets: Additional Evidence, *Journal of Intellectual Capital*, 8(2), 216-235.
- Gürüz, D., & Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte – Fikirden Eyleme*, Nobel Basım Yayın, Ankara.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Huang, C.K., Lin, C.Y. & Kuo, C.C. (2015). Understanding Job Satisfaction and Organizational Commitment through Team Learning Behavior and Socialization Processes in a Changing Environment, 3rd Annual International Conference on Tourism and Hospitality Research, Singapore, 101-107.
- Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures, *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- İstar, N. (2006). Öğrenen Organizasyonlarda Başarı Kriterleri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: evidence from the Spanish chemical industry. *Human resource management*, 44(3), 279-299.
- Kızıltepe, M. (2012). Futbol kulüpleri için değerlendirme çerçevesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(3), 77-88.
- Kidwell, R.E., & Robie, C. (2003). Withholding Efforts in Organizations: Toward Development and Validation of a Measure, *Journal of Business and Psychology*, 17, 537-561.
- Levitt, B. (1988). March, J., Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Marr, B. (2008). Impacting Future Value: How to Manage Your Intellectual Capital, *Management Accounting Ginline*, 3-33.
- McGuirk, H., Lenihan, H., & Hart, M. (2015). Measuring The Impact of Innovative Human Capital on Small Firms' Propensity to Innovate, *Research Policy*, 44(4), 965-976.
- Meehl, P.E. (1990). Why Summaries of Research on Psychological Theories Are Often Uninterpretable, *Psychological Reports*, 66, 195-244.
- Mura, M., & Longo, M. (2013). Developing a Tool for Intellectual Capital Assessment: An Individual-level Perspective, *Expert Systems*, 30(5), 436-450.

- Okumuş, K. (2013). Liderlik Tarzları, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Yenilik ve Firma Performansı İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.
- Oshagbemi, T., Gender Differences in The Job Satisfaction of University Teachers, Women in Management Review, 15(7), 331-343 (2000).
- Özkalp, E. (2007). Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Özpehlivan, M. (2015). Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye – Rusya Örneği, Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pınar, İ. ve Arıkan, C. (2015). Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 44(2), 65-76.
- Probst, G. J. B., & Büchel, B. S. T. (1997). Organizational Learning: The Competitive Advantage of The Future, Prentice Hall, London.
- Rebelo, T. M., & Gomes, A. D. (2008). Organizational Learning and The Learning Organization: Reviewing Evolution for Prospecting The Future, Learning Organization, 15(4), 294-308.
- Riahi-Belkaoui, A. (2003). Intellectual Capital and Firms Performance of US Multinational Firms, Journal of Intellectual Capital, 4(2), 215-226.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, MKM Yayınları, İstanbul.
- Seetharaman, A. (2002). Intellectual Capital Accounting and Reporting in the Knowledge Economy, Journal of Intellectual Capital, 3(2).
- Sevimli, F., & İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, Ege Akademik Bakış Dergisi, 5(1), 55-64.
- Shipton, H., West, M.A., Parkes, C.L., Dawson, J.F., & Patterson, M.G. (2006). When Promoting Positive Feelings Pays: , European Journal of Work and Organizational Psychology, 15(4), 404-430.
- Spanjol, J., Tam, L., & Tam, V. (2015). Employer–employee congruence in environmental values: An exploration of effects on job satisfaction and creativity. Journal of Business Ethics, 130(1), 117-130.
- Stewart, A. T. (1997). Entelektüel Sermaye, Örgütlerin Yeni Zenginliği, MESS Yayınları, İstanbul.

Büyükakgöl, Ü. C., & Argan, M. (2019). The Relationship Between Organizational Learning Capability, Intellectual Capital and Job Satisfaction in Sport Organizations. GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism, Recreation and Sports Sciences (ATRSS), 2 (1): 34-53.

- Şimşek, M.Ş. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Terekli, G. (2010). *Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tongchaiprasit, P., & Ariyaduddhiphongs, V. (2016). Creativity and Turnover Intention among Hotel Chefs: The Mediating Effects of Job Satisfaction and Job Stress, *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33-40.
1. Tsui, E., Wang, W. M., Cai, L., Cheung, C. F., & Lee, B. W. (2013). Knowledge-based extraction of intellectual capital-related information from unstructured data. *Expert Systems with A*