



**T.C.**

**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ENTELEKTÜEL SERMAYENİN İŞLETME PERFORMANSINA  
ETKİSİNİ İNCELEYEN MODELLERİN KARŞILAŞTIRMALI  
ANALİZİ: TR61 BÖLGESİNDE BULUNAN ORTA  
BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Ömer Faruk ACAR**

**1540201001**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA**

**Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU**

**ISPARTA - 2021**



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                         |                                                                                                          |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Adı Soyadı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ÖMER FARUK ACAR         |                                                                                                          |      |
| Anabilim Dalı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | İŞLETME                 |                                                                                                          |      |
| Tez Başlığı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                         |                                                                                                          |      |
| Yeni Tez Başlığı <sup>1</sup><br>(Eğer değişmesi<br>önerildi ise)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                         |                                                                                                          |      |
| <p>Süleyman Demirel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Doktora Tez Savunma Sınavında Jürimiz 04/08/2021 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Doktora tezi için;</p> <p><input type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU<sup>2</sup></p> <p>ile aşağıdaki kararı almıştır.</p> <p><input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez <b>KABUL</b> edilmiştir.</p> <p><input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin <b>DÜZELTİLMESİ</b><sup>3</sup> kararlaştırılmıştır.</p> <p><input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin <b>REDDEDİLMESİ</b><sup>4</sup> kararlaştırılmıştır.</p> <p><input type="checkbox"/> Öğrenci tez savunma sınavına <b>KATILMAMIŞTIR</b>.</p> |                         |                                                                                                          |      |
| TEZ SINAV<br>JÜRİSİ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Adı Soyadı/Üniversitesi | Kabul/Ret                                                                                                | İmza |
| Danışman                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                         | <input type="checkbox"/> Kabul<br><input type="checkbox"/><br>Düzeltilme<br><input type="checkbox"/> Ret |      |
| Jüri Üyesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                         | <input type="checkbox"/> Kabul<br><input type="checkbox"/><br>Düzeltilme<br><input type="checkbox"/> Ret |      |
| Jüri Üyesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                         | <input type="checkbox"/> Kabul<br><input type="checkbox"/><br>Düzeltilme<br><input type="checkbox"/> Ret |      |
| Jüri Üyesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                         | <input type="checkbox"/> Kabul<br><input type="checkbox"/><br>Düzeltilme<br><input type="checkbox"/> Ret |      |
| Jüri Üyesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                         | <input type="checkbox"/> Kabul<br><input type="checkbox"/><br>Düzeltilme<br><input type="checkbox"/> Ret |      |

<sup>1</sup> Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

<sup>2</sup> OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

<sup>3</sup> DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

<sup>4</sup> Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir.

Bu form bilgisayar ortamında doldurulacaktır.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM VE ÖĞRETİM YÖNERGESİ Madde 46-(9) Tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir. (10) Düzeltme kararının verilmesi halinde, tezin düzeltilmesi için öğrenciye en fazla altı ay süre tanınır. Öğrenci, danışman önerisi, ilgili EABD kurulunun teklifi ve EYK kararı ile belirlenen düzeltme sınavı tarihinde aynı jüri önünde tezini yeniden savunur. (11) Düzeltme kararı sonunda belirtilen süre içerisinde tez savunma sınavına katılmayan veya tez savunma sınavı sonunda tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir.



**T.C.**  
**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisini İnceleyen Modellerin Karşılaştırmalı Analizi: Tr61 Bölgesinde Bulunan Orta Büyüklükteki İşletmeler Üzerine Bir Araştırma” adlı tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

**Ömer Faruk ACAR**  
**04.08.2021**



**T.C.**  
**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**  
**BEYAN BELGESİ**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

| <b>ÖĞRENCİ BİLGİLERİ</b>               |                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adı-SOYADI</b>                      | <b>Ömer Faruk ACAR</b>                                                                                                                                                                |
| <b>Öğrenci Numarası</b>                | <b>1540201001</b>                                                                                                                                                                     |
| <b>Enstitü Ana Bilim Dalı</b>          | <b>İşletme</b>                                                                                                                                                                        |
| <b>Programı</b>                        | <b>-</b>                                                                                                                                                                              |
| <b>Programın Türü</b>                  | <b>( ) Tezli Yüksek Lisans ( * ) Doktora</b>                                                                                                                                          |
| <b>Danışmanının Unvanı, Adı-SOYADI</b> | <b>Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA – Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU</b>                                                                                                                         |
| <b>Tez Başlığı</b>                     | <b>Entelektüel sermayenin işletme performansına etkisini inceleyen modellerin karşılaştırmalı analizi: TR61 bölgesinde bulunan orta büyüklükteki işletmeler üzerine bir araştırma</b> |
| <b>Turnitin Ödev Numarası</b>          |                                                                                                                                                                                       |

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam ..... sayfalık kısmına ilişkin olarak, ...../...../..... tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönergesinin 14 üncü maddesinde yer alan filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

Kaynakçalar hariç, alıntılar dahil, 10 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç;

% ..... ‘tür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu’nun doğruluğunu onaylarım.

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu’nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları’nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

**Gerekçe:**

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

...../...../2021.  
(İmza)

Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA

ACAR, Ömer Faruk, *Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisini Açıklayan Modellerin Karşılaştırılması: TR61 Bölgesinde Bulunan Orta Büyüklükteki İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Isparta, 2021

## ÖZET

Maddi olmayan varlıklar günümüzde değer yaratan temel varlıklardan biri olarak gösterilir ve bu nedenle entelektüel sermaye işletmelerin performansını etkileyen hayati bir unsurdur. Bilgi çağında işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için performans değerlendirme çalışmaları yaparken, maddi varlıklarla birlikte maddi olmayan varlıkları ifade eden entelektüel sermaye üzerine de yatırımlar yapmaktadır. Bu çalışmanın amacı entelektüel sermayenin boyutları olan insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayenin işletme performansına etkisini açıklayan modelleri karşılaştırma ve incelemektir. Çalışmanın örneklemini TR61 bölgesi olarak tanımlanan Antalya, Isparta ve Burdur’da faaliyet gösteren KOSGEB’in “Orta Büyüklükteki İşletme” tanımına uyan orta büyüklükteki 290 işletme oluşturmaktadır. Yapılan analiz sonuçlarına göre entelektüel sermaye boyutlarından yapısal sermayenin bütün modellerde işletme performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. İnsan sermayesinin işletme performansı üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilememiştir. Müşteri sermayesi ise bakılan dört farklı modelin üçünde etkisi tespit edilirken birinde tespit edilememiştir. Unsurlar arasındaki ilişkiye bakıldığında ise İnsan sermayesi ile müşteri sermayesi arasında bakılan tüm modellerde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Benzer şekilde müşteri sermayesi ile yapısal sermaye arasında da bakılan tüm modellerde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. İnsan sermayesi ile yapısal sermaye arasında ise bakılan dört modelin birinde ilişki tespit edilemezken, diğer üç modelde pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi, Bilgi Yönetimi, Entelektüel Sermaye, Performans, İşletme Performansı

ACAR, Ömer Faruk, *Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisini Açıklayan Modellerin Karşılaştırılması: TR61 Bölgesinde Bulunan Orta Büyüklükteki İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Isparta, 2021

## ABSTRACT

Intangible assets are shown as one of the core assets that create value today, therefore intellectual capital is a vital element that affects the performance of businesses. In the information age, while conducting performance evaluation studies and investing in intellectual capital in order to provide competitive advantage businesses are also investing in intangible assets along with tangible assets. The aim of this study is to compare and examine the models that explain the effects of intellectual capital dimensions such as human capital, customer capital, and structural capital on business performance. The sample of the study consists of 290 medium-sized enterprises that comply with KOSGEB's "Medium-Sized Enterprise" definition, operating in Antalya, Isparta, and Burdur, which is defined as the TR61 region. According to the results of the analysis, it has been determined that structural capital, one of the dimensions of intellectual capital, has a positive effect on business performance in all models. In the information age, while conducting performance evaluation studies and investing in intellectual capital in order to provide competitive advantage businesses are also investing in intangible assets along with tangible assets. No effect of human capital on business performance has been determined. Customer capital, on the other hand, was detected in three of the four different models examined, except one. When we look at the relationship between the elements, there is a positive relationship between human capital and customer capital in all models. Similarly, a positive relationship was found between customer capital and structural capital in all models examined. While no relationship was found between human capital and structural capital in one of the four models, a positive relationship was observed in the other three models.

**Keywords:** Knowledge, Knowledge Management, Intellectual Capital, Performance, Business Performance

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

|                                         |      |
|-----------------------------------------|------|
| DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI..... | i    |
| YEMİN METNİ .....                       | ii   |
| TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU .....   | iii  |
| ÖZET.....                               | iv   |
| ABSTRACT .....                          | v    |
| İÇİNDEKİLER .....                       | vi   |
| KISALTMALAR .....                       | x    |
| TABLolar DİZİNİ .....                   | xi   |
| ŞEKİLLER DİZİNİ .....                   | xiii |
| ÖNSÖZ.....                              | xiv  |
| GİRİŞ .....                             | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 1. BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ.....                       | 3  |
| 1.1. Bilginin Tanımı .....                            | 4  |
| 1.2. Bilginin Sınıflandırılması .....                 | 12 |
| 1.2.1. Kaynağına Göre Bilgi .....                     | 13 |
| 1.2.2. İçeriğine Göre Bilgi .....                     | 16 |
| 1.2.3. Düzenleme ve Kullanım Biçimine Göre Bilgi..... | 18 |
| 1.3. Bilgi Ekonomisi.....                             | 18 |
| 1.4. Bilgi Yönetimi .....                             | 19 |
| 1.5. Örgütlerde Bilgi Yönetimi.....                   | 22 |
| 1.6. Bilgi Yaratma (Oluşturma).....                   | 23 |
| 1.6.1. Bilgi Yaratma Kavramı.....                     | 24 |

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.6.2. Bilgi Dönüşüm Süreci: Sosyalleştirme-Dışsallaştırma-Birleştirme-İçselleştirme (SDBI)..... | 26 |
| 1.6.3. Ortam ile Bilgi Yaratılması .....                                                         | 28 |
| 1.7. Bilgi Yönetimi Alanında Yapılan Çalışmalar .....                                            | 30 |

## İKİNCİ BÖLÜM

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2. ENTELEKTÜEL SERMAYE .....</b>                                 | <b>33</b> |
| 2.1. Entelektüel Sermaye Kavramının Tanımı .....                    | 34        |
| 2.2. Entelektüel Sermayenin Gelişimi .....                          | 36        |
| 2.3. Entelektüel Sermayenin Önemi .....                             | 37        |
| 2.4. Entelektüel Sermayenin Unsurları.....                          | 39        |
| 2.4.1. İnsan Sermayesi .....                                        | 41        |
| 2.4.2. Yapısal Sermaye .....                                        | 46        |
| 2.4.3. Müşteri Sermayesi .....                                      | 51        |
| 2.5. Entelektüel Sermaye Unsurları Arasındaki İlişki .....          | 55        |
| 2.6. Entelektüel Sermayenin İlkeleri .....                          | 57        |
| 2.7. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi .....                         | 58        |
| 2.7.1. Entelektüel Sermayeyi İşletme Bazında Ölçen Yöntemler .....  | 59        |
| 2.7.1.1. Piyasa Değeri – Defter Değeri Yöntemi .....                | 59        |
| 2.7.1.2. Piyasa Değeri / Defter Değeri Yöntemi .....                | 60        |
| 2.7.1.3. Tobin’in Q Oranı Yöntemi .....                             | 61        |
| 2.7.1.4. Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi .....              | 61        |
| 2.7.2. Entelektüel Sermayeyi Unsur Bazında Ölçen Yöntemler .....    | 62        |
| 2.7.2.1. Skandia Modeli .....                                       | 62        |
| 2.7.2.2. Teknoloji Brokeri .....                                    | 63        |
| 2.7.2.3. Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard) .....              | 64        |
| 2.7.2.4. Entelektüel Katma Değer Katsayısı (VAIC).....              | 65        |
| 2.7.3. Entellektüel Sermayenin Ölçülmesindeki Diğer Yöntemler ..... | 65        |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 2.8. Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi .....              | 70 |
| 2.9. Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Çalışmalar ..... | 71 |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3. İŞLETME PERFORMANSI.....</b>                                              | <b>75</b> |
| 3.1. Performans Kavramı.....                                                    | 75        |
| 3.2. İşletme Performansı Kavramı.....                                           | 76        |
| 3.3. İşletme Performansının Önemi.....                                          | 77        |
| 3.4. İşletme Performansının Ölçütleri .....                                     | 78        |
| 3.5. İşletme Performansının Ölçülmesi .....                                     | 80        |
| 3.6. İşletme Performansını Etkileyen Unsurlar .....                             | 82        |
| 3.7. Entelektüel Sermaye ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki.....         | 83        |
| 3.8. Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisini Ölçen Modeller ..... | 90        |
| 3.8.1. Basit Model.....                                                         | 90        |
| 3.8.2. Elmas Model .....                                                        | 91        |
| 3.8.3. Malezya Modeli .....                                                     | 92        |
| 3.8.4. Kanada Modeli.....                                                       | 92        |
| 3.8.5. Araştırma Modeli .....                                                   | 93        |

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4. METODOLOJİ VE BULGULAR.....</b>                            | <b>94</b> |
| 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....                            | 94        |
| 4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....                      | 95        |
| 4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları .....                | 96        |
| 4.4. Araştırmanın Ölçüm Araçları .....                           | 97        |
| 4.5. Araştırmanın Bulguları .....                                | 98        |
| 4.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular..... | 98        |
| 4.5.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Profili .....      | 100       |
| 4.5.3. Ölçeklere Ait Açıklayıcı Faktör Analizleri .....          | 103       |

|                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.5.4. Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler .....                                   | 108        |
| 4.5.5. Verilerin Dağılımı ve Güvenirlikleri .....                                         | 109        |
| 4.5.6. Ölçeklere Ait Doğrulamalı Faktör Analizleri .....                                  | 110        |
| 4.5.7. Değişkenler Arası İlişkiler (Korelasyon Analizi) .....                             | 115        |
| 4.5.8. Yapısal Eşitlik Modellemesi.....                                                   | 116        |
| 4.5.8.1. Yapısal Eşitlik Model Analizi-Basit Model .....                                  | 117        |
| 4.5.8.2. Yapısal Eşitlik Model Analizi-Elmas Model .....                                  | 119        |
| 4.5.8.3. Yapısal Eşitlik Model Analizi-Malezya Modeli .....                               | 121        |
| 4.5.8.4. Yapısal Eşitlik Model Analizi-Ölçek Geliştirme Modeli.....                       | 123        |
| 4.5.8.5. Yapısal Eşitlik Model Analizi-Araştırma Modeli .....                             | 125        |
| 4.5.9. Araştırmada Kullanılan Modellerin Karşılaştırılması.....                           | 128        |
| 4.6.9. Değişkenlerin Katılımcıların Betimleyici Özelliklerine Göre<br>Farklılıkları ..... | 130        |
| <b>TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>                                                             | <b>134</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                     | <b>143</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                                         | <b>170</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                                      | <b>171</b> |

## KISALTMALAR

**AFA:** Açımlayıcı Faktör Analizi

**AMOS:** Analysis of Moment Structures (Yapısal Eşitlik Model Analiz Programı)

**BT:** Bilgi Teknolojileri

**CEO:** Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)

**CKO:** Chief Knowledge Officer (Bilgi Yönetim Sorumlusu)

**DFA:** Doğrulayıcı Faktör Analizi

**DIC:** Direct Intellectual Capital (Direkt Entelektüel Sermaye)

**ES:** Entelektüel Sermaye

**İP:** İşletme Performansı

**İS:** İnsan Sermayesi

**KOSGEB:** Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

**MCM:** Market Capitalization Method (Piyasa Kapitalizasyon Yöntemi)

**MS:** Müşteri Sermayesi

**OECD:** Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)

**ROA:** Return On Assets (Varlık Getirisi)

**SC:** Scorecard (Puan Kartı)

**SDİB:** Sosyalleştirme-Dışsallaştırma-Birleştirme-İçselleştirme

**SECI:** Socialization-Externalization-Combination-Internalization

**SPSS:** Statistical Package for The Social Sciences (Sosyal Bilimler İstatistik Programı)

**YEM:** Yapısal Eşitlik Modeli

**YS:** Yapısal Sermaye

## TABLolar DİZİNİ

### Sayfa

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1.1.</b> Veri-Enformasyon-Bilgi Sürecine Yönelik Farklı Kavramsal Bakış Açıları.....                  | 11  |
| <b>Tablo 1.2.</b> Örtük ve Açık Bilgi Arasındaki Farklar.....                                                  | 15  |
| <b>Tablo 1.3.</b> Bilgi Dönüşüm Süreci: Sosyalleştirme- Dışsallaştırma- Birleştirme- İçselleştirme/ SDBI ..... | 27  |
| <b>Tablo 1.4.</b> Ortam (Ba) ile Bilgi Yaratılması ve Etkileşim İlişkisi.....                                  | 29  |
| <b>Tablo 2.1.</b> Entelektüel Sermaye Kavramının Tanımları.....                                                | 35  |
| <b>Tablo 2.2.</b> Entelektüel Sermaye Çalışmalarının Tarihçesi .....                                           | 37  |
| <b>Tablo 2.3.</b> Entelektüel Sermaye Unsurlarının Sınıflandırılması .....                                     | 40  |
| <b>Tablo 2.4.</b> İnsan Sermayesi Metrikleri .....                                                             | 44  |
| <b>Tablo 2.5.</b> Yapısal Sermayenin Öğeleri .....                                                             | 48  |
| <b>Tablo 2.6.</b> Yapısal Sermaye Metrikleri .....                                                             | 49  |
| <b>Tablo 2.7.</b> Müşteri Sermayesi Bileşenleri .....                                                          | 53  |
| <b>Tablo 2.8.</b> Müşteri Sermayesi Metrikleri .....                                                           | 54  |
| <b>Tablo 2.9.</b> Entelektüel Sermayenin İlkeleri.....                                                         | 57  |
| <b>Tablo 2.10.</b> Entelektüel Sermayeyi Ölçme Metodları .....                                                 | 66  |
| <b>Tablo 4.1.</b> Güven Aralıklarına Göre Örneklem Sayıları .....                                              | 96  |
| <b>Tablo 4.2.</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait İstatistikler .....                              | 98  |
| <b>Tablo 4.3.</b> İşletmelerin Sektör Bazında Dağılımı.....                                                    | 100 |
| <b>Tablo 4.4.</b> İşletmelerin Sektör Bazında Grup Olarak Dağılımı.....                                        | 101 |
| <b>Tablo 4.5.</b> İşletmelerin Toplam Çalışan Sayıları.....                                                    | 102 |
| <b>Tablo 4.6.</b> İşletmelerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....                                              | 102 |
| <b>Tablo 4.7.</b> İşletmelerin Cirolarına Göre Dağılımı .....                                                  | 103 |
| <b>Tablo 4.8.</b> Entelektüel Sermaye Ölçeği KMO and Bartlett Küresellik Test Tablosu .....                    | 105 |
| <b>Tablo 4.9.</b> Entelektüel Sermaye Ölçeğinin AFA Sonuçları .....                                            | 105 |
| <b>Tablo 4.10.</b> İşletme Performansı Ölçeği KMO and Bartlett Küresellik Test Tablosu .....                   | 107 |
| <b>Tablo 4.11.</b> İşletme Performansı Ölçeğinin AFA Sonuçları .....                                           | 107 |
| <b>Tablo 4.12.</b> Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler .....                                            | 108 |
| <b>Tablo 4.13.</b> Ölçeklerin Güvenirlik ve Normallik Testlerinin Analiz Sonuçları .....                       | 110 |

|                                                                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 4.14.</b> DFA ve YEM’de Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri Referans Değerleri ve Entelektüel Sermaye Ölçeği Model Uyum Değerleri.....  | 111 |
| <b>Tablo 4.15.</b> DFA ve YEM’de Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri Referans Değerleri ve İşletme Performansı Ölçeği Model Uyum Değerleri ..... | 114 |
| <b>Tablo 4.16.</b> Boyutlara Ait Korelasyon Katsayıları.....                                                                                    | 115 |
| <b>Tablo 4.17.</b> Model Uyum Değerleri .....                                                                                                   | 118 |
| <b>Tablo 4.18.</b> YEM Analinize İlişkin Parametre Tahmin Değerleri .....                                                                       | 118 |
| <b>Tablo 4.19.</b> Model Uyum Değerleri .....                                                                                                   | 120 |
| <b>Tablo 4.20.</b> YEM Analinize İlişkin Parametre Tahmin Değerleri .....                                                                       | 120 |
| <b>Tablo 4.21.</b> Model Uyum Değerleri .....                                                                                                   | 122 |
| <b>Tablo 4.22.</b> YEM Analinize İlişkin Parametre Tahmin Değerleri .....                                                                       | 122 |
| <b>Tablo 4.23.</b> Model Uyum Değerleri .....                                                                                                   | 124 |
| <b>Tablo 4.24.</b> YEM Analinize İlişkin Parametre Tahmin Değerleri .....                                                                       | 124 |
| <b>Tablo 4.25.</b> Model Uyum Değerleri .....                                                                                                   | 126 |
| <b>Tablo 4.26.</b> YEM Analinize İlişkin Parametre Tahmin Değerleri .....                                                                       | 126 |
| <b>Tablo 4.27.</b> Araştırmada Kullanılan Modellerin Uyum Değerleri .....                                                                       | 128 |
| <b>Tablo 4.28.</b> Araştırmada Kullanılan Modellerin YEM Analinize İlişkin Parametre Tahmin Değerleri .....                                     | 129 |
| <b>Tablo 4.29.</b> Cinsiyet ile Araştırma Boyutlarının Karşılaştırma Sonuçları ... <b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>                      |     |
| <b>Tablo 4.30.</b> Medeni Durum ile Araştırma Boyutlarının Karşılaştırma Sonuçları <b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>                      |     |
| <b>Tablo 4.31.</b> Yaş Grupları ile Araştırma Boyutlarının Karşılaştırma Sonuçları... <b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>                   |     |
| <b>Tablo 4.32.</b> Eğitim Düzeyleri ile Araştırma Boyutlarının Karşılaştırma Sonuçları..... <b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>             |     |
| <b>Tablo 4.33.</b> Sektör Grupları ile Araştırma Boyutlarının Karşılaştırma Sonuçları...                                                        | 131 |
| <b>Tablo 4.34.</b> Çalışan Sayıları ile Araştırma Boyutlarının Karşılaştırma Sonuçları ..                                                       | 131 |
| <b>Tablo 4.35.</b> Ciro ile Araştırma Boyutlarının Karşılaştırma Sonuçları .....                                                                | 132 |
| <b>Tablo 4.36.</b> Yaş Grupları ile Araştırma Boyutlarının Karşılaştırma Sonuçları.....                                                         | 133 |
| <b>Tablo 4.37.</b> Çalıştıkları Bölüm ile Araştırma Boyutlarının Karşılaştırma Sonuçları..... <b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>           |     |
| <b>Tablo 4.38.</b> İşletmedeki Görevleri İle Araştırma Boyutlarının Karşılaştırma Sonuçları..... <b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>        |     |
| <b>Tablo 4.39.</b> İş Deneyimleri ile Araştırma Boyutlarının Karşılaştırma Sonuçları <b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>                    |     |



## ŞEKİLLER DİZİNİ

### Sayfa

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1.1. Bilgi Piramidi .....                                                                | 6   |
| Şekil 1.2. Veri-Bilgi Süreci.....                                                              | 9   |
| Şekil 1.3. Veri-Enformasyon-Bilgi Hiyerarşisi .....                                            | 10  |
| Şekil 1.4. Bilgi Yaratma Sürecinin İki Boyutu .....                                            | 25  |
| Şekil 1.5. Bilgi Yaratma Sürecinin Üç Elemanı .....                                            | 27  |
| Şekil 1.6. Bilgi Yaratımının Dört Yöntemi.....                                                 | 28  |
| Şekil 2.1. Entelektüel Sermaye Bileşenleri.....                                                | 41  |
| Şekil 2.2. İnsan Sermayesi .....                                                               | 44  |
| Şekil 2.3. Yapısal Sermaye .....                                                               | 49  |
| Şekil 2.4. Skandia Modeli.....                                                                 | 63  |
| Şekil 3.1. Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi - Basit Model.....              | 91  |
| Şekil 3.2. Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi – Elmas Model ....              | 91  |
| Şekil 3.3. Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi – Malezya Modeli .....          | 92  |
| Şekil 3.4. Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi – Ölçek Geliştirme Modeli ..... | 93  |
| Şekil 3.5. Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi – Araştırma Modeli .....        | 93  |
| Şekil 4.1. Entelektüel Sermaye Ölçeği DFA .....                                                | 113 |
| Şekil 4.2. İşletme Performansı Ölçeği DFA .....                                                | 115 |
| Şekil 4.3. Yapısal Eşitlik Modeli-Basit Model Amos Görünümü .....                              | 117 |
| Şekil 4.4. Yapısal Eşitlik Modeli-Elmas Modeli Amos Görünümü .....                             | 119 |
| Şekil 4.5. Yapısal Eşitlik Modeli-Malezya Modeli Amos Görünümü.....                            | 121 |
| Şekil 4.6. Yapısal Eşitlik Modeli-Ölçek Geliştirme Modeli Amos Görünümü.....                   | 123 |
| Şekil 4.7. Yapısal Eşitlik Modeli-Araştırma Modeli Amos Görünümü .....                         | 125 |

## ÖNSÖZ

Lisans dönemimden başlayarak yüksek lisans ve doktora süreçlerimde ve akademik kariyerimin tamamında bana yol gösteren, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve ilham veren pek kıymetli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA'ya çok teşekkür ediyor, saygı ve sevgilerimi sunuyorum.

Tez yazım sürecimde kıymetli bilgisi ve fikirleriyle bana yol gösteren ve destek veren ikinci danışmanım Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU'na teşekkür ediyorum.

Tez izleme komitemde yer alan, fikirleri ve bilgileriyle yol gösteren Prof. Dr. Nuri ÖMÜRBEK'e ve Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI'ya, Tez yazım sürecimde bana destek olan ve beni motive eden Dr. Koray ÇETİNCELİ'ye ve Öğr. Gör. Bülent TURAN'a, Tez Savunma Jürimde yer alarak kıymetli katkılarını sunan Doç. Dr. Ahmet SARITAŞ'a, Dr. Öğr. Üyesi Tuğba ERHAN'a ve gerek motive edici sözleriyle, gerek bilgileriyle ve gerek fikirleriyle beni destekleyen saygıdeğer hocalarıma, SDÜ Rektörlük Birimi mesai arkadaşlarıma ve kıymetli dostlarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

Benimle dertlenen, benimle sevinen, benimle üzülp ve benimle heyecanlanan; desteğini, sevgisini ve özverisini hiçbir zaman esirgemeyen yol arkadaşım, sevdiğim, kıymetli eşim Seda'ya ve tezimi bitirmemin en büyük motivasyonu, hayatımı anlamlandıran, bana neşe ve umut katan, canımdan öte en sevdiğim birtanecik güzel kızım Sare Liya'ya, duaları ve destekleri ile her zaman yanımda hissettiğim aileme ve akrabalarıma sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunuyorum.

## GİRİŞ

Günümüzün küresel ekonomisinde yaşanan değişimler işletmeler açısından rekabet sürecini ve rekabete bağlı olarak da işletmelerin yönetim süreçlerini etkileyebilmektedir. Rekabet gücünün ve işletme performansının artırılması ya da korunması ile ilgili bilginin gücü yadsınamaz bir gerçektir. Bu gerçek, işletmelerin sürekli ilerleyen teknolojiye ve tüketicilerin taleplerine kayıtsız kalamayacaklarını göstermektedir. İşletmeler sürekli rekabet içinde kalmayı ve durmadan gelişmeyi sürdürülebilir bir süreç haline getirmek durumundadırlar. Günümüzde entelektüel sermaye ve bilgi yönetimini sürdürülebilir bir strateji ile devam ettirebilmek üstün bir rekabet pozisyonu için kritik öneme sahiptir.

Entelektüel sermaye, işletmelerin değer yaratmak amacıyla kullandıkları, entelektüel olarak sahip oldukları varlıkları (patent vb.) işgörenlerin bilgisi, uzmanlıkları ve deneyimleri, teknolojiler, süreçler, müşteri ve tedarikçilerle olan ilişkiler gibi fiziki olmayan varlıkların tamamını kapsar (Stewart, 1997). İşletmelerin geleceğinin şekillenmesinde entelektüel sermayelerini kullanmaları önemlidir. Entelektüel sermayenin üç unsuru insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayedir (Bontis, 1998). Bu üç bileşen birlikte bulunur ve tüm işletmelerde bu bileşenler farklı şekillerde bir araya gelirler. Entelektüel sermaye sadece entelektüel varlıkların yönetimi değil, aynı zamanda insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi kavramlarını ve bu kavramların faaliyette olduğu alanları da içermektedir (Yıldız, 2010: 1). Son yirmi yılda entelektüel sermaye, firmalar için yönetim ve değer yaratma açısından bir unsur haline gelmiştir. İşletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve işlerini geliştirebilmek için sahip oldukları sabit ve finansal varlıklardan ziyade sahip oldukları fiziksel olmayan varlıkları kullanarak potansiyellerini ve iç becerilerini geliştirmektedirler. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı'na (OECD) göre günümüzde bazı işletmeler çalışanlarının yeteneklerine yatırım yapmaktadır. Bu yatırımların yanı sıra eğitim, araştırma ve geliştirme, müşteri ve tedarikçi ilişkileri, teknoloji ve bilgi sistemleri gibi alanlara da yatırımları sürdürmektedir (OECD, 2008). Entelektüel olarak bilinen bu yatırımların önemi fiziki ve maddi sermayeye göre daha çok artmaktadır. Bu yatırım yapısındaki eğilim, bilgiye dayalı ekonominin ortaya çıkmasına bağlanabilir.

İşletme performansı üzerinde etkili olan entelektüel sermaye, yaratılan katma değer içinde de önemli bir paya sahiptir. Entelektüel sermaye ve entelektüel varlıkların kıt, kıymetli, taklidi ve ikamesi mümkün olmama gibi önemli özellikleri de vardır. Şirketler mevcut varlıklarıyla kıymetli mamûl ve/veya hizmet üretebilmek istiyorlarsa entelektüel sermayeye yatırım yapmaları ve bu sermayeyi verimli ve etkin bir şekilde kullanımına önem vermeleri gerekir. Bu durum işletmelerin entelektüel sermayelerinin etkin kullanımının işletme performansı ile doğrudan bir bağı olduğunu göstermektedir.

Araştırmada, entelektüel sermaye unsurlarının işletme performansına olan etkilerinin belirlenmesini öngören modellere yer verilmiştir. Bu modellerin karşılaştırılmalı analizleri ile entelektüel sermaye unsurlarının işletme performansına etkileri ve unsurların birbirleriyle olan ilişkilerini incelemek amaçlanmaktadır. Araştırma amacına yönelik olarak dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm giriş, kavramsal ve kuramsal çerçeve ele alınmaktadır. Bilgi ve bilgi yönetimi kavramları, tanımları, sınıflandırılması, yönetimi ve yaratılması kuramsal olarak açıklanmıştır.

İkinci bölüm de entelektüel sermaye kavramı ele alınmıştır. Tanımı yapılmış, önemi ve gelişimine değinilmiştir. Entelektüel sermayenin unsurları olan insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye daha önce ortaya konmuş çalışmalar ışığında değerlendirilmiştir. Entelektüel sermayenin ölçülmesi ve yönetilmesi de bu bölümde açıklanmıştır.

Üçüncü bölüm performans ve işletme performansı kavramlarının tanımı ve önemi ile başlayıp işletme performansının kriterleri ve ölçülmesi ile devam etmektedir. Son aşamada entelektüel sermaye ve işletme performansı arasındaki ilişki daha önce yapılan benzer çalışmalar ve bu etkiyi açıklayan modeller ele alınarak açıklanmıştır.

Dördüncü ve son bölümde araştırmanın amacı, önemi, örnekleme, ölçüm araçları ve kullanılan analiz yöntemleri anlatılmıştır. SPSS ve AMOS paket programları aracılığı ile yapılan güvenilirlik, normallik, faktör analizleri, yapısal eşitlik modellemeleri, model karşılaştırılması ve fark testleri sonuçlarına yer verilmiştir. Son olarak da sonuç kısmında elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve çalışma ile ilgili önerilere yer verilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

İnsanların asırlar boyunca kâinatı ve temel kavramlarını sorguladıkları ve araştırdıkları görülmektedir. Bu sorgulama ve araştırma insanlığa bilgi ile beraber bilgi yönetiminin bilgiyi elde etme, tanımlama, açıklama, kayıt etme, tasnif etme, saklama ve aktarma gibi uygulamalarını da öğretmiştir. 20. yüzyıla gelindiğinde teknolojik açıdan modernleşen üretim araçları ile birlikte bollaşan üretim arzı, tüketicilerin, “herhangi bir ürün” yerine kendi ihtiyaçları için en uygun biçimde dizayn edilen ve zamanında sunulan ürünlere yönelmelerine neden olmuştur. Bu süreç sonunda sermaye, doğal kaynaklar ve iş gücüne dayanan geleneksel üretim araçları, önem sıralamasında bilginin arkasına düşmüşlerdir. Bu ise bilgi yönetimi ile işletme yönetimine ilişkin kavramların ayrılmaz olarak bütünleşmesini sağlamıştır (Koza, 2008: 62).

Bilgi günümüz dünyasında işletmeler bakımında en kritik stratejik kaynak ve rekabet avantajının sürdürülmesi ve düzenlenmesi için edinim, entegrasyon, depolama, paylaşma ve uygulama yeteneği olarak kabul görmektedir (Zack, 1999: 128). Önceleri sanayi toplumları için stratejik bir kaynak olarak görülen sermayenin yerini bilginin almasıyla, bilgiyi üretip sunan organizasyonlar toplumun eksenini yaratmaya başlamıştır (İnce ve Oktay, 2006: 16). Tek başına bir üretici kuvvet haline gelen bilgi ve bunu kullanan, üreten ve ona sahip olan bireyler ve organizasyonlar, sürdürülebilir bir şekilde rekabet faydası oluşturma ve toplumların ilerlemesinde önemli bir rol haline gelmiştir (Ragab ve Arisha, 2013: 873).

Bilgi Yönetimi ise 1990'lı senelerin ortalarından başlayarak devam eden ismini gitgide daha fazla duyuran ve güçlü kalan bir disiplindir. Bu disiplinin gayesi bir sürdürülebilir rekabet avantajı meydana getirmek için iş süreçleri, insan ve teknoloji birleşimini beraber kullanmak ve günümüz gereksinimlerini karşılamaktır (Koenig ve Srikantaiah, 2004: 10). Hızlı değişimin neden olduğu belirsiz bir ekonomide rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgi olduğu söylenebilir (İpçioğlu ve Tunca, 2002: 8-9). Bu hususa göre, organizasyonlara uygulayarak ve bunun sonucunda organizasyonun performansına fayda sağlaması düşünülen bilgi yönetimine, günümüz

organizasyonlarının varlıklarını sürdürmek ve işletme performanslarını arttırmak için önem vermeleri gerekmektedir.

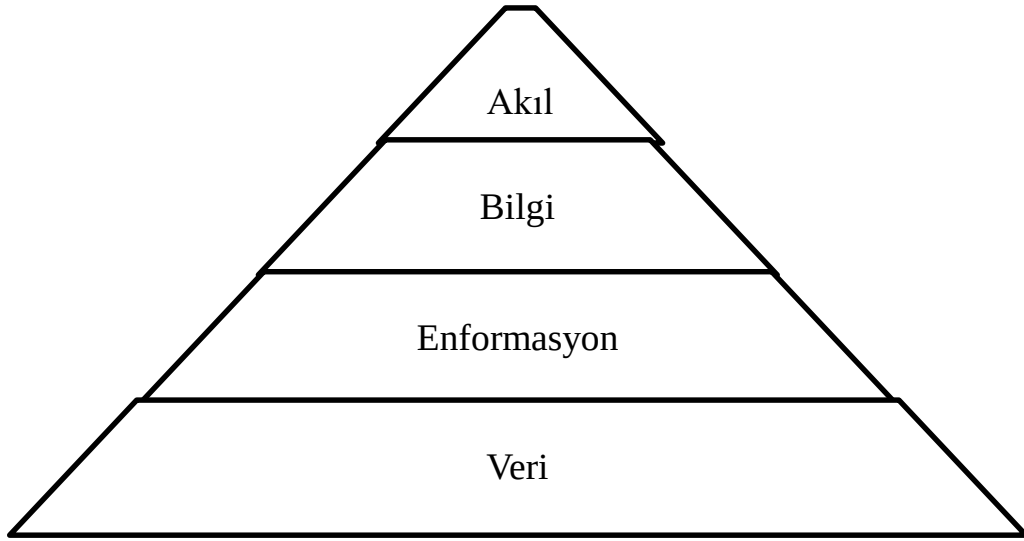
### **1.1. Bilginin Tanımı**

İnsanoğlu, hayatının başlangıcından itibaren çevresini gözlemlemeye ve algılamaya çabalamaktadır. İnsan, etrafında gözlemlediği nesneleri tanımak, tanımlandırmak, denetlemek veya kontrol etmek ve onlara karşı kendisini güvende olduğunu bilmek istemektedir. İnsanın karşılaştığı bu şeyler varlık, nesne, olgu, olay ve gerçekler olmaktadır. İnsan, bu kavramlar hakkındaki güvenilirliğe bilgisi değerince ulaşmaktadır (Tokcan, 2015: 51). Bilgi kavramı, asırlar öncesi insanlık tarihinin evriminin ana temeli olarak kabul edilir. Bilginin konuşulmasının başlangıcı olarak milattan önce beşinci yüzyılda Sokrates'in bilginin sınırlarıyla alakalı sorduğu soru kabul edilir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 352). İlk başlarda aletlere, süreçlere ve mamullere uygulanan bilgi, sanayi devrimini ortaya çıkarmıştır. İkinci evre olarak belirtilen 1880'li yıllardan başlayarak İkinci Dünya Savaşı ile sonlanan aşamada, bilgi kazandığı yeni anlamla işlere ve iş süreçlerine uygulanmaya başlanmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrası başlayan son evrede ise bilgi artık kendisine uygulanmıştır. Zamanla üretimin en kritik faktörü haline gelen bilgi, işgücü ve para (sermaye) faktörlerini ikinci plana itmiştir (Drucker, 1993: 34).

Bilgi kullanılmaya başlandığı andan bugüne güç kavramı ile doğrudan ilişkilendirilmiştir (Buckman, 2004: 1). Literatürde bilginin üzerinde fikir birliğine varılarak ortaya koyulabilen ortak bir tanımı yoktur. Daha çok, bilginin doğası üzerine beyan edilmiş epeyce teori ve devam eden tartışma bulunmaktadır. Bu durum farklı araştırmacıların bilgiyi farklı biçimlerde tanımlamaları ile sonuçlanmıştır. Bilgi, genel bir tanımda akıl yürütme, araştırma, düşünme, okuma, gözlem, yargılama ve deney neticesinde edinilen düşünsel ürün" ya da "öğrenilen şey" olarak değerlendirilmektedir (Öğüt, 2001: 9). Bir başka tanımda ise bilginin tecrübeler veya iş süreçleri sonucunda kazanılmış bir anlayış olduğu belirtilmektedir (Awad ve Ghaziri, 2004: 33). Davenport ve Prusak'a göre bilgi, "çerçevelemiş deneyim, değerler, bağlamsal enformasyon, yeni bir deneyim, enformasyon değerlendirilmesi ve birleştirmesi için bir çerçeve sağlayan uzman içgüdüsünün bir karışımı" şeklinde tanımlanmaktadır (1998: 5). Spender ise, "gerekçelendirilmiş doğru inanç, bizim bilinebilir bir dış gerçekliğe

yönelik duysal deneyimimizin sistematik (bilimsel) analizinin sonucudur. Bilgi, bu dış gerçeklikle ilgili deneyimlerin tahmin edip etmediğini görerek test eder” görüşünü dile getirmektedir (1996: 47). Bilgi tabanlı toplumda tek anlamlı kaynak olarak tanımlanan bilgi (Drucker, 1993: 42), aynı zamanda edinilen enformasyonun farklı durumları karşılaştırabilme, karar verme ve eyleme geçme konularında kullanılmak üzere özümsemesi şeklinde de tanımlanmaktadır (Serpek, 2003: 16). Literatürde en kısa tanımı olarak bilginin bilinen şey olduğu ifade edilmektedir (Abdullah vd., 2008: 281). Bilginin bilinen şey olduğu gerçeğinin yanında aynı zamanda, gerçeklerin birikimi veya kuralı olduğu da sıkça belirtilmektedir. Bilginin spesifik olduğu ve bir problem alanından diğerine transfer edilemediği, belli bir zamanda kullanılabileceği ve daha sonra kendisine ihtiyaç dahi duyulamayabileceği de araştırmacılar tarafından sıklıkla açıklanmaktadır (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 353). Bilinen araştırmacıların bazılarına göre ise bilgi, insanların ve örgütlerin etkin bir biçimde eylem gerçekleştirmeleri için sahip olmaları gereken kapasite şeklinde tanımlamıştır (Argyris 1993: 2-3). İnsan zihninin fikirlere, kurallara, prosedürlere ve enformasyona bilinçli biçimde anlam kazandırması (Bhatt, 2002: 32) da bilginin literatürde sıkça kullanılan bir başka tanımıdır. Bilgi; değerlere, inançlara ve güvene bağlıdır. Bilgi, başarılı deneyimlerle gelişir ve sonra da bu tecrübe uzmanlığa dönüşür.

Bilgi kavramıyla yakından ilişkili olan ve sıklıkla birbirleri ile karıştırılan veri ve enformasyon kavramları bilinmesi gereken önemli kavramlardır. Şekil 1.1’de gösterilen bilgi piramidinde birbirleriyle olan ilişkileri açıklanmıştır.



**Şekil 1.1.** Bilgi Piramidi

**Kaynak:** Bollinger, A. S. ve Smith, R., D., “Managing organizational knowledge as astrategic asset”, *Journal of Knowledge Management*, 5, (1), 2001, s.9

Veri, belirli bir amaca bağlı bir biçimde işlemlerin işlenmemiş, özümlememiş ve yorumlanmamış bir şekilde kayıt altına alınmasıdır (Güçlü ve Sotiropski, 2006: 353). Günümüz kurumlarında veri, belli depolama sistemlerinde muhafaza edilir ve çoğunlukla herhangi bir mânâ veya içerik teşkil etmez (Barutçugil, 2002: 57). Veri, bilgi işleme sürecinin temel hammaddesi olarak çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, işlenmemiş gerçekler ya da izlenimler olarak tanımlanabilir (Ok, 2012: 20). Veri, çevredeki gerçeklerin anlaşılır bir şekilde düzenlenmesidir. Veri kişinin formülleştirmeye ya da kayıt etmeye değer bulduğu her türlü olay ve fıkirdir (Mertins vd., 2003: 2). Örgütler bakımından veri en faydalı bir biçimde, “yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtları”dır şeklinde tanımlanmaktadır (Zaim, 2005: 68). Veri, örgütün hedeflerine yönelik yapılan işlemlerin henüz yapılandırılmamış bir şekilde kayıt altına alınmasıdır. Günümüz örgüt yapılanmalarında verinin saklanması teknolojik sistemler kullanılır (Serpek, 2003: 13). İhtiyaç duyulandan fazla veri elde etmek aralarında işe yarayacak olanların tespit edilmesini ve kullanılmasını ve sıklıkla onlardan bir anlam çıkarabilmeyi daha da güçleştirebilir. (Türk, 2003: 76). Çok fazla veri toplamış olmakla birlikte örgütlerin alacakları kararların iyi, doğru, objektif ve akla yatkın olacağı anlamına geldiğini zannetmeleri elde edilen verilerin kullanımı noktasında da güçlük çıkarabilir (Serpek,

2003: 14). Veri yalnızca olup bitenlerin bir kısmını ortaya koyar; içinde değerlendirme, yorum olmaz ve karar vermek bakımında güvenilecek bir temel oluşturmaz (Türk, 2003, 77). Verinin bilgiye ulaşmada önemli bir paya sahip olduğu gerçeği ile birlikte Şekil 1.1'de de görüldüğü üzere bilgi piramidinin en alt basamağında yer alan veri, daha sonraki basamağı oluşturan enformasyonun elde edilmesinde de hammadde görevini görmektedir (Uzun, 2007: 3).

Enformasyon “genellikle bir belge veya işitilebilir veya görülebilir bir ileti şeklinde bir mesaj” olarak tanımlanmaktadır (Davenport ve Prusak, 1998: 3). Enformasyon sözcük olarak “şekil vermek” anlamına gelmektedir. Bu bakımdan, verinin anlamlı bir şekle getirilmiş halini ifade eder (Uzun, 2007: 3). Enformasyon ayrıca bireylerin zihninde işlendiğinde bilgi olarak kabul edilmektedir (Alavi ve Leidner, 2001: 109). Verinin odak noktası nicelik iken, enformasyonun odak noktası nitelik olmaktadır (Uzun, 2007: 4). Enformasyon edinilebilen, süzgeçlenebilen, işleminden geçirilen verilerdir. Enformasyon geçerlilik ve amaç katılmış veridir. Enformasyon içerikte sunulan düzenlenmiş verilerdir. Enformasyonun işleme aşamasından geçmiş olması, onun bir düzene konulmuş, anlamlandırılmış, biçimlendirilmiş, süzölmüş, analiz edilmiş ve özetlenmiş olması demektir (Serpek, 2003: 14). Anlam kazanmış her türlü ses, görüntü ve yazılardan oluşan veri, enformasyon olarak tanımlanır; dolayısıyla enformasyonun kaynağı verilerdir (Yozgat, 1998: 45). Veriden farklı olarak, enformasyonun alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, bakış açısında veya anlayışında bir fark meydana getirmek ve onu biçimlendirmek şeklinde ortaya konulabilecek bir amacı vardır (Zaim, 2005: 69). Enformasyona sahip olmak zor ya da kolay olabilir. Farklı gayelerle kullanılabilir hale gelmeden önce biraraya getirilmeli, belli işlemlerden geçirilmeli, stoklanmalı ve dağıtımı gerçekleşmelidir. Veriyi enformasyona çevirmenin beş yolu vardır (Davenport ve Prusak, 2001: 24-26):

- Amaca yönelik olma: Veriler belirli bir amaca yönelik olarak toplanabilir.
- Sınıflandırılma: Veriler analize uygun biçimde ve temel bileşenlerine ayrılarak sınıflandırılabilir.

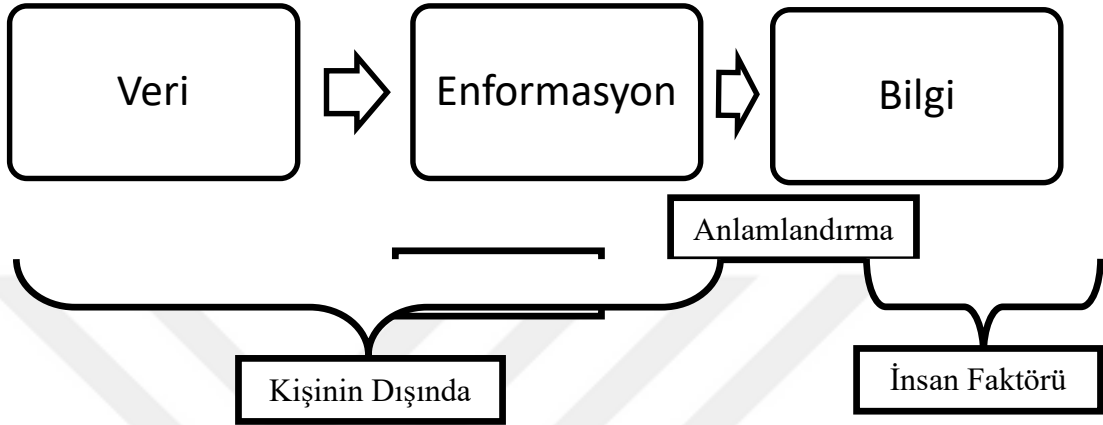
- Hesaplama: Veriler matematiksel veya istatistiksel olarak analiz edilebilir.
  - Düzeltme: Veriler hatalardan arındırılabilir.
  - Özetleme: Veriler kısa ve öz görünecek şekilde özetlenebilir.
- Bağlamsallaştırma, kategorizasyon, hesaplama, düzeltme ve yoğunlaşma.

Veri, belirtilen bu yollar sayesinde enformasyona haline gelmektedir. Verinin odak noktası nicelik iken, enformasyonun odak noktası niteliklidir (Uzun, 2007: 4). Enformasyonun bilgiye evrilmesi aşamasını insanların hayata geçirmesi gerekir. İnsanlar enformasyonu anlamlandırarak bilgiye dönüştürür. Tüm bu süreç bireysel deneyim, davranışlar ve inançlardan etkilenmektedir (Kahya, 2014: 5). Enformasyon kavramından sonra bilgi hiyerarşisinin bir üst basamağında yer alan bilgiye daha da yaklaşımış olunmaktadır. Bilginin nasıl tanımlanacağını araştıran bir araştırmacı; bilgi, enformasyon ve veri arasındaki ayrımı yapmak zorundadır (Fahey ve Prusak, 1998: 265-266). Bilgiyi enformasyondan ayıran en önemli özellikler Zaim tarafından şu şekilde sıralanmıştır (2005: 71):

- Bilgi insana özgü bir kavramdır, insanın bildiği şeydir.
- Bilgi düşünmenin - zekâ ve fikrin - bir ürünüdür.
- Bilgi geçmişle ve gelecekle bağlantılıdır, ancak içinde bulunulan zaman diliminde üretilir.
- Bilgi sosyal bir kavramdır, toplumun ve sosyal çevrenin bilgi üzerinde önemli bir etkisi vardır.
- Bilgi sosyal çevreler arasında çeşitli biçimlerde dolaşır.
- Yeni bilgi ancak geçmiş bilgiler kullanılarak üretilir.

Veri ve enformasyon insan beyni tarafından dışarıdan edinilen ve kayıt altına alınan formlardır. Bilgi ise yalnızca şahsi olarak insanların beyinlerinde bulunmaktadır (Akgün ve Keskin, 2003: 176). Bu yüzden bilgi, insanın zihninde bulunan veya bilgi kayıt ortamlarına kaydedilerek aktarılan sistematik, anlamlı ve birbiriyle bağlantılı veriler topluluğu (Gürdal, 2004: 52) olarak nitelendirilir. Bilgi bireylerin beynindedir ve bütün hayatları boyunca öğrendiklerinin ve deneyim ile

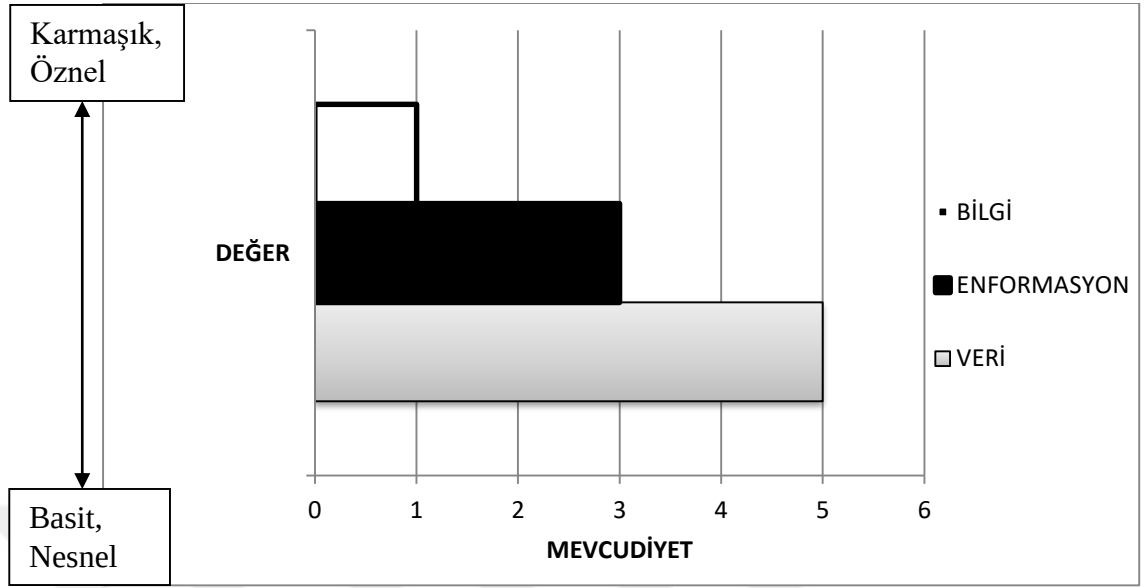
edindiklerinin bir toplamıdır (Barutçugil, 2002: 58). Bilgi inançlara ve değerlere dayanmaktadır. Bireyler arasında iletişim yardımıyla enformasyon akışı bilginin ortaya çıkmasına neden olur. Eğer, alınan enformasyon bir anlam barındırıyorsa onu alan insanın mevcut bilgi birikimi ile bütünleştirilir ve bilgi deposuna katılır. Eğer bir anlam barındırmıyorsa reddedilir ve silinir (Serpek, 2003: 16).



Şekil 1.2. Veri-Bilgi Süreci

**Kaynak:** Trautmann, T., (2000), “An Epistemological Literature Review on Knowledge and Knowledge Management”, *Département de Stratégie et POM Groupe ESC Grenoble, Working Papers*, SPR / WPS 00-08, s.7

Birçok farklı kaynaktan derlenerek yukarıda verilen bilgi, enformasyon ve veri tanımları ışığında veriden bilgiye geçiş süreci Şekil 1.2'de olduğu gibi özetlenebilir. Şekil 1.2'ye göre verinin içinde herhangi bir değerlendirme veya yorum yoktur. Enformasyonu ortaya çıkarmak için verinin yorumlanması gerekmektedir. Yorumlanan veri ile ortaya çıkan enformasyonun da bilgi haline gelmesi için bu süreç bireylerin dahil edilmesi gerekir. Bireyler ortaya çıkan enformasyonu anlamlandırarak bilgiye dönüştürürler. Bu süreç bireysel deneyim, davranışlar ve inançlardan etkilenmektedir (Kahya, 2014: 5).



**Şekil 1.3.** Veri-Enformasyon-Bilgi Hiyerarşisi

**Kaynak:** N Yiğit, S. ve K. Özyer, (2011), “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.15, S.21, s.337

Veri, enformasyon ve bilgi ile ilgili olarak Şekil 1.3'de görüldüğü üzere veri dış çevrede mevcudiyeti epeyce fazla olan ham bir kaynaktır. Yorumlanmadığı için nesnel ve basittir. Enformasyon ise verinin yorumlanması ile ortaya çıktığı için veriye göre daha öznel. Şekilde e görüleceği üzere değeri en yüksek olan bilgidir. Bireyin zihnindeki süreç ile alakalı olduğu için de epeyce karmaşık ve oldukça öznel (Yiğit ve Özyer, 2011: 337). Bilgi, bazen bireysel kaynağa dayalı olarak ortaya çıkarken bazen de kolektif çalışmanın sonucu olarak ortaya çıkabilir (Durna ve Demirel, 2008: 137). Veri, enformasyon ve bilgiye yönelik farklı yazarların kavramsal bakış açılarını Durna ve Demirel (2008: 138) Tablo 1.1'deki gibi özetlemişlerdir.

**Tablo 1.1.** Veri-Enformasyon-Bilgi Sürecine Yönelik Farklı Kavramsal Bakış Açıları

| Yazarlar                           | Veri                                                               | Enformasyon                                                                                    | Bilgi                                                                                                             |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nonaka, Takeuchi ve Umemoto (1996) | -                                                                  | Anlamlı mesajların akışı                                                                       | Bu mesajlardan üretilen bağlılıklar ve inançlar                                                                   |
| Wiig (1997)                        | -                                                                  | Bir durum veya koşulu betimlemek için organize edilmiş gerçekler.                              | Gerçekler ve inançlar, perspektifler ve kavramlar, yargılar ve beklentiler, metodolojiler ve know-how             |
| Davenport (1997)                   | Basit gözlemler                                                    | Alakası ve amacı olan veriler                                                                  | İnsan aklından ortaya çıkan değerli enformasyon                                                                   |
| Marchand (1998)                    | -                                                                  | Başkalarının ifadelerini ve görüşlerini kullanarak duyma, toplama, düzenleme, işleme ve iletme | Kişisel yorum ve anlayış üzerinde durur                                                                           |
| Tuomi (1999)                       | Enformasyona dönüştürülmek üzere biçimlendirilebilen ham gerçekler | Verilerin yorumlanması veya verilere içerik kazandırmaktır.                                    | Enformasyon yorumlandığında veya içerik kazandırıldığında ya da bir anlam katıldığında ise bilgiye dönüşmektedir. |
| Davenport ve Prusak (2001)         | Birbirinden farklılaşmış olgulardan oluşan bir set                 | Alıcının ön kabulünü değiştirmek için gönderilen bir mesaj                                     | Deneyimler, değerler, kavrayışlar ve bağlamla ilişkili enformasyon                                                |
| Hussain vd. (2004)                 | Veri gerçekler, ölçümler ve istatistikî değerler toplamıdır        | Zamanlı ve kesin olan, düzenlenmiş veya işlenmiş veri olarak tanımlanabilir                    | İçeriksel, anlamlı ve uygulanabilir enformasyondur                                                                |
| Hey (2004)                         | İşlenmemiş enformasyon veya objektif olguların temsilidir.         | Elektronik kanlarla akışı sağlanır, sınırlı bir şekilde anlamlandırılabilir.                   | Bireylerin deneyim ve tecrübeleriyle biçimlendirilen, genelleştirilebilen enformasyondur.                         |
| Terra, Angeloni (2006)             | -                                                                  | Organize olmuş veri, yorumlanabilen veri.                                                      | İnsan beyninde oluşan deneyim ve tecrübeye dayanan inançlardır.                                                   |

**Kaynak:** Durna, U. ve Y. Demirel, (2008), “Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.30, s.138

## 1.2. Bilginin Sınıflandırılması

Bilgiden daha iyi yararlanılabilmesi için sınıflandırılması gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 60). Literatür incelendiğinde, bilginin sınıflandırılmasının, bilgi yönetimi alanındaki kuramsal gelişmelerin farklı türleri arasındaki ayırmadan etkilenmesinin önemli olduğu görülmektedir (Alavi ve Leidner, 2001: 112). Bilginin sınıflandırılmasında farklı görüşler olmasına rağmen çoğunlukla açık ve örtük olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir. Açık bilgi, sistematik ve biçimsel dil aracılığıyla kodlanmış ve iletilmiş bilginin bir bileşeni olarak tanımlanıyorken, örtük bilgi ise, kişisel, içeriğe özel, biçimselleştirilmesi, kaydedilmesi veya ifade edilmesi zor olan ve insanların kafalarında saklanabilen bilgi şeklinde ifade edilmektedir (Akgül, 2015: 25-26).

Birden fazla tanımı yapılan bilginin sınıflandırılması da değişik başlıklar altında ifade edilmektedir. Örneğin, Zaim'in (2005: 73) belirttiği şekliyle; bir şeyi ya da bir olayı tasvir etmek amacıyla kullanılan bilgiye "açıklayıcı bilgi", tarihi gerçeklere dayanan bilgiye "tarihi bilgi", deneyime dayanan bilgiye "tecrübi bilgi", bir konuyla alakalı çeşitli varsayımlara ve sebep-sonuç ilişkilerine dayanan bilgiye "teorik bilgi" denilmektedir. De Long ve Fahey, örgütlerdeki bilginin; insan bilgisi, sosyal bilgi ve yapılandırılmış bilgi gibi en az üç farklı şekilde var olduğunu savunmuştur (De Long ve Fahey, 2000: 114). Quinn, Anderson ve Finkelstein tarafından geliştirilen diğer bir bilgi sınıflandırması; bilişsel bilgi, gelişmiş yetenek, sistemleri anlama ve kendi kendini motive etme yaratıcılığı olarak ifade edilmektedir (Quinn, Anderson ve Finkelstein, 1996: 72). Baets, temel bilgi sınıflandırması listesine kültürel bilgiyi eklemektedir ve bu bilgiyi "örgüt ve birey içindeki faaliyet ortamı" olarak tanımlamaktadır (Baets, 2005: 11). Millar, Dermaid ve Quintas, bilginin ne olduğu üzerine yoğunlaşmıştır, katalog bilgisi, açıklayıcı bilgi, süreç bilgisi, sosyal bilgi ve deneyimsel bilgiyi ayrıntılarıyla belirlemiştir (Millar, Dermaid ve Quintas, 1997: 404). Blackler ise bilginin nerede bulunduğu odaklanmıştır. Böylece bilgiyi; bilişsel, algısal, sosyal, gömülü ve kodlanmış olarak sınıflandırmıştır (Blackler, 1995: 1021). Boisot'sun bilgi modeli, örgütlerdeki bilgiyi; kodlanmış (kolayca iletim amaçlı hazırlanmış bilgi), kodlanmamış (kolayca iletim amaçlı hazırlanmamış bilgi) veya yayılmış (kolayca paylaşılan bilgi) veya yayılmamış (kolayca paylaşılamayan bilgi) olarak gözönünde tutmaktadır (Boisot, 1987: 66). Örtük bilgiye geniş ilgisi olan iki

araştırmacı Michael Polanyi ve Ikujiro Nonaka'dır. Polanyi'de örtük bilginin dört yönünü; fonksiyonel yapısı, olağanüstü yapısı, semantik yönü ve ontolojik yönü olarak açıklamaktadır (Botwinick, 1986: 2). En sık kullanılan sınıflandırma biçimleri aşağıda yer almaktadır.

### **1.2.1. Kaynağına Göre Bilgi**

Bilgi, kaynağına göre incelendiğinde yukarıda da kısaca bahsedildiği gibi örtük (tacit) bilgi ve açık (explicit) bilgi olmak üzere ikiye ayrılabilir. Bilgi yönetimi açısından bu iki temel bilgi çeşidi arasında bir ayrım yapmak gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 62). Baets'e göre "açık bilgi örgütün izlediği kural ve prosedürleri ifade ederken, örtük bilgi esas olarak yaşanan deneyime dayanır." (2005: 59). Hubert, açık bilgiyi; herkesçe görülebilen ve ayırt edilebilen bilgi, ağızdan çıkan kelimeler, okunan yazılı kaynaklar, kaleme alınmış raporlar ve tasnif edilmiş veriler olarak ifade etmiştir. Örtük bilgi ise, bireysel tecrübelerin neticesi olarak şekillenen herkesçe görülebilen ve ayırt edilebilen şekilde belirtilmemiş bilgi, his, bakış açıları, tutumlar ve değerlerdir (1996: 10). Formel ve sistematik bir bünyeye sahip olan açık bilgi, bilginin kolayca iletilebilen bir çeşididir. Matematikte kullanılan formüller ve rakamlar aracılığıyla ifade edilebilmektedir (Kesken ve Eğit, 2005: 92).

Açık ve örtük bilgiye ilişkin bir diğer değerlendirmeye göre, örtük bilgi belirli bir uygulama bağlamı içerisinde, gerçek zamanlı olarak yaratılır ve analog karakter taşır. Açık bilgi ise, geçmiş olaylarda yer almasına rağmen bağlamdan bağımsız olarak saklanabilir ve dijital karakter taşır. Burada vurgulanmak istenen, örtük bilginin değişken özelliği nedeniyle analog, açık bilginin ise değişmez, kodlanabilir olma özelliği dolayısıyla dijital olarak nitelendirilebileceğidir (Uzun, 2007: 8). Biçimsel bir formda olması ya da biçimsel bir forma dönüşebilir olma yeteneğine sahip olmasından dolayı açık bilgi, kolayca belirlenebilen, tanımlanabilen ve genel olarak da kabul edilen bir bilgidir. Açık bilgi türleri veri tabanlarında, klasörlerde, kaydedilmiş ürün, sunulan hizmet, tüketiciler, organizasyon yapısı ve uygulamalarla alakalı bilgiler, mantık çerçevesinde aktarılan ifadeler, teknik özellikler, şartnameler, kılavuzlar vb. gibi taraftsız bilgi sunan farklı formlarda bulunabilir (Zaim ve Seçgin, 2012: 3).

Açık bilgi, belirli bir düzen çerçevesinde kayıt altında tutulan ve arzu edenlerin kolaylıkla erişebildiği bilgidir (Odabaş, 2005: 3). Açık ve örtük bilgiyi tanımlamak için örneklendirme yolu da izlenmiştir: Açık bilgiye örnek olarak resmi ve sistematik, sabit veri, formül, rasyonel bilgi, sözcük ve rakamlarla ifade, evrensel kurallar veya kodlanmış prosedürler biçiminde kolayca iletilebilen ve paylaşılabilen ve bilgisayar kodu, kimyasal formül gibi ifade edilen bilgiler verilebilir. Örtük bilgi örnekleri olarak anlayış, kolayca görülebilir ve ifade edilebilir olmayan, sezgiler, bireysel, önseziler, deneyim, biçimselleştirilmesi zor, değerler, başkalarına aktarılması veya paylaşılması zor olan idealler ve duygular da ek olmak üzere kişisel işlere ve tecrübelerle yerleşmiş bilgiler verilebilir (Nonaka, Takeuchi ve Umemoto, 1996: 8).

Sözcükler ve rakamlarla açıklanabildiğini ve bilimsel formüller, veri, şartnameler ve kullanım kılavuzları ile de paylaşılabildiği belirtilen açık bilgi, işletme içine kolaylıkla yayılabilir ve erişebilir duruma getirilir. İşletme içinde bütün kişiler tarafından rahatlıkla erişilsin ve kullanılsın diye kodlanır ve veri tabanlarında muhafaza edilir (Çivi, 2000: 166). Kelime, resim, şekil, yazılım kodları, kılavuzlar ve bunlara benzer diğer türleri içeren açık bilgi bu sayede herkese açık ve belirgin bir biçimde bir başkasına kolaylıkla aktarılabilir (Dyck vd., 2005: 389). Kitaplar, belgeler, yazılım ve raporlarda olduğu gibi açık bilginin kodlanması oldukça kolaydır (Borghoff ve Pareschi, 1997: 836).

Açık bilgi, üretilen ürünlerin ambalajlarında belirtilen özellikler gibi yazılan bilgisayar programları gibi ve formüller gibi herkesçe görülebilen bir biçimde ve sistematiktir (Nonaka, 1991: 98). Günümüzde hızla gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri ile desteklenen açık bilgi ile alakalı olarak ticari yayınlar, internet, e-postalar, veri tabanları ve iş kayıtları örnek olarak verilebilir (Srikantaiah ve Koenig, 2000: 11). Brooking'in açık bilgi tanımında “bir kişinin bilgisinin başka bir araştırma için kullanılabilir yapılmasının mümkün hale getirilmesi” şeklinde belirttiği bilgi sözlü olarak aktarılabilirdiği gibi genellikle bu bilginin kodlanması tercih edilmektedir (1999: 49-50). Açık bilgi, yaygın hale gelmesi noktasında oldukça kolay bir bilgi türüdür (Jones ve Leonard, 2009: 28). Örneğin Gittigidiyor.com'da ürün satışı ile alakalı veya açık arttırma usulü hakkında bilinen bilgiler bir açık bilgi örneğidir. Bu bilgiler daha sonra prosedürler, kurallar veya kılavuzlar yolu ile yazılı hale getirilerek de açık bilgiye dönüştürülebilir.

Zihinsel modeller, algılar, değerler, varsayımlar, inançlar ve anlayışlardan oluştuğu ifade edilen örtük bilgi, kişinin kendini, başkalarını ve kişinin görevlerini idare etme amacıyla kullanılmaktadır. Örtük bilgiye biraz daha geniş açıdan yaklaşıldığında, örgütsel uluslararası bir yönetim sistemi olarak daha büyük bir resim meydana getirmek ve denetlemek şeklinde tanımlanabilmektedir (Smith, 2001: 314-315). Örtük bilgi genellikle kişinin kendisi, grup ve organizasyon seviyesindeki eylemleri kapsamaktadır. Bu eylemler belirli bir organizasyonel bağlamın dışından görünmemektedir (Assimakopoulos ve Yan, 2006: 98). Mason, örtük bilginin bir gruba veya bir topluma ait olduğunu ve genellikle de sağduyu şeklinde isimlendirilen gerçeği ve değer kavramlarını da kapsadığını ileri sürmüştür (2003: 26).

Örtük bilgi, kişinin zihninde ve onun hal ve hareketlerinde yaşayan beceriler, yetenekler, kişisel ticari hileler, inançlar ve paylaşılmış davranış olarak meydana çıkmaktadır (Renaud vd., 2004: 28). Polanyi, örtük bilginin temelini “anlatabildiklerimizden daha fazla biliyoruz” deyişi ile ifade etmiştir (1962: 612). Örtük bilgi, bilişsel elementler; şemalar, paradigmlar, inançlar ve bakış açılarını içeren zihinsel modellerdir. Teknik elementler, belirli bağlamlara uygulanabilen somut teknik bilgi, zanaatlar ve yeteneklerdir (Nonaka, 1994: 16). Örtük bilgiyi açık bilgi haline getirme uğraşı organizasyonun performansına zarar verirken, bilginin özünü yitirmesine de sebep olabilir (Zack, 1999: 47). Nonaka, Takeuchi ve Umemoto örtük ve açık bilgi arasındaki farklılıkları Tablo 1.2.’de göstermektedir (Nonaka, Takeuchi ve Umemoto, 1996: 61).

**Tablo 1.2.** Örtük ve Açık Bilgi Arasındaki Farklar

| Örtük Bilgi (Öznel)               | Açık Bilgi (Nesnel)              |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| Deneyim Bilgisi (gövde)           | Rasyonel bilgi (akıl)            |
| Eşzamanlı bilgi (burada ve şimdi) | Ardışık bilgi (orada ve o zaman) |
| Analog bilgi (uygulama)           | Dijital bilgi (teori)            |

**Kaynak:** Nonaka, I., Takeuchi, H. ve Umemoto, K., “A Theory of Organizational Knowledge Creation”, *International Journal of Technology Management*, VI 1, (7-8), 1996, s.61

Literatürde açık ve örtük bilgi başka bir şekilde de sınıflandırılmaktadır. Açık bilgi, “Neyi bilmek” ve “Nedeni bilmek”; örtük bilgi de “Nasılı bilmek” ve “Kimi bilmek” olarak tanımlanmıştır. “Neyi bilmek” gerçekler hakkındaki bilgi ile ilgilidir. “Nedeni bilmek” doğa, toplum ve insanla ilgili yasa ve ilkeler hakkındaki bilgidir. “Nasılı bilmek” bir şeyi yapabilme yeteneğidir. “Kimi bilmek” sosyal becerileri içeren değişik tiplerdeki becerilerin bir karışımıdır ve kimin ne bildiğini ve kimin ne yapabileceğini bilmek şeklinde ifade edilebilir (Jensen vd., 2004: 11-12).

### **1.2.2. İçeriğine Göre Bilgi**

İçeriğine göre bilgi iki kavram üzerinden ele alınır. Bunlar bireysel bilgi ve örgütsel bilgidir. Bireysel bilgi kişinin kendisi tarafından meydana getirilen, kendisinde doğuştan var olan veya aklında bulunan bilgidir (Alavi ve Leidner, 2001: 111). Bireysel açıdan bilgi, kişinin kendi geçmişinde yaşayarak öğrendikleri ile edindiği tecrübelerin bütünüdür (Barutçugil, 2002: 58). Bireysel bilgi, örgütsel bilgi tabanının geliştirilmesi için gereklidir (Bhatt, 2001: 70).

Bireysel bilginin bir organizasyona atfedilmesi bir organizasyonun kolektif bilgisinin fazlaştırılması için teknolojik sistemler kadar sosyal ve kültürel alt sistemlere de önem verilmesi gerekmektedir. Bu nedenle gruplar ve kişiler arası bağların bilgiyi paylaşmaya ve yeni bilgi yaratmaya yönelik olarak yeniden ele alınması, organizasyonun kendisinde bilgi paylaşımını destekleyen ve motive eden fiziki ve sosyal durumların hazır hale getirilmesi ve bilgi paylaşımı hakkında kolektif bir bilincin yaratılması elzemdir (Zaim, 2005: 145). Organizasyonlar, bireysel bilginin bulunması ve paylaşımının teşvik edilmesi için, sosyal ağlar ve kişisel uygulamalar gibi farklı kaynakları koordine etmek mecburiyetinde kalacaktır (Tsui, 2005: 4). Örgütsel bilgi ise teknikler, teknolojiler ve bireyler arasındaki karşılıklı etkileşimle meydana gelen bilgidir (Yahya ve Goh, 2002: 458).

Organizasyonların, rakiplerinden daha değişik bir biçimde olmasını, benzer işi rakiplerine göre daha farklı yerine getirmesini ve tüm organizasyonların aynı metodları hayata geçirdiği bir çevrede rekabet kuvvetlerinin yükselmesini “Örgütsel bilgi” sağlamaktadır (Bayraktar ve Yıldız, 2007: 283). Farklı birçok kaynaktan kurumsal bilgi şeklinde de açıklanan örgütsel bilgi kavramı, özet olarak bir

organizasyonun sahip olduğu ve o organizasyona mal olmuş bilgi anlamına gelmektedir (Zaim, 2005: 77). Örgütsel bilgi şu an bulunan ve geçmişte çalışanlardan edinilmiş organizasyon içindeki bilginin toplamıdır. Bu bilgi organizasyonun kendisi tarafından sahiplenilir. Böylece örgüt bu bilgiyi alır ve onu muhafaza etmek için kodlar (Jones ve Leonard, 2009: 29). Bireysel bilgiden ziyade örgütsel bilginin daha güvenli olduğu ifade edilmektedir.

Organizasyon bakımından stratejik açıdan önemi daha çoktur. Bu açıdan insanların edindikleri bilginin örgütsel bilgi haline getirilmesi bilgi yönetiminin ana gayelerindendir (Zaim, 2005: 77). Örgütsel bilginin oluşumunda açık ve örtülü bilgiden yararlanılır. Örgütsel bilgi benzer biçimde kişilerin değişik becerileri ve düşüncelerinin yaratılması, toparlanması ve paylaşımıyla da meydana gelebilir (Kahya, 2014: 14). Enformasyon teknolojisi, örgütsel bilginin büyümesini ve sürdürülmesini artırmadaki işlevinden dolayı bilgi yönetimi konusu ile yakından ilgilidir, bununla birlikte örgüt üyelerinin daha etkili ve verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Ayrıca örgütün dinamik yeteneğinin bilgi yönetimi süreçleriyle şekillenmesini kolaylaştırmaktadır (Tanriverdi, 2005: 317).

Örgütsel bilgi, bireyler, teknikler ve teknolojiler arasındaki etkileşimlerle meydana gelen ve başka organizasyonlarca kolay bir biçimde taklit edilmesi mümkün olmayan bir bilgidir. Bu bakımdan örgütsel bilgi, organizasyon bünyesindeki kişilerin kişisel bilgileri bütününden daha fazlasını ifade etmektedir. Çünkü, bahsedilen etkileşimler, organizasyonun kendine has kültürü ve tarihince şekillendirilir (Bhatt, 2001: 70). Örgütsel bilgi, organizasyon için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bir kaynaktır. Organizasyonun rekabet avantajı sağlaması ve sürdürebilmesi, o organizasyonun rakiplerinin hayata geçiremeyeceği ya da taklit edemeyeceği, kendine has bir strateji geliştirebilmiş olmasına bağlıdır (Barca, 2002: 65). Örgütsel bilgi idaresinin desteklenmesi amacıyla birkaç yeni BT yazılımları hayata geçirilmiştir. Bilgi tabanlı sistemler, uzman sistemler, modelleme, enformasyon ve iletişim teknolojisi, veri tabanı teknolojisi, veri madenciliği ve yapay zekâ gibi altı ayrı kategoride değerlendirmiştir (Liao, 2003: 155).

### **1.2.3. Düzenleme ve Kullanım Biçimine Göre Bilgi**

Dört farklı şekilde incelenen düzenleme ve kullanım biçimine göre bilgiyi otomatik, idealist, pragmatik ve sistematik şeklinde ayrılmaktadır (Barutçugil, 2002: 61).

Otomatik Bilgi içselleştirilmiş bilgidir. Üstüne fikir geliştirmeden direkt olarak hayata geçirilen ve doğal olarak sahip olunan bir bilginin neticesidir (Barutçugil, 2002: 62). İdealist Bilgi değer ve inançları belli bir noktaya yönlendirmeyi, hedef koymayı, karar vermeyi ve vizyon yaratmayı sağlar. Okuma, yapma ve tartışma vb. eylemler bu bilginin kaynağını meydana getirir (Kurgun, 2006: 278). Pragmatik Bilgi işlerin yapılması ve karar vermede edinilmiş olunması gereken bilgidir (Uçak Özenç, 2010: 718). Bilinçli olarak kullanılan kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Teknik Bilgi (know-how) bu tür bilgidir. Eğitim ve talimatlar bu bilginin kaynağını oluşturur (Kurgun, 2006: 278). Sistematik Bilgi bireylerin karşı karşıya kaldıkları sorunları ortadan kaldırmaya çabalarken kullandıkları modelleri, genellemeleri ve belirli bir nizamla getirilmiş şekilde gerçeği anlamalarını sağlayan bilgidir. Bu bilgi, sistemlerin ne şekilde çalıştığını, değişkenlere ve iç mekanizmalarına müdahale edildiğinde neticelerde nasıl değişikliklerin meydana gelebileceğinin idrak edilmesini sağlayan rehber ve yöntem yaratmayı sağlayan bilgidir (Barutçugil, 2002: 61).

### **1.3. Bilgi Ekonomisi**

Günümüzde ortaya çıkan gelişmeler sonucunda bilgi kavramı önemli bir hale gelmiş ve bunun sonucunda bilgi ekonomik bir değer olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Örgütler için de bilginin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Buna bağlı olarak örgütlerde bilgi yönetimi fonksiyonu ise bilgiden maksimum seviyede katma değer üretmeyi sağlayacak süreç ve teknikleri kapsamaktadır (Atılğan, 2009: 203). 21. yüzyıla henüz başlamamışken ortaya çıkan teknolojik gelişmelerle, bilginin süratle yayılması ve üretimindeki yükseliş sonucu ana üretim faktörlerinden birinin bilgi olduğu yeni bir ekonomik sistemi meydana getirmiştir. Bu ekonomik sisteme de "bilgi ekonomisi" denilerek, örgütlerin temel rekabet üstünlüğünü tespit eden en önemli faktörlerden birinin bilgiye sahip olması ifade edilmiştir (Sarıhan, 1988: 224).

Bilgi Ekonomisi OECD'ye göre “enformasyon ve bilginin üretimi, dağıtımı ve kullanımına dayalı ekonomi” şeklinde tanımlanır (OECD, 1996: 1). Bilgi ve teknolojinin, bilgi ekonomisi ve ekonomik kalkınmada oynadığı rolün önemi oldukça açıktır. Bilgi ekonomisinde, örgütün başarısının anahtarı, örgütün her defasında kendini daha yukarı çıkaracak şekilde sürekli değer katma yeteneğine sahip olmasıdır (Barutçugil, 2002: 98). Bilgi birikimini ve paylaşımını sermayesi haline getiren milletlerin ve kurumların oluşturacağı bilgi ekonomisi, bilgiye dayanan ve rekabet üstünlüğünü yakalan ve sürdürebilen bir yapıdadır. (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 351).

Bilgiye yönelik sektörlerde kritik nokta bilgiye ulaşmak ve ulaşılan bilginin işlenmesi neticesinde yeni bilgi üretmektir”. Ekonomik değeri olan inovatif gelişmelerin çoğu, günümüzde kullanılan bilginin yeni mamul ve üretim yöntemleri şeklindeki bileşimleridir. Bu dönüşme aşamasının güzel bir şekilde çalışabilmesi için bu aşamalarda bulunan unsurlar bilgiye kolay, ucuz ve çabuk bir şekilde ulaşabilmelidir (Atılğan, 2009: 203).

Bilgisini harekete geçirebilen ve kullanabilme yeteneğinin varlığı yaygın bir şekilde kabul edilen organizasyonlar günümüzün bilgi ekonomisinde tek üstünlük olarak kabul edilmektedir. (Tokcan, 2015: 1). Bilginin nitelikli bir biçimde bir araya getirilmesi ve kullanılması, ülkelerin ve örgütlerin başarılarının belirleyici bir durumudur. Stratejik teknik bilgi ve yeterlilik alt grupla ve ağlarda etkileşimli olarak geliştirilmektedir ve paylaşılmaktadır. Bilgi ekonomisinin etkin olduğu toplumlarda fırsatlara ve yeteneklere erişim, bilgi ve öğrenme yoğun ilişkilere bağlanmaktadır ve bu durum insanların ve organizasyonların sosyoekonomik pozisyonunu belirlemektedir (Akgül, 2015: 33).

#### **1.4. Bilgi Yönetimi**

Cepeda ve Vera bilgiyi süreç olarak ele almışlar ve bilgiyi; bilginin yaratılması, transfer edilmesi, saklanması ve kullanımından oluşan dört evreden oluşan bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir (Cepeda ve Vera, 2006: 427). Ekonominin esas olarak alındığı literatürde bilginin genellikle enformasyon teorisinden etkilendiği ifade edilmektedir. Çok geniş bir ifade ile bilgi yönetimi; bilginin yaratılması, yakalanması, toplanması, organize edilmesi, paylaşılması, haritalanması ve indekslenmesi,

yararlanılması, dağıtılması ve depolanması gibi alanları kapsayan bir çatı kavram şeklinde ifade edilmiştir (Gloet ve Terziovski, 2004: 403). Bilgi yönetimi örgütsel performansın geliştirilmesi için bilginin oluşturulması, yakalanması ve kullanılması süreçlerinin kombinasyonu olarak tanımlanmıştır (Bassi, 1997: 26).

Bilginin bir organizasyon için en uygun bir biçimde kullanabilmesi için organizasyon içinde bilginin ele geçirilmesi, paylaşılması, hayata geçirilmesi ve meydana getirilmesi ile bilgi yönetimi ilgilenir (Liebowitz, 2003: 254). Bilgi yönetimi ile ilgili bir başka tanım ise “Bilgi yönetimi, örgütün ne bildiğine stratejik ve sistematik bir yaklaşımdır” (Knapp, 1998: 3) şeklindedir. “Bilginin oluşturulması, erişilmesi ve bilginin yeniden kullanılmasını kolaylaştırmak için genellikle ileri teknolojinin kullanılması bilginin formal yönetimidir.” (O’Leary, 1998: 34). Bilgi yönetimi, bilgi ve entelektüel varlıkların örgütün müşterileri ve çalışanları için değere dönüştürülmesi süreci ve bu sürecin yanında; ihtiyaç duyulan bilgi ile insanların birbirine bağlanması olarak tanımlanmaktadır (Knapp, 1998: 3).

Birbiriyle ilişkili enformasyon teknolojileri aracılığıyla fonksiyonlar ve bölümler arasında veya bu bölümlerin içinde uzmanlıkların paylaşılması ve bütünleştirilmesi ya da örgütün bilgi ve enformasyon değerlerini toplaması, organize etmesi ve paylaşması süreci olarak tanımlanan bilgi yönetimi, aynı zamanda herhangi bir işletmede bilginin kavramsallaştırılması, yaratılması, elde edilmesi, gözden geçirilmesi, kullanımı ve paylaşımı ile ilgili tüm süreçlerin planlanması ve uygulanmasıdır. Bilgi yönetimi, örgüt amaçlarına sistematik bakış açısıyla örgütün bilgi değerlerinin geliştirilmesi ve keşfedilmesi ile ilgilidir. Kısaca bilgi yönetimi, bilgiyi bulma, anlama, kullanma ve değer yaratmak için sistematik bir yaklaşımdır (Durna ve Demirel, 2008: 130-131). Yukarıda da ifade edildiği gibi bilgi yönetiminin birçok tanımında, örgütsel bilginin yaratılması ve çoğaltılması için faaliyet sürecine veya faaliyetlere odaklanmıştır. Bilgi yönetimi; bilginin tanımının yapılması, edinilmesi ve çoğaltılmasını desteklemek için süreçler, sistemler, prosedürler ve araçlar olduğu şeklinde anlatılmaktadır (Carvalho ve Ferreira, 2001: 421). Bir başka çalışmada ise örgütün mevcut bilgiden azami değeri sağlaması için alabileceği sistematik ve kontrol altına alınmış faaliyetler takımı biçiminde tanımlanmıştır (Marwick, 2001: 814). Esas olarak bilgi yönetimi, “örgütlerin işlevini, iletişimini, durumların analizini, sorunlara değişik çözümler ortaya atma ve iş yapmanın yeni

yollarını geliştirme yolunu kapsamaktadır” şeklinde açıklanmaktadır (İftikhar, 2003: 57). Örgütün entelektüel sermayesinin gün geçtikçe arttırmaya yönelik süreçlerin tanımlanması ve yönetilmesi bilgi yönetimi için önemli bir durumdur. Bilgi yönetimi, enformasyonun karmaşıklığını, entelektüel sermayenin daha ileri düzeyde yaratılmasını, aktarılmasını ve yeniden kullanılmasını idare edebilme yeteneğinden dolayı stratejik bir zorunluluk olarak son on yılda önem kazanmıştır. Bilgi yönetimi ile alakalı konuları ele almanın en uygun şekli, detaylardan çok belirli ve üst seviyeli ilkeler belirlemektir.

Bir organizasyon bilgi yönetimiyle alakalı belirlediği temel ilkelerden hemen sonra detaylı yaklaşımları ve planları bu belirlediği ilkere dayanarak hayata geçirebilir. Bu ilkeler (Barutçugil, 2002: 85):

- Bilgi yönetimi sürekli devam eden bir süreçtir.
- Bilgi yönetimi pahalıdır.
- Etkili bilgi yönetimi, insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir.
- Bilgi yönetiminin başarısı için güven ve inanç gerekir.
- Bilgi yönetimi, bilgi takımları, çalışanları ve yöneticileri gerektirir.
- Bilgi yönetimi, bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir.
- Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir.
- Bilgi yönetimi, modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok, bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır.
- Bilgi yönetimi uzun bir süreçtir. Sadece bilginin farkında olmak ve bilgiye ulaşmak yeterli değildir.

Bu ilkeler ile alakalı bazı zamanlarda anlaşmazlık durumları oluşabilir. Lakin, bir organizasyonda bilgi yönetimi ile alakalı hayata geçirilecek her şey organizasyonu her daim ileriye taşıyacaktır.

### 1.5. Örgütlerde Bilgi Yönetimi

Günümüzde faal durumda olan her örgüt oldukça güç bir iş olan bilgiyi üretmeyi öncelikli hedefleri arasında görmektedir. Bilgi bir örgütün etkinliğinin ve kapasitesinin üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle yeniliklerin ortaya çıkması için gerekli olan teknolojinin de ön koşulu olarak görülmektedir (Sawhney, 2001: 263). İşletmeler bilginin, pazarda rakiplere göre üstünlük sağlayan oldukça kritik bir öneme sahip olan örgütsel bir kaynak olduğunu kabul etmektedir. Bu sebeple, onun yönetsel sürecinin de kesinlikle şansa bırakılmaması gerektiği bir gerçek olarak kabul edilmektedir (Barutçugil, 2002: 55).

Bilgi ekonomisinde, kendini üst basamaklara çıkaracak biçimde durmaksızın değer katma becerisine sahip işletmeler; başarılı işletmeler olarak anılmaktadır (Barutçugil, 2002: 98). 1990'lı yıllardan bu yana bilgi yönetiminin bir işletme süreci şeklinde değerlendirilmesi her kesimden kabul gören bir yaklaşımdır (İnce ve Oktay, 2006: 20-21).

Bilgi yaratan örgüt, fikirlerden çok ideallere bağlıdır. Bu gerçek de yenilik yaratır. Yeniliğin özü ise, dünyayı özel bir vizyon veya idealle yeniden yaratmaktır. Yeni bir bilgi yaratmak demek, örgütü durmadan kişisel ve örgütsel yenileme sürecine dahil etmek demektir (Nonaka, 2004:32). Bilgi, örgütte sağlanan bilgi üretimi ortamlarında doğabilir, örgütte bir paradigmanın ölümüyle ya da bir işin sonuçlanması ve bir daha tekrarlanmaması ile ölebilir, bilgi onu üreten ve sürekli tekelinde olan kişi tarafından kişiselleştirilebilir, bilgi daha sonra kullanılmak üzere veri veya süreçlerde saklanabilir (Bell, 2001: 9-11).

Bilgi yönetimi temel olarak örgüt ortamında sürekli artan bilgi kapasitesini güncelleyen, oluşan bilgileri ulaşılabilir kılan, gerekli bilgiye ulaşmak için gerekli olan işlemleri tanımlayan ve gerekli bilginin şirket çalışanlarıyla paylaşılmasını sağlayan bir disiplindir (Harrison ve Kessels, 2004: 39). Bilgi yönetimi, entelektüel sermayeye ilişkin süreçler, ölçümler, değerlendirmeler ve yatırımların dönüşümü gibi konulara odaklanır. Entelektüel sermaye ise şirketin sahip olduğu insan, yapısal ve müşteri sermayesidir (Malhotra, 2000: 2).

Başarılı işletmeler, sürekli olarak bilgi üreten ve bilgiyi örgüte yaygınlaştıran ve hızla bu bilgiyi yeni teknolojilerde ve ürünlerde somutlaştıran şirketlerdir (İnce ve

Oktay, 2006: 21). Bir örgütteki bilgi yönetiminin uygulanması için, tecrübeye dayanılmalı, yaparak öğrenilmeli ve yeniliğe dikkat edilmelidir (Ahanota, 1998: 33).

### **1.6. Bilgi Yaratma (Oluşturma)**

Günümüz dünyasında hızlı bir değişim ve büyük oranda belirsizlik hâkimdir. Belirli olan tek durumun belirsizlik olduğu bir ekonomide, tükenmeyen tek rekabet üstünlüğü kaynağı bilgidir (Nonaka,1991). Bilginin oluşturulması eylemi; farklı birimlerde, farklı biçimlerde ve türlerde ortaya koyulabilmektedir. Örgütler eski ve mevcut kaynaklardan elde ettikleri bilgileri farklı yollarla ve etkileşimler sonucunda yeniden yorumlayarak ve yeniden düzenleyerek bilgi üretirler (Alan, 2017: 113).

Bugünün dünyasında, güncel bilgiler geleceğin sorunlarını ortadan kaldırmak veya çözmek için yeterli değildir. Belirli bir soruna odaklanan yeni bilgiler yaratmak veya oluşturmak ve bu oluşan yeni bilgiyi eski bilgiyi de kapsayarak beraber kullanmaya ve paylaşmaya bilgiyi yenilemek denilmektedir (Awad ve Ghaziri, 2004: 92). Özellikle doğrudan bilgiyi işleyen birimler için bilgi yaratma, en az bilgi üretme kadar anlamlı ve bilgi ile sağlanan güce hatırı sayılır katkı veren bir alandır.

Ürünlerin, pazarların, teknolojilerin, müşterilerin, rakiplerin, hatta toplumların hızla değiştiği günümüzde, yönetim bilimi çalışmaları da bilgi tabanlı yönetim üzerinde yoğunlaşmıştır. Organizasyonların bilgiyi üretmesi ve aktarması (yayması) sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olabilmeleri için şarttır (Osterloh ve Frey, 2000: 538).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak bilginin organizasyonel olarak yaratılması ve kullanılması üzerine yapılan çalışmalar ise hala yeterli değildir. Mevcut ekonomi ve organizasyon teorilerine baktığımız zaman bilginin yönetilmesi ile yaratılması arasındaki temel farklılıkların ayırt edilmediği anlaşılmaktadır (Göktaş, 2007: 13). Örgüt neyi bildiğinin farkında ve ihtiyaç duyduğu bilgiyi ortaya çıkarmayı amaçlıyorsa, bilgi yaratımı süreci aşamaları örgüt içerisinde kendiliğinden oluşacaktır. Bilgi derlenmeden üretilmemekte ve bilgi üretimi olmaması durumunda ise örgüt varlığını sürdüremeyecektir (O'Dell, Grayson ve Essaides, 2003: 25).

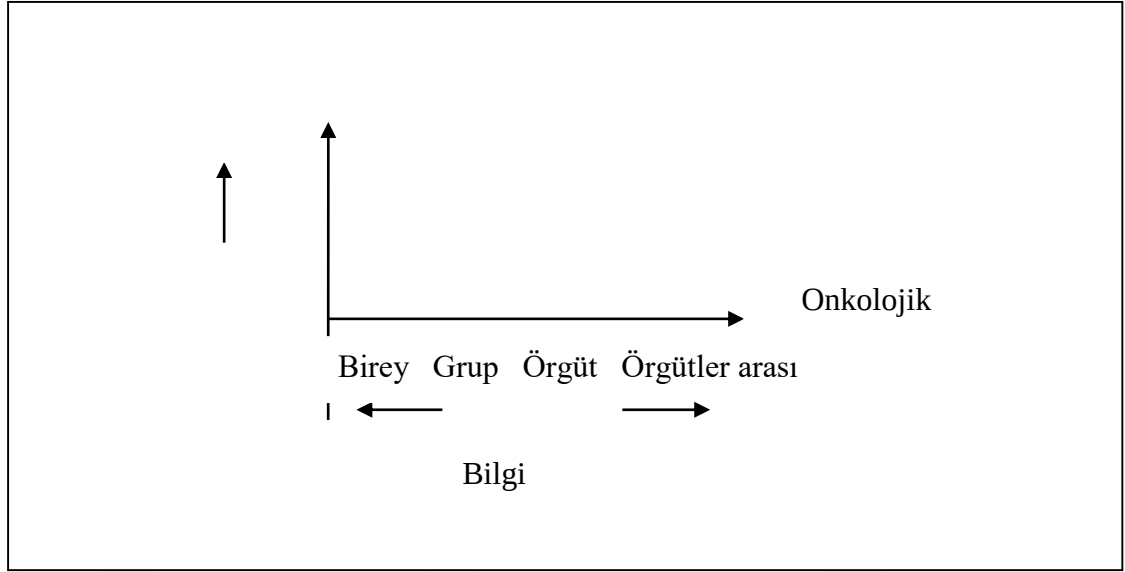
Bilgi oluşturma veya yaratma, “insanlardan, proje gruplarından, e-posta gruplarından, toplantılardan, çalışan gruplarından informal ortamlardan ve müşteriler

ile gerçekleşen ön irtibatlardan” meydana gelmektedir (Nonaka ve Konno, 1998: 41). Bilginin yaratımı bir örgütün sahip olduğu yeni ve faydalı düşünceler ve çözümler ortaya koyma yetisi olarak basit olarak tanımlanabilir.

### **1.6.1. Bilgi Yaratma Kavramı**

Bilginin yaratılması, bireylerin birbirleriyle bilgilerini birleştirmeleri ve değiş tokuş etmeleriyle mümkündür; fakat bireylerin çoğu zaman bilgilerini paylaşmaya istekli olmaması ve bilginin kolaylıkla akışının sağlanamaması bilgi yaratma faaliyetini zorlaştırmaktadır (Özdemir, 2008: 86). Bilgiyi oluşturan veya yaratan organizasyon, fikirlerdense ideallere daha çok bağlıdır. Bu durum yeniliğin yaratılması sonucunu ortaya çıkarır. Yeniliğin özünde ise evreni kıymetli ve özel bir ideal veya vizyon ile tekrar yaratmaktır. Örgütün durmaksızın bireysel ve örgütsel yenilenme sürecine dahil edilmesi yeni bir bilgi yaratma anlamına gelir (Nonaka, 2004: 32). Bilgi dönüşüm süreci organizasyondaki her bir birime göre sınırlandırılmaktadır. Bilgiyi oluşturma eylemi, ortaklık süresince bilgiyi yaratma çabalarını düzenleyen biri, bir grup ya da bir departman olabilen “bilgi yönetim uzmanı (knowledge activist)” tarafından gerçekleştirilebilir (Akgül, 2015: 87).

Bilgi yaratma kavramını açıklayabilmek için Şekil 1.4'te de belirtildiği gibi bilginin kuramsal boyutu olan epistemolojik ve bilgiyi yaratan varlığın düzeyi olan ontolojik boyutları üzerinde durmak gerekir. Bilginin epistemolojik boyutunu açık ve örtük bilgi oluşturur. Ontolojik boyut, sosyal etkileşim düzeyini ifade etmektedir. Temel düzeyde bilgi, bireyler tarafından yaratılır. Fikirler, her ne kadar bireylerin zihinlerinde oluşsa da, bireyler arası etkileşim, bu fikirlerin gelişmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bir başka deyişle “etkileşim toplulukları”, yeni bilginin yaratılması ve gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bu boyuta bilginin ontolojik boyutu denilmektedir (Nonaka ve Takeuchi 1995: 57).



**Şekil 1.4.** Bilgi Yaratma Sürecinin İki Boyutu

**Kaynak:** NONAKA, İkujiro, Hirotaka TAKEUCHI (1995), The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York. s.57

Bilgi yaratma eylemlerinde beş kavram ön plana çıkmaktadır (Yaşlıca, 2019: 33-34):

- **Örtük Bilginin Paylaşılması:** Bilgi yaratmanın temelini örtük bilgi oluşturur. Temelini örtük bilginin oluşturması sebebiyle bilgi yaratmaya başlarken örtük bilgiyi ön planda tutmak gerekir. Örtük bilginin diğerlerine geçişi oldukça zordur; deneyimle edinilen bu bilginin sözcüklere aktarılması kolay değildir. Bu sebeple organizasyonlarda veya örgütlerde arzulara, yaklaşımlara ve farklı geçmişlere sahip insanların birbirleriyle olan iletişimlerinin çoğaltılması gerekir. Organizasyonlarda kendi içlerini idare edebilen ekipler, müsait bir etkileşim veya iletişim ortamı ortaya çıkarabilirler. Aynı olmayan bölümlerden benzer bir gayeye erişmek için bir arada çalışan insanlar, deneyimlerini ve bilgilerini kendi aralarında zorluk çekmeden iletebilirler.

- **Model Oluşturulması:** Bu kavramda ortaya yeni çıkan açık bilginin, önceden var olan açık bilgiyle bütünleştirilmesi mevzu bahistir. Bu evrede, aynı olmayan uzmanlıkları bulunan insanların dinamik iş birliğine ihtiyaç duyulur.

- Paylaşılan Bilgiyle Yeni Kavramların Yaratılması: Açık bilgi ile örtük bilgi arasındaki etkileşimin en çok olduğu süreçtir. Bu etkileşim ile ortaya çıkan benzer zihinsel bir model, sözcüklere, cümlelere ve nihayetinde açık kavramlara dönüşür.

- Bilginin Karşılıklı Kullanılması: Bilgi yaratma, kendini durmadan yenileyen bir süreçtir. Ortaya çıkan, ispat edilen ve modellendirilen kavram, farklı ontolojik bir düzeyde, yeni bilgi yaratma sürecine katılır. Bu katılım hem organizasyonun içinde hem de organizasyonların arasında devam eder. Bir mamül ile alakalı tüketiciden edinilen geribildirim, daha önce üretilmemiş bir ürünü geliştirme sürecinin başlangıcı olabilir. Bilginin her alana aktarılması ve farklı seviyelerde kullanılması bu aşamada görülür.

- Kavramların Kanıtlanması: İnsanlar ve ekiplerce ortaya çıkarılan bilginin ispat edilmesi gereksinimi vardır. Ortaya çıkarılan yeni kavramların organizasyon ve halk için fayda sağlayıp sağlamayacağı bu aşamada tespit edilir.

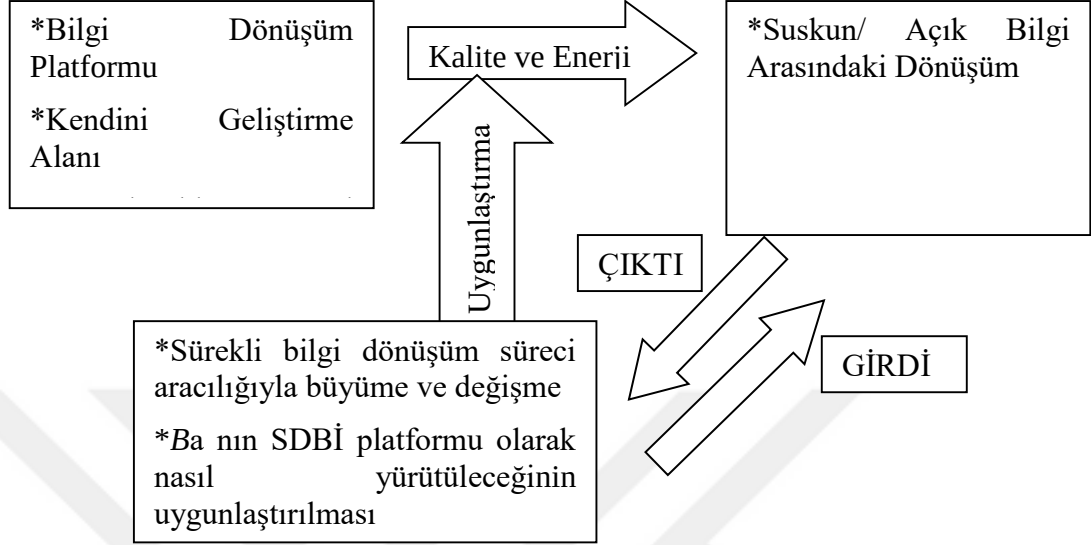
Örgütsel bilgi yaratmanın temel olarak üç unsuru mevcuttur (Nonaka vd., 2000). Bunlardan ilki Sosyalleşme (Socialisation), Dışsallaşma (Externalisation), Birleşme (Combination) ve İçselleşme (Internalisation) sözcüklerinin baş harfleriyle ifade edilen SDBI (İngilizce olarak SECI) kısaltmasından oluşan bilgi dönüşüm sürecidir. Diğer bilgi dönüşüm platformu olarak da adlandırılan Ortam (Ba) ile bilgi yaratmadır. Sonuncusu ise örgütsel bir varlık olarak bilgi yaratma, bilgi varlıkları oluşturma sürecidir.

#### **1.6.2. Bilgi Dönüşüm Süreci: Sosyalleştirme-Dışsallaştırma-Birleştirme-İçselleştirme (SDBI)**

Örgütlerin bilgiyi ne şekilde yarattıklarını bilebilmek için üç farklı elemandan meydana gelen bilgi yaratma modelinin incelenmesi gereklidir;

1. SDİB (Sosyalleştirme-Dışsallaştırma-Birleştirme-İçselleştirme) aşaması suskun bilgidен açık bilgiye geçiş şeklinde bilgi yaratma süreci,
2. Ba, bilgi yaratma için paylaşılmış genel durum,
3. Bilgi varlıkları bilgi yaratma sürecinin girdi çıktı ve uyumlaştırıcılar.

Bilgi yaratmanın üç farklı elemanı diğeriyle bilgiyi yaratan bilgi döngüsünü biçimlendirmek için etkileşimde olmak zorundadır. Bilgi yaratmanın üç elemanı Şekil 1.5'te gösterilmiştir.



**Şekil 1.5.** Bilgi Yaratma Sürecinin Üç Elemanı

**Kaynak:** Nonaka, I. ve Treece, D., Managing Industrial Knowledge, London: Sage Puplication, 2001. s.17

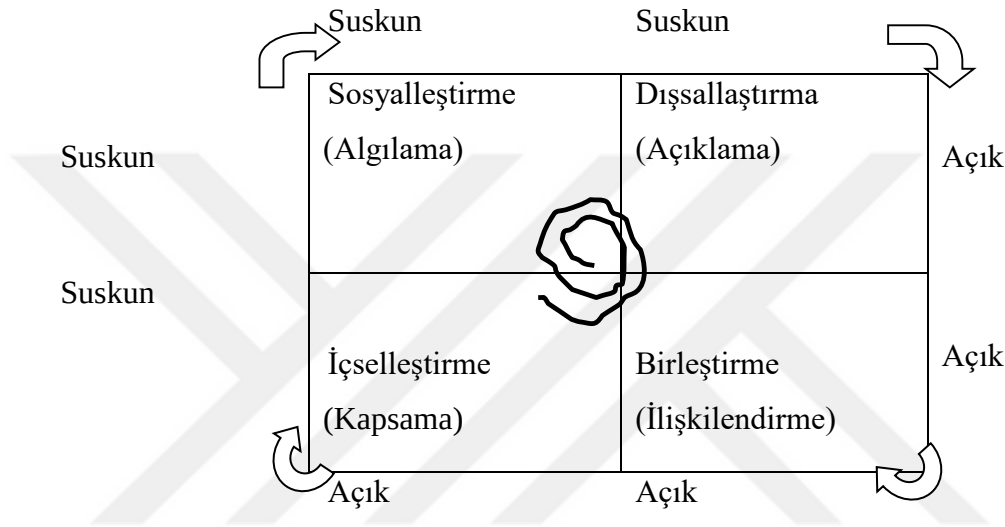
Bilgi dönüşümü Tablo 1.3.'de dört farklı şekilde açıklanmaktadır (Gürsu, 2003: 25-27);

- Sosyalleştirme (Socialization), suskun bilgiden suskun bilgiye,
- Dışsallaştırma (Externalization), suskun bilgiden açık bilgiye,
- Birleştirme (Combination), açık bilgiden açık bilgiye,
- İçselleştirme (Internalization), açık bilgiden suskun bilgiye.

**Tablo 1.3.** Bilgi Dönüşüm Süreci: Sosyalleştirme- Dışsallaştırma- Birleştirme- İçselleştirme/ SDBİ

|                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Sosyalleştirme;</b> Deneyimlerin aktarılması ve bu şekilde suskun bilginin zihinsel bir model ve teknik beceriler şeklinde aktarılmasına olanak sağlayan bir aşamadır. Tecrübelerin aktarılmasıyla suskun bilginin edinilme süreci şeklinde açıklayabiliriz.</p> | <p><b>Dışsallaştırma;</b> Suskun bilgiyi açık bilgi biçimine getirme sürecidir. Bu süreçte suskun bilginin açık bilgiye dönüşmesiyle hedeflenen sonuç, bilginin kavram, hipotezler veya modeller biçimini almasıdır. Suskun bilgi açık bilgi biçimine çevrildiğinde berraklaşır ve bu şekilde farklı kişilerin istifade etmesine izin verilir ve yeni bilginin temelini atar.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Birleştirme;</b> Bu aşamayı, farklı birçok kaynaktan el edilen açık bilginin bütünleştirilmesiyle açık bilgi yaratma süreci şeklinde ifade edebiliriz. Bu açık bilginin sistematik olarak sabitlenmiş ve daha çok karmaşılaştırılmış açık bilgiye dönüşüm aşamasıdır.</p> | <p><b>İçselleştirme;</b> Açık bilginin suskun bilgi şeklinde somutlaştırılması aşaması şeklinde isimlendirilir. İçselleştirme ile ortaya çıkan açık bilgi örgütün tamamınca paylaşılır.</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



**Şekil 1.6.** Bilgi Yaratımının Dört Yöntemi

Şekil 1.6'da bilgi yaratımının dört yöntemini ve SDBİ sürecinde meydana gelen bilginin döngüsel hareketini göstermektedir. Şekil 1.6 ile ilgili olarak kritik nokta söz konusu dört bilgi yaratma yöntemi ile meydana gelen hareket dairesel değil döngünün formunda şekil bulur. Bilginin yaratılmasında açık ve suskun bilgi arasındaki etkileşim bilgi dönüşüm yöntemlerinin her biri tarafından geliştirilir. Çünkü, organizasyonel bilgi yaratma kendisinin hiç durmadan geliştiren ve sona ermeyen bir süreçtir (Nonaka ve Treece, 2001: 21).

### 1.6.3. Ortam ile Bilgi Yaratılması

Bilginin meydana gelmesi bulunduğu ortamdan bağımsız bir şekilde gerçekleşemez. Genel anlamda fiziksel bir duruma gereksinim duyar. Bireyler için ortam oluşturan kültürel, tarihi ve sosyal unsurlar, oluşturulan bu ortamlarda bilginin yorumlanarak hayat bulmasına imkân sağlar. “Ba” kavramı bilginin yaratıldığı,

paylaşıldığı ve kullanıldığı bir bağlam manasına gelmektedir. Bu kavram için bilgidan ayrıldığında sadece bir enformasyona dönüştüğü ifade edilmektedir. Bir kişinin ancak kendi deneyimi ve başka kişilerin deneyimlerinin yansıması neticesinde Ba kavramının yaratıldığı ifade edilmektedir. Bir başka deyişle, Ba kavramı, yeni bilginin meydana getirebildiği, dinamik, canlı ve özgün ortamlardır (İnce, 2019: 37).

**Tablo 1.4.** Ortam (Ba) ile Bilgi Yaratılması ve Etkileşim İlişkisi

| ETKİLEŞİM ŞEKLİ   |          |                                        |                                                |  |
|-------------------|----------|----------------------------------------|------------------------------------------------|--|
| ETKİLEŞİMİN ŞEKLİ |          | Bireysel                               | Kolektif                                       |  |
|                   | Yüz yüze | <b>I</b><br>Bilginin kaynağı olarak Ba | <b>II</b><br>Bilginin paylaşıldığı Ba          |  |
|                   | Sanal    | <b>IV</b><br>Bilginin kullanıldığı Ba  | <b>III</b><br>Bilginin sistematize edildiği Ba |  |

**Kaynak:** Nonaka, I. ve Treece, D., Managing Industrial Knowledge, London: Sage Puplication, 2001. s.25

İletişim, Ba ile alakalı önemli kavramlardan biridir. Bilginin yaratılması ancak iletişim ile mümkün olabilmektedir. Buradaki etkileşimin çeşidi ve meydana geldiği ortam önemlidir. Etkileşimin çeşidi şahsi ve kolektif şeklinde ikiye ayrılırken, etkileşimin meydana geldiği ortam da sanal veya yüz yüze olabilir. Sonuç olarak SDBI matrisiyle de açıklanan Tablo 1.4'de sunulan matris ortaya çıkar. Tablo 1.4'de birinci aşamada bireysel yüz yüze etkileşimdir.

Bu aşamada bireyler daha çok kapalı bilgiyi paylaşabilmektedirler. Bu ortamda bireyler diğerleriyle bağlılık, güven, deneyim, sevgi ve teknik yeteneklerini paylaşabilmektedirler. İkinci aşamada veya bölgede ise kişilerin zihinlerinde yer alan yeteneklerini ve modellerini paylaşarak diğer kişilerin de anlayabileceği bir formata veya kavrama çevirebildikleri bölge şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu bölgenin dışsallaştırmaya da ortam sağlamaktadır. Üçüncü bölgede ise bilginin dönüşüm sürecinde açıklanan bütünleştirmenin hayata geçmesi için kritik bir ortamdır. Burada gerçekleşen kollektif veya sanal etkileşim ile açık bilgi diğer kişilere yazılı bir form

şeklinde transfer edilir. Dördüncü bölge ise içselleştirmeye uygun bir ortamdır. Bu bölgede kişiler, yazılı iletilerle ve simülasyon programları ile açık bilgiyi içselleştirirler (Kılıç, Özgen ve Karademir, 2004: 9-10).

### **1.7. Bilgi Yönetimi Alanında Yapılan Çalışmalar**

Bilgi yönetimi literatürü incelendiğinde, bahse konu kavramın oldukça farklı değişkenlerle birlikte incelendiği görülmüştür. Bu kapsamda bilgi yönetimi süreçlerinin örgüt yapısı (Chen ve Huang, 2007), örgütsel iklim, örgüt kültürü (Janz ve Prasarnpanich, 2003; Alavi vd., 2005; Çakar vd., 2010; Stock vd., 2010; Mesci, 2011), çalışan motivasyonu (Lin, 2011), bilgi yönetimi stratejileri, liderlik, yenilik (Donate ve Sanchez de Pablo, 2015) ve yenilikçilik gibi kavramlarla birçok araştırmaya konu edildiği tespit edilmiştir. Bu alanda yapılan çok sayıda çalışma vardır. Son yıllarda yapılan güncel çalışmalara ise aşağıda yer verilmiştir.

Gökçe (2006), bilgi yönetimi sürecinin ve stratejik bilgi yönetiminin işletmeler tarafından hangi yaklaşımla yürütüldüğünü ortaya koymak için Konya'daki sanayi işletmelerine uygulanan, anket verilerinden oluşan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerde bilginin elde edilmesinde bilgi teknolojilerin, bilginin tasnif edilmesi ve saklanması sürecinde de bilginin ihtiyaçlara uygunluğunun önemli faktörler olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin, "İşletmeler stratejik yönetim süreci içerisinde bilgidan etkin biçimde yararlanırlar" yargısına yüksek derecede katıldıkları belirlenmiştir.

Chen ve Huang (2007), bilgi yönetimi, örgüt yapısı ve örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi sosyal etkileşim açısından ele alan bir çalışma yürütmüşlerdir. Anket tekniği ile 196 işletme örgütünden toplanan veriler üzerinde yapılan analiz neticesinde elde edilen sonuçlara göre, örgüt içerisinde yenilikçi ve işbirliğini teşvik eden bir iklim olduğunda çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim artmakta, bu da bilgi yönetimi sürecinin daha etkin ve verimli işlemlerini sağlamaktadır.

Çakar vd. (2010), Türk bankacılık sektörü üzerinde yaptıkları araştırmada bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel etkinlik üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını incelemiştir. Araştırma kapsamında 140 kişiden toplanan veriler ile örgüt kültürü, örgüt yapısı, bilgi yönetimi süreçleri ve örgütsel etkinlik unsurları arasındaki ilişkiler

ele alınmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, açık iletişimi destekleyen örgüt kültürünün var olması ve hiyerarşik kademelerin az olduğu örgüt yapısının bulunması, işletme örgütünün bilgi yönetimi süreçlerini olumlu yönde etkilemektedir.

Mesci'nin (2011), hazırlamış olduğu çalışmada, bilgi yönetimi, yenilik ve işletme örgütü performansı değişkenleri arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. İşletme yapısının işlevi, örgüt kültürü, liderlik, güç ve politika ile örgütsel öğrenme kavramlarının da örgüt içi dinamikler olarak modele dâhil edildiği çalışma İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletme örgütlerinde yürütülmüştür. Çalışma neticesinde bilgi yönetiminin hem işletme örgütü performansı hem de yenilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu, örgüt içi dinamiklerin de bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Lin (2011), çalışan motivasyonu (içsel ve dışsal motivasyon), sosyal etkileşim ve bilgi yönetimi stratejilerinin bilgi yönetiminin uygulanma seviyesi üzerindeki etkisini incelemiştir. Tayvan'da faaliyet gösteren 243 işletme örgütünün üst düzey yöneticilerinin dâhil edildiği çalışmanın sonuçlarına göre işletme örgütlerinde bilgi yönetimin tam anlamıyla uygulanabilmesi için çalışanların bu süreçle ilişkin motivasyonlarının yüksek olması, çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim düzeyinin yüksek olması ve doğru bir bilgi yönetimi stratejisinin hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Wang ve Wang (2012), bilgi paylaşımının firma performansı ile ilişkisinin incelenmesinin yanı sıra yenilik performansını nasıl etkilediğine dair bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma, Çin'de 89 yüksek teknoloji firmasına anket dağıtılarak yapılmıştır. Bilgi paylaşımı performansla doğrudan pozitif bir ilişkide olduğu ve bilgi paylaşımının yeniliği pozitif etkilediğine dair bulgular saptanmıştır.

Lai ve diğerleri (2014), bilgi yönetiminin kurumsal yenilik performansı açısından etkilerini değerlendirmek için Tayvan'daki endüstriyel bölgelerde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bilgi yönetiminin, firmaların sanayi kümelenmelerindeki çıktı performansını ve yeniliğini artırdığı tespit edilmiştir. Sanayi kümelerinin bilgi yönetimini önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.

Donate ve Sanchez de Pablo (2015), bilgi odaklı liderlik ile yenilik arasındaki ilişki üzerinde bilgi yönetiminin aracılık görevi görüp görmediğini inceleyen bir

araştırma yapmışlardır. İşpanya’da faaliyet gösteren 802 işletme rgt üzerinde yürütülen araştırmanın sonuçlarına göre, bilgi odaklı liderlik, bilginin yaratılması ve var olan bilgiden faydalanılması üzerinde olumlu etki yaptığından dolayı bilgi yönetimi sürecini de pozitif yönde etkilemekte, bu da işletme örgütlerinin özellikle ürün yeniliği performansını arttırmaktadır.

Aktürk (2017), bilgi yönetimi uygulamaları ile strateji formülasyon yeteneği ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişkinin bulunup bulunmadığını incelemek için, Türkiye’deki 233 şirkete dağıtılan anketlerle toplanan verilerden oluşan bir araştırma yapmıştır. İşletmelerin bilgi yönetimi uygulamaları ile işletmelerin performansı arasında pozitif yönde ilişki saptanmıştır. Bilgi yönetimi uygulamaları ile strateji formülasyon yeteneği beraber kullanıldığında aralarındaki etkileşimin işletme performansını daha da arttırdığı görülmüştür.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ENTELEKTÜEL SERMAYE

Geçmişten günümüze süregelen sosyoekonomik ilerlemeler; aşama olarak ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu ve son olarak da bilgi toplumu olarak ele alınmaktadır. Aşamalar arası geçişler bazı gelişmelerin etkisiyle ortaya çıkmıştır. Tarımın ortaya çıkmasıyla ilkel yaşam tarzı terk edilerek yerleşik hayata geçiş yapılmıştır. Benzer şekilde sanayi devriminin gerçekleşmesiyle de sanayi toplumu aşamasına geçiş yapılmıştır. Son evrede ise insanın emeğinin yerini bilgi, makinenin yerini ise bilgisayarın yarattığı bilgi teknolojisi almıştır. Bu aşamada literatürde "bilgi toplumu", "bilgi çağı", "bilgi ekonomisi" gibi terimlerle açıklanmıştır (Kandemir, 2008: 16).

Finansal açıdan girdinin sağlanması işletmeler için yıllar boyu yeterli kabul edilmiştir. Finansal yönetim şeklinde ifade edilen bu yeterlilik zamanla yerini işletmenin sahip olduğu tüm varlıkların yönetilmesine, diğer bir ifade ile varlık yönetimine bırakmıştır. Bugün ise artış gösteren globalleşme ve rekabet ortamı işletmeleri, sahip oldukları varlıkları verim düzeyi en yüksek olacak şekilde yönetmek için gerekli stratejik kararları almaya yöneltmiştir (Aydemir, 2008: 91).

İşletme bilançolarının aktif kısmında yer alan varlıklar işletmelerin görünen değerleridir. Fakat işletmelerin bilançolarında görünmeme birlikte işletme performansını ilgilendiren iç ve dış faktörler de gitgide ön plana çıkmaya başlamıştır. İşletmeler maddi olmayan duran varlıklarına özellikle yirminci yüzyılın sonlarına doğru daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Chen, Zhaohui ve Hong, 2004: 196). Bu durumun sebebi olarak hızla gelişen iletişim, teknolojiye meydana gelen ilerlemeler ve sermaye piyasalarına hızlı bir şekilde ulaşım ihtiyacı gibi global ekonomide ortaya çıkan gelişmeler ön plana çıkmaktadır (Elitaş ve Demirel, 2008: 114).

Maddi duran varlıkların ön planda olduğu sektörlerin ekonomik hâkimiyetleri sona ermiş, yerine işletmelere rekabet ortamında avantaj sağlayacak bilgi ve teknolojinin ön plana olduğu bir yapı ortaya çıkmıştır. İşte bu ekonomik açıdan

değerlerin oluşumunda etkin bir rol oynayan değer, entelektüel sermaye olarak tanımlanmıştır (Aydemir, 2008: 92-95).

### **2.1. Entelektüel Sermaye Kavramının Tanımı**

Günümüzde entelektüel sermaye işletmelerin en kritik kaynak olarak kabul ettiği bir kavramdır. Fakat çoğu işletme halen entelektüel sermayeyi nelerin oluşturduğunu açıkça tanımlayamamaktadır. Disiplinler arası farklı çalışmalar incelendiğinde entelektüel sermaye ile ilgili çok sayıda tanımla ile karşılaşılmaktadır (Choong, 2008: 612).

Entelektüel sermaye kavramı olarak ilk kez John Kenneth Galbraith tarafından 1969'da, ardından da 1975 yılında Michael Kalecki tarafından kullanılmıştır. 1990'lı yıllarla birlikte entelektüel sermaye kavramı yaygın şekilde kullanılmaya başlamış, bu doğrultuda çok sayıda çalışma hayata geçirilmiştir (Pena, 2002: 180). John Kenneth Galbraith ise yaptığı araştırmasında entelektüel sermayenin sadece bilgi ile alakalı bir kavram değil entelektüel bir hareket şeklinde ele alınması gerekliliğini ve yalnızca maddi olmayan bir varlık olarak değil, ideolojik açıdan da bir süreci kapsadığını belirtmiştir (Bontis, 1998: 67). 1960'lı yılların sonunda ilk kez dile getirilen entelektüel sermaye ile alakalı olarak Drucker (1995) o dönem için bilginin coğrafi sınırları aşarak kritik öneme sahip kaynakların tam odak noktasında yer alan ve entelektüel sermayenin işletmeye pazarda rekabet avantajı sağlayarak işletmeye değer katan bir kaynak olduğunu belirtmiştir (Kendirli ve Konak, 2015: 32).

Kökeni interlectio olan ve Latince'den gelen entelektüel sermaye kavramının kökeni incelendiğinde, İnter kelimesi arasında manasına gelmektedir bir ilişkiyi açıklar. Lectio ise edinilen ve biriktirilen bilgi manasına gelmektedir (Arıkboğa, 2003: 73). Kanada'da gerçekleşen Üçüncü Uluslararası Entelektüel Sermaye Yönetimi Konferansı'nda katılımcılar, entelektüel sermayenin sürekli olarak gelişmeye devam ettiğini bu sebeple henüz kavramın tanımını yapmanın erken olduğunu belirtmişlerdir (Elitaş ve Demirel, 2008: 115).

Yaygın olarak kabul görmüş bir tanımla olmamakla birlikte, birçok profesyonel ve akademisyen çalışmalarında entelektüel sermaye ile alakalı tanımlar ve bu

kavramın literatürde nasıl yer aldığına dair görüşler geliştirmiştir. Bu açıklamaların bazılarına Tablo 2.1'de yer verilmiştir.

**Tablo 2.1.** Entelektüel Sermaye Kavramının Tanımları

| Kaynaklar                               | Tanımlar                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Brooking, 1996: 12).                   | Entelektüel sermaye, işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için kullanılan, maddi olmayan varlıklarının bütünüdür.                                                                                                                                                      |
| (Stewart, 1997: 20).                    | Entelektüel sermaye paketlenmiş faydalı bir bilgi ve bir işletmenin görünmez değeridir. İşletme içerisindeki bütün çalışanlar tarafından bilinen veya işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak bütün şeylerin toplamıdır.                                                             |
| (Roos ve Roos, 1997: 418).              | Entelektüel sermaye, firmanın bilançosundan tam olarak elde edemediği gizli varlıklardır. Bu nedenle hem firma çalışanlarının sahip olduğu bilgi hem de çalışanların firmadan ayrıldıklarında işletme içerisinde kalan bilgiyi kapsar.                                              |
| (Bontis, 1998: 64).                     | Entelektüel sermaye; işletmenin maddi olmayan, bilanço ve gelir tablosu gibi mali tablolarında gözükmeyen varlıklardır.                                                                                                                                                             |
| (Senge, 1998: 443).                     | Entelektüel sermaye, genel tanımıyla bir işletmenin sahip olduğu bilgilerin birikimi olup, bu bilgilerin bireylerin bireylere özgü ve diğer bireylerce algılanması zor olan ve işletme çalışanlarının örgüte sunduğu imkânlar çerçevesinde kullanılabilen bilgilerden oluşmaktadır. |
| (Sullivan, 1999: 133).                  | Entelektüel sermaye, kâra dönüştürülebilen bilgidir.                                                                                                                                                                                                                                |
| (Petty ve Guthrie, 2000: 158).          | Şirketin maddi olmayan varlıkları şerefiyenin bir parçasıdır ve şerefiye ise entelektüel sermaye olarak adlandırılmaktadır.                                                                                                                                                         |
| (Taylor, 2001: 51).                     | Entelektüel sermaye, bir şirkette çalışanların uzmanlığını, organizasyon sistemlerini ve fikri mülkiyetini kapsar. Entelektüel sermaye bilgidir.                                                                                                                                    |
| (Sveiby, 2001: 345).                    | Entelektüel sermaye, bir işletmenin görünmez değerleridir.                                                                                                                                                                                                                          |
| (Williams, 2001: 5).                    | Entelektüel sermaye, zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen varlıklardır.                                                                                                                                                                                                   |
| (Şamiloğlu, 2002: 69).                  | Bir iktisadi organizasyonun faaliyetlerini sürdürebilmesinde etkili olan, patentler, haklar, imtiyazlar, ticari itibar gibi soyut varlıkların bütünüdür.                                                                                                                            |
| (Marr, Gupta, Pike ve Ross, 2003: 771). | Entelektüel sermaye çağdaş bilgi ekonomisi ortamında yaratıcılık ve rekabet avantajının anahtarıdır.                                                                                                                                                                                |
| (Tsan ve Chang, 2005: 190).             | Entelektüel sermaye, işletmenin doğrudan ölçülemeyen varlıklarını veya değerlerini kapsayan kapsamlı bir tanımdır.                                                                                                                                                                  |

|                                          |                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Bhartesh ve Bandyopadhyay, 2005: 1366). | Entellektüel sermaye, şirketin fonksiyonlarını yerine getirebilmesini sağlayan görünmeyen varlıkların bileşimine verilen isimdir.                                                          |
| (Tovstiga ve Tulugurova, 2007: 705).     | Entelektüel sermaye, pazarda rekabeti arttıran en önemli unsurdur.                                                                                                                         |
| (Choong, 2008: 611).                     | Entelektüel sermaye; firmanın bilgi kaynaklı rekabet avantajının sürdürülebilirliğine fayda sağlayan bilgi temelli kaynağıdır.                                                             |
| (Chang, Chen ve Lai, 2008: 300).         | Entelektüel sermaye, bir organizasyonda gömülü olan bilgiyle ilgili görünmeyen varlıklardır.                                                                                               |
| (Chen, 2008: 273).                       | Entelektüel sermaye, bir şirketin mükemmellik amaçlarına ulaşmasında değer yaratan ve rekabet avantajı sağlayan görünmeyen varlıkları, bilgisi ve yeteneklerinin hepsinin toplam stoğudur. |
| (Noe, 2009: 13).                         | Entelektüel sermaye, bir şirketteki sistemleştirilmiş bilgidir.                                                                                                                            |

Yukarıdaki tanımlar doğrultusunda, entelektüel sermaye bir organizasyonun insan, örgütsel ve ilişkisel kaynaklarının birleşimi şeklinde tanımlandırılabilir (İpçioğlu, 2007: 290). Kavram daha detaylı olarak ise işletmelerin finansal tablolarında görülmeyen, ancak işletmelerin değerini arttıran, rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlayan, işletmelerin ileride sahip olacakları değerleri belirleyen, bilgiye dayanan ve maddi olmayan duran varlıklarının yanında, işletmelerin sahip oldukları enformasyon, entelektüel mülkiyetler, deneyim ve işletme kültürü gibi değerler bütünü şeklinde tanımlanabilmektedir (Şahin ve Alabay, 2011: 251).

## 2.2. Entelektüel Sermayenin Gelişimi

Günümüzde bilgi ekonomisinin etkisiyle birlikte maddi olmayan varlıkların da önemi artmış ve bunun sonucunda işletmelerin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki fark gittikçe artmaya başlamıştır (Genç, 2018: 32).

Yapılan çalışmalarda ilk olarak entelektüel sermaye için genel olarak kavramın tanımı, sınıflandırılması ve ölçümü ele alınıyorken; günümüze kadar devam eden çalışmalarda entelektüel sermayenin unsurları ve maddi olmayan bu unsurlarla bunların işletme performansına etkisi daha çok ele alınmaya başlanmıştır. Petty ve Guthrie'ye göre entelektüel sermaye ile alakalı çalışmaların tarihçesi Tablo 2.2'de görülmektedir (Petty ve Guthrie, 2000: 245-246).

**Tablo 2.2.** Entelektüel Sermaye Çalışmalarının Tarihçesi

| <u>Yıllar</u>              | <u>Gelişmeler</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1980'lerin Başları</b>  | - Bu dönemde maddi olmayan varlıklar şerefiye şeklinde ifade edilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>1980'lerin Ortaları</b> | - Bilgi çağı düşüncesi egemen olmaya başlamıştır.<br>- Şirketlerin defter değeri ile piyasa değeri arasında meydana gelen farklılıklar ortaya çıkmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>1980'lerin Sonları</b>  | - Bu dönemde entelektüel sermayeyi açıklamak için bir yapı oluşturmuş ve ölçüm teknikleri tanımlanmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>1990'ların Başları</b>  | - Sistematiik olarak entelektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanması ile alakalı çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.<br>- İlk defa entelektüel sermaye konusunda bir profesyonel, yönetici olarak resmi bir göreve başlamıştır. Bu yönetici işletmenin geleceği ile alakalı kararlarda etkili olmuştur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>1990'ların Ortaları</b> | - Bu dönemde Nonoka ve Takeuchi "Bilgi Yaratan Şirket" isimli çalışmalarını yapmışlardır. Bilgi konusunda yapılmış bir çalışma olsa da, bilgi ve entelektüel sermaye arasındaki fark bu çalışma ile ortaya konulmuştur. Entelektüel sermaye konusu ikinci planda kalmıştır.<br>- Entelektüel varlıklara yönelik simülasyon aracı Celemi'nin Tango isimli aracıdır. Bu araç ile maddi olmayan varlıklar konusunda yöneticilere eğitim olanağı sağlanmıştır.<br>- Entelektüel sermaye durumunun açıklandığı bir yıllık rapor 1994'te Sknadia'nın şirketi tarafından yayınlanmıştır.<br>- 1995 yılında Celemi'nin şirketi "bilgi kontrolü" aracıyla şirketlerin entelektüel sermayesini değerlendirmeye başlamıştır.<br>- Entelektüel sermayenin nasıl ölçüleceği ve süreçleri ile alakalı çalışmalar yapılmıştır. |
| <b>1990'ların Sonları</b>  | - Akademik sempozyumlarda, konferanslarda, çalışma notları ve yapılan yayınlarla entelektüel sermaye sıkça tartışılan bir konu haline gelmiştir.<br>- Entelektüel sermaye ile alakalı proje çalışmaları yapılmaya başlanmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>2000'lerin Başları</b>  | - Küresel olarak entelektüel sermayenin işletmeler için önemi ortaya çıkmaya başlamıştır. Dünya üzerinde entelektüel sermayenin raporlanması, ölçümü ve yönetilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

**Kaynak:** Petty, R. ve Guthrie, J.(2000). Intellectual capital literature review, Journal of Intellectual Capital, 1(2), 245-246.

### 2.3. Entelektüel Sermayenin Önemi

Şirketlerin bir değer ortaya çıkarabilmeleri ve rekabet üstünlüğü yaratabilmelerinde entelektüel sermayenin önemi yadsınamaz bir gerçektir. Stratejik

açından, işletmeler açısından ve sosyoekonomik açıdan bu gerçek ele alınabilir. Birçok araştırmada, şirketlerin rekabet üstünlüğünü ve bu alandaki başarısını çoğunlukla şirketlerin entelektüel sermayesinin etkilediği bir gerçektir.

İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlamada entelektüel varlıklar kritik öneme sahiplerdir. Bu konuda stratejik açıdan önemli bir rol üstlenmektedirler. Bu sebeple bu alana yapılan yatırımlar işletmelerin başarısı bakımından ciddi anlamda önemlidir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü veya pazardaki rekabet avantajı, bünyesinde bulunan maddi ve maddi olmayan varlıklardan kaynaklıdır. Bu açıdan her bir kaynağın üstlendiği rol ise farklılık göstermektedir. İşletmenin başarısı için bir varlığın veya kaynağın stratejik öneminin olması gereklidir (Barca, 2002). Bir varlık için stratejik öneme sahiptir denilebilmesi için bazı özelliklerinin olması gereklidir. Bu özellikler bir şirketin entelektüel varlıkları ile ortaya çıkmaktadır. Buna göre entelektüel sermayenin taklit edilemez, değerli, gözlemlenemez, nadir ve ikame edilemez gibi kriterlere sahip olması gerekir (Ghosh ve Wu, 2007: 218).

Yapılan birçok araştırmada, şirketlerin rekabet becerisini ve buradaki performansını onların entelektüel sermayelerinin ciddi oranda etkilediği belirtilmektedir. Şirketin rekabet gücünü ve değerini yükseltmede entelektüel sermayenin şirketlere yardımcı olduğu sıkça savunulmaktadır. Bu sebeple entelektüel sermaye bir işletmenin en güçlü rekabet aracı ve en kıymetli varlığı şeklinde ifade edilebilir. Bu durum sonucunda maddi varlıkların maddi olmayan varlıklar karşısında öneminin azaldığı gerçeği özellikle bilgi teknolojilerinin ağırlıklı olarak kullanıldığı sektörler için kritik bir konudur (Wang ve Chang, 2005: 22). Bir firmada bulunan kayıt altına alınmış veriler ve bilgiler ile firma bünyesinde çalışanların yetenek, bilgi ve tecrübeleri şeklinde de entelektüel sermaye tanımlanabilir (Yörük ve Erdem, 2008: 398-399). Günümüzde entelektüel sermayenin gitgide önemli bir hale gelmesini sağlayan sebepler aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Guthrie, 2001: 28):

- Bilgi toplumunun kavramının literatüre girmesi ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve bu alanda yaşanan devrim,
- Durmaksızın artan bilginin önemi ve yeni ekonomi düzeninin ana ögesinin bilgi olması,
- Bir ağ yapısı içerisindeki ilişkilerin yeni boyutlar kazanması ve

- Yeniliğin ve yaratıcılığın rekabetin temel faktörleri olması.

İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre 51 firmanın gelirlerinin %56’sı entelektüel sermaye tarafından edinilmektedir. Bu örnek, bir firma bakımında entelektüel sermayenin önemini net bir biçimde ortaya koymaktadır (Sipahi, 2004: 149). Yapılan farklı hesaplamalarla maddi olmayan varlıkların toplam firma değeri içindeki payının ortalama olarak %65 ila %70 arasında bir oranda olduğu ifade edilmektedir. Bu kadar önemli bir varlığın değerinin net bir şekilde belirlenememesi sosyoekonomik bakımdan ciddi sakıncaları da beraberinde getirmektedir. Bu sakıncalar aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Aslanoğlu ve Zor, 2006: 156):

- Bu varlıkların genellikle finansal açıdan olumsuz yönlendirme aracı şeklinde kullanılması,
- Firma paylarının satılmasında şirket hissedarlarınca çok fazla kazanç elde etmeleri,
- Paylar için belirlenen bedellerde görülen aşırı değişkenlik ve
- Büyümenin ve yenileşmenin önünde engel olan aşırı sermaye maliyeti.

Günümüzde maddi olmayan varlıklar ve bilgi, üretim unsurları şeklinde kabul edilen sermaye, doğal kaynak, girişimcilik, emek ve hammaddeye daha etkili ve etken bir seviyede imtiyazlı ve önemli bir üretim girdisi şeklini almıştır (Akın, 2003: 235). Ekonomik açıdan refah seviyesine ulaşmak için bilgi ve bilginin faydalı bir biçimde kullanımı önemlidir. Faydalı bilgi verisindeki yükseliş ve onun yaygın bir biçimde kullanılması günümüz ekonomik genişlemenin temelini yaratmaktadır (Teece, 2000: 14).

#### **2.4. Entelektüel Sermayenin Unsurları**

Modern çağda firmaları ileriye götürecek etken, firma çalışanlarının ortaya koydukları değerlerin, firma yapısının, firma stratejilerinin, süreçlerinin, sistemlerinin ve firmanın müşterileriyle sağladığı bağın bütününden meydana gelen entelektüel sermayedir (Alagöz ve Özpeynirci, 2007: 170). Entelektüel sermayenin bileşenleriyle alakalı olarak geliştirilen değişik yaklaşımlar mevcuttur. Bu yaklaşımların çoğu entelektüel sermayenin ileri gelenleri tarafından birbirlerinden bağımsız bir biçimde

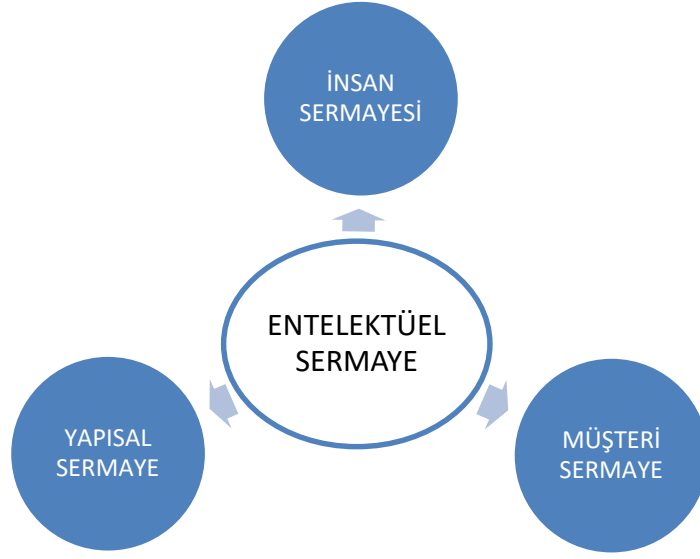
ortaya konmuş olsa da yapılan sınıflandırmalar birbirine çok yakındır. Entelektüel sermayenin unsurlarının iki (insan ve yapısal sermaye) ve üç (insan, yapısal ve müşteri sermayesi) unsurdan meydana geldiği belirtilmekte olup bir fikir birliğinin olmadığı da görülmektedir. Tablo 2.3’de entelektüel sermaye unsurları hakkında yaptıkları diğer sınıflandırmalar gösterilmektedir.

**Tablo 2.3.** Entelektüel Sermaye Unsurlarının Sınıflandırılması

| <b>Yazar</b>                | <b>Ülke</b> | <b>Sınıflama</b>                                                                       |
|-----------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Saint-Onge (1996)           | Kanada      | <i>İnsan Sermayesi<br/>Yapısal Sermaye<br/>İlişkisel Sermayesi</i>                     |
| Stewart (1997)              | Amerika     | <i>İnsan Sermayesi<br/>Yapısal Sermaye<br/>İlişkisel Sermayesi</i>                     |
| Sveiby (1997)               | Avustralya  | <i>Çalışanların yetkinlikleri<br/>İçsel Yapı<br/>Dışsal Yapı</i>                       |
| Edvinsson ve Malone (1997)  | İsveç       | <i>İnsan sermayesi<br/>Yapısal sermaye</i>                                             |
| Bontis (1998)               | Kanada      | <i>İnsan Sermayesi<br/>Yapısal Sermaye<br/>Müşteri Sermayesi</i>                       |
| Roos, vd. (1998)            | İngiltere   | <i>İnsan sermayesi<br/>Yapısal sermaye<br/>İlişkisel sermaye</i>                       |
| Van Buren (1999)            | Amerika     | <i>İnsan sermayesi<br/>Yenilik sermayesi<br/>Süreç sermayesi<br/>Müşteri sermayesi</i> |
| O'Donnell ve O'Regan (2000) | İrlanda     | <i>Çalışanlar<br/>İçsel yapı<br/>Dışsal yapı</i>                                       |

**Kaynak:** Aslanoğlu, S. ve Zor, İ. Bilgi Varlıklarının Değerlemesi: Entelektüel Sermaye Ölçüm ve Değerleme Modelleri; Karşılaştırmalı Bir Analiz, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı.29. Ocak 2006, s. 152-165.

Entelektüel sermaye unsurlarının farklı isimlerde ve farklı rakamlarda olduğu belirtilmiştir. Şekil 2.1’de görüldüğü üzere, entelektüel sermaye “insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi” olarak üç temel bileşenden oluşmaktadır (Aslanoğlu ve Zor, 2006: 154).



**Şekil 2.1.** Entelektüel Sermaye Bileşenleri

**Kaynak:** Aslanoğlu, S. ve Zor, İ. Bilgi Varlıklarının Değerlemesi: Entelektüel Sermaye Ölçüm ve Değerleme Modelleri; Karşılaştırmalı Bir Analiz, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı.29. Ocak 2006, s. 152-165.

#### 2.4.1. İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi kavramının 18.yüzyıla ünlü ekonomist Adam Smith’e kadar gitmekte olduğu, 1950’lilerin sonu ve 1960’ların başında önemli bir kavram olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Kutlu, 2009: 240). Bir organizasyondaki insanlar, o yapının insan sermayesini oluştururlar. İnsan sermayesi kümüle bir birikim olarak, işletmelerdeki çalışanların tekil olarak sahip olduklarından daha fazla bir varlığı ifade eder, çünkü insan sermayesi, organizasyonu kapsayan bir niteliğe sahiptir ve kişisel ağlar ile bilgi kaynaklarıdır (Güler, 2007). Bir organizasyondaki insan sermayesini o organizasyondaki işgörenler oluşturur. Bireysel olarak organizasyonda çalışan bireylerin şahsi olarak sahip olduğu yeteneklerden daha fazlası da entelektüel sermayedir. İnsan sermayesini meydana getiren değer ise, işletmenin çalışanlarından oluşmaktadır. İçinde yaşadığımız bilgi çağında tüm işletmelerin temel hedefleri insan sermayesini verimli olarak kullanmaktır (Acar ve Dalğar, 2005: 27). İnsan sermayesi organizasyonda bulunan bireysel ağlar ve bilgi kaynaklarını kapsar. Firma tarafından sorgulanmayan, karar alınamayan veya kaynakların doğru bir şekilde yön verilemediği durum ve olguları sadece insanlar yerine getirebilir (Reed, 2000: 16).

İnsan sermayesi entelektüel sermayenin en önemli bileşenlerindendir. Sürekli gelişim ve değişim içerisinde olan insanoğlu, bu gelişimle iş yaptığı kurumun da gelişimine katkı verir. Bu yüzden insan sermayesi işletmeler için en önemli kaynaktır (Koç, 2009: 207).

İnsan sermayesi kavramı, işletmedeki bireyler tarafından sahip olunan bilgi, hüner ve yeteneklere işaret eder. Örgüt üyesi bireylerin bir parçasıdır. Şayet birey örgütten ayrılacak olursa sahip olduğu beşeri sermaye de onunla birlikte gitme özelliğini taşır. Beşeri sermaye kazanılabilir ve tekrar yenilenebilir. Yenilik ve yaratıcılığın kaynağıdır. Bir işletmede çalışan insanlar o kurumun insan sermayesini oluştururlar. Bu sermaye kısaca kurum çalışanlarının bilgilerini işletme problemlerine uygulayabilme yeteneği olarak değerlendirilebilir. İnsan sermayesi bizzat insanın kendisi olup, işletmeler bu sermayeye sahip olamazlar sadece onu kiralayabilirler (Öge, 2002: 185).

Rekabet üstünlüğü için firmanın maddi kaynakları değil, entelektüel sermayeyi iyi yönetebilmeleri gereklidir (Bontis, 1996: 40). Bir örgütte iş yapan bireylerin edindikleri ve örgütün hedeflerine fayda sağlayabilecek uzmanlık, bilgi, yetenek ve tecrübelerin tamamı insan sermayesi olarak ifade edilir (Bayraktaroğlu, 2015: 18). Ölçmesi en zor entelektüel sermaye bileşeni insan sermayesidir (Erkuş, 2004: 306). Bir başka tanımda insan sermayesi için bir işletmenin idarecilerinin ve işgörenlerinin zekâ, eğitim, müşteri ilişkileri ve bilgilerinden meydana geldiği ifade edilmektedir (Barney, 1991: 101). İnsan sermayesi, firmadaki bireysel yetenekleri ve firmanın insan kaynaklarının gelişimini ve yenilenebilmesini yansıtan göstergelerin bir birleşimine atıf yapmaktadır. İnsan sermayesi, çalışanların beceri, tecrübe, yetenek ve nitelikli bilgilerinin toplamıdır (Yıldız, 2010: 65).

Bir buluş ve stratejik açıdan bir yenilik kaynağı olması sebebiyle insan sermayesi önemlidir (Torres, 2006: 618) Deneyim, doğal beceri ve eğitimlerin sonucunda bireye ait olan yaratıcı kuvvet insan sermayesidir (Yücel ve Yanar, 2005: 11). Yeniliklerin temel kaynağı olduğu için insan sermayesi firmalar için önemli bir bileşendir (Arıkboğa, 2003: 84-88). Kapsamlı bir tanıma göre insan sermayesi, tüketicilerin ve firma pay sahiplerinin gereksinimlerini karşılayacak sonuçlar yaratabilme becerisi, işgörenlerin deneyimleri, becerileri ve zihinsel yapılarıdır

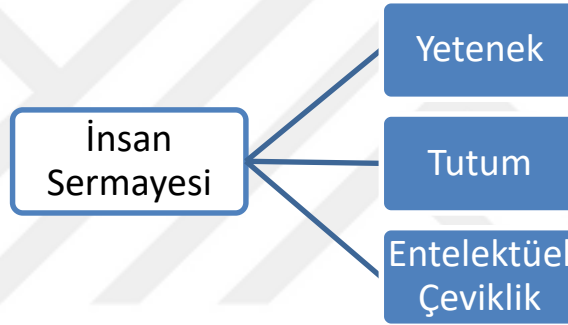
(Burkowitz ve Acosta, 1998: 3). İnsan sermayesi işletmelerin sınırsız yenilenme potansiyelini ifade etmektedir. Entelektüel sermayenin temelini çalışanların yeteneklerinin toplandığı bir havuz olarak görmek mümkündür. Ancak birbirinden bağımsız birbirleriyle ilişki kurmayan bilgi ve yeteneklerini paylaşmayan kişilerin bu kapasiteyi yarattığını söylemek mümkün değildir (Arıkboğa, 2003: 85). İşgörenler ve idarecilerinin doğru bir şekilde eğitilmesiyle insan sermayesinden tam olarak faydalanılabilir (Huang ve Hsueh, 2007: 266). İnsan sermayesindeki başlıca hedef, yeni ürün veya hizmet yaratmak, iş sürecinde yenilik yaratmaktır (Alagöz ve Özpeynirci, 2007: 171). Makinelere yapılan yatırımın marjinal değeri, insan sermayesine yapılan yatırımın marjinal değerinin ancak üçte biridir (Tunçer ve Atan, 2019: 74).

İnsan sermayesi çalışanların özelliklerini, eğitim seviyesini, yapabildiklerini, bildiklerini, yaratıcılık düzeylerini ve işletme için değer yaratacak davranış ve tutumlarını kapsar (Önce, 1999: 38). Firmalar için insan sermayesinin iki odak noktası vardır. İlki bireysel yetenek ve bilgilerin ortak becerilere evrilmesiyle insan sermayesinin değerinin artırılmasıdır. Diğeri ise, bireysel ve ortak becerilerin firmanın yapısal sermayesi durumuna getirilmesidir (Arıkboğa, 2003: 86-88). Tanım olarak insan sermayesini açıklamaktansa, insan sermayesinin hangi bileşenlerden oluştuğunu belirtmek onu daha iyi bir şekilde anlamak açısından daha önemlidir. Bu doğrultuda insan sermayesinin bünyesinde bulunan entelektüel sermaye bileşenleri şu şekilde sıralanmıştır: Teknik bilgi, eğitim, mesleki sıfatlar, işle alakalı bilgi, işle alakalı değerlendirmeler, ruh ile alakalı değerlendirmeler, işle alakalı yetkinlikler, girişimcilik kuvveti; inovasyon, girişimci ve reaktif beceriler ve değişebilirlikler.

Entelektüel sermayenin kökeni şirket işgörenlerine ait olan bilgidir. İnsan sermayesi çalışanların zekâsını ve yeteneklerini bünyesinde barındırır (Bontis, 1998: 65). İnsan sermayesi, en basit şekilde bir organizasyondaki çalışanlar tarafından sahip olunan bireysel bilgi stoğunu göstermektedir (Bontis vd., 2000: 87). İnsan sermayesi, entellektüel sermayenin en hayati unsuru olarak gösterilmektedir. Bu nedenle bir firmanın entellektüel sermaye potansiyelini ve performansını geliştirmesi, sürdürmesi ve iyileştirmesi insan sermayesini eğitme, yetiştirme ve güçlendirme ile iç içe geçmiştir (Williams, 2004: 368). Farklı bir araştırmaya göre insan sermayesi; Mesleki yeterlilik, bilgi üretimi, teknik bilgi (know-how), eğitim seviyesi, yetenek geliştirmeye

yönelik çalışmalar, girişimcilik ve yenilikçilik gibi bileşenlerden meydana gelmektedir (Guthrie, 2001: 35).

İnsan sermayesi işletmeler için önemli bir konumdadır. Bunun sebebi işletmenin elinde bulunan varlıkları işleme dâhil etme ve işletme faaliyetleri için yeni yapılar ve yeni yaklaşımlar ortaya konması olarak gösterilebilir. Kaliteli insan kaynağı ve bu kaynağa ait olan bilgi ve yetenekler ile organizasyonların yapısıyla ilgili terimler bilgi toplumuna geçiş sırasında git gide önemli hale gelmiştir (Aşıkoğlu ve Aşıkoğlu, 2008: 134). Şekil 2.2’de belirtildiği gibi insan sermayesinin ruhu, yetenek, tutum ve entelektüel çevikliklerdir. Yetenekler bilgi ve yetenekleri kapsamaktayken, tutumlar motivasyon, davranış ve tavırla alakalıdır. Entelektüel çeviklik ise yenilik, taklit, adaptasyon ve paketlemeyle alakalıdır (Roos vd., 1998: 35-40).



**Şekil 2.2.** İnsan Sermayesi

**Kaynak:** Roos, Johan, Roos, Göran, Edvinsson, Leif ve Dragonetti, Nicola C. Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape, New York University Pres, New York, 1998.

Seetharaman, Low ve Saravanan (2004)’ün çalışmasında kullanılan insan sermayesi metrikleri Tablo 2.4’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.4.** İnsan Sermayesi Metrikleri

- |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Çalışan Maliyeti ve Eğitim Harcaması</li><li>- Çalışan Tarafından Yaratılan Gelir</li><li>- Bilgi İşçisi Başına Piyasa Değeri</li><li>- Çalışanların Eğitim Seviyesi ve Unvanı</li><li>- Uzmanlık Alanının Değeri</li></ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- Bilgi İşçilerinin Devir Oranı
- Bilgi İşçilerinin Diğer İşçilere oranı
- Diğer İşçilerin Bilgi İşçilerine Dönüşüm Oranı
- Çalışanların müşterilerle ilişkileri (MS)
- Meslekteki tecrübe yılı
- Öğrenilen projelerin oranı

**Kaynak:** Seetharaman, A., Low, K. L. T., ve Saravanan, A. S. (2004). Comparative justification on intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 522–539.

Günümüzde bilgi odaklı firmaların ortaya koyması gerekenler, ilk olarak firmaya üst seviyede değer katan ve ikame edilmesi güç olan kıymetli bilgi işçilerini tespit etmek, devamında insan sermayelerini hangi şekilde geliştireceklerini planlamak ve son olarak da bu geliştirilen sermayeden hangi şekilde faydalanacaklarını tespit etmektir. Üst düzey özellikleri bünyesinde barındıran insan sermayesi, şirketlerin sahip olmak isteyeceği bir varlık çeşididir. İşgörenlerin iş bırakmalarıyla şirket insan sermayesinden yitirmiş olur (Göksel ve Baytekin, 2012: 85).

İnsan sermayesi teorisine göre insanlar tüm iş hayatları süresince şahsi maddi ve ruhsal durumlarını en üst seviyeye çıkarabilmek için çabalarlar. Bu çaba yalnızca kişisel kazanç manasında değildir. Organizasyonun da bu çabadan yararlanıcı düşüncesidir. Teoriye göre insanlar kariyerlerinde insan sermayesini artırıcı şu unsurları ararlar (Kutlu, 2009: 241);

- Verimliliği yükseltecek beceri ve bilgi yatırımları: Eğitim-öğretim, organizasyonun sahip olduğu bilgiler
- Kariyer tercihleri: Çalışma arzusu, personel dönüşüm oranı, emek hareketliliği
- Diğer çalışma karakteristikleri: Ücret, prim, çalışma saatleri

Yukarıda sıralandığı gibi insan sermayesi şirketler bakımından yerine konulması epey zor, elde edilemez ve şirkete ait olan yüksek potansiyeller bakımından önemini hiçbir zaman kaybetmeyecek bir sermaye çeşididir. Emek ve müteşebbis olarak da nitelendirilebilen insan faktörü sermayeyi yönlendiren, doğal kaynakları keşfederek değerlendiren, ekonomik sistemi meydana getiren aktif bir unsur olarak diğer üretim unsurlarından ayrılmaktadır (Bontis, 1998: 65). İnsan sermayesi,

firmadaki işgörenlerin bütün bilgi birikimlerinin toplamıdır. Fiziksel açıdan işgörelere nazaran bilgi odaklı işgörelere daha fazla ön planda durmaktadır.

#### **2.4.2. Yapısal Sermaye**

İnsan sermayesinin ardından bir diğere entelektüel sermaye unsuru yapısal sermayedir. İşletmeye ait olan ve işletme içinde kalan bir sistemdir. Kültür, süreç ve sahip olduğu haklarıdır. Yapısal sermaye, sahibi işletme olduğu için önemlidir. Tamamlayıcı bir unsur olan yapısal sermaye, firma hedeflerine ulaşmak için yardım edecek insan sermayesinin doğru bir şekilde kullanılmasını sağlayacak bileşenlerin tamamı şeklinde izah edilebilir (Erkal, 2006: 56). Yapısal sermaye, bir organizasyonun kültürü, süreçleri ve yapısı içerisinde kurumsallaşmış ve esir tutulmuş bilgiyi ifade etmektedir (Montequin vd., 2006: 530). Yapısal sermaye, insan sermayesinin yenilik ve enerjisini şirketin mülkiyetine dönüştürme ve değere yaratma yenilikçiliğinden yararlanma konusunda bir firmanın yapısal yeteneği olarak tanımlanabilir (Chu vd., 2006: 897). Yapısal sermaye, organizasyon sermayesi, dışsal sermaye ve yenilik sermayesinin toplamı olarak sınıflandırılabilir (Joia, 2008: 260). Entelektüel sermayenin organizasyonel boyutu, firmanın yapısal sermayesidir. Bir firmanın vizyon ve misyon gibi başlıca değerlerini, stratejilerini, firma yapısını ve kültürünü, veri tabanlarını, telif haklarını, sahip olduğu patentlerini, iş yapma biçimlerini ve firma içinde yer alan tüm işlerini kapsamaktadır. Yapısal sermaye firmanın entelektüel sermayesinin altyapı ile ilgili boyutlarıyla alakalıdır. Bu boyutlar değere ortaya koymak için katkı sunan yapı, süreç ve kültür vb. organizasyon araçlarını ve firmanın tüm bu boyutları sürdürebilmesi için ortaya koyduğu tasarımları içine almaktadır. Yapısal sermaye insan sermayesi ile karşılaştırıldığında, mesai bitse dahi firma içinden çıkmayan, aralıksız firma bünyesinde bulunan bilgidir (Toraman vd., 2009: 100). Bir başka açıdan yapısal sermaye, örgütün içeride ve dışarıda karşılaçağı güçlüklerle mücadele edebilme becerisinin ölçüsüdür (Albert ve Fink, 2003: 38).

Yapısal sermaye, şirketin kod altına alınmış veri tabanına odaklanmaktadır. Yapısal sermaye, firma bünyesinde yer alan insan sermayesinin enerjisini ve değere ortaya koyma potansiyelinin firmaya ait olması ile alakalı firma becerisini yansıtmaktadır (Seleim, Ashour ve Bontis, 2004: 333). Yapısal sermaye, insan sermayesinin yenilik ve enerjisini firmanın mülkiyetine dönüştürme ve değere yaratma

yenilikçiliğinden faydalanma konusunda bir firmanın yapısal becerisi şeklinde açıklanmaktadır (Chu vd., 2006: 897). Yapısal sermaye, optimum entelektüel performans için misafirleri olan çalışanlarına destek sağlayabilen organizasyonun yapı ve mekanizmaları ile ilgilidir (Khan, 2008: 84). Yapısal sermaye firma tarafından sahiplenilmiştir (Rudez ve Mihalic, 2007: 189). İnsan sermayesi bir şirkette buluşçuluğun kaynağıdır ama şirketin sahibi olduğu yapısal sermaye daha önemlidir (Bontis vd., 2000: 88). Yapısal sermaye, basit bir anlatımla, geceleri eve gitmeyen bilgidir (Stewart, 1997: 119). Yapısal sermaye, işletmenin dışsal ve içsel önceliklerini yansıtarak, gelecek için yenilenme ve gelişme gücünü artırır. Yapısal sermayesi güçlü olan işletmelerin sahip olduğu destekleyici kültür, çalışanların yeni uygulamaları denemesine, öğrenmesine ve başarısızlığına izin verir (Sullivan, 1999: 133).

Firmalar için genişlemenin ve ilerlemenin kaynağı şeklinde kabul gören yapısal sermaye, firmanın pazar ihtiyaçlarını gidermesine imkân veren organizasyonel becerilerin tamamıdır. Bu bakımdan yapısal sermaye, firmada meydana gelen bilgi toplamı ve bilgi seviyesiyle edinilen verileri, bu edinilen verilerin yaratılmasını, işleminden geçirilmesini ve hayata geçirilmesini içine almaktadır. Bu sebeple yapısal sermaye, firma etkinliklerini verimli ve etkin hale getirecek çalışmaların ortaya konması ve bu çalışmaların üretim ağına dahil edilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Pirtini, 2004: 33-34). Yapısal sermayeyi değerlendirirken ele alınacak standartların yaratılmasının en iyi şekli, firma bünyesindeki bilgi süreçlerinin irdelenmesidir. Bu bilgi süreçleri, firma bünyesindeki ve firmadan tüketicilere yönelik hayata geçirilen bilgi süreçlerinin dağıtım kanallarıdır (Erken ve Selçuk, 2000: 114).

Entelektüel sermayenin bileşenleri arasında yer alan insan sermayesinin firmanın gayesi için çalışacak alt yapıyı ortaya koyan yapısal sermayedir (Erkal, 2006: 56). Yapısal sermaye ise bir örgütün yapısı, kültürü ve süreçleri bünyesinde kurumsallaşmış ve tutsak hale gelmiş bilgiyi açıklamaktadır (Montequin vd., 2006: 530). İşletmenin performansını edinebilmesi için yapısal sermayenin en uygun entelektüel sermayeyi bularak, işgörenleri destekleyen bir işletme düzeni ve yapısını ortaya koyması gerekir. Bu bakımdan yapısal sermaye organizasyona ait sistemler, rutin hale gelmiş çalışma programları ve prosedürlerden meydana gelen bir bütündür (Narvekar ve Jain, 2006: 176). İçsel ve dışsal güçlüklerin üstesinde gelebilme yeteneği firmamaya yapısal sermaye kazandırır (Zhou ve Fink, 2003: 38).

Örgütsel veya yapısal sermaye firma çalışanlarında hariç olarak firmaya ait olan entelektüel sermaye bileşenidir. Bu sebeple firmanın entelektüel sermayesinin çalışabilirliği yapısal sermayeye bağlıdır (Ünal, 2010: 28). Yapısal sermayenin ortaya çıkması; firmaya daha sonradan gelecek olan işgörenlerce kullanılabilecek bir organizasyonel belleğin meydana gelmesi açısından kritiktir. Bu durumla birlikte yeni işgörenlerin organizasyon yapısını hiç zorlanmadan tanımlarını ve dinamik bir organizasyon yapısının sürdürülebilir olmasına imkân sağlar. Hiç durmadan ilerlemeyi açıklayan bu organizasyon yapısına “entelektüel” organizasyon ismi verilmektedir (Aşıkoğlu ve Aşıkoğlu, 2008: 138). Firmalar arasında değişiklikler olsa da, organizasyon içerisindeki yapısal sermaye bileşenlerine Tablo 2.5'de yer verilmiştir.

**Tablo 2.5.** Yapısal Sermayenin Öğeleri

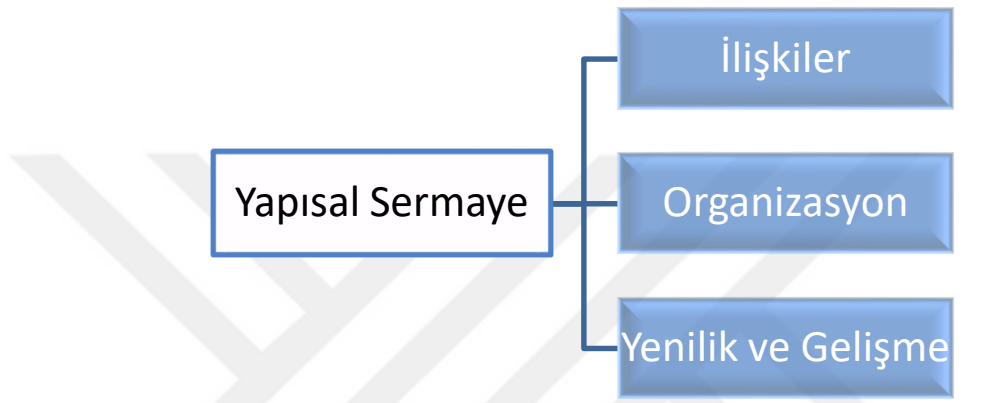
| <b>YAPISAL SERMAYENİN ÖĞELERİ</b>              |                                            |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>Entelektüel Mülkiyetle İlişkili Olanlar</b> | <b>Bilgi Altyapısıyla İlişkili Olanlar</b> |
| - Patentler                                    | - Yönetim Felsefesi                        |
| - Telif Hakları                                | - Organizasyon Kültürü                     |
| - Tasarım Hakları                              | - Yönetim Süreçleri                        |
| - Ticari Sırlar                                | - Bilgi Sistemleri                         |
| - Hizmetle Alakalı Markalar                    | - Ağ Sistemleri                            |
| - Ticari Markalar                              | - Finansal İlişkiler                       |

**Kaynak:** Çelik, Arzum Erken ve Perçin Selçuk, “Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi, Muhasebe ve Denetime Bakış, TURMOB, Yıl.1 Sayı.2 Ankara: Ekim 2000, s.113.

Yapısal sermaye donanım, yazılım, süreçler, patentler ve ticari markalar gibi geleneksel şeyleri içerir. Buna ek olarak yapısal sermaye, örgütsel imaj, organizasyon, bilgi sistemleri ve tescilli veritabanları gibi şeyleri içerir (Bhartesh ve Bandyopadhyay, 2005: 1366). Yapısal sermayenin sahibi bizzat işletmedir. Bu işletme tarafından tekrar üretilabilir ve paylaşılabılır. Yapısal sermayeyi ortaya koyan bileşenlere değinildiği zaman bu bileşenlerin bazıları telif hakkı ve patentlerle korumaya alınabilecek durumda olan icatlar, teknolojiler, bilgiler vb.dir. Yapısal sermayenin bir başka kısmı ise yapı ve sistemler, kültür, strateji, organizasyonel prosedür ve rutinlerden meydana

gelir (Arıkboğa, 2003: 94). Yapısal sermaye bünyesinde barındırdığı değişik bileşenlerden ötürü yenilik sermayesi, süreç sermayesi ve örgüt sermayesi şeklinde de kategorize edilebilir.

Yapısal sermaye sistem, yapı, strateji ve kültür olmak üzere dört unsuru içermektedir (Huang ve Hsueh, 2007: 266). Yapısal sermaye bir başka açıklamaya göre Şekil 2.3’de görüldüğü gibi ilişkiler, organizasyon ve yenilik ve gelişme faktörlerinden de meydana gelmektedir.



**Şekil 2.3.** Yapısal Sermaye

**Kaynak:** Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L. ve Dragonetti, N. C. Intellectual Capital, New York University Pres, 1998, New York, s.42.

İlişkiler, müşteri, tedarikçiler, hissedarlar, işbirliği partnerler ve diğer paydaşlarla alakalıdır. Organizasyon ise, alt yapı, süreç ve kültürü bünyesinde bulundurur. Yenilik ve gelişme ise yeni mamuller, yetiştirme gayretleri, yenilik ile alakalı yapılan harcamalar ve patentlerle alakalıdır (Roos vd., 1998: 42-52).

Seetharaman, Low ve Saravanan (2004)’ün çalışmasında kullanılan yapısal sermayenin metrikleri aşağıdaki Tablo 2.6’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.6.** Yapısal Sermaye Metrikleri

|                                            |
|--------------------------------------------|
| - Kültür                                   |
| - Atıf Yapılan Patent Sıklığı              |
| - Bilgi Teknolojileri ve Ar-Ge Yatırımları |
| - Bilgi Yönetim Altyapısı Harcamaları      |

**Kaynak:** Seetharaman, A., Low, K. ve Saravanan, A.S. Comparative Justification on Intellectual Capital, Journal of Intellectual Capital, Vol.5. No.4. 2004: 530.

Entellekteül varlıkların korunmasına ilişkin sistemler henüz gelişmemiş olmakla birlikte her işletme kendi savunma stratejilerini oluşturmaya çalışmaktadır. Aşağıda entelektüel varlıkları koruma önlemlerine ilişkin bazı öneriler yer almaktadır (Doğan, 2004: 22-23).

- İşletmelerin entelektüel varlıklarını oluşturan yaşamsal bilgilerinin saklanmasından ve içsel bilgi ağı sisteminden emin olmak.
- İnternetin yanı sıra intranet ve extranet sistemlerinin güvenilirlik düzeylerinin artırılması
- İtranet ortamına, çoklu kullanım amacıyla konulan bilgilerin denetiminin yapılması
- Elektronik ortamların güvenilirlik düzeylerinin artırılması
- Kritik durumlar için entelektüel varlıkları koruma sistemi alternatifleri oluşturmak
- Know How yönetim sistemleri oluşturmak
- Know How veri tabanı oluşturmak ve operasyonel yöneticiler tarafından saklanmasının sağlanması
- Enformasyonun tek merkezde değil işletme içinde çeşitli noktalarda toplanmasının sağlanması
- Çöp sepetlerine hangi bilgilerin gittiğinin belirlenmesi ve atıkların imha edilmesi
- Ticari sırların elektronik ortamlarda ve internet üzerinde bulundurulmaması
- İşletme yeniliklerinin stratejik patentleme süreci alternatifleriyle yasal koruma altına alınması
- Organizasyonel etik ve yasal bilgi kullanımının özendirilmesi ve yönlendirilmesi
- Entelektüel varlıkların ve buluşların patent, telif hakkı vb yasal düzenlemelerle haksız rekabete karşı yasal olarak koruma altına alınması
- Veri dağıtımında hata yapılmasının en aza indirilmesi

- Çalışanların motivasyon unsurlarının sağlanması ve beklentilerinin gerçekleştirilme oranının yükseltilmesi
- İşletme içi ve işletme dışı ilişkilerin yeniden değerlendirilmesi.

### 2.4.3. Müşteri Sermayesi

Müşteri sermayesi işletmenin içsel tarafından bağımsız olarak dış çevre ile ilgili olan; müşteri aidiyet düzeyi, firma imajı ve tedarikçilerle olan ilişkiler gibi bağlantılardan oluşur ve işletme için katma değer oluşturabilecek işletme dışındaki tüm taraflarla ilgilidir (Karacan, 2007). Dış çevre ile firmanın kurduğu bütün ilişkilere müşteri sermayesi denilebilir. Şirketin imajı, popülerliği, tüketicinin sadakati, dağıtıcı ve toptancılarla bağlar gibi firma çevresiyle inşa edilen tüm ilişkileri içeren müşteri sermayesi, firmaya katma değer sağlayacak tüm ortaklarla ilişkileri kapsamından dolayı ilişkisel sermaye şeklinde de isimlendirilir (Ertuğrul, 2000: 60). İlişkisel sermaye, müşteri sermayesi ile birçok araştırmada genellikle birbirlerinin yerlerine kullanılan terimlerdir. Entelektüel sermaye unsurları içerisinde önemli bir yeri olan müşteri sermayesi, diğer iki unsura nazaran günümüze kadar en az keşfedilmiş ve kullanılmış olandır (Yörük ve Erdem, 2008: 399).

Bir örgütün yaptığı işlerle sağladığı ilişkiler neticesinde geliştirdiği müşteri ilişkilerinde ve pazar kanallarında gömülmüş olan bilginin adı müşteri sermayesidir (Bontis, Keow ve Rishardson, 2000, s.88). Müşteri sermayesi, dış paydaşlarla ilişkileri temsil etmektedir (Chu vd., 2006: 896). Entelektüel sermayenin para şeklini aldığı alanın ismi müşteri sermayesidir. Firmanın çalıştığı veya birlikte iş yaptığı bireylerle olan bağların değeridir. İşletme için ilerleyen zamanlarda müşterilerinin kendisi ile alışveriş yapmaya devam etme ihtimali şeklinde değerlendirilebilmektedir (Öge, 2002: 189).

Müşteri sermayesi örgüt bünyesinde yer alan olan bilgi şeklinde açıklanabilir (Torrez, 2006: 618). Firmalar müşteri (ilişkisel) sermayelerini daha ileri noktalara taşımak ve müşterileriyle uzun vadeli bağlar yaratma arzusundaysa, müşterilerinin gereksinimleri ve arzuları ışığında ürün ve hizmet üretmek mecburiyetindedirler. Müşterilerinden kaynaklı ortaya çıkabilecek istekleri önceden tahmin edip, rekabet ettiği diğer firmalardan evvel değişime uyumla gerekli düzenlemeleri yerine

getirmeleri gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 82). Yapısal ve insan sermayesinden farklı olduğu şeklinde savunulan müşteri sermayesi için bir örgütün değerine diğerlerine göre daha fazla katkı yapması görüşü ön plana çıkmaktadır. Firmanın müşterileriyle olan bağları, bir örgütün dış ve iç diğer bağlarından farklıdır (Bhartesh ve Bandyopadhyay, 2005: 1367). Sveiby (1997), firmanın görünmeyen varlıklarının bir göstergesi olarak müşteri sermayesini sunan öncülerdendir ve müşteri sermayesini “dışsal sermaye” olarak ele almıştır.

Müşteri sermayesi; müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, imaj, marka ve doğrudan dağıtım kanallarını kapsamaktadır (Rudez ve Mihalic, 2007: 190). Müşteri sermayesi; yeni bilginin firmaya hangi şekilde alınacağı, keşfedileceği ve bu bilgidan hangi şekilde yararlanılacağını tespit eden sermaye çeşididir. Bu açıdan firmalara önemli bir rekabet üstünlüğü getirecek unsurlardan biri müşteri sermayesidir (Mehralian vd., 2013: 210). Müşterileri olan her şirketin müşteri sermayesi vardır. Bu sermaye şirketin unvan değeri, satış yaptığı kişi ve kuruluşlarla süregelen ilişkilerin değeri olarak tanımlanır. Entelektüel sermayenin üç geniş kategorisi –insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi- içinde, en belirgin olan müşterilerdir. Faturaları ödeyen onlardır. Bu nedenle de finansal raporlarda bıraktıkları izlenimler, çalışanların, sistemlerin ya da kapasitelerinin vurduğu damgalara oranla daha kolay gözlenebilir (Stewart, 1997: 158-159). Müşteri ilişkileri işletmenin potansiyel kazançları, başarısı ve değerlendirilmesinde değer yaratıcı bir bölüm olarak görülmektedir (Arıkboğa, 2003: 105). Müşteri ilişkileri denildiğinde yalnızca işletmenin bir çalışanıyla bir müşterisi arasındaki ilişkiler anlaşılmamalıdır. Müşterilerin beklentileri, istekleri ve arzuları artmış olduğu için müşteri ilişkileri, temel olarak işletmenin bütününe ilgilendirir. Bu bakımdan müşteri ilişkilerine sıra dışı bir özen gösterilmesi gerekmektedir. Yoğun rekabet koşullarında müşterilerine gereken özeni gösteremeyen ve onlara uzak kalan işletmeler başarısız olmuştur. Bu nedenle gerek iç gerekse dış müşterilerin beklentilerinin ötesinde kaliteli hizmet sunulması zorunlu olmuştur (Taşkın, 2005: 14).

Müşteri sermayesinin ana unsurunu, bir işletmenin, davranışsal ilişki yolu ile geliştirdiği bilgi oluşturur. Müşteri sermayesi, işletme dışı soyut varlıklara, başka bir ifade ile müşteri ve tedarikçilere ilişkin bilgidir. Bir işletmenin müşteri sermayesi, ilişkisel sermaye içerisinde düşünülebilir. İşletmenin müşterilerle, tedarikçilerle, ticari

birliklerle veya hükümetle geliştirdiği, tüm işletme dışı ilişkilerde bulunan bilgiyi içeren ilişkisel sermaye, işletmenin pazar yönelimini ortaya koyar. Pazar yönelimi, işletmenin potansiyel ve mevcut müşteri ihtiyacı ile pazar zekası yaratmasıdır (Bontis vd., 2000: 88-89). Entelektüel sermayenin önemli bir bileşeni olan müşteri sermayesi bilgi ekonomisinde rekabet avantajının temel bir kaynağı olarak düşünülmektedir. Müşteri sermayesi, örgütün müşterilerle ilişkileri sonucunda ortaya çıkan ve mevcut ve gelecekteki gelirlere katkı sağlayan değerdir. Bu nedenle müşterilerle uzun dönemli kazançlı bir ilişki kurmak yirmibirinci yüzyılın akıllı organizasyonlarının odağı olmuştur (Chang ve Tseng, 2005: 253). Katma değer ortaya koyması, çevreyle bağı inşa etmesi ve rekabet avantajı sağlama konusunda ana araçlardan biri olması müşteri (ilişkisel) sermayeyi işletmeler için önemli bir bileşen şekline getirmiştir (Ölçer ve Şanal, 2007: 481).

Müşteri sermayesi, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, imaj, marka ve doğrudan dağıtım kanallarını içermektedir (Rudez ve Mihalic, 2007: 190). Müşteri sermayesinin kalite, piyasa itibarı, müşteri memnuniyeti olmak üzere 3 temel bileşeni vardır (Dewhurst ve Navarro, 2004: 322). Müşteri (ilişkisel) sermayeyi yaratan bileşenler Tablo 2.7'da belirtilmiştir.

**Tablo 2.7.** Müşteri Sermayesi Bileşenleri

| <b>BİLEŞENLER</b>         |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| Marka,                    | İşletmelerle iş birliği, |
| Müşteriler,               | Araştırma iş birliği,    |
| Müşteri bağlılığı,        | Finansal sözleşmeler,    |
| İşletme adı,              | Lisans anlaşmaları,      |
| Yedek (fazla) siparişler, | Franchising anlaşmaları  |
| Dağıtım kanalları,        |                          |

**Kaynak:** Guthrie, J. “The Management Measurement and the Reporting of Intellectual Capital”, Journal of Intellectual Capital, Vol:2, No.1, 2001, s.35.

Entelektüel sermaye çalışmalarının yapıldığı işletmelerde müşteriye olan yaklaşım geleneksel işletmelerden daha farklı bir görünüm kazanmıştır (Arıkboğa,

2003: 105). Müşteri sermayesi dış çevreyle bağ kuran araçtır. Bu açıdan dış çevre nitelikleri ile çevrede meydana gelen yeniliklerden süratli ve şiddetli bir şekilde etkilenir (Bulgurcu, 2011: 6). Bu ciddi etkilenme firmanın entelektüel sermaye unsurlarından yapısal sermaye ve insan sermayesine göre müşteri sermayesi idaresini daha güç bir şekilde idare etmesine sebep olur (Özdemir, 2019: 49). Çünkü müşteri sermayesinin bir tarafı firmada diğer tarafı oldukça değişken bir çevrede durur. Müşteri (ilişkisel) sermayenin iyi idare edilebilmesi için bilginin, şirketin bağlarının ve geri bildirimlerinin doğru biçimde hesaplanması gereklidir (Bayarçelik, 2012: 24). Müşteri temsilcilerinin kullanımı, müşteri ile alakalı daha iyi bilgi ve daha fazla piyasa araştırması ilerleyen zamanlarda daha yaygın olmak mecburiyetindedir (Taşkın, 2005: 33). Seetharaman, Low ve Saravanan (2004)'ün çalışmasında kullanılan müşteri sermayesinin metrikleri Tablo 2.8'de gösterilmiştir (Seetharaman, Low ve Saravanan, 2004: 529).

**Tablo 2.8.** Müşteri Sermayesi Metrikleri

|                                                        |
|--------------------------------------------------------|
| - Müşteri tutma                                        |
| - Müşteri elde etme maliyeti                           |
| - Piyasa payı                                          |
| - Marka değeri (Equity)                                |
| - Müşteri ilişkileri indeksi                           |
| - Müşteri portföyü prestiji                            |
| - Özel müşteri ilişkilerini sayısı                     |
| - Müştrilerle ilişkilerin gücü ve bilgi paylaşma oranı |
| - Stratejik işbirlikleri                               |

**Kaynak:** Seetharaman, A., Low, K. ve Saravanan, A.S. Comparative Justification on Intellectual Capital, Journal of Intellectual Capital, Vol.5. No.4. 2004: 529.

Bir firmanın müşterileri ile olan ilişkileri, örgütsel sermayeye katkı sağlamaktadır ve hissedar değerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle ilişkisel sermayenin değeri dikkatli bir şekilde anlaşılmalı ve yönetilmelidir (Montequin, 2006: 530). Müşteri sermayesi, organizasyonun müşteri, tedarikçi ve toplumun geri kalan kesimleriyle ilişkilerinin değerini ortaya koyar ve sözkonusu

kişilerin organizasyona bağlılıklarını ifade eder (Yörük ve Erdem, 2008: 400). Müşteri sermayesine yatırım yapmanın yolları şu şekilde sınıflandırılabilir (Özbaşar, 2006: 644-645):

- Müşterilerle birlikte yenilikler yaratın
- Müşterilerinize yetki verin
- Müşterilerinizi bireyler olarak görün
- Kazanımları müşterilerinizle paylaşın
- Müşterilerinizin işini öğrenin ve ona kendi işinizi öğretin
- Vazgeçilmez bir konum elde edin.

Müşteri sermayesi de çalışan sermayesi gibi, elde tutulamaz ve satın alınamaz. Fakat onları uzun vadede elde tutabilmek mümkündür. İşletmeler tıpkı kendilerine ve çalışanlarına yaptıkları gibi sosyal sorumluluk gereği müşterilerine de yatırım yapmak mecburiyetindedirler. Müşteri sermayesi insan sermayesine oldukça benzer. İşletmeler insanlara sahip olamayacakları gibi müşterilere de sahip olamazlar. Müşteri sermayesi, üretici ile tüketicinin birlikte yarattığı bir servettir. Aralarındaki ortaklık ne kadar sağlam olursa getirisi de o kadar yüksek olacaktır (Aslanoğlu ve Zor, 2006: 155). Müşteri ilişkileri, müşteriye verilen değer bir göstergesidir (Taşkın, 2005: 32).

Entelektüel sermaye bileşenleri arasında doğrusal bir ilişki vardır. Entelektüel sermaye bileşenlerinden birinin değerinin azalması firmanın ilerleyen zamanlarda ki durumunu tehlikeye atmasından ötürü diğer bileşenlerin de değerinin azalmasına sebep olur (Milost, 2013: 760). Bu sebeple entelektüel sermaye bileşenlerinin hepsi firma için çok kıymetlidir. Entelektüel sermaye bileşenleri bir bütün olarak dikkate alınmalıdır. Çünkü üç bileşen de birbirlerine bağlıdır. Bir bileşenin dahi çalışmaması firmanın iflasına sebep olabilir.

## **2.5. Entelektüel Sermaye Unsurları Arasındaki İlişki**

Entellektüel sermaye; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin ayrı ayrı toplanmasından değil bunların karşılıklı etkileşimi ve birlikte oluşturdukları sinerjik etki ile ortaya çıkmaktadır. Eğer bu üç sermaye türü birbirini tamamlamıyorsa ve birlikte etkin olarak çalışmıyorlarsa entelektüel sermayeden söz etmek mümkün değildir. Bir işletmenin entelektüel sermayesinin toplam değerini

belirleyen faktör, entelektüel sermayenin boyutları arasındaki karşılıklı etkileşimdir. Entelektüel sermaye unsurlarındaki farklılık, bu tanımlamaları yapan kişilerin farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Ancak bu farklılıkları tamamen birbirinden ayırmak imkânsızdır. Aksine bu çeşitlilik birbirini tamamlar niteliktedir (Bontis vd., 2000).

Örgütlerde insan sermayesini oluşturan çalışanların bilgi düzeyleri, özellikleri, girişimcilik düzeyleri gibi hususlar (Guthrie vd., 2006) yapısal sermayenin yapı taşı olarak uzun vadede temel oluşturabilecek özelliklerdir. Yapısal sermayenin iyi yönetiliyor olmasının da müşteri sermayesini olumlu yönde etkileyeceği açıktır. Bu nedenle entelektüel sermaye unsurlarını bir yapıyı oluşturan ve birbiri üzerinde etkiye sahip olan alt yapılar olarak değerlendirmek yerinde olacaktır. Bu alt yapılardan herhangi birindeki zayıf ya da eksik yön diğerlerini de etkileme olasılığına sahiptir. İnsan sermayesi entelektüel sermayenin ana unsurlarından biridir. Bunun yanı sıra insan sermayesi, işletmenin sahip olduğu değerler toplamını, kültürünü ve felsefesini de içine alan bir kavramdır (Şamiloğlu, 2002). İnsana özgü değerlerin, bilgi ve becerilerin insan sermayesini oluşturduğu dikkate alındığında, bu bilgi ve becerilerin paylaşımı sonucunda elde edilen deneyimlerin organizasyona aktarılması sonucu örgütsel (yapısal) bir sermayenin oluştuğundan ve doğal olarak bu becerilerin örgüt kültürüne yerleştiğinden söz etmek mümkündür (Görmüş, 2009).

İnsanların kendilerine ait bilgi ve deneyimlerini paylaşımları ise o işletmede yerleşmiş olan güven kültürüne bağlıdır. Çalışanlara ortak bir kimlik duygusu kazandıran örgüt kültürü insan davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Schein, 1990). Firmaların insan sermayesi yönünden zenginleşmelerinin en önemli yolu; insana özgü tecrübe, bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasını destekleyen ve işbirliğini ön plana çıkaran bir örgütsel kültürün şekillendirilmesi olacaktır. Öte yandan yeni insan kaynaklarını firmanın kültürüne adapte etme bakımından güçlü bir yapısal sermaye ağının varlığı da çok önemlidir. Bu noktada insan sermayesi ve yapısal sermaye ilişkisinin gerekliliği bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkide bilgi sistemlerinin yaygın kullanımı ve veri bankalarının ulaşılabilirliği anahtar rol oynamaktadır. İnsan sermayesi ve yapısal sermayenin etkileşimi sonucu ortaya çıkan ve firmanın karlılığına doğrudan etki eden müşteri sermayesi de entelektüel sermayenin unsurlarının kendi

aralarında da birbirlerini etkiledikleri ve anlamlı bir ilişkilerinin var olduğunu göstermektedir.

## 2.6. Entelektüel Sermayenin İlkeleri

Entelektüel sermayenin üç bileşeni olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesine daha yakından incelendiğinde entelektüel sermayenin idaresi ile alakalı bir takım önemli ilkeler ortaya konabilir. Bu ilkeler Tablo 2.9'da belirtilmiştir (Stewart, 1997: 182-183).

**Tablo 2.9.** Entelektüel Sermayenin İlkeleri

| Entelektüel Sermayenin İlkeleri                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- İnsan ve müşteri sermayesi işletmelere ait değildir. Bu sermayelerin sahipliğini insan sermayesinde işgörenleriyle, müşteri sermayesinde ise müşterileri ve tedarikçileriyle paylaşırlar.                                                 |
| 2- İnsan sermayesini işletmeler için kullanılabilir hale getirmek için grup çalışmalarına, pratik yapmak için oluşan topluluklara ve öğrenmenin diğer sosyal şekillerine destek olup bunların geliştirilmesi için çalışılmalıdır.            |
| 3- İşletmeler ne kadar becerikli ve zeki olsalar da çalışanlarının varlık niteliği taşıyıp taşımadığı duygularını işin içine katmadan belirlemek zorundadır. Bu zorunluluk insan sermayesini idare etmek ve geliştirmek açısından önemlidir. |
| 4- İşletmelere direkt olarak ait olduğu için, soyut bir varlık olan yapısal sermayeyi işletme yöneticilerinin denetim altında tutabilmeleri oldukça kolaydır.                                                                                |
| 5- Yapısal sermayenin iki temel amacı vardır. Bunlar işletmenin müşterilerinin kıymetli gördükleri işlere destek veren bilgi stoklarını biriktirmek ve bu sürecin işletme içerisindeki işleyişini hızlandırmak.                              |
| 6- Oldukça yüksek fiyatlı olan finansal ve fiziksel varlıkların yerini bilgi ve enformasyon alabilir ve almalıdır. Soyut olan unsurlarla da çalışmaları gerçekleştirmek için çabalamalıyız.                                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7- Bilgi konusu müşteri özelinde tasarlanması gereken bir iştir. Yüksek kârlar getireceği düşünülerek seri üretime dayalı çözümlere başvurulmamalıdır.                                                                                                                       |
| 8- İşletmeler kendilerine ait olan enformasyonun büyük bir önem taşıdığını görmek ister. Bu önem için işletmeler bulundukları sektörün değer zincirini en başından en sonuna kadar tekrar incelemelidir. Müşteriyle mesafenin kısa olması değer yaratan enformasyonu sağlar. |
| 9- İşletmeler dikkatlerini malzemelerin akışına değil, enformasyonun akışına toplamalıdır. Önceden enformasyon gerçek olan işi desteklerdi, şimdi ise gerçek olan işin kendisidir.                                                                                           |
| 10- İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi beraber çalışır. Bireylere, sistemlere ve müşterilere başka yatırımlar gerçekleştirmek yeterli değildir.                                                                                                           |

**Kaynak:** Stewart, A. Thomas. Entellektüel Sermaye, Örgütlerin Yeni Zenginliği. Nurettin Elhüseyini (çev.). İstanbul: MESS Yayınları, 1997. s.184.

## 2.7. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi

Şirketlerin rekabet edebilme becerisi ve varlık sebebi olan entelektüel sermayenin doğru bir biçimde idare edilebilmesi için işletmeye ait olan ve büyük olasılıkla görünmeyen entelektüel sermaye bileşenlerinin tespit edilmesi, ölçülmesi ve raporlanması gerekmektedir.

Giderek artan entelektüel sermaye ölçme araçlarının varlığı entelektüel sermayenin hızla artan önemini de açıklamaktadır. Örgütlerin entelektüel sermayeyi ölçmek için birçok farklı sebepleri vardır. Bu sebeplerin başında bir strateji oluşturmak ve değerlemek, birey davranışlarını etkilemek ve raporlama ile karşılaştırmayı içeren performansın geçerliliğini sağlamaktır (Marr, 2004: 562). Bir olguyu ya da durumu iyi yönetebilmenin ilk şartı, onu etkin biçimde ölçmeyi, analiz etmeyi sağlayacak sistemlerin oluşturulmasıdır. Dolayısıyla, entellektüel varlıkların yönetilmesi öncelikle onların görülebilir, sonra da ölçülebilir hale getirilebilmesi gerekir. Eğer entellektüel varlıklar ölçülebilirse süreçleri iyileştirici ve geliştirici biçime onların yönetilmesi mümkün hale gelebilir (Petrash, 1998: 6). Entelektüel sermayenin ölçülmesinin önemi işletme performansı ile yakından ilgilidir. Entelektüel sermayenin

ölçülmesiyle birlikte, entellektüel sermayenin işletme performansına sağladığı faydanın tespiti mümkün olabilecektir. Bu nedenle entellektüel sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkilerin açıklanması da önem taşımaktadır.

Entellektüel sermayeyi ölçmenin başlıca nedenleri aşağıdaki gibi 3 şekilde sıralanabilir (Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, 2003: 122).

- Yöneticilerin işletmelerin değer yaratan unsurlarını anlamalarını kolaylaştırmak,
- İşletme performansının değerlendirilmesinde kullanılacak güvenilir bir değerlendirme aracı elde etmek,
- Finansal kaynak bulma süreci içerisinde, işletmelerin ödeme güçlerinin belirlenmesinde kullanılacak güvenilir bir ölçüt elde etmektir.

Bilgi ve bileşenlerden oluşan entellektüel sermayenin soyut varlıklardan meydana gelmesi ve firmadan firmaya farklılık göstermesi sebebiyle entellektüel sermayeyi ölçmek maddi varlıklara göre daha güç ve karışık bir durum almaktadır. Bu güçlüğe rağmen firmaların entellektüel sermaye değerlerinin ölçülmesine yönelik birçok teknik ve yaklaşım mevcuttur (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002: 23).

### **2.7.1. Entellektüel Sermayeyi İşletme Bazında Ölçen Yöntemler**

Entellektüel sermayenin değeri, bir işletmenin benzer maddi varlıklarla ortalama bir rakipten daha iyi performans gösterme gücüne eşittir. Bu bakış açısı altında işletmeler entellektüel sermayelerini bütünsel olarak ölçmeye ilişkin bazı yöntemler geliştirmişlerdir.

Piyasa Değeri- Defter Değeri Yöntemi, Piyasa Değeri/Defter Değeri Yöntemi, Tobin'in Q Oranı Yöntemi ve Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi entellektüel sermayenin her bir unsurunu ayrı ayrı dikkate almadan, entellektüel sermayeyi işletme bazında ölçmeye yarayan yöntemlerdir.

#### **2.7.1.1. Piyasa Değeri – Defter Değeri Yöntemi**

Entellektüel sermayenin en temel ve en basit olan, ama asla kötü olarak değerlendirileyecek ölçümü, piyasa değeri ve defter değeri arasındaki farktır. Defter

değeri, bir işletmenin bilançosundaki borçlarının çıkarılmasından sonra kalan kısmı ifade eder. Yaklaşım, bir işletmenin piyasadaki değeri ile defter değeri arasındaki farkın işletmenin entelektüel sermayesini göstereceğini öne sürmektedir. Örnek verecek olursak, bir işletmenin piyasa değeri 500 milyon TL ve defter değeri 200 milyon TL ise aradaki 300 milyon TL’lik fark o işletmenin maddi olmayan varlıklarının veya entelektüel varlıklarının değerini göstermektedir (Genç, 2018: 51).

Bu yöntemin en faydalı yanı kolay hesaplanabilir olmasıdır. Bu denklemin faydalı bir ölçüm yöntemi olduğunu inkâr etmemekle birlikte yöntemin basit hesaplama tekniğine dayanması pratikte gerçek dünyanın karmaşıklığı yakalamayı engellemektedir. Entelektüel sermayenin Piyasa Değeri – Defter Değeri yöntemiyle hesaplanması, entelektüel sermayenin tam ve doğru olarak hesaplanmamasına yol açmaktadır. Bunun başlıca nedenleri; işletmelerin seçtiği yöntemlerin defter değerini etkilemesi ve işletmelerin hisse senedi fiyatlarının işletme varlıklarıyla ilgisi olmayan birçok ekonomik faktörden etkilenmesidir (Önce, 1999: 38). Bu oranın kullanımında üç temel soru işaretinden de bahsedilebilir. Öncelikle, hisse senedi piyasa yapısı değişken olup, işletme harici faktörlere genelde şiddetli olarak tepki verir. Ayrıca defter değeri ve piyasa değerinin çoğunlukla olduğunun altında değerde gösterildiğini ortaya koyan durumlar söz konusu olabilmektedir. Bununla birlikte işletmeler, kar düzeyini farklı göstermek için kasti şekilde amortisman değerlemeleri üzerinde işlemler yaparlar. Bir diğer soru işareti de, maddi olmayan varlıkların değerinin dışında detaylı bilgi vermemesidir (Stewart, 1997: 228-229).

#### **2.7.1.2. Piyasa Değeri / Defter Değeri Yöntemi**

Piyasa değeri ve defter değeri oranı metodu ise piyasa değeri ile defter değeri arasındaki oranlama vasıtası ile bulunur ve entelektüel sermaye konusunda en temel göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu oranlamanın esas faydası ölçümünün kolay olmasıdır (Ghosh ve Wu, 2007: 221). Bu oran genel olarak borsada işlem gören işletmeler için uygulanabilmekte ve hesaplanması için kullanılacak olan verilerin kolay biçimde elde edilebilmesi, karşılaştırılabilirliği ve basit oluşu yöntemin avantajlarını oluşturmaktadır (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002: 24).

Piyasa Değeri/ Defter Değeri oranı, işletmelerin aynı sektör içerisindeki diğer işletmelerle karşılaştırılmasını mümkün kılacağı gibi, sektörlerin de birbirleri ile karşılaştırılmasına imkân sağlamaktadır (Dzinkowski, 2000: 35). Bu suretle işletmeler, sektördeki performanslarını dikkate alarak, gerekli iyileştirmeleri gerçekleştirme çabası içine girerler. Bu oran zaman içerisinde en yüksek çıktığı takdirde, firmanın entelektüel sermaye değeri yüksek çıkmaktadır. Bu yöntem de, diğer yöntemlere göre basittir. Ancak, basit bir metod olduğu için, mevcut durumun karmaşıklığını çok fazla yansıtamamaktadır (Önce, 1999: 37).

#### **2.7.1.3. Tobin'in Q Oranı Yöntemi**

Entelektüel sermayenin ölçülmesinde işletmeyi bir bütün olarak ele alan ve finansal verilerden yararlanan bir diğer yöntem Tobin'in Q Oranı yöntemidir (Önce, 1999: 39). Amerikalı iktisatçı Tobin'in ortaya koyduğu Q oranı, Piyasa Değeri - Defter Değeri oranının daha gelişkin bir halidir. Ancak işletme varlıklarının yerine koyma maliyetini bazı firmalara özel varlıklar için tahmin etmek zordur (Seetharaman, Low ve Saravanan, 2004: 532). Tobin tarafından geliştirilen Q oranı, piyasadaki yatırımcıların belirlediği piyasa değerinin, hali hazırdaki üretim kapasitesinin yenilenme maliyeti olan “yerine koyma maliyeti”ne oranını açıklamaktadır (Roos ve Roos, 1997: 4). Yöntemde, işletmenin yatırım kararlarını öngörebilmek için faiz oranlarından bağımsız şekilde işletmenin varlıklarının yerine koyma maliyetleri kullanılır (Çelik ve Perçin, 2000: 113). Oran ilk geliştirildiğinde uzun vadede işletme değeri yaratma ve yönetim kademelerinin işletme stratejilerini uygulayabilme yeteneklerini gösteren bir ölçüt olarak kullanılmıştır. Tobin'in Q Oranı işletmenin sahip olduğu fakat diğer işletmelerin sahip olmadığı maddi olmayan varlıklar yardımıyla yüksek kârlar sağlayabilmeyi ifade etmektedir (Önce, 1999: 39).

#### **2.7.1.4. Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi**

Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer yöntemi, Amerika Northwestern üniversitesindeki Kellogg İş İdaresi Okuluna bağlı faaliyet gösteren NCI Research isimli kuruluş tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntemde; maddi varlıkların kazancının fazlalık bölümü hesaplanarak ortaya çıkan tutarla maddi olmayan varlıkların kazanç olarak ne getirdiğinin hesaplanması amaçlanmaktadır. Hesaplamalarda finansal

tablolardaki veriler esas alınmaktadır. Tobin'in Q Oranı, Piyasa Değeri – Defter Değeri ve Piyasa Değeri / Defter Değeri yöntemlerine göre daha kapsamlı olan bu teknik, işletmelere sektörel karşılaştırmalar yapma imkânı sağlamaktadır (Erkuş, 2006: 113).

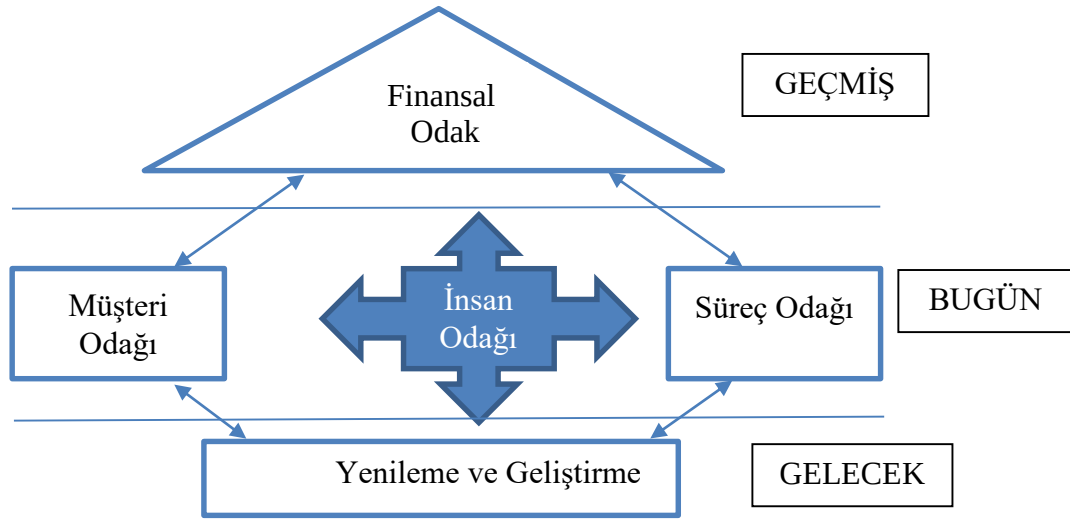
Bu yöntem, getiri fazlalığının ölçülmesinde kullanılan sektör ortalamasının uç değerlerle hesaplanması nedeniyle oldukça düşük veya yüksek değerlerle işlem yapılabileceği ve maddi olmayan varlıkların net bugünkü değerinin sermaye maliyetince belirlenmesinin gerçeği yansıtmayacağı gibi nedenlerle eleştirilmektedir (Önce, 1999: 41).

### **2.7.2. Entelektüel Sermayeyi Unsur Bazında Ölçen Yöntemler**

Entelektüel sermayeyi unsur bazında ölçen yöntemler, işletmelerde entelektüel sermayeyi oluşturan unsurları temel alarak ölçüm yapan yöntemlerdir. İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi gibi entelektüel sermaye unsurları ayrı ayrı olacak şekilde hesaplanmaktadır. Skandia Modeli, Dengeli Puan Kartı ve Entelektüel Katma Değer Katsayısı bazı temel yöntemlerdir.

#### **2.7.2.1. Skandia Modeli**

Skandia şirketi, ilk kez 1994 yılında “Entelektüel Sermayenin Görünür Hale Getirilmesi” isimli bir rapor hazırlamış ve yıllık faaliyet raporuna ek olarak sunmuştur. Bu raporun temel nedeni, gelenksel finansal tablolar aracılığıyla sadece geçmişe dönük bilgi sağlanabilirken, gelecekteki işletme potansiyelinin ancak entelektüel sermayeyle ilgili ek bilgilerle tahmin edilebilecek olmasıdır. Skandia şirketinin geliştirdiği Skandia Modeli, gelecekteki performansın tahmin edilmesine ilişkin bir stratejik işletme planı sunmaktadır. Bu modelde, dış çevre faktörleri de göz önüne alınarak, işletmenin geçmişi, bugünü ve geleceği arasında dengeli bir yaklaşım sağlanmaktadır. Skandia Modeli Şekil 2.4'te gösterilmiştir. Bir binaya benzetilerek açıklanmaktadır.



**Şekil 2.4.** Skandia Modeli

**Kaynak:** Edvinsson ve Malone, (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. New York, USA: Harper Business. 68-69.

Skandia modeli için sadece bilanço yönetimini esas alması sebebiyle entelektüel sermaye değerinin dinamik bir süreç yerine, belli bir zamana bağlı olarak tespit edilmesi, parasal bakımdan ifade edilemiyor olması, evrensel ölçütlerin belirlenemiyor olması gibi bazı sıkıntılar mevcuttur (Bontis, 2001: 47).

#### 2.7.2.2. Teknoloji Brokeri

Teknoloji brokeri yöntemi Annie Brooking liderliğinde 1996 senesinde, Teknoloji Broker danışmanlık firmasınca geliştirilmiştir. Bu yöntem ile entelektüel sermaye unsurlarını, entelektüel mülkiyet varlıkları, pazarlama ile alakalı unsurlar, insan odaklı unsurlar ve bilgi altyapısıyla alakalı unsurlar şeklinde dört farklı kategoride ele almaktadır. Entelektüel sermayenin tanımlandırılması sürecini Brooking üç aşamada hayata geçirmektedir. İlk adımda, firmalara entelektüel sermaye göstergelerini meydana getirmek için 20 soru yöneltilmektedir. Gelen cevaplar neticesinde firmanın entelektüel sermaye yapısının gücü tespit edilir. Testin neticesine göre, firma sorulan 20 soruya cevap verirken ne derece zorlanıyorsa, entelektüel sermaye yapısını da o derecede güçlü hale getirmelidir. Sonraki adımda, Brooking modelinde bulunan entelektüel sermaye unsurlarına bazı denetim soruları sormaktadır. Pazarlama ile alakalı unsurlar için 47, entelektüel mülkiyet varlıkları ile alakalı olanlar için 22, insan odaklı unsurlar için 51 ve bilgi altyapısı ile alakalı unsurlar için 58 olmak

üzere toplamda tam 178 soru yöneltilmektedir. Bu sorulara verilen cevaplar doğrultusunda ilgili entelektüel sermaye unsurunun, firmanın toplam entelektüel sermayesine sağladığı katkı tespit edilmektedir. Nihai adımda ise, maddi karşılığı olmayan varlıklarla alakalı kontrol soruları neticesinde oluşan firmaya özgü entelektüel sermaye yapılanmasının parasal açıdan değeri; varlıkların yenileme maliyetlerinin esas olarak alındığı maliyet yaklaşımı, değerlemenin piyasa göstergelerine bakarak hayata geçirildiği piyasa yaklaşımı ve maddi olmayan varlıkların gelir yaratma kapasitesinin esas alındığı gelir yaklaşımı gibi farklı yöntemlerle hesaplanmaktadır (Rodov ve Leliaert, 2002: 328).

### **2.7.2.3. Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)**

Entelektüel Dengeli Puan Kartı yöntemi bir diğer ismiyle dengeli ölçüm kartı, Kaplan ve Norton tarafından geliştirilmiş yeni bir sentez olarak ifade edilmektedir. Örgütün performansını finansal ve finansal olmayan şeklinde iki türlü değerlendirip, bunu örgütün vizyonu ve stratejisi ile bütünleştiren bir performans ölçüm sistemidir (Kaplan ve Norton, 1999: 9). Dengeli Puan Kartı firmaların geçmişte kayıt altına aldıkları performanslarına ait finansal ölçütlerin gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçütlerle bütünleştirmesini sağlar (Atan, 2007: 46). İşletme performansına etki eden unsurların sınıflandırılması bakımından yeterli olmayan bir yaklaşım niteliğinde olan söz konusu yöntem, çalışanların firma gelirleri üstündeki etkilerini dolaylı bir etken şeklinde ele almaktadır. Dengeli Puan Kartı'nın dört farklı boyutu vardır. Bunlar;

- Müşteri Boyutu
- Finansal Boyut
- İçsel İş Süreçleri Boyutu
- Öğrenme ve Büyüme Boyutudur.

Dengeli Puan Kartı'nda performans ölçümü ve değerlemesi yaparken dört farklı boyut ile alakalı şu sorular sorularak bunlara yanıt aranmaktadır: “Müşteriler işletmeyi nasıl görüyor?”, “Hissedarlar işletmeyi nasıl görüyor?”, “İşletmenin geliştirilmesi gereken süreçleri nelerdir, işletme nerelerde üstün olmalıdır?”, “Değer yaratma ve iyileştirmenin sürekliliği nasıl sağlanabilir?”.

#### **2.7.2.4. Entelektüel Katma Değer Katsayısı (VAIC)**

Bir firmanın piyasa değerinin yalnızca maddi varlıklardan değil bunun yanında maddi olmayan varlıklardan da oluşabileceğine dair birtakım çalışmalar yapan Kellog. İş İdaresi Okulu ve Kuzeybatı Üniversitesi, NCI Research isimli kuruluş bünyesinde oluşan proje ekibi ile entelektüel sermayenin işletme performansı üstündeki etkisini ölçmek için 1998 senesinde A. Pulic tarafından ortaya konan Entelektüel Katma Değer Katsayısı (VAIC) yöntemini geliştirmişlerdir. Bu yöntem ile yatırımcılar, çalışanlar, hissedarlar ve işletmenin toplam kaynaklarınca meydana gelmiş katma değer etkinliğinin ölçülmesi sağlanmıştır. Analitik bir yaklaşımdır (Pulic, 2004: 63). Söz konusu yöntemle göre maddi olmayan varlıkların değeri benzer maddi varlıkları olan standart bir rakipten daha fazla performans ortaya koyma kuvvetine denktir (Arıkboğa, 2003: 121) Değer ortaya koymak için fiziksel sermayenin yanında entelektüel sermayeye de gereksinim duyulmaktadır. Basit önermelerden faydalanılan bu yöntem ile insan kaynakları için yapılan harcamaların bütünü tespit edilerek, fiziksel sermaye ile entelektüel sermayeye katma değer eklenmektedir. Girdi ile çıktı arasındaki fark şeklinde hesaplanan katma değer firmanın başarısı için en makul gösterge olarak değerlendirilmiştir (Pulic, 2004: 64). Bu yöntemin en önemli avantajı basit olması ve oldukça kolay idarar edilebilmesidir. Dezavantajı ise insan kaynaklarına yapılan harcamalardan faydalanılarak karşılaştırılma yapılması neticesinde, gerçek entelektüel sermaye değerinin düşük olarak hesaplanması ve bir firmanın insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanıp kullanılmadığının tam olarak tespit edilememesidir (Erkuş, 2006: 115). Entelektüel Katma Değer Katsayısı yöntemiyle yapısal sermaye ve insan sermayesini entelektüel sermaye kullanım etkinliğinde izleme imkânı ortaya çıkar.

#### **2.7.3. Entellektüel Sermayenin Ölçülmesindeki Diğer Yöntemler**

Entelektüel sermayeyi ölçmeye yönelik çeşitli işletmeler tarafından geliştirilen daha birçok model bulunmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar yeni olduğu için tek ve kesin bir yöntemin doğruluğundan söz etmek mümkün değildir. Ayrıca entelektüel sermaye konusu yapısı gereği değişik sektörlerde değişik biçimlerde ele alınmayı gerektirmektedir. Bu nedenle işletmelerin farklı uygulamaları inceleyerek kendilerine özgü modeller geliştirmesi uygun olacaktır. Literatürde entelektüel sermayenin

unsurlar bazında ölçümünde geliştirilen ve kullanılan temel yöntemler aşağıdaki Tablo 2.10’da özet bir şekilde belirtilmiştir.

**Tablo 2.10.** Entelektüel Sermayeyi Ölçme Metodları

| İsim                                          | Temel Savunucusu | Kategori                          | Ölçüm Tanımı                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------|------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İnsan Sermayesi Zekası                        | Fitz-Enz (1994)  | Puankartı (scorecard) Metodu (SC) | İnsan sermayesi göstergeler dizisi toplanır ve bir veri tabanı ile kıyaslanır.                                                                                                                                                                                                                                   |
| Atıf Ağırlıklı Patentler Metodu               | Bontis (1996)    | Direkt Entelektüel Sermaye (DIC)  | Bir teknoloji faktörü, firma tarafından geliştirilen patentleri dikkate alarak hesaplanır. Entelektüel sermaye ve onun performansı, bir dizi gösterge üzerinde araştırma geliştirme çabasının etkisi temel alınarak ölçülür. Bu göstergeler; firmanın patentlerini tanımlayan patent sayısı, patent maliyeti vb. |
| İnsan Kaynakları Maliyeti & Muhasebesi (HRCA) | Johansson (1996) | Dönüş Oranı Metodu                | Bir firmanın karını azaltan insan sermayesi ile ilgili maliyetlerin görünmeyen etkilerini hesaplar. Entelektüel sermaye şirkette çalışan insan varlıklarının katkısının kapitalize edilmiş ücret harcamalarına bölünerek hesaplanması yoluyla ölçülür.                                                           |
| Ekonomik Katma Değer                          | Stewart (1997)   | ROA                               | Görünmeyen varlıkların maliyetleri ile firmanın karının ayarlanması yoluyla hesaplanır. EVA’daki değişim bir firmanın entelektüel sermayesinin verimli olup olmadığının bir göstergesini sağlar.                                                                                                                 |

|                                    |                                            |     |                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    |                                            |     |                                                                                                                                                                                                                                      |
| Entellektüel Sermaye Endeksi       | Roos, Roos, Edvinsson ve Dragonetti (1998) | SC  | Entellektüel mülkiyetler ve bileşenleri bir tek indeks içinde sunan tüm bireysel göstergeleri birleştirir. İndeksteği değişim, firmanın piyasa değeriindeki değişimle ilgilidir.                                                     |
| Skandia Klavuzu                    | Edvinsson ve Malone (1997)                 | SC  | Entellektüel sermaye 5 bileşenden oluşan, 164 metriğin analiz edilmesi ile ölçülür. (91 entellektüel tabanlı ve 73 geleneksel metriklerdir). Bileşenler; (1) finansal, (2) müşteri, (3) süreç, (4) yenilik ve gelişme, (5) insan.    |
| Entellektüel Katma Değer Katsayısı | Pulic (1997)                               | ROA | Entellektüel sermayenin ve kullanılan sermayenin ne kadar çok ve ne kadar etkili bir şekilde değer yarattığını ölçer. Değer üç temel bileşenle ilişkisine dayanır. (1) kullanılan sermaye, (2) insan sermayesi, (3) yapısal sermaye. |
| Görünmeyen Varlık                  | Sveiby (1997)                              | SC  | Göstergeleri yönetim seçer. Monitör, firmanın stratejik amaçlarına dayanır. Görünmeyen varlıklardan değer yaratmak için dört bakış açısını ölçer. (1) büyüme, (2) yenilik, (3) fayda /etkililik, (4) riski azaltma/ istikrar.        |

|                                              |                               |                                    |                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Piyasa-Defter Değeri                         | Stewart (1997), Luthy (1998)  | Market Kapitalizasyon Metodu (MCM) | Entelektüel sermaye değeri, firmanın piyasa değeri ve defter değeri arasındaki fark olarak düşünülür.                                                                                                                     |
| Hesaplanmış Görünmeyen Değer                 | Stewart (1997), Luthy (1998)  | ROA                                | Maddi varlıkların aşırı getirisi hesaplanır. Sonra görünmeyen varlıklara atfedilebilir kazanç oranının belirlenmesi için bu rakam bir temel olarak kullanılır.                                                            |
| Tobin'in Q                                   | Stewart (1997), Bontis (1999) | MCM                                | Q, firmanın piyasa değerinin varlıkların yerine koyma maliyetine oranıdır. Q'daki değişim, bir firmanın entelektüel sermayesinin değil, etkili performansın ölçümü için bir vekalet sağlar.                               |
| Her Şey Dahil (inclusive) Değer Metodolojisi | McPherson (1998)              | DIC                                | Kombine edilmiş ağırlıklı göstergeler hiyerarşisini kullanır ve tam değerlerden ziyade kısmi değerler üzerine odaklanır. Kombine edilmiş katma değer = görülmeyen katma değer ile kombine edilmiş parasal katma değerdir. |
| Gelecek Muhasebesi                           | Nash H. (1998)                | DIC                                | İndirim yapılmış projeli bir nakit akış sistemidir. Periyodun başındaki ve sonundaki değer arasındaki fark periyod sürecindeki katma değerdir.                                                                            |
| Tahsis Edilmiş Yatırımcı Market Değeri       | Standfield (1998)             | MCM                                | Şirketin gerçek değerinin onun piyasa değeri olmasını sağlar. Şu şekilde ayrılır. Maddi sermaye + Gerçekleşen Entelektüel Sermaye + IC kaybı + sürdürülebilir rekabet avantajı.                                           |

|                              |                           |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|---------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bilgi Sermayesi Kazançları   | Lev (1999)                | ROA | Olağan kazanç oranı üzerindeki ve defter varlıklarına atfedilebilir beklenen kazanç üzerindeki oran olarak hesaplanır.                                                                                                                                                             |
| Değer Kaşifi                 | Andriessen&Tiessen (2000) | DIC | Değerin 5 tip görünmeyen varlığa tahsis edilmesi ve hesaplanması için önerilen muhasebe metodolojisi. (1) Varlıklar ve bağışlar, (2) Yetenekler ve örtülü (tacit) bilgi, (3) kolektif değerler ve normlar, (4) teknoloji ve açık (explicit) bilgi, (5) temel ve yönetim süreçleri. |
| Entelektüel Varlık Değerleme | Sullivan (2000)           | DIC | Entelektüel mülkiyetin değerini hesaplama metodolojisi                                                                                                                                                                                                                             |
| Toplam Değer Yaratma (TVC)   | Anderson&McLean (2000)    | DIC | Kanada muhasebeciler kurumu tarafından girilen bir projedir. TVC, olayların planlanmış faaliyetleri nasıl etkilediğini incelemek için indirim yapılmış projeli nakit akışlarını kullanır.                                                                                          |
| Değer Zinciri Skor Tablosu   | Lev B. (2002)             | SC  | Gelişim döngüsüne uygun üç kategoride düzenlenen finansal olmayan göstergeler matriksidir. Keşif / Öğrenme, Uygulama, Ticarileştirme                                                                                                                                               |

**Kaynak:** Bhartesh, K.R ve Bandyopadhyay, A.K. Intellectual Capital: Concept and Its Measurement, Finance India, Dec 2005, Vol.19, No.4, s.1370-1371.

İşletmeler entelektüel sermayeyi ölçme amaçlarına bağlı olarak mevcut ölçme ve değerlendirme metotlarından yararlandıkları gibi, kendi özelliklerine uygun ölçüm ve değerlendirmeler de yapabilmektedirler. Ancak direkt olarak entelektüel sermayelerini ölçen işletmelerin sayısı sınırlı sayıdadır. Daha çok danışmanlık ve yazılım şirketlerinin entelektüel sermayelerini doğrudan ölçme yoluna gittikleri veya

müşteri sermayesi unsurlarını içeren ölçümler ve değerlendirmeler yaptıkları görülmektedir (Emrem, 2003: 612).

## **2.8. Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi**

Günümüzün gelişmiş ekonomilerinde değer kavramı büyük makinalarla veya büyük yapılarla değil, bilgi ve bilgi sermayesinin önemiyle ölçülmektedir. Bu sebeple entelektüel sermayenin muhafazası önemli bir hale gelmiştir (Nonaka vd., 2000: 9). Entelektüel sermaye yönetimi insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi bileşenlerinin yarattığı etkiler sonucu ortaya çıkan değer üzerine inşa edildiği görülmektedir (Şamiloğlu, 2002: 101). Entelektüel sermaye birikiminin varlığı hem örgütsel ilerlemeyi desteklemek için kullanılmalı hem de şirketin vizyon, misyon ve stratejilerinin tespit edilmesi ve muhafaza edilmesi için de kullanılmalıdır. Pazarda rakiplerine karşı üstün gelebilme, şirketin ana becerilerine temel yaratan bilgi alt yapısını geliştirme ve bu gelişimden stratejik bir değer yaratacak yönetim felsefesini benimsenmesini sağlama başarısına bağlıdır. Bu sebeple işletme yöneticilerinin odak noktalarına bilgiyi koyabilmeli, entelektüel sermaye bakış açısıyla olaylara bakmalı ve entelektüel sermaye yönetimi için lazım olan tüm ihtiyaçları gidermesi gereklidir (Bontis, 1998: 63-64).

Entelektüel sermayenin yönetimi şirketlerin bünyesinde bulunan yönetim sisteminin bir bileşeni şekline getirilerek hesaplandığında şirketlere oldukça önemli fırsatlar aktarmaktadır. Bu fırsatlar (Argüden vd., 2005: 40):

- Şirketin finansal olmayan varlıklarını daha iyi idrak etmesi ve işletmenin değer yaratmasındaki önemini artırması,
- Finansal olmayan varlıkların yönetiminde ortak anlayışı sağlaması,
- Entelektüel sermayenin daha iyi yönetilmesi,
- İşletme içine ve işletme dışına raporların sunulmasında şeffaflığın ve etkinliğin sağlanması.

İçinde bulunduğumuz çağın bilgi toplumu ekonomisinde rakiplerden üstün olabilme, işletmelerin finansal ve maddi kaynaklarından ziyade entelektüel sermayelerini hangi şekilde yönettikleri ile ilgilidir. İleriyi görebilen büyük şirketler

de artık CEO'lar ile (Chief Executive Officer) birlikte, entelektüel sermayeyi doğru ve etkin bir biçimde yönetmekle sorumlu olan yöneticileri (CKO Chief Knowledge Officer) işe aldıkları görülmektedir (Bontis, 1996: 40). Entelektüel sermayenin yönetiminin yukarıda maddeler halinde sıralanan fırsatlara ilave olarak işletmelere sağladığı birçok faydası da mevcuttur. Bunlar (Edvinsson, 1997: 372):

- Öğrenmede derinlik,
- Uygulamaya geçme zamanında azalma,
- Maliyetlerden ve yatırımlardan aktarımların gerçekleştirilmesi,
- Etkileşimlerin geliştirilmesiyle beraber daha üst düzeyde değer oluşturulması ve
- Yeni bağlantılar ve birleşimlerle yeni değer oluşturmaktır.

Entelektüel sermayenin yönetiminde belirli süreçler de vardır. Bu süreçleri Marr, Gray ve Neely (2003) şu şekilde açıklamaktadır:

- İşletmenin performansına ilave değer katacak başlıca entelektüel sermaye bileşenlerini belirlemek,
- Değer yaratma süreçlerini ve entelektüel sermaye süreçlerini oluşturmak,
- Entelektüel sermaye ile bilgi yönetim süreçlerinin gelişimini sağlamak,
- Entelektüel sermayedeki değişimlerin performanslarını tespit etmek,
- Entelektüel sermaye performansını işletme içerisinde ve işletme dışında raporlamaktır.

İşletmelerin entelektüel sermayelerini daha iyi yönetebilmeleri için bu süreçleri dikkate almaları gerekmektedir.

## **2.9. Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Çalışmalar**

Entelektüel sermaye alanında yapılan birçok araştırma vardır. Literatürde yer alan güncel çalışmaların bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Yörük ve Erdem'in (2008) çalışmasında, otomotiv sektöründeki 12 tane işletmenin katma değerinin etkinliği ile performans değerlendirmede kullanılan firma karlılığı, elde edilen verimlilik, piyasa değeri ve hisse sentlerinin endeksini aşan getiriler arasında ilişki olup olmadığını analiz etmek amaçlanmıştır. Firma karlılığı ile endeksi aşan getiri arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Verimlilik ve piyasa değeri arasında ise yine anlamlı pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. İnsan sermayesi ve yapısal sermaye (örgütsel sermaye) arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Brüggen vd.'nin (2009) çalışmasında entelektüel sermaye açıklama düzeyini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla 125 Avustralya firmasının faaliyet raporları içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Bu çalışmada bağımlı değişken entelektüel sermaye açıklama düzeyi, bağımsız değişkenler ise firma sektör tipi ve firma büyüklüğüdür. Çalışmada firma sektör tipinin entelektüel sermaye açıklama düzeyi üzerinde belirleyici bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Çalışmada firma büyüklüğü ile entelektüel sermaye açıklama düzeyi arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Aras vd.'nin (2010) çalışmasında İMKB-100 endeksindeki 40 adet firmanın Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve işletmenin finansal performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Firma karlılığını temsil etmek için raporlardaki aktif karlılık, net kar marjı ve öz sermaye karlılığı değerleri alınmıştır. Çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk ile firma büyüklüğü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat kurumsal sosyal sorumluluk ile firma karlılığı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Taliyang ve Jusop'in (2011) çalışmasında Malezya'daki halka açık şirketlerin entelektüel sermaye açıklamalarının kapsamı ve entelektüel sermaye açıklaması ve kurumsal yönetim değişkenleri ile arasındaki ilişkiyi ölçmek amaçlanmıştır. 150 adet şirket analize dâhil edilmiştir. Malezya'daki entelektüel sermaye açıklama düzeyi ile denetim komitesi toplantısı sıklığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. 150 firmanın entelektüel sermaye açıklama düzeyi oranı %72,6 olarak tespit edilmiştir.

Cinquini vd.'nin (2012) çalışmasında 37 adet İtalyan şirketin yayınladıkları sürdürülebilirlik raporları incelenmiştir. 2005 ve 2006 yıllarının entelektüel sermaye

açıklaması sıklığı ve kalitesi içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. 2005 yılına göre 2006 yılında entelektüel sermaye açıklama sıklığı ve kalitesinin arttığı görülmüştür. Entelektüel sermaye unsurlarından olan insan sermayesi en çok açıklanan unsur olmuştur.

Athanasios vd.'nin (2013) çalışmasında 38 Yunan şirketinin kurumsal sosyal sorumluluk raporlarındaki entelektüel sermaye açıklama düzeyi ve buna etki etmesi beklenen beş değişken ile arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu değişkenler firma büyüklüğü, borsaya kote olup olma, öz kaynak karlılığı, firma sektör tipi ve GRI uyum düzeyi değişkenleridir. Kurumsal sosyal sorumluluk açıklama düzeyi ile GRI uyum düzeyi ve borsaya kote olma durumları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Firma büyüklüğü, öz kaynak karlılığı ve firma sektör tipi değişkenleri ile kurumsal sosyal sorumluluk açıklama düzeyi arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Abhayawansa ve Azim'in (2014), çalışmasında Bangladeş'teki ilaç firmaları tarafından entelektüel sermaye raporlama uygulamalarının anlaşılmasını sağlamak amaçlamıştır. Bangladeş'teki 16 firmanın raporları içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Entelektüel sermaye raporlama konusunda şirketten şirkete farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu da entelektüel sermayenin doğru şekilde ölçülüyor olunabileceğini göstermiştir.

Çıtak'ın (2016), çalışmasında sürdürülebilirlik endeksinde yer alan, 2014 yılı baz alınan 20 firma analiz edilmiştir. Çalışmada entelektüel sermaye açıklama düzeyleri ile bunlara etki etmesi beklenen faktörler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmada firma büyüklüğü ve GRI uyum düzeyi değişkenleri ile entelektüel sermaye açıklama düzeyi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İçerik analizi sonucunda ise açıklanan entelektüel sermaye unsurlarından en yüksek orana sahip olan unsur insan sermayesi unsurudur.

Taşdemir'in (2017) çalışmasında toplamda 35 işletmenin sürdürülebilirlik raporları ve faaliyet raporları kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili yaptıkları entelektüel sermaye açıklamalarının işletmelerin finansal performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada firmaların kurumsal sosyal sorumluluk açıklamaları ile kârlılık oranları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkiler tespit edilmiştir.

Çelik (2018), çalışmasında BİST 100 sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan finans sektöründeki 6 firmayı GRI ilkelerine uyumu açısından karşılaştırmıştır. Yapılan içerik analizinde sürdürülebilirlik açıklamaları en yüksek orana sahip sektör tipinin hizmet sektörü olduğu tespit edilmiştir. Bu oran %100'dür. BİST sürdürülebilirlik endeksinde işlem gören bankaların GRI ilkeleri ve GRI Finansal Hizmet Sektör Açıklamalarına büyük ölçüde uyum sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Emir'in (2019), çalışmasında BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan metal eşya, makine endeksindeki şirketlerin GRI'a göre sürdürülebilirlik düzeyleri belirlenerek finansal performansa etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Hazırlanan sürdürülebilirlik performans göstergelerine göre açıklanan bilgi düzeyinin aktif karlılık, öz sermaye karlılığı ve vergi öncesi kar değişkenleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. İŞLETME PERFORMANSI

#### 3.1. Performans Kavramı

Günümüzde işletmeler hızla artan rekabetin de etkisi ile ürün ve hizmet üretiminde kendilerini analiz edip diğer işletmeler ile kıyaslama gereği duymaktadır. Sözlükte geçen anlamına göre performans, arzu edilen neticeyi elde etmeyi ve başarıyı sağlayan beceri ve güç şeklinde tanımlanmaktadır (Dictionnaire, 1993: 1905). Performans, başarı ve takat sınırı anlamlarında da kullanılmaktadır (Karaman, 2009: 412). Performans ile ilgili tanımlar incelenince, öncelikle etkinlik, etkililik, verimlilik, amaca ulaşma derecesi gibi ölçütlerin ele alındığı görülmektedir (Avcı, 2005: 91).

Performans, belirli bir zaman dilimi sonucunda ya da belirli bir iş/görev bakımından herhangi bir sisteme sokulan girdilerle ve çıktılarla belirlenen bir amaca ulaşıp ulaşılamadığı ya da o zaman dilimi sonucunda elde edilen başarı olarak tanımlanabilir (Horosan, Meydan ve Yıldız, 2017: 470). Performans, bir kuruluşun başarısını ve hedefe ulaşma düzeyini değerlendiren çok boyutlu bir kavramdır (Karaman, 2009: 411). Bir başka tanımda performans, bir bireyin grubun ya da organizasyonun, belirli bir dönem için önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflere ne derece ulaşıldığının değerlendirilmesidir (Atan ve Tunçer, 2019: 78). Performans, amaçlı ve planlanmış bir faaliyet neticesinde edinilen, nitel veya nicel şekilde belirlenen bir terimdir. (Akal, 2011: 17).

Performans, tüm organizasyonlarda etkin bir şekilde ölçülmeli ve dikkatli bir biçimde ele alınmalıdır (Öztek, 2005: 19). Performans, hayata geçirilmesi gereken belirli bir iş ya da görev bakımından ortaya konan başarı derecesi olarak da tanımlanmaktadır (Büyük Larousse, 1992: 549). Performans, yönetim yazınında üzerinde çok durulan konulardan biridir. Çünkü performans ölçümleri strateji belirlemek (yol haritası çizmek) adına oldukça önemlidir. Yönetim ölçmeyi gerektirir. Ölçülemeyen şeyin kontrolü yapılamamakta dolayısıyla yönetilememektedir. İşletmeyi ulaşmak istediği amaçlara taşımış önceden planlanmış etkinlik sonuçlarının nicel ve nitel bir şekilde tanımlanmasına da performans adı verilir (Yıldız, 2015: 180).

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri için stratejilerini gerçekleştirilebilir hedeflere dönüştürmeleri ve bu dönüşümleri ölçmeleri gerekmektedir. İşletmenin amaçlarının hayata geçirilebilmesi için sarf edilen bütün çabaların tamamına da işletme performansı denmektedir (Akal, 1992: 1). İşletme performansı, işletme politikalarına ilişkin deneysel araştırmaların önemli bir bileşenidir (Örnek ve Ayas, 2015: 98). İşletme performansı, işletmenin belirli bir dönem sonucunda elde ettiği başarı (kârlılık) ve bu başarıyı elde ederken sarf ettiği çaba olarak tanımlanabilir (Horosan vd., 2017: 470). Bir kuruluşun veya işletmenin başarısı ve sürdürülebilirliği performans değerlendirmesi veya ölçülmesi ile belirlenir (Karaman, 2009: 411). Geleneksel yöntemlerle belirlenen işletme performansının sadece kârlılık üzerine yoğunlaşmasının yeterli olmadığı, doğru bir performans ölçümü için işletmelerin farklı boyutlarının birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

### **3.2. İşletme Performansı Kavramı**

Bilgi çağında işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için performans değerlendirme çalışmaları yapmaktadırlar (Atan ve Tunçer, 2019: 71). İşletme literatüründe işletme performansının ölçümü ile ilgili olarak pek çok çalışma görülmektedir. Yapılan çalışmaların genelinde araştırmacılar öneri olarak daha çok çalışmanın yapılması gerekliliğini vurgulamışlardır. İşletmelerde performansın kavramsal tanımı ve ölçümü üzerinde görüş birliği oluşturulamamış ve bu durum araştırmacıları zorlayan konulardan birisi olarak durmaktadır (Muhittin, 2004: 283). İşletme literatüründe geleneksel olarak ele alınan işletme performansının yalnızca kârlılık üzerine yoğunlaştığı da belirtilmektedir. Bu durumun değerlendirmede aksaklıklara yol açabileceği bu sebeple de işletmelerin performans ölçümü sırasında farklı boyutları da ele alıp beraber ölçülebilmesi gerekmektedir. İşletmelerin ekonomik olan ve olmayan şeklinde boyutları belirleyip bunları ayrı ayrı ölçmelerinin gerektiğini ifade eden bazı yayınlar da mevcuttur (Clarke-Sather, 2011: 248).

İşletme bağlamında performansı ele alındığında; işletmeyi amaçlarına taşıyan planlanmış bir etkinliğin sonuçlarının nitel ve nicel olarak tanımına performans adı verilmektedir. Performans, belirli bir zaman dilimi sonucunda işletmenin oluşturduğu çıktılar ya da sonuçlardır (Öztek, 2005: 19). Faaliyetlerini yönetebilen işletmeler

performanslarını sürekli olarak yükseltebilirler (Kartal ve Tetik, 2019: 397). İşletme performansı, işletmenin ortaya koyduğu soyut veya somut neticeleri olan eylemlerin bütünüdür birlikte değerlendirilmesi temeline dayanır. İşletmelerde verimli bir performans ölçümü sistematik bir şekilde yapılması gerekmektedir (Pohl ve Forstl, 2011: 234). Bu sistemin de gözlenebilir ve güvenilir olması gereklidir (Atan ve Tunçer, 2019: 78).

Kabul gören yöntemlerle ve doğru ölçütlerle ölçülebilen işletme performansı, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma açısından büyük önem arz etmektedir (Yıldız, 2015: 180). İşletmelerin performanslarının geleneksel yöntemlerle belirlenerek yalnızca kârlılık temelinde ele alınması yeterli değildir. Verim ve fayda sağlayacak doğru ve düzgün bir performans ölçümü için işletmelerin birçok ölçütünün beraber ele alınması gerekmektedir (Atan ve Tunçer, 2019: 78).

İşletme performansı temel olarak üç faktörden oluşur; finansal, operasyonel ve örgütsel etkililik (Hotamışlı vd., 2011: 274). İşletme performans ölçümünde kullanılan ölçütler nicel ve nitel şeklinde sınıflandırılmıştır (Pohl ve Forstl, 2011: 233). İşletmelerin performansları ise farklı boyutlarda ele alınmaktadır. Bunlar genellikle, çıktı performansı ve yenilik, işlevsel performans ve uyum sağlama başarısıdır (Apaydın, 2008: 126).

### **3.3. İşletme Performansının Önemi**

İşletmelerde önem verilen kontrol işlevinin en önemli unsuru işletme performansının ölçülmesidir. Kontrol işlevi ile performans hedefleri belirlenir ve ölçülür. Ölçülen hedef ile erişilen performansın karşılaştırılması yapılır ve fark edilen farklılıkların nedenlerinin incelenerek ortadan kaldırılması için çaba sarf edilir (Sipahi, 2005: 23).

Günümüzde işletmeler artan rekabetin de etkisi ile ürün ve hizmet üretiminde kendilerini analiz edip diğer işletmeler ile kıyaslama gereği duyarlar. İşletmelerin sürekli içinde bulundukları rekabet ortamında işletme performansının ölçümü bu ortamda avantaj yaratma potansiyeline sahiptir. İşletme performansı, işletme birimlerinin neredeyse tamamında yürütülen çalışmalarda bir araç olarak kullanılır hale gelmiştir. Literatür incelendiğinde performans kavramının önemi genel anlamda

kabul edilmektedir (Aktan, 1999: 68). Günümüzde işletme başarısından söz edilirken finansal ve maddi varlıkların yanında bilgiyle ilişkili maddi olmayan varlıklar da önem kazanmıştır (Ermem, 2002: 9).

İşletmeler, rekabet ile ortaya çıkan fırsatlardan faydalanabilmek ve sürekli değişim gösteren çevre şartlarına adaptasyonu sağlayabilmek için, performans ölçümünü ve değerlendirme sistemlerini tekrar ele almak durumunda kalmışlardır. Sadece finansal açıdan ele almak veya finansal olarak ölçüm ve değerlendirmede bulunmak artık yetersiz kalmaktadır (Yüksel, 2002: 85). Çok yönlü ve geniş bir kavram olan performans ve işletmeler için kullanılan işletme performansı ölçümü, işletmelerin yaptıkları işleri denetlemesi ve diğer taraftan da müşteri memnuniyetini yaratması ve arttırması açısından vazgeçilemez bir konumda yer almaktadır. İşletmeyi yönetenlerin verecekleri kararlara yön vermesi ve bu kararlar için girdiler yaratması da bir başka önemli noktadır (Öztek, 2005: 22).

Performans kavramı yıllar içinde çok fazla değişim göstermiştir. Önceden geleneksel yöntem olarak adlandırılabileceğimi yaklaşımlarda performansın ölçümü, verimlilik ve kâr üzerinden yapılmaktadır. Günümüzde ortaya çıkan fırsatları fark edebilme gücü, kalite, güvenilirlik, öğrenme hızı, sorumluluk, esneklik ve yenilikçilik faktörleri de oldukça fazla önem kazanmıştır. Bu sebeple performans ölçümü yapılırken tüm bu unsurların da dikkate alınması önem arz etmektedir. Tüm işletmeyi ilgilendiren bir performans ölçümünün yapılması için, finansal ve finansal olmayan unsurların performanslarının dengeli bir biçimde ölçülmesi gerekmektedir (Coşkun, 2006: 28).

### **3.4. İşletme Performansının Ölçütleri**

İşletme performansının ölçümünde nitel ve nicel yöntemlerden oluşan birçok ölçüt kullanılmaktadır. Kullanılan ölçütlerle yapılan işletme performans ölçümlerinde işletmeyi yöneten idarecilerin karar destek sistemlerinden faydalanmaları, ölçüm sırasında kullandıkları verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini de etkilemektedir. Ölçütler, işletme içinde çalışanların yaptıkları işlerle ve ölçümü gerçekleştiren bireylerin hedefledikleri niteliklerle uyuşması, performans ölçümü ile ulaşılmak istenen ve beklenen faydaların hayata geçmesini de kolaylaştırır (Folan ve Browne,

2005: 665). İşletme performansının ölçümü için yedi farklı ölçütün kullanılması uygun bulunmuştur (Franco-Santos, Lucianetti ve Bourne, 2012: 79):

- Verimlilik,
- Kalite,
- Etkinlik,
- Çalışma ortamının kalitesi,
- Yeterlilik,
- Yenileşim,
- Kârlılık ve bütçeye uygunluk.

Verimlilik, işletmenin mevcut kapasitesi ile teorik kapasitesinin yalnızca ölçülebilen ölçütler üzerinden değil de ölçülemeyen ölçütler üzerinden de değerlendirilmesidir. İşletme çalışanlarının mutluluğu ne kadar yüksek olursa verimliliğin de aynı düzeyde yüksek olması öngörülmektedir. Kalite de verimliliğinin bir ölçütüdür. Kalite uygulamaları ile ortaya çıkan katma değerın tespit edilmesinin işletmelerin verimliliği üzerine fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Etkinlik, işletmelerin müşteri taleplerini karşılayabilme yeteneğini ifade etmektedir. Etkinlik, işletmelerin kalite, risk, iş tatmini ve yeterlik ile beraber işletmelerin karar alanlarından biri olarak belirtilmektedir. Çalışma ortamının kalitesi veya işletme bünyesindeki çalışma yaşamının kalitesi, işletme performansının belirleyicilerinden biri olarak kullanılabilir. Uygun bir biçimde oluşturulmuş bir örgüt iklimi, işletmede örgütsel öğrenmeyi sağlayarak ve bununla birlikte işgücünün bir araya gelerek iş birliğini güçlendirmesinin işletmeye büyük bir fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

Yeterlilik, işletmenin kaynaklarının müşterilerin memnuniyetini ve beğenisi kazanmak için kullanılma seviyesini ifade eder. Yenileşimi yapabilen işletmelerin rahat bir şekilde daha önceki süreçlerini analiz edebildikleri kabul edilir. Bu sebeple bu ölçüt işletmelerin performans ölçütleri arasında yer almaktadır. Kârlılık ve bütçeye uygunluk da işletme performansının ölçümü sırasında önemli bir yere sahiptir (Tunçer, 2018: 82-92).

### 3.5. İşletme Performansının Ölçülmesi

Günümüzün ekonomik ortamında girişimciliğin de etkisiyle işletme performansının ölçülmesi, akademisyenler ve girişimciler için kritik bir konudur. Rekabet ortamında ve mevcut işletmelerin planlarında meydana gelen değişiklikler, uygulama yöntemlerinin farklı şekilde kullanılmasını uygun kılan geleneksel performans ölçümleriyle ortaya konamamaktadır.

Etkililik, verimlilik, uygunluk ve finansal uygulanabilirlik gibi göstergeler işletme performansını tanımlamak için birçok araştırmada kullanılmaktadır. İşletme performansı çok boyutlu bir yapı olmasından dolayı, ölçülmesinde sadece performans göstergelerinin kullanılması doğru sonuçlar vermeyebilir. Bu sebeple işletme performansının ölçümü için çeşitli araçların kullanılmaktadır ve müşteri memnuniyeti, parasal olmayan kazançlar, zaman, emek ve kaynak ayırarak yaratılan değer gibi unsurlar işletmelerin çıktıları olarak ele alınmalıdır (Ranasinghe, Yajid, Khatibi ve Azam, 2018: 270-274).

İşletme performansı subjektif ve objektif olarak ölçülebilmektedir. Performans verileriyle ya da nicel verilerle objektif değerler, rakiplere veya şirket beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceler sorularak da subjektif değerler ölçülmektedir. Benzer performans ölçütleri hem subjektif hem de objektif olarak ölçülebilmektedir (Yıldız, 2010: 208).

Günümüzde işletme performansını ölçmek için oldukça farklı ölçütler vardır. Bu ölçütler genellikle nitel ve nicel şeklinde ifade edilmektedir. Performanslarını değerlendirmek amacıyla işletmeler nitel ölçüt olarak; örgütün kültürü, örgüte bağlılık, sektör içinde işletmenin yeri, işgücü devri ile alakalı işletmenin izlediği politika, siyasi ve ekonomik fırsatları değerlendirebilme yeteneği ve işletme politikalarını ele alabilmektedirler. Nicel olarak ise; işletmenin birim adedi, teknolojik altyapısı, çalışan birey sayısı, yapılan satışın miktarı, fiziki büyüklük, makine ve teçhizat adedi ve işletmenin ekonomik göstergeleri değerlendirilmektedir (Atan ve Tunçer, 2019: 78-79).

Şirketlerin objektif olarak ele alınacak değerleri dışarı ile paylaşmamaları, bu performans değeri ile ilgili bilgiye ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Konu ile ilgili araştırmalarda subjektif ve objektif ölçümler arasında yüksek bir kolerasyon olduğu

ve her iki metodun da beraber kullanılmasının performans ölçümü için uygun olduğu belirtilmiştir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 810-811).

Hangi alanla veya hangi konu ile ilgileniliyorsa o alan veya konu ile alakalı performansın ölçümü gereklidir. Bu yapılması gereken ölçümler, finansal olan ve olmayan konularla gerçekleşebilir. İşletme performansı da finansal olan ve olmayan şeklinde iki temel kategoriye ayrılabilir. İşletme performansını ölçmek için geleneksel olarak genellikle finansal konular ele alınır. Bu nedenle daha çok verimlilik, kârlılık ve maliyet kavramları üzerinde odaklanılmıştır. Diğer performans ölçümlerinde ise finansal olmayan ölçümler şeklinde de kullanılan pek çok gösterge de finansal performans ölçütlerinden üretilmiştir.

Günümüzün küresel rekabet ortamı; finansal olmayan göstergelerinde performans ölçümünde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Kalite, zaman ve esneklik gibi göstergeler de günümüz şartlarında en az finansal göstergeler kadar önemli görülmektedir. Sadece finansal performans ölçümlerini dikkate almak, günümüzün modern işletmelerinde karar verme süreçleri için yeterli görülmemektedir. Finansal olan ve olmayan iki ölçümde performans ölçümünde yer almalıdır. Kritik bir süreç olan karar verme sürecini doğrudan etkileyen performans ölçümü, mümkün olduğunca doğru bilgileri ve değerlendirmeleri içermelidir. Günümüzde pek çok işletme her iki tür göstergeyi de performans ölçümlerinde beraber kullanmaktadır (Kalkan, 2005: 59).

Finansal olan ve finansal olmayan şeklinde değerlendirilebilen performans ölçütleri soyut ve somut performans ölçütleri biçiminde de ele alınmaktadır. Soyut performans ölçütleri; itibar, güncel tutum, hizmet kapasitesi ve iyi niyet gibi ölçütlerden oluşmaktadır. Somut ölçütlerde ise daha net ölçütler ele alınmaktadır (Kara, 2007: 121).

Her örgütün performans ölçümünü gerçekleştirmek için kendisine has bazı sebepleri vardır. Bir örgüt veya işletme geçici bir süre veya belli bir amaç için performans ölçümü yapabileceği gibi isterse işletmenin bütününde bir sistematik içinde performans ölçümünü gerçekleştirebilmektedir (Parker, 2000: 63). İşletmeler yalnızca finansal açıdan değil, başka faktörlerle de değerlendirilmektedir. Geleneksel olarak ifade edilen finansal ölçütlerin performans ölçümünde örgütün yalnızca bir kısmını ölçtüğü ifade edilmektedir. Günümüz ekonomisinde bir işletmenin

yenilikçiliği, icat çıkarma yeteneği, yarattığı markasının güvenilirliği ve tanınırlılığı, sosyal sorumluluk alanlarına olan ilgisi, sahip olduğu ün ve imajı finansal olmayan ama kamu, çalışanları, ortakları ve müşterileri için önemli görülmektedir (Erkuş, 2006: 189). Bu sebeple işletme performansı ölçümünde finansal olan ve olmayan ölçütler birlikte ele alınmalıdır.

### **3.6. İşletme Performansını Etkileyen Unsurlar**

Doğruluk, etkinlik, verimlilik, tutumluluk ve uygunluğu ölçmenin ölçütleri olan performans boyutları, hedeflerle dairekt olarak alakalı olması, gerçekçi olması, değerlendirmeler için birden çok boyutun kullanılması, mümkün olduğunca somut veriler üretmesi ve ölçümün hedef olarak alınan birimin özellikleri uyumlu olması şeklinde özelliklere sahiptir (Balcı, 2011: 26).

Literatürde farklı şekilde ele alınan birçok performans boyutları mevcuttur. Etkililik, etkinlik, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma hayatının kalitesi ve kârlılık Tengen tarafından geliştirilen boyutlardır. Bu yedi boyutu kendi yorumlarını da ekleyerek kısmen değiştirerek ifade eden Cokins ise kalite, maliyet, çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, yenilik, verimlilik ve kârlılık şeklinde boyutları tanımlamıştır.

Kalite, mevcut kaynakların etkin bir şekilde kullanımının sağlanması ile müşterilerin gereksinimlerine ve talepleri makul cevaplar verilmesini, hizmetlerin ve ürünlerin makul bir biçimde kullanılmasını sağlayan ve bu şekilde firmaların toplum nezdinde gerçekleştirmesi gereken sorumluluklarını olumlu bir şekilde hayat geçirmesine imkân sağlayan bir performans ölçütü şeklinde kabul edilmektedir. İşletmeler için düşük “maliyet” ile kullanılabilir ve doğru ürünler üretmek rekabet avantajı açısından oldukça önemlidir. İşletmeler bir taraftan maliyet ve fiyat oranlarını düşük seviyelere indirerek rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışırken bir taraftan da pazarda farklılık ortaya koyabilecek ürün ve teknolojik yenilikleri uygulamaktadır. Performansın en güçlü boyutlarından olan maliyet boyutunun bu nedenle sürekli takip edilmesi gerekmektedir (Atakuş, 2006: 62-63).

Çalışan memnuniyeti, kişinin içinde bulunduğu örgütteki düşünce, duygu ve inançları doğrultusunda firmaya kattığı değerlerle ilgilidir. Müşteri memnuniyeti ise

müşterilerin gereksinim ve taleplerinin karşılanmasını kapsayan bir kavramdır. Yenilik boyutu ise bir ticarileştirme süreci şeklinde ifade edilmektedir. Gelişim, risk, yaratıcılık, değişim ve esneklik gibi kavramlardan oluşan yenilik, sahip olunan teknolojik olanaklar ile performansı yükseltebilmek ve gereksinimleri gidermek için hayata geçirilen iyileştirmeler ve çözümleri kapsamaktadır. İşletmenin ve çalışanın performansını ölçmede kullanılan verimlilik, sahip olunan kaynakların doğru ve etkin bir şekilde kullanılması ya da firmanın tüm enerji kaynaklarını etkin bir biçimde ele alması şeklinde ifade edilmektedir. Kârlılık ise bünyesinde hem verimliliği hem de ekonomik olmayı barındırmaktadır. Firmaların mevcudiyetini devam ettirebilmesi için ana unsurlardan olan kârlılık, bu amaçla kurulmuş firmaların faaliyetlerinin neticesini göstermektedir. İşletmelerin hedefleri ve amaçları ile alakalı bir boyut olan etkenlik boyutu ise örgütün önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşma imkânlarını tespit edebilmesini sağlamaktadır. (Uyaroğlu, 2019: 54).

### **3.7. Entelektüel Sermaye ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki**

Drucker'a (1959) göre günümüz dünyasında geçerli tek kaynak (üretim faktörü) bilgidir. Geleneksel üretim faktörlerinin olan doğal kaynakları sermaye ve emek ise ikinci planda kalmıştır. Bilgi tek başına üretimin en kritik faktörü olduğu için entelektüel sermayeyi yönetmek de işletmelerin yerine getirmesi gereken en kritik görevlerinden biri olmuştur (Stewart, 1997: 24-25).

Kaynak Tabanlı Bakış Açısı bağlamında entelektüel sermaye işletmenin rekabette avantaj kazanmasında kullanılan stratejik bir kaynak olarak ifade edilmektedir (Clarke vd., 2011). Günümüzde entelektüel sermaye bir işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre bakılmaksızın, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan önemli varlıklardan birisidir. Entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi kavramlarının temel olarak belirlediği kuramlardan olan Kaynak Tabanlı Bakış Açısı'na göre bir işletme; rekabet üstünlüğünü ve yüksek performansı elde edebilmesi için stratejik kaynakları, fiziki ve fiziki olmayan kaynaklar şeklinde edinmeli ve olması gerektiği biçimde kullanmalıdır (Riahi-Belkaoui, 2003). Barney (1991) bahsedilen kaynakların özellikle de fiziksel olmayan kaynakların taklit edilmesi zor, çok kıymetli, nadir bulunur ve transferi zor bir şekilde olmasının işletmeler için yüksek performans ve rekabet üstünlüğü sağlama sürecinde önemli bir etken olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin

becerilerini de önemseyen Kaynak Tabanlı Bakış Açısı'nın gelişmiş eklentilerinden biri olan Yetenek Tabanlı Bakış Açısı'nda ise, rekabet üstünlüğü için bilginin tek başına yeterli olmayacağına, değer meydana getirme ve yenileşim gibi rekabette üstünlük sağlayan bileşenlerin girdilerinden biri olması, tek başına kullanıldığı sürece fayda sağladığı ve bu açıdan esas rekabet üstünlüğünün, işletmeye ait olan kaynakları bir araya getiren, gelişmesini sağlayan ya da dönüştüren becerilerin sağladığı görüş dikkate alınır. Bu bakımdan yetenekler bir işletmenin süregelen örgütsel rutinini ticari açıdan bir değer meydana getirmek gayesiyle uygulama kapasitesi şeklinde ifade edilebilir. Varlıklardan farklı olarak yetenekler, bilgi tabanlı süreçler ve tespit edilmiş rutinler şeklinde tanımlanmaktadır (Hogan vd., 2011).

Tüm bu açıklamaların ışığında, Yetenek Tabanlı Bakış Açısı'nı da içine alacak biçimde Kaynak Tabanlı Bakış Açısı kuramında bir işletmenin kendisine ait olan statik kaynaklarının, bilgiye ve dinamik becerilerinin, özetle sahip olduğu fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklarının, o işletmenin yüksek işletme performansı ve rekabet üstünlüğü için önemli olduğu ifade edilebilir (Mention, 2012). Bazı müşterilerle olan ilişkiler, özel bir bilginin tek sahibi olma, işletmeye özgü bazı süreçler gibi spesifik kaynaklar bir işletmeye gelir elde etme ve yüksek işletme performansı gösterme imkânı sağlar (Roos vd., 2001). Buna benzer kaynaklara yönelik olarak stratejik açıdan kıymeti olan rekabet üstünlüğünün sağlanması, zaman ilerledikçe örgütsel yapı, yenileşim ve insan kaynakları uygulamalar gibi, tercih edilen stratejik role göre şekil alan, fiziksel olmayan kaynaklarla daha bağlantılı bir duruma gelmiştir (Aragon-Sanchez ve Sanchez-Marin, 2005). Değerli olma, transfer edilemez olma, taklit edilebilmesi zor olma gibi özelliklere sahip olan rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklar sıklıkla entelektüel sermaye için geçerlidir (Molodchik vd., 2012).

Entelektüel sermaye, işletmelere ait olan veya içlerinde bulunan işletme yeteneklerini ve fiziksel olmayan kaynakları önemser fakat bu kavramları yapısal sermaye ve insan sermayesi gibi değişik alanlara ayırarak ifade etmektedir. Entelektüel sermaye, unsurları ile işletme performansı arasında olması muhtemel ilişki sebebiyle stratejik bir kaynak biçiminde kabul edilir (Salman ve Mahamad, 2012). Stratejik kaynakların işletmelerin yüksek performansları ve rekabet üstünlükleri ile ilişkili olduğu gerçeğinden yola çıkarak, entelektüel sermayenin de stratejik bir kaynak olduğu gerçeğinden işletme performansı ile ilişkisinin olması beklenebilir bir

sonuçtur. Entelektüel sermaye işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak bir kaynak ise, işletmenin finansal performansında bir etkisi olması düşünülür (Chen vd., 2005). Yoğun entelektüel sermayeye sahip işletmelerin daha üstün bir rekabet avantajına sahip olmaları onların daha başarılı olmalarını sağlamaktadır (Youndt vd., 2004).

Literatürde yapılan araştırmalar ele alındığında yüksek seviyelerde insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapsal sermayeye sahip olunması daha iyi bir finansal işletme performansının olmasına imkân sağlamaktadır. Knight (1999), insan sermayesi odaklı olarak hayata geçirilen yatırımların neticesinde alanında uzman ve daha becerikli çalışanlarla işletme bünyesinde daha iyi bir yapısal sermayenin oluşacağını belirtmektedir. İnsan sermayesinin ve yapısal sermayenin geliştiği bir işletmede, daha üst düzey hizmet ve ürünlerin sunulması sonucunda daha iyi bir müşteri sermayesi meydana gelecektir. Tüm bunlar da işletmenin finansal performansının daha iyi bir duruma gelmesini sağlayacaktır (Wall vd., 2004).

İşletme performansı ile entelektüel sermayenin birbirleri ile olan ilişkilerini irdeleyen çok geniş bir literatür bulunmaktadır. Journal of Intellectual Capital dergisinin 2000-2013 senelerini kapsayan sayılarını inceleyerek ortaya koyduğu araştırmada Dumay (2014), “entelektüel sermaye yönetimi, ölçümü ve raporlaması odağı” başlığı ile yapılan çalışmaları sınıflandırmıştır. Bu çalışmada entelektüel sermaye ve performans ölçümü ile alakalı araştırmaların tüm araştırmaların %19’unu oluşturduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Guthrie vd. (2012), de benzer içeriğe sahip araştırmasında 2000-2009 seneleri arasındaki on farklı dergide yayınlanmış entelektüel sermaye ile alakalı çalışmaları değerlendirmiş ve performans ölçümü ile alakalı olan yayınların, bütün yayınlar içinde %18,2 sini oluşturduğunu bulmuştur.

Petty ve Guthrie (2000), entelektüel sermayenin değer yaratmadaki rolüne ve bu rol ile alakalı olarak paydaşların ve sermaye piyasalarının bilgilendirilmesine duyulan ihtiyaca, 1980’ler ve 1990’lardaki entelektüel sermaye araştırmalarını, entelektüel sermaye açıklama ve raporlama uygulamalarını yoğun olarak değerlendirdikleri çalışmalarında vurgulamışlardır. Entelektüel sermaye çalışmaları 2000 senesine kadar iki aşamaya ayrılmıştır. Birinci aşamada rekabet avantajına sahip olmak ve sürdürülebilir kılmak için entelektüel sermayenin idrak edilmesinin önemli olduğu ile alakalı farkındalık yaratmak amacıyla görünür olmayan entelektüel

sermayeyi görünür hale getirmek amacıyla farklı standartlar ve öneriler geliştirilmiştir (Dumay ve Garanina, 2012). İkinci aşamada ise daha çok entelektüel sermayenin raporlanması, ölçümü ve yönetilmesi ile alakalı yaklaşımlar söz konusudur. Bu aşamada entelektüel sermayenin ölçülmesi amacıyla geliştirilen yöntem sayısı epey artmıştır. Entelektüel sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi önceleyen araştırmalar da yoğun olarak bu ikinci aşamada görülmeye başlanmıştır. (Dumay ve Garanina, 2012). 2000'li yıllarların ortalarından bu yana pratik açıdan entelektüel sermayenin yönetsel anlamda nasıl kullanıldığını ifade etmeye yönelik yayınların yoğunlukta olduğu üçüncü aşama başlamıştır (Guthrie vd., 2012).

Birçok farklı sektörde işletme performansı ile entelektüel sermaye ilişkisi yapılan çalışmalarla ele alınmıştır. Çalışmaların çoğunda ağırlıklı olarak finansal performans üzerinden işletme performansı değerlendirilmiştir.

Entelektüel sermaye ve işletme performansı ilişkisi ile ilgili değişik sektörlerden birçok işletmenin dâhil olduğu başlıca deneysel çalışmalardan olan Bontis'in (1998) çalışmasında, entelektüel sermayenin unsurları olan insan sermayesi (İS), yapısal sermaye (YS) ve müşteri sermayesi (MS) ile işletme performansı (İP) ilişkisi, hazırlanan 63 soruluk anket uygulaması ile araştırılmış, unsurları en iyi izah eden ifadeler tespit edilmiştir. İnsan sermayesinin yapısal sermaye ile ilişkisel sermaye üzerindeki etkisini inceleyen Bontis, insan sermayesiyle diğer unsurlar arasında orta seviyeden bir ilişkinin var olduğunu tespit etmiştir. Entelektüel sermaye unsurlarının performansta yarattığı değişkenliğin %56'sını açıkladığına dair bulgu da bir başka tespittir. Yapılan bu çalışmada performans, finansal göstergeler ile performansa yönelik subjektif yorumların bileşimi şeklinde hesap edilmiştir. Anket soruları da işletme yüksek lisans öğrencileri aracılığıyla, çalıştıkları işletmeler dikkate alınarak cevaplandırılmıştır. Bontis, Keow ve Richardson'un (2000) Malezya endüstrileri için yaptıkları çalışmada da Bontis'in 1998 yılında yaptığı çalışmasında geliştirdiği anketi kullanmışlardır. Çalışmada Malezya endüstrisi için entelektüel sermaye ve unsurlarının işletme performansı ile ilişkisini incelemişlerdir. Anketler 1998 yılındaki çalışmada olduğu gibi MBA öğrencilerince doldurulmuştur. Kâr, büyüme ve aktif kârlılık (ROA) gibi finansal göstergeler ile birlikte yeni ürün başarı oranı ve endüstride liderlik gibi finansal olmayan göstergeler de çalışmada performans göstergesi olarak kullanılmıştır. Yapılan analizlerin neticesinde servis dışı endüstrilerde entelektüel

sermaye unsurları, işletme performansındaki değişkenliğin %37,3'ünü, hizmet endsütrilerinde ise %32'sini açıklamıştır. Sonuç olarak endüstriden bağımsız bir şekilde ele alındığında müşteri sermayesi ile yapısal sermaye arasında ve insan sermayesi ile müşteri sermayesi arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yine endüstriden bağımsız olarak yapısal sermayenin performans üzerindeki pozitif etkisi söz konusudur. İnsan sermayesinin yapısal sermaye üzerindeki etkisiyse salt hizmet dışındaki endüstriler için açıklanabilmektedir.

Pena (2002), entelektüel sermayenin alt boyutları olan insan sermayesi, organizasyonel sermaye ve ilişkisel sermayenin işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma İspanya'da yeni kurulan 114 işletme üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya göre insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve organizasyonel sermaye işletme performansı üzerinde pozitif olarak etkilidir.

Riahi-Belkaoui'nin (2003) araştırmasında ise çok uluslu Amerikan işletmelerinin entelektüel sermaye ve finansal performans ilişkisi ele alınmıştır. Araştırmada finansal performans göstergesi olarak net katma değer kullanılarak hesaplanan ROA kullanılmıştır (net katma değer/toplam varlıklar). Kontrol değişkeni olarak bir önceki dönem performansı, işletme büyüklüğü, kaldıraç oranı ve çok ulusluluk kullanılmıştır. İşletmenin entelektüel sermayesinin tespit edilmesinde ise tescilli marka "trademark" konumu için son 10 yılda yapılmış başvuru sayısı kullanılmıştır. 81 işletmenin katıldığı araştırma neticesinde bağımlı değişken üzerinde çok ulusluluğun ve entelektüel sermayenin etkili olduğu, entelektüel sermaye değişkeninin eklenmesi ile açıklanan varyansın %6 kadar yükseldiği ve %15 olarak belirlendiği tespit edilmiştir.

Entelektüel sermayenin fazlaca kullanıldığı çevre, biyoteknoloji ve bilgi teknolojileri ve enerji alanlarında faaliyet gösteren işletmeler üzerine Bose ve Oh'un (2004) çalışmasında, değer yaratan unsurları entelektüel sermaye varlıkları özelinde tanımlamışlar ve bu unsurları değerlendiren sektörler göre stratejik olarak önemini ve mevcut durumunu araştırmışlardır. Bu unsurların tespit edilmesi için yazın araştırması ve vaka çalışmalarından faydalanılmış, bu araştırma ve çalışmalardan toplanan bulgularla, söz konusu unsurların stratejik olarak önemini araştırması için anket soruları hazırlanmıştır. Neticelere göre değer yaratma açısından en yaygın olan

unsurlar sırasıyla entelektüel varlığın kârlılığı, yenileşimin benzersizliği, araştırma takımının ve firmanın itibarı, büyüme beklentisi, yönetim kalitesi, ekonomik etmenler ve risk olarak ortaya çıkmıştır.

Bozbura'nın (2004), çalışmasında Türkiye içinde faaliyetlerini sürdüren işletmeler için entelektüel sermaye ile pazar değeri ilişkisi incelenmiştir. Entelektüel sermaye unsuru olarak insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve organizasyonel sermayeyi ölçmek için Türkiye özelinde belirlediği bazı ölçütleri içeren bir anket tasarlamıştır. Çalışma sonunda yapılan analizlerle ilişkisel sermaye ve insan sermayesinin işletmenin pazar değeri veya defter değeri üzerinde etkili olduğu ve çalışmadaki bağımlı değişkendeki değişimin %90'ını açıkladığı tespit edilmiştir. Ergün ve Yılmaz'ın (2012) Türkiye'de gerçekleştirdikleri çalışmalarında ise yapısal sermaye ve ilişkisel sermayenin firmanın, finansal ve finansal olmayan performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu belirlemişlerdir.

Bollen vd. (2005), entelektüel sermayenin alt boyutları olan insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermayenin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Almanya'da ilaç sektöründe faaliyet gösteren 41 işletme üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda entelektüel sermayenin alt boyutları olan insan sermayesinin, yapısal sermayenin ve ilişkisel sermayenin işletme performansı üzerinde doğrudan bir etkisi saptanmamıştır. İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye anlamlı olarak entelektüel mülkiyet varlıklarını etkilemekte ve dolaylı olarak ise işletme performansını etkilemektedir.

Wang ve Chang'ın (2005) çalışması bilgi teknolojileri ile alakalı olarak entelektüel sermaye ve işletme performansını ele alan çalışmalar arasında yer almaktadır. Tayvan'ın bilgi teknolojileri sektöründe süreç sermayesi, müşteri sermayesi, yenileşim sermayesi ve insan sermayesinin işletme performansı üzerine etkisi yapısal eşitlik modeli kullanılarak incelenmiştir. Bu çalışmada süreç sermayesi, müşteri sermayesi ve yenileşim sermayesinin performansı doğrudan etkilediği, insan sermayesinin ise diğer üç unsur üzerinden işletme performansını etkilediği bulunmuştur. Süreç sermayesi, müşteri sermayesi ve yenileşim sermayesi doğrudan etkinin hesaplandığı modelde işletme performansındaki değişkenliğin %53'ünü açıklamıştır.

Tovstiga ve Tulugurova (2007), entelektüel sermayeyi, insan sermayesi ve yapısal sermaye olmak üzere iki alt boyutta incelemiş ve bu boyutların işletme performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Rusya'da farklı sektörlerden 20 işletme üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmaya göre insan sermayesi ve yapısal sermaye işletme performansı üzerinde pozitif etkilidir. Ayrıca insan sermayesi, yapısal sermayeye nazaran işletme performansını daha büyük oranda etkilemektedir.

Kamukama, Ahiauzu ve Ntayi (2010), entelektüel sermayenin işletme performansı üzerindeki etkisi ülkeye veya sektöre has alabileceğinden, literatürdeki çalışmalarda ilişkinin özelliği ve niceliği ile alakalı değişikliklerin görülmesi beklenmektedir. Çalışmalarda farklı yöntemlerin/yaklaşımların kullanılması sebebiyle de çoğu araştırmanın birebir olarak birbirleriyle karşılaştırılmasına imkân yoktur. Standart bir ölçüm yaklaşımı/yöntemi kullanılırsa bu problemin kısmî olarak da olsa ortadan kalkabileceği öngörülmektedir (Clarke vd., 2011).

Entelektüel sermayenin insan sermayesi unsurunun işletmeleri kıymetli bir olgu haline dönüştürdüğü ve bu sayede performanslarını arttırdığı, İspanya'nın Galiçya bölgesinde 140 küçük ve orta büyüklükteki işletmeyi kapsayan araştırma sonuçlarında görülmüştür (González-Loureiro, 2012).

Müşteri sermayesini de içinde barındıran ilişkisel sermayesinin işletme performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğuna yönelik sonuçlara, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalışan 182 kişi üzerinde yapılan araştırmada ulaşılmıştır (Raza, 2013).

İşletmenin finansal performansı üzerinden Portekiz'de lojistik işletmesinde yapılan bir vaka araştırması sonuçlarında, yapısal sermayenin finansal performans üzerinde direkt olarak ve olumlu bir etkisinin bulunduğu belirtilmektedir. Çalışmayı gerçekleştiren araştırmacılar iletişim sistemleri, iş yapma yöntemleri, şirket kültürü, örgüt yapısı ve benzeri işgörenleri destekleyici bütün örgütsel bileşenleri yapısal sermayenin içinde değerlendirmişlerdir (Santos-Rodrigues ve Pereira-Rodrigues, 2014).

İşletme performansı üzerinde entelektüel sermaye unsurlarının etkisinin olduğunu gösteren Güney Afrika'daki farklı alanlardan 163 üst düzey yönetici ve şirket sahibi ile yapılan araştırmada, yapısal sermaye ile insan sermayesinin arasında

kuvvetli bir ilişki olduğu görülmüştür. Benzer biçimde ilişkisel sermaye ile insan sermayesi arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Urban ve Joubert, 2017).

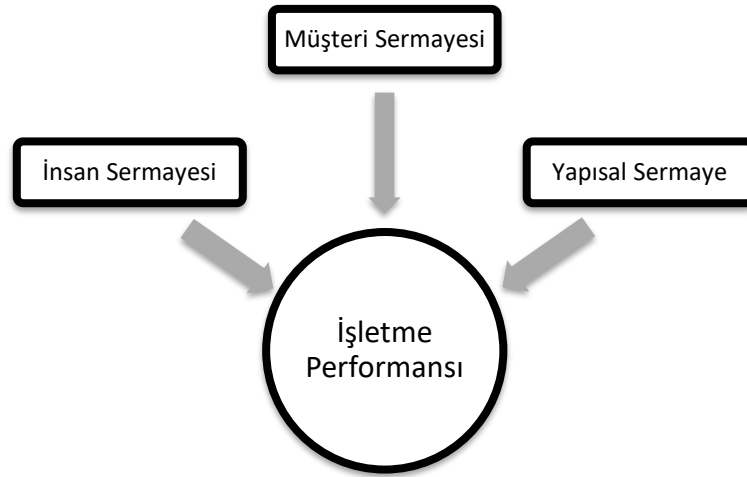
Yapılan diğer çalışmalar ve incelenen entelektüel sermaye literatüründen yola çıkarak işletme performansı ve entelektüel sermaye ve unsurları arasında bir ilişkinin mevcut olduğu belirtilse de, literatürde gerçekleşen deneysel araştırmaların neticeleri değerlendirildiğinde, mevcut olan ilişkinin özelliği ile alakalı olarak farklılıkların olduğu ve tam manasıyla güvenilir bir bilimsel fikir birliğinin mevcut olmadığı görülmektedir.

### **3.8. Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisini Ölçen Modeller**

Araştırmada kullanılan üç model (Model 1, Model 2 ve Model 4) Bontis'in (1998) Kanada'da uyguladığı çalışmasında yer almıştır. Model 3 ise Bontis'in (2000)'de Malezya'da gerçekleştirdiği araştırmada kullanılmıştır. Model 5 şeklinde isimlendirilen model ise Bontis'in (2000) araştırmasında kullandığı modelin geliştirilerek araştırmamızda uygulanmış halidir.

#### **3.8.1. Model 1**

Bontis'in (1998) çalışmasında yer alan Şekil 3.1'de gösterilen modelde entelektüel sermaye unsurları olan insan sermayesinin, müşteri sermayesinin ve yapısal sermayenin işletme performansına olan etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Bontis (1998) bu modeli ileride yapılması muhtemel çalışmalar için önermiştir. Kurgun ve Akdağ (2013) çalışmalarında Şekil 3.1'de yer alan modeli aynen uygulamışlardır.

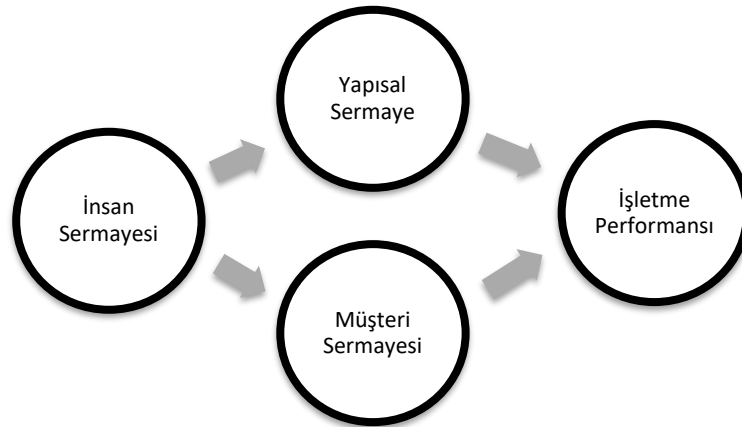


**Şekil 3.1.** Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi – Model 1

**Kaynak:** Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. Management Decision, 36(2), s.76.

### 3.8.2. Model 2

Bontis'in (1998) çalışmasında yer alan ve Şekil 3.2'de gösterilen modelde entelektüel sermaye unsuru olan insan sermayesinin, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeye etkisi ve müşteri sermayesi ile yapısal sermayenin işletme performansına olan etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

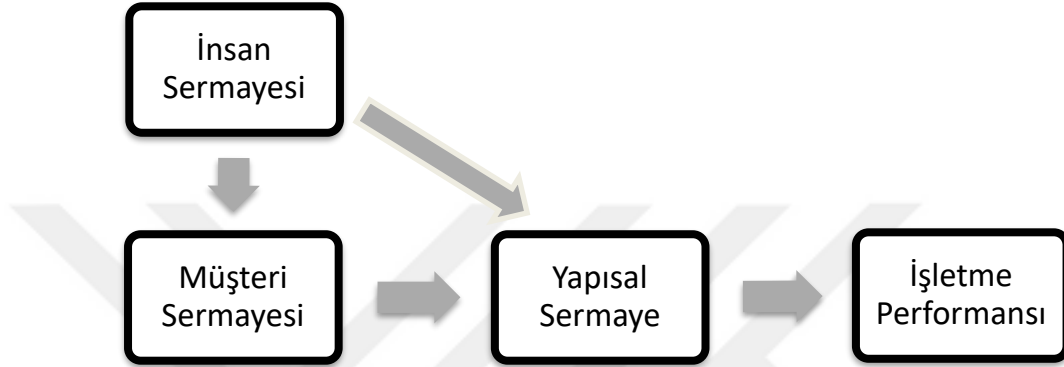


**Şekil 3.2.** Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi – Model 2

**Kaynak:** Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. Management Decision, 36(2), s.76.

### 3.8.3. Model 3

Bontis, Keow ve Richardson'un (2000) Malezya'da gerçekleştirdikleri çalışmalarında yer alan ve Şekil 3.3'de gösterilen modelde, entelektüel sermaye unsurlarından insan sermayesinin, yapısal sermaye ile müşteri sermayesi üzerindeki etkisini ve yapısal sermayenin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemek hedeflenmiştir.

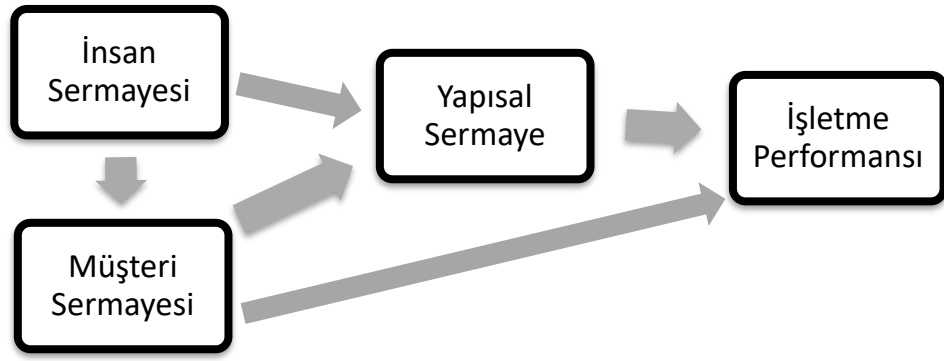


**Şekil 3.3.** Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi – Model 3

**Kaynak:** Bontis, N., Keow, W. C. C., ve Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1), s.97.

### 3.8.4. Model 4

Bontis'in (1998) ölçek geliştirme çalışmasında kullandığı ve uygulamasını Kanada'da gerçekleştirdiği çalışmada yer alan Şekil 3.4'de gösterilen modelde entelektüel sermaye unsuru olan insan sermayesinin, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye üzerindeki etkisi, müşteri sermayesinin yapısal sermaye ve işletme performansı üzerindeki etkisi ve son olarak da yapısal sermayenin işletme performansı üzerindeki etkisi ortaya konmuştur.

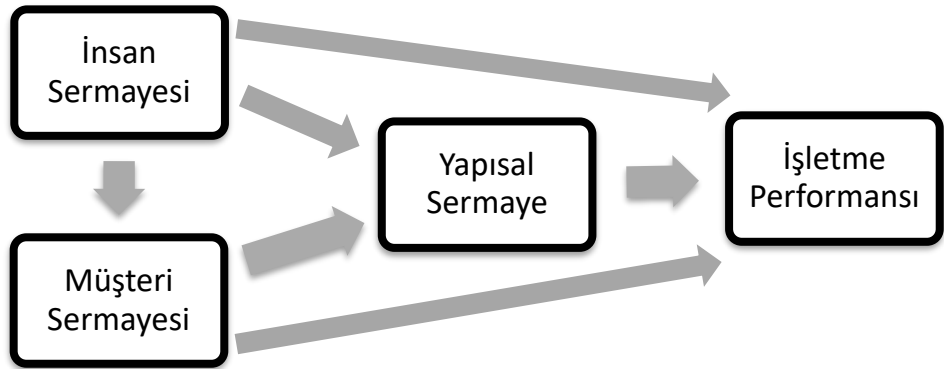


**Şekil 3.4.** Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi – Model 4

**Kaynak:** Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. Management Decision, 36(2), s.76.

### 3.8.5. Model 5

Bontis'in (1998) ölçek geliştirme çalışmasında kullandığı ve bu çalışmada yer alan ve Şekil 3.4'de gösterilen modele ek olarak entelektüel sermaye unsuru olan insan sermayesinin de işletme performansı üzerine etkisini ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından Şekil 3.5'de yer alan model oluşturulmuştur. Bu modelde entelektüel sermaye unsurlarının işletme performansı üzerine etkilerine bakılırken, aynı zamanda insan sermayesinin müşteri ve yapısal sermaye üzerine etkisine ve müşteri sermayesinin yapısal sermaye üzerine etkisine bakılmaktadır.



**Şekil 3.5.** Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi – Model 5

**Kaynak:** Yazar tarafından çizilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNİ İNCELEYEN MODELLERİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Araştırmanın bu bölümünde metodoloji ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Öncelikle araştırmanın önemi ve amacından bahsedilecek olup sonrasında araştırma evreni, örnekleme sınırlılıkları ve modellere değinilecektir.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı entelektüel sermayenin boyutları olan insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayenin işletme performansına etkisini açıklayan modelleri karşılaştırmalı olarak incelemek ve analiz etmektedir. Günümüzde birçok işletme sahip olduğu entelektüel değerlerin farkına varmış ve bu değerlerini geliştirmenin yollarını aramaya başlamıştır. Bu değerlerin gelişiminin başlangıç noktası ise onların açık bir tanımını yapmak ve mevcut durumu ortaya koymaktır. Bu bağlamda çalışmada TR61 bölgesinde (Antalya, Isparta ve Burdur) faaliyet gösteren orta büyüklükteki işletmelerin işletme performanslarının entelektüel sermayeyle olan ilişkisi ve etkileri literatürde yer alan modeller üzerinden ortaya koyulacak ve sonuçlar karşılaştırılacaktır. Araştırmanın diğer bir amacı ise araştırmaya katılan işletmelerin demografik özellikleri ile insan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi ve işletme performansı arasındaki ilişkileri incelemektir.

Entelektüel sermayenin *orta büyüklükteki işletmelere* yönelik ölçümünün sağlanması ve orta büyüklükteki işletmelere özgü yapılacak araştırma ve çalışmalara yol göstermesi açısından çalışma önemlidir. Entelektüel sermaye konusu son yıllarda ülkemizde de artan bir şekilde tartışılmasına rağmen, entelektüel sermayenin birçok farklı konuyu bünyesinde barındırması ve farklı sektörlerde farklı tanımlamalara ihtiyaç duyması, ölçülmesini zorlaştırmakta ve geniş çaplı araştırmaları gerektirmektedir. Orta büyüklükteki işletmelerin başarıyı arttırmak için hangi entelektüel sermaye unsurlarına ağırlık vermesi gerektiğinin araştırılması yine başka

bir önemli noktadır. Özellikle entelektüel sermayenin günümüz ekonomisinde önem kazanması, işletme performansına olan etkilerinin tanımlanmasını da gerektirmektedir. Bu nedenle işletme performansı ile entelektüel sermaye arasındaki ilişkilerin araştırılarak belirlenmesi, gerek entelektüel sermayenin iyileştirilmesi gerekse işletme performansının geliştirilmesi açısından önem arz etmektedir. Böylece hangi entelektüel sermaye unsurlarının işletme performansı üzerinde etkili olduğu ve hangi unsurların birbirleri üzerinde etkili oldukları da belirlenebilecektir. Entelektüel sermayenin ölçülmesinin önemi işletme performansı ile ilgilidir. Entelektüel sermayenin ölçülmesi sonucunda, entelektüel sermayenin işletme performansına sağladığı katkının tespiti mümkün olabilecektir. Bu nedenle entelektüel sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkilerin açıklanması da önem arz etmektedir. Bu sebeple bu durumu açıklayacak beş farklı model ile araştırma özgün bir çalışma olarak literatürde yer alacaktır.

#### **4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini TR61 bölgesinde (Antalya, Isparta ve Burdur) yer alan ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)'nin *"İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüzyirmibeş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler"* (KOSGEB, 2005) şeklinde tanımladığı orta büyüklükteki işletmeler oluşturmaktadır.

Antalya, Burdur ve Isparta'da KOSGEB verilerine göre toplamda 989 orta büyüklükte işletme mevcuttur. İşletmeler en son beyanname verdikleri yıllara göre incelendiğinde çok eski tarihli beyanname veren işletmelerin de bulunduğu görülmüştür. Bu sebeple araştırmanın güvenilirliği ve güncel olabilmesi açısından sadece son 5 yılda (2015-2019) beyanname veren işletmeler araştırmanın kapsamına alınmıştır. Bu sınırlamaya uyan toplam 511 işletme mevcuttur. Bu işletmelerin 396'sı Antalya'da, 64'ü Isparta'da ve 51'i Burdur'da yer almaktadır. Araştırmanın kaç işletme uygulanması gerektiği Tablo 4.1'de yer alan verilerden yararlanarak belirlenmiştir.

**Tablo 4.1.** Güven Aralıklarına Göre Örneklem Sayıları

| <b>Evren</b>           | 50 | 100 | 150 | 200 | 250 | 300 | 400 |
|------------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| <b>Hata Marjı (%5)</b> | 44 | 79  | 108 | 132 | 151 | 168 | 196 |

**Kaynak:** Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). Research Methods in Education. London: Routledge Falmer.

Tabloda yer alan örneklem sayılarından faydalanılarak Antalya'da 196, Isparta'da 56 ve Burdur'da 48 işletme olmak üzere toplam 300 işletme araştırmanın kapsamına dâhil edilmiştir. Beşeri sermayenin yoğun rekabet ortamında sürekli güçlendirildiği, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gün geçtikçe yoğun kullanıldığı, rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için sürekli yenilikçi olmanın gerektiği, büyük işletme olma yolunda sürekli ilerlemeyi istemeleri ve müşteri odaklı olmanın öneminin son yıllarda arttığı bir işletme grubu olduğu için orta büyüklükteki işletmeler araştırmanın kapsamına alınmıştır. Ayrıca daha önce bu işletme grubu ile bir çalışmanın yapılmamış olması nedeniyle de bu işletme grubu seçilmiştir.

Örneklem kapsamında 290 işletmeye ulaşılmıştır. Uygulanan 290 anket formu analiz kapsamında değerlendirilmiştir. Anketlerin toplanma süreci Kasım 2019 ve Mayıs 2020 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma için 88/11 sayılı ve 05.03.2020 tarihli Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu onayı alınmıştır (EK-1).

#### **4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları**

Araştırmanın temel varsayımı, yönetici, üretim sürecinde yer alan mühendis ve satış sorumlusu ünvanına sahip çalışanların işletmeleriyle ilgili değerlendirme yapabilecek düzeyde bir personel olarak kabul edilmeleridir. Bu nedenle araştırmaya bütün işletme çalışanları değil, bu ünvanlara sahip çalışanlar dâhil edilmiştir. Entelektüel sermayenin öncelikle işletme yönetimlerini ilgilendiren bir konu olması, araştırmada yer alan birçok değişkenin ve performansa ilişkin ölçütlerin işletmenin bütününe ilgilendirmesi nedeniyle yöneticiler araştırmaya dâhil edilmiştir. Yöneticilerine ulaşamayan bazı işletmelerde ise üretim sürecini bilen mühendisler ve satış sürecinde yer alan satış sorumluları da araştırmaya dâhil edilmişlerdir.

Araştırmanın sadece TR61 bölgesinde olması bölgesel bir kısıttır. Çalışmanın Isparta, Burdur ve Antalya illerinde yapılması evren alanı açısından sınırlılığı oluşturmaktadır. Başka illerde yapılan benzer çalışmalar ile bulguların test edilerek araştırmanın genellenebilir nitelikte olup olmadığı ortaya konularak literatüre katkıda bulunulabilir. Ayrıca sadece orta büyüklükteki işletmeleri kapsamaması da bir kısıt olarak düşünülebilir. Sadece son beş yılda beyanname veren işletmelerin ele alınması da kısıtlar arasında görülebilir.

#### **4.4. Araştırmanın Ölçüm Araçları**

Araştırmada nicel araştırma yaklaşımınca en çok tercih edilen anket yöntemi kullanılmış olup, anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik sorulardan (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, sektör bilgisi, çalışılan sayısı, kuruluş yılı, deneyim) oluşmaktadır. İkinci bölüm ise insan sermayesi (20 madde), müşteri sermayesi (17 madde) ve yapısal sermaye (16 madde) olmak üzere toplam 53 madde ile Bontis (1998) tarafından tasarlanan entelektüel sermaye ölçeğini oluşturmaktadır. Üçüncü bölümde ise 10 madde olarak yine Bontis (1998) tarafından tasarlanan performans ölçeği yer almaktadır (EK-2). Entelektüel sermaye kısmı üç boyut ve 53 maddeden, performans kısmı ise tek boyut 10 maddeden oluşan ölçek, entelektüel sermaye kısmında 7'li likerte göre (1-Kesinlikle Katılmıyorum/ 7-Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Türkçe'ye, İpçioğlu tarafından uyarlanan ifadelerinin sıralamasında ve içeriğinde herhangi bir değişiklik yapılmadan hazırlanmış ve uygulanmıştır. Ölçeğe ait AFA (açımlayıcı faktör analizi) ve DFA (doğrulayıcı faktör analizi) sonuçlarına araştırmanın bulguları kısmında yer verilmiştir.

Toplanan verilerin analizi için SPSS 25 (Statistical Package for The Social Sciences) ve AMOS 23 (Analysis of Moment Structures) programlarından yararlanılmıştır. SPSS 25 programı ile ölçeklerin güvenirlik analizleri, normallik dağılımları, örneklemin demografik özelliklerinin betimleyici istatistikleri, değişkenler arasındaki korelasyon analizi, ölçeklerin faktör yüklerinin tespiti için açımlayıcı faktör analizi, düzenleyici etki analizleri ve farklılıkların tespitine yönelik t-testi analizleri gerçekleştirilmiştir. AMOS 23 programı aracılığıyla teori çerçevesinde ele alınacak beş farklı modelin test edilmesini ve model geliştirilmesini

sağlayan yapısal eşitlik modeli, ölçeklerin toplanan veriler ile uygunluğunun tespiti için doğrulayıcı faktör analizi işlemleri gerçekleştirilmiştir. Ölçekler ve tüm boyutlarının sahip olduğu uyum iyiliği değerleri ve değişkenler arasındaki doğrudan veya dolaylı ilişkilerin test edilmesi de yine AMOS programı yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

#### 4.5. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde katılımcıların sosyo-demografik özellikleri bakımından frekans dağılımlarına ve değişkenlerin betimleyici istatistiklerine, verilerin normallik testlerine, araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının faktör (AFA ve DFA) ve güvenirlik analizlerine, fark analizleri (t-testi-Anova) sonuçlarına göre değişkenler arası farklılıklara ve değişkenler arasındaki korelasyon ilişkilerinin analizlerine tablolar yardımıyla yer verilmiştir. Ayrıca araştırmada kullanılacak modellerin sınanması ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerinin araştırılması ve karşılaştırılması amacıyla yapısal eşitlik modeline ait sonuçlar yer almaktadır.

##### 4.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Anketin birinci bölümünde yer alan ve katılımcıların demografik bilgilerini elde etmeye yönelik hazırlanan sorulara verilen cevaplardan elde edilen frekans analizi sonuçları Tablo 4.2’de verilmiştir.

**Tablo 4.2.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait İstatistikler

| CİNSİYET      | FREKANS (N) | YÜZDE (%)  |
|---------------|-------------|------------|
| Kadın         | 58          | 20,0       |
| Erkek         | 232         | 80,0       |
| <i>Toplam</i> | <i>290</i>  | <i>100</i> |
| MEDENİ DURUM  |             |            |
| Evli          | 198         | 68,3       |
| Bekar         | 92          | 31,7       |
| <i>Toplam</i> | <i>290</i>  | <i>100</i> |
| YAŞ           |             |            |
| 20-30         | 64          | 22,1       |

|                         |            |            |
|-------------------------|------------|------------|
| 31-40                   | 90         | 31,0       |
| 41-50                   | 88         | 30,3       |
| 51-60                   | 33         | 11,4       |
| 61 ve Üstü              | 15         | 5,2        |
| <i>Toplam</i>           | <i>290</i> | <i>100</i> |
| <b>ÖĞRENİM DURUMU</b>   |            |            |
| Lise                    | 90         | 31,0       |
| Önlisans                | 72         | 24,8       |
| Lisans                  | 102        | 35,2       |
| Lisansüstü              | 26         | 9,0        |
| <i>Toplam</i>           | <i>290</i> | <i>100</i> |
| <b>ÇALIŞMA DENEYİMİ</b> |            |            |
| 1 Yıldan Az             | 8          | 2,8        |
| 1-5 Yıl                 | 53         | 18,3       |
| 6-10 Yıl                | 57         | 19,7       |
| 11-15 Yıl               | 47         | 16,2       |
| 16-20 Yıl               | 60         | 20,7       |
| 21 Yıl ve Üzeri         | 65         | 22,4       |
| <i>Toplam</i>           | <i>290</i> | <i>100</i> |
| <b>ÇALIŞTIĞI BÖLÜM</b>  |            |            |
| Satış                   | 50         | 17,2       |
| Üretim                  | 26         | 9,0        |
| Yönetim                 | 214        | 73,8       |
| <i>Toplam</i>           | <i>290</i> | <i>100</i> |
| <b>GÖREVİ</b>           |            |            |
| Satış Sorumlusu         | 50         | 17,2       |
| Mühendis                | 26         | 9,0        |
| Yönetici                | 214        | 73,8       |
| <i>Toplam</i>           | <i>290</i> | <i>100</i> |

Analiz sonuçlarına göre, araştırmaya katılan 290 işletme temsilcisinin %80'i erkek %20'si kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında %68,3'ünün evli %31,7'sinin ise bekâr olduğu görülmektedir. Yaş aralıklarının genç ve orta yaş grubunda yoğunlaşması düşünülen araştırmada, 20-30

yaş aralığında %22,1 (64), 31-40 yaş aralığında %31,0 (90), 41-50 yaş aralığında %30,3 (88), 51-60 yaş aralığında %11,4 (33), 61 yaş ve üstü %5,2 (15) oranında katılımcı bulunmaktadır. Öğrenim durumlarına bakıldığında %31'i lise, %24,8'i önlisans, %35,2'si lisans ve %9'u lisansüstü öğrenim durumuna sahip olduğu görülmektedir. Çalışma deneyimi açısından bakıldığında araştırmaya katılan işletme temsilcilerinin %2,8'i 1 yıldan az, %18,3'ü 1- 5 yıl, %19,7'si 6-10 yıl, %16,2'si 11-15 yıl, %20,7'si 16-20 yıl ve %22,4'ü 21 yıl ve üzeri deneyime sahiptir.

Katılımcıların çalıştıkları bölüm ve görevleri açısından entelektüel sermaye ile alakalı daha iyi sonuç alabilmek için öncelikle işletme yöneticilerinin katılımını talep edildi. Zaman ve maliyet kısıtları sebebiyle bazı işletmelerde üretim bölümünde çalışan mühendislerle ve satış bölümlerinde çalışan satış sorumluları ile görüşme gerçekleştirildi. Bu doğrultuda araştırmaya katılanların %17,2'si satış bölümünde, %9'u üretim bölümünde geri kalan %73,8'lik grup ise yönetim bölümünde çalışmaktadır. Bölümlere göre yaptıkları görevlerde de aynı oranlarda dağılım vardır. Araştırmaya katılanların %17,2'si satış sorumlusu, %9'u mühendis ve %73,8'i ise yöneticidir.

#### 4.5.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Profili

Araştırmaya toplam 290 işletme katılmıştır. İşletmeler hakkında, sektör, çalışan sayısı, kuruluş yılı ve ciro olmak üzere toplam dört çeşit bilgi elde edilmiştir. Ciro ile ilgili bilgiyi şirket mahremiyeti olarak değerlendirerek 143 işletme cevaplamamış, 167 işletme ise cevaplamıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin sektörel dağılımı Tablo 4.3'de yer almaktadır.

**Tablo 4.3.** İşletmelerin Sektör Bazında Dağılımı

| SEKTÖR           | FREKANS (N) | YÜZDE (%) |
|------------------|-------------|-----------|
| İnşaat           | 50          | 17,3      |
| Gıda             | 38          | 13,1      |
| Turizm           | 35          | 12,0      |
| Toptan-Perakende | 22          | 7,6       |
| İmalat           | 20          | 6,9       |
| Tarım            | 19          | 6,6       |

|                           |            |            |
|---------------------------|------------|------------|
| Akaryakıt                 | 18         | 6,2        |
| Mermer                    | 15         | 5,2        |
| Tekstil                   | 12         | 4,1        |
| Yiyecek-İçecek            | 11         | 3,8        |
| Medya-Organizasyon-Reklam | 8          | 2,7        |
| Eğitim                    | 7          | 2,5        |
| Depolama                  | 6          | 2,0        |
| Otomotiv                  | 6          | 2,0        |
| Sağlık-Medikal            | 6          | 2,0        |
| Isıtma-Soğutma            | 4          | 1,4        |
| Basım-Matbaa              | 3          | 1,0        |
| Sigorta                   | 3          | 1,0        |
| Spor                      | 3          | 1,0        |
| Bilişim                   | 2          | 0,8        |
| Güvenlik                  | 2          | 0,8        |
| <i>Toplam</i>             | <i>290</i> | <i>100</i> |

İşletmelerin sektörel dağılımları incelendiğinde İnşaat, Gıda, Turizm, Toptan-Perakende, İmalat ve Tarım sektörlerinin ağırlıkta olduğu gözlemlenmektedir. Bu sektörleri Akaryakıt, Mermer, Tekstil ve Yiyecek-İçecek sektörleri izlemektedir. Sektörlerin dağılımına grup olarak bakıldığında iki farklı şekilde gruplandırılabilirdiği görülmektedir. Hizmet ve Üretim şeklinde iki grup altında toplanan sektörlerin dağılımı Tablo 4.4'te görülmektedir.

**Tablo 4.4.** İşletmelerin Sektör Bazında Grup Olarak Dağılımı

| SEKTÖR GRUBU  | FREKANS (N) | YÜZDE (%)  |
|---------------|-------------|------------|
| Hizmet        | 125         | 43,1       |
| Üretim        | 165         | 56,9       |
| <i>Toplam</i> | <i>290</i>  | <i>100</i> |

İşletmelerin çalışan sayısına ilişkin bilgiler Tablo 4.5'de yer almaktadır.

**Tablo 4.5.** İşletmelerin Toplam Çalışan Sayıları

| ÇALIŞAN SAYISI | FREKANS (N) | YÜZDE (%)  |
|----------------|-------------|------------|
| 1-50           | 181         | 62,4       |
| 51-100         | 62          | 21,4       |
| 101-150        | 20          | 6,9        |
| 151-200        | 10          | 3,4        |
| 201-250        | 17          | 5,9        |
| <i>Toplam</i>  | <i>290</i>  | <i>100</i> |

Araştırmaya katılan 290 işletmenin %62,4'ü 1-50 arası, %21,4'ü 51-100 arası çalışan sayısına sahiptir. Bakıldığı zaman araştırmaya katılan işletmelerin 4 te 3'ünün 1 ila 100 arası çalışana sahip olduğu gözlemlenmektedir. %6,9'u 101-150, %3,4'ü 151-200 ve %5,9'u da 201-250 çalışan sayısına sahiptir.

İşletmelerin kuruluş yıllarına göre dağılımlar gruplandırılarak analizi yapılmıştır. İşletmelerin kuruluş yılları şeklinde verdikleri bilgilerden yaşlarına göre bir gruplanma yapılmıştır. İşletmelerin yaşlarına göre dağılımları Tablo 4.6'da yer almaktadır.

**Tablo 4.6.** İşletmelerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

| YAŞ GRUPLARI    | FREKANS (N) | YÜZDE (%)  |
|-----------------|-------------|------------|
| 1-10 Yıl Arası  | 46          | 15,7       |
| 11-20 Yıl Arası | 85          | 29,3       |
| 21-30 Yıl Arası | 86          | 29,6       |
| 31-40 Yıl Arası | 47          | 16,2       |
| 41 Yıl ve Üzeri | 26          | 9          |
| <i>Toplam</i>   | <i>290</i>  | <i>100</i> |

İşletmelerin yaş durumları incelendiğinde %15,7'si 10 yaşın altında, %29,3'ünün 11-20 yıl arasında, yüzde 29,6'sının 21-30 yıl arasında, %16,2'sinin 31-40 yıl arasında, ve %9'unun da 41 yıldan fazla yaşa sahip olduğu görülmektedir.

İşletmelerin 157'si yıllık ciro bilgilerini paylaşmışlardır. 133 işletme ise paylaşmamıştır. İşletmelerin ciroları gruplandırılmıştır. İşletmelerin cirolarına göre dağılımları Tablo 4.7'de yer almaktadır.

**Tablo 4.7. İşletmelerin Cirolarına Göre Dağılımı**

| CİRO (YILLIK)           | FREKANS (N) | YÜZDE (%)  |
|-------------------------|-------------|------------|
| Bilgi Yok               | 108         | 37,2       |
| 1 Milyondan az          | 19          | 6,6        |
| 1.000.000 - 20.000.000  | 95          | 32,7       |
| 21.000.000 - 40.000.000 | 44          | 15,2       |
| 41.000.000 - 60.000.000 | 16          | 5,2        |
| 61.000.000 ve Üzeri     | 9           | 3,1        |
| <i>Toplam</i>           | <i>290</i>  | <i>100</i> |

Araştırmaya katılan işletmelerin %32,7'sinin yıllık cirosu 1 milyon ila 20 milyon arası, %15,2'sinin ise 21 milyon ila 40 milyon arasındır. 1 Milyondan az yıllık ciroya sahip işletmelerin oranı ise %6,6'dır. 41 Milyon ila 60 Milyon arası yıllık cirosu olan işletmeler %5,2 iken yıllık cirosu 61 milyon ve üzeri olan işletmelerin oranı %3,1'dir. İşletmelerin %37,2'si bu soruya cevap vermeyerek yıllık ciro bilgilerini paylaşmamışlardır.

#### 4.5.3. Ölçeklere Ait Açımlayıcı Faktör Analizleri

“Çok sayıdaki değişkenleri belirli sayılar şeklinde gruplara ayırarak, her bir değişken arasındaki ilişkiyi maksimum, her bir grup arasındaki ilişkiyi ise minimum yaparak, grupları yeni değişkenlere dönüştürmeye yarayan analize açımlayıcı (açımlayıcı, keşfedici) faktör analizi” denir (Karagöz, 2019: 951). Faktör analizi, ölçülebilen ve görülebilen çok sayıdaki özelliğin arkasında yatan gerçek nedenleri,

gözlenemeyen ve ölçülemeyen gizli boyutları ortaya çıkarmaya yaramaktadır (Johnson ve Winchern, 2002: 91). Açımlayıcı faktör analizindeki (AFA) temel amaç teori geliştirmektir. Yine de önceden kullanılmış ve geçerliliği kanıtlanmış ölçekler ile yapılan çalışmalarda toplanan verilerin üstünde öncelikle AFA'nın yapıldığı uygulamalara rastlanmaktadır (Saruhan ve Özdemirci, 2016: 225). AFA öncelikle ifadelerin birbiri ile olan kolerasyonu kullanılarak aynı faktörler altında toplanmaya çalışılır. Faktörlerin yüklerinin kareleri toplamını veren özdeğerlere göre hesaplama yapılmaktadır. Ancak bu sonuçlardan sadece özdeğeri 1'den büyük olanlar faktör olarak dikkate alınmaktadır. Bir faktörün altından en az üç ifade olmalıdır. Ayrıca ifadelerin çapraz yüklenme durumlarına bakılarak gerekirse analiz dışına çıkarılmalıdır (Hair vd., 2013: 77). Araştırmada kullanılan ölçekteki gözlenen değişkenlerin birbirlerinden bağımsız bir biçimde oluşturdukları faktörlerin ortaya çıkarılması amacıyla AFA analizinden yararlanılmıştır. Verilerin faktör analizi için yeterli olup olmadığının anlaşılması için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığının tespiti için Barlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Yapı geçerlilik ve faktör analizinin uygunluğunu test edilmesinden sonra ölçeklerin faktör yapısını ortaya çıkarmak için AFA sonuçlarına bakılmıştır. KMO istatistiklerinin nasıl yorumlanacağına ilişkin öneriler;

0,5 ile 0,7 arasındaki değerler vasat,

0,7 ile 0,8 arasındaki değerler iyi,

0,8 ile 0,9 arasındaki değerler çok iyi ve

0,9'un üzerindeki değerler mükemmel olarak verilmektedir (Field, 2013:878).

Yine aynı testte yer alan korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizinde yeterli olup olmadığının tespiti için Barlett Küresellik testi sonucunun anlamlı ( $p < 0,05$ ) olması gerekmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2018: 319).

**Tablo 4.8.** Entelektüel Sermaye Ölçeği KMO and Bartlett Küresellik Test Tablosu

|                                                        |                                 |          |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------|----------|
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b> |                                 | 0,829    |
| <b>Bartlett's Test of Sphericity</b>                   | <b>Approx. Chi-Square</b>       | 1503,674 |
|                                                        | <b>Df (Serbestlik Derecesi)</b> | 153      |
|                                                        | <b>Sig.(p)</b>                  | 0,000    |

Entelektüel sermaye ölçeğine ait KMO ve Bartlett Küresellik testi sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir. KMO katsayısının 0,829 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testi değeri 0,000 ( $p<0,05$ ) olduğu görülmüş ve verinin AFA’ya uygun olduğuna karar verilmiştir. “Temel bileşenler analizi ve varimaks eksen döndürmesi tekniği” kullanılarak uygulanan entelektüel sermaye AFA analizine ait bulgular Tablo 4.9’da verilmiştir.

**Tablo 4.9.** Entelektüel Sermaye Ölçeğinin AFA Sonuçları

| <i>Madde/İfadeler</i>                                                                                                 | <i>Faktör Yükleri</i>    |                        |                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
|                                                                                                                       | <i>Müşteri Sermayesi</i> | <i>İnsan Sermayesi</i> | <i>Yapısal Sermaye</i> |
| <b>M6.</b> İşletmemiz sektörde diğer firmalarla karşılaştırıldığında hizmet sunumunda en yüksek katma                 | <b>0,778</b>             |                        |                        |
| <b>M5.</b> Müşterilerimizle sektördeki diğer firmalarında hayran olduğu artan tempolu ilişkimiz vardır.               | <b>0,714</b>             |                        |                        |
| <b>M8.</b> Yeni bir iş için müşterilerimiz son birkaç yıldır rakiplerimize göre artan bir şekilde bizi seçmektedir.   | <b>0,644</b>             |                        |                        |
| <b>M7.</b> Sektördeki diğer tüm firmalara göre müşterilerimiz şirketimize daha fazla bağlıdır.                        | <b>0,643</b>             |                        |                        |
| <b>M4.</b> Pazar payımız sektördeki en yüksek pazar payıdır.                                                          | <b>0,544</b>             |                        |                        |
| <b>M9.</b> İşletmemiz pazar odaklı olmakla övünür.                                                                    | <b>0,529</b>             |                        |                        |
| <b>M10.</b> Müşterilerimizin bizden ne istediğini önceden kestirmek için onlarla sürekli olarak iletişim              | <b>0,460</b>             |                        |                        |
| <b>İ10.</b> Çalışanlarımız işletmemizden memnundur.                                                                   |                          | <b>0,677</b>           |                        |
| <b>İ11.</b> Çalışanlarımız sürekli olarak yüksek performans gösterir.                                                 |                          | <b>0,673</b>           |                        |
| <b>İ20.</b> Firmamız genellikle herkesin geri bildirimi birbirine ulaştırması bakımından sektördeki diğer firmalardan |                          | <b>0,666</b>           |                        |
| <b>İ12.</b> Doğru adayı seçmeye özen gösteren bir firma olarak çok geniş işe alma ve seçme programına sahibiz.        |                          | <b>0,619</b>           |                        |
| <b>İ18.</b> Firmamız çalışanları ortak bir duyguya sahiptir.                                                          |                          | <b>0,572</b>           |                        |
| <b>İ17.</b> Çalışanlar grup tartışmalarında kendi fikirlerini söylemekten heyecan duyarlar.                           |                          | <b>0,509</b>           |                        |

|                                                                                                           |               |               |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|--------------|
| <b>Y3.</b> Firmanın, çalışan kişi başına gelir oranı son birkaç yıl süresince artmaktadır.                | <b>0,718</b>  |               |              |
| <b>Y1.</b> İşletmemiz sektördeki en düşük işlem maliyetine sahiptir.                                      | <b>0,603</b>  |               |              |
| <b>Y4.</b> Firmanın, çalışan kişi başına gelir oranı sektörün en iyisidir.                                | <b>0,583</b>  |               |              |
| <b>Y2.</b> Elde ettiğimiz her birim kazanca bağlı olarak maliyetlerimizi iyileştirmekteyiz.               | <b>0,549</b>  |               |              |
| <b>Y16.</b> Örgüt kültürü ve atmosferi çalışanları desteklemekte ve çalışanların huzurunu arttırmaktadır. | <b>0,471</b>  |               |              |
| <b>Özdeğerler (Eigenvalues )</b>                                                                          | <b>5,143</b>  | <b>1,811</b>  | <b>1,333</b> |
| <b>Açıklanan Varyans Yüzdesi (%)</b>                                                                      | <b>28,570</b> | <b>10,058</b> | <b>7,405</b> |
| <b>Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi</b>                                                                   |               | <b>46,034</b> |              |

Yapılan AFA ve varimax döndürme işlemi sonucunda, ölçek maddelerinin belirgin bir şekilde toplandığı faktör yapısı ve kabul edilebilir düzeyde bir desen matrisi (pattern matrix) elde edilene kadar çapraz yüklü maddeler ve önermeler veri dizisinden ayıklanmıştır. 1'den fazla faktör altında yük taşıyan insan sermayesi kısmından (İ1, İ2, İ3, İ4, İ5, İ6, İ7, İ8, İ9, İ13, İ14, İ15, İ16, İ19) numaralı 14 madde, müşteri sermayesi kısmından (M1, M2, M3, M11, M12, M13, M14, M15, M16, M17) numaralı 10 madde ve yapısal sermaye kısmından ise (Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15) numaralı 11 madde olmak üzere toplam 35 madde çıkarılmıştır. 18 maddelik ölçeğin özdeğeri (eigenvalues) 1'den büyük üç faktörlü bir yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansın kabul edilebilir bir düzey olan %46,034'ünü açıkladığı ve maddelerin faktör yüklerinin 0,4'ün üzerinde olduğu tespit edilmiştir. AFA'da ifadelerle ait faktör yüklerinin en az 0,32 olması önerilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 654). Bontis (1998)'in yaptığı çalışmada üç faktör elde edilen faktör analizi sonucunda insan, müşteri ve yapısal sermaye boyutları altında 7'şer maddenin yer aldığı dolayısıyla analize tabi tutulan ölçeğin toplam 21 maddeden oluştuğu görülmektedir. Kümülatif varyans yükü ise %46,5 olarak gerçekleşmiştir. Bontis (1998)'in ölçeğini Erkuş (2006) Türkçe olarak hazırlamıştır. Araştırmacı Bontis (1998)'in ölçeğini 70 önerme, 126 katılımcı ile üç boyut altından ele almış orijinal ölçeğe fazladan önermeler eklemiştir. Üç faktör elde edilen faktör analizi sonucunda kümülatif varyans yükü %67 olmuştur. Faktörler; insan sermayesi 18, müşteri sermayesi 15, yapısal sermaye 18 madde ile toplamda 51 önerme içermiştir. Tunçer (2018)'in yaptığı çalışmada Bontis (1998)'in ölçeği arasından seçilen 40 ifadeden, 13

ifade insan sermayesi, 12 ifade müşteri sermayesi ve 15 ifade yapısal sermaye boyutlarında bulunmaktadır. Araştırmacı anketi benzer şekilde 7’li likert tipi ölçek ile uygulamıştır. Üç faktör elde edilen faktör analizi sonucunda kümülatif varyans yükü %43 olmuştur. Faktörler; insan sermayesi 14, müşteri sermayesi 7 ve yapısal sermaye 6 madde ile toplamda 27 madde içermiştir. Ölçekteki en yüksek faktör yükü değerinin (0,778) müşteri sermayesi boyutunda yer alan “İşletmemiz sektörde diğer firmalarla karşılaştırıldığında hizmet sunumunda en yüksek katma değere sahiptir” ifadesine ait olduğu tespit edilirken, en düşük faktör yükü değerinin ise yine müşteri sermayesi boyutunda yer alan “Müşterilerimizin bizden ne istediğini önceden kestirmek için onlarla sürekli olarak iletişim içerisindeyiz.” ifadesine ait olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.10.** İşletme Performansı Ölçeği KMO and Bartlett Küresellik Test Tablosu

|                                                        |                                 |          |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------|----------|
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b> |                                 | 0,859    |
| <b>Bartlett's Test of Sphericity</b>                   | <b>Approx. Chi-Square</b>       | 1891,942 |
|                                                        | <b>Df (Serbestlik Derecesi)</b> | 45       |
|                                                        | <b>Sig.(p)</b>                  | 0,000    |

İşletme Performansı ölçeğinin Tablo 4.10’da görüldüğü üzere KMO katsayısının 0,859 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testi değeri 0,000 ( $p<0,05$ ) olduğu görülmüş ve verinin AFA’ya uygun olduğuna karar verilmiştir. “Temel bileşenler analizi ve varimaks eksen döndürmesi tekniği” kullanılarak uygulanan AFA analizine ait bulgular Tablo 4.11’de verilmiştir.

**Tablo 4.11.** İşletme Performansı Ölçeğinin AFA Sonuçları

| <i>Madde/İfadeler</i>                           | <i>Faktör Yükleri</i> |
|-------------------------------------------------|-----------------------|
|                                                 | <i>Performans</i>     |
| <b>İP4.</b> Kârdaki Artış                       | <b>0,871</b>          |
| <b>İP5.</b> Satışlardaki Artış                  | <b>0,848</b>          |
| <b>İP7.</b> Vergi Sonrası Kârın Satışlara Oranı | <b>0,808</b>          |
| <b>İP3.</b> Kârlılık                            | <b>0,805</b>          |

|                                                     |               |
|-----------------------------------------------------|---------------|
| <b>İP6.</b> Vergi Sonrası Kârın Varlıklara Oranı    | <b>0,744</b>  |
| <b>İP8.</b> Rekabet Gücü                            | <b>0,721</b>  |
| <b>İP10.</b> Toplam İşletme Performansı ve Başarısı | <b>0,674</b>  |
| <b>İP2.</b> Firmanın Gelecekteki Görünümü           | <b>0,632</b>  |
| <b>İP9.</b> Yeni Ürün Geliştirmede Başarı Oranı     | <b>0,603</b>  |
| <b>İP1.</b> Sektörde Lider Olma                     | <b>0,587</b>  |
| <b>Özdeğerler (Eigenvalues )</b>                    | <b>5,414</b>  |
| <b>Açıklanan Varyans Yüzdesi (%)</b>                | <b>54,138</b> |

İşletme performansı ölçeğine uygulanan faktör analizi ve varimax döndürme işlemi sonucunda özdeğeri 1’den büyük tek faktör belirlenmiş ve toplam varyansın %54,138’ini açıkladığı görülmüştür. Maddelerin faktör yüklerinin 0,587-0,871 arasında bulunan ölçeğin yapısal geçerlilik varsayımı doğrulanmıştır. En yüksek faktör yüküne (0,871) “Kârdaki Artış” ifadesi sahip iken, en düşük faktör yükü değerine de (0,587) “Sektörde Lider Olma” ifadesi sahiptir.

#### 4.5.4. Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

Değişkenlerin aldıkları en düşük ve en yüksek değer, ortalama değerleri ile en düşük ve en yüksek değer arasındaki fark olan standart sapmalarını gösteren betimleyici istatistikler Tablo 4.12’de verilmiştir.

**Tablo 4.12.** Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

| <b>Değişkenler</b>  | <b>En Düşük</b> | <b>En Yüksek</b> | <b>Ortalama</b> | <b>Std. S.</b> |
|---------------------|-----------------|------------------|-----------------|----------------|
| Müşteri Sermayesi   | 3,29            | 7                | 5,6030          | 0,78           |
| İnsan Sermayesi     | 3,50            | 7                | 5,6787          | 0,79           |
| Yapısal Sermaye     | 2,00            | 7                | 4,8966          | 0,99           |
| İşletme Performansı | 3,60            | 10               | 7,5962          | 1,42           |

İşletmelerin işletme performansı ile alakalı ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir (Ort.=7,59; S.S.=1,42). İşletmelerin performanslarını değerlendirirken

daha yüksek bir davranış eğilimi gösterdiği söylenebilir. Entelektüel sermaye boyutlarından insan sermayesi (Ort.=5,67; 0,79) ile müşteri sermayesinin (Ort.=5,60; 0,78) diğer boyut olan yapısal sermayeden (Ort.=4,89; 0,99) daha yüksek olduğu raporlanmıştır.

#### 4.5.5. Verilerin Dağılımı ve Güvenirlikleri

Analizler gerçekleştirilmeden önce normallik dağılımı ve geçerlilik testlerinin yapılması gerekmektedir. Verilerin normallik dağılımlarının değerlendirilmesinde verilerin simetrik olup olmadığına yönelik bilgi veren çarpıklık katsayısı (skewness) ve verilerin dağılımında yayılmaya veya sivrilmeye yönelik bilgi veren basıklık katsayısı (kurtosis) değerlerinden faydalanılmaktadır (Baykul ve Güzeller, 2014: 294). Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilerin dağılımının normal olarak gerçekleşip gerçekleşmediği hakkında bilgi vermektedir. Verilerin dağılımı mükemmel seviyede normal dağılım gösterirse, bu değerler 0 (sıfır) olarak hesaplanır ancak sosyal bilimlerde bu durum neredeyse imkânsızdır. Verilerin normallik dağılımının varsayımı için Skewness ve Kurtosis değerlerinin +1 ile -1 arasında (Hair vd., 2013), +1,5 ile -1,5 arasında (Tabachnik ve Fidell, 2013), +2 ile -2 arasında (George ve Mallery, 2010) olması gerekmektedir. Araştırma kapsamında boyutların çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde 4 boyutun 4 tanesinin de -1 ile +1 arasında yer aldığı belirlenmiş ve Tablo 4.12’de görüldüğü gibi verilerin normallik dağılımına uyum gösterdiği varsayılmıştır. Veri toplama araçlarının güvenilirliğini ölçmek amacıyla iç tutarlık analizi yapılmış ve boyutların Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Alpha katsayısı, ölçme aracında yer alan tüm ifadeler arasındaki ortalama korelasyonun göstergesidir ve güvenilirlik analizinde kullanılan yöntemlerden en yaygın olanıdır. Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliğinin yorumlanmasında farklı görüşler yer almaktadır. Bu araştırmada aşağıda yer alan aralıklar referans olarak alınmıştır (Kalaycı, 2010: 405):

- $0,00 < a < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 < a < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 < a < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0,80 < a < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Cronbach's Alpha katsayısı önce entelektüel sermayenin boyutları için ayrı ayrı hesaplanmış, daha sonra ise entelektüel sermaye ölçeğinin geneli için hesaplanmıştır. İşletme performansı ölçeği ise genel olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.13'de görüldüğü gibi Cronbach's Alpha katsayılarının 1 tanesi yüksek derecede güvenilir, 4 tanesi ise oldukça güvenilir olarak hesaplanmıştır. Görüldüğü gibi ölçekler içerik ve yapı açısından orta büyüklükteki işletmelerden seçilen örneklem üzerinde geçerli ve güvenilirlerdir.

**Tablo 4.13.** Ölçeklerin Güvenirlilik ve Normallik Testlerinin Analiz Sonuçları

|                          | Entelektüel Sermaye Ölçeği     |                              |                              | İşletme Performansı<br>(10 ifade) |
|--------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
|                          | Müşteri Sermayesi<br>(7 İfade) | İnsan Sermayesi<br>(6 İfade) | Yapısal Sermaye<br>(5 İfade) |                                   |
| Skewness                 | -0,51                          | -0,44                        | -0,31                        | -0,39                             |
| Kurtosis                 | -0,24                          | -0,20                        | -0,55                        | -0,65                             |
| Cronbach’Alfa (Boyutlar) | 0,797                          | 0,745                        | 0,600                        | 0,904                             |
| Cronbach’Alfa (Ölçek)    | 0,796                          |                              |                              |                                   |

Yapılan güvenirlilik analizi sonucunda en yüksek iç tutarlılık katsayısına sahip entelektüel sermaye boyutunun müşteri sermayesi boyutu olduğu tespit edilirken ( $\alpha=0,797$ ), en düşük iç tutarlılık katsayısına ise yapısal sermaye boyutun sahip olduğu raporlanmıştır ( $\alpha=0,600$ ).

#### 4.5.6. Ölçeklere Ait Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin toplanan veriler ile doğrulanıp doğrulanmadığının tespiti, yapısal eşitlik modelinin kurulabilmesi ve diğer testlerin yapılabilmesi için ölçeklere Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Daha önce farklı araştırmacılarca geliştiren ve uyarlanarak kullanılan ölçeklerin, dil ve kültürel farklar nedeni bu çalışmada toplanan verileri ile doğrulayıp doğrulamadığını, diğer bir ifade ile geçerliliklerini belirlemek için DFA kullanılmıştır (Seçer, 2015:

171). DFA modelleri, gözlenen bazı değişkenlerin doğrudan gözlenemeyen/gizil değişkeni oluşturup oluşturmadığını ya da birçok gizil değişken arasında olması beklenen ilişkinin var olup olmadığının kontrolü için kullanılan bir analizdir (Karagöz, 2019: 1034). Birçok araştırmacıda, toplanan verinin daha önceki çalışmalarda belirlenmiş boyutları tamamen doğrulayacağı beklentisi mevcuttur. Ancak Seçer (2015: 172) DFA çalışmalarında ölçeğin orijinal halinden çok farklı faktör yapıları ortaya konabildiğini, örneğin; 20 madde ve 3 boyuttan oluşan bir ölçeğin 18 madde ve 2 boyutta gelebildiğini ifade etmektedir. Bu nedenle DFA ile ölçeğin orijinal formundan daha farklı bir faktör yapısı elde etmenin normal olduğunu işaret etmektedir.

Yapısal eşitlik uygulamalarında modelin toplanan veri ile desteklenip desteklenmediği uyum iyiliği değerleriyle belirlenmektedir. Yapısal eşitlik modellerinin raporlanmasında kullanılan değerlerde farklılıklar olsa da genellikle “CMIN( $\chi^2$ )/DF, CFI, GFI, AGFI, RMSEA, NFI” uyum iyiliği değerleri kullanılmaktadır. Araştırmalarda hangi uyum indekslerinin kullanılması gerektiği ile ilgili ortak bir görüş bulunmamaktadır.

Modelde her boyutta bulunması gereken minimum soru sayısı da önemli bir kısıttır. Literatürde bu konuda da tam bir mutabakat olmasa da (örneğin; Kline, 2011: 114, bu sayının iki, Bayram, 2013: 50 ise üç olması gerektiğini iddia etmektedir) bu çalışmada bir boyutun minimum üç soru ile tanımlanmasına dikkat edilmiştir.

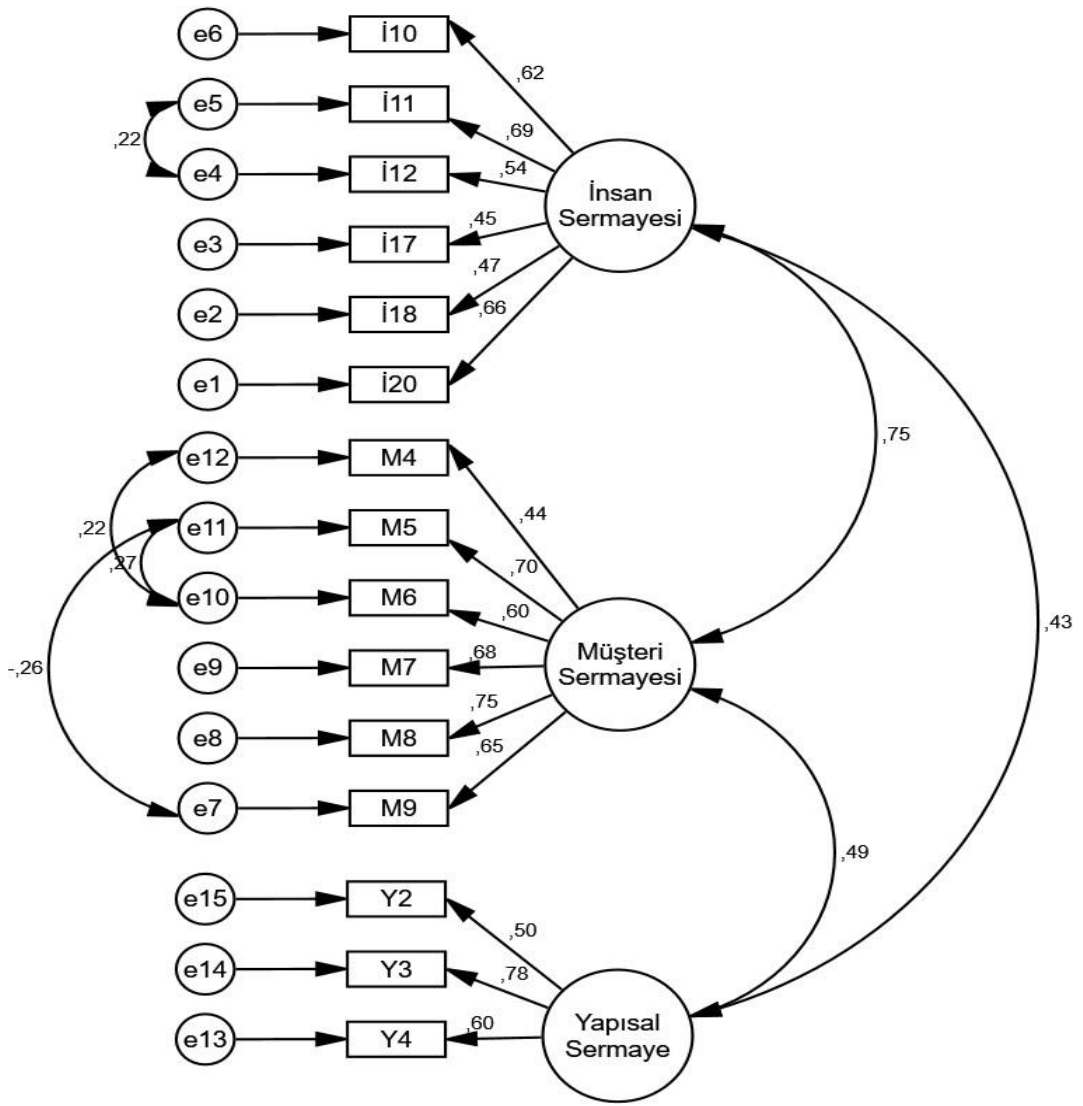
Yapılan revizyonlar sonrasında entelektüel sermaye ölçeğinden elde edilen modelin uyum değerleri ve uyum değerlerinin referans aralıkları Tablo 4.14’de verilmiştir.

**Tablo 4.14.** DFA ve YEM’de Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri Referans Değerleri ve Entelektüel Sermaye Ölçeği Model Uyum Değerleri

| İndeks Adı | Entelektüel Sermaye Ölçeği | Referans Değerleri |                       | Referans                |
|------------|----------------------------|--------------------|-----------------------|-------------------------|
|            |                            | İyi Uyum           | Kabul Edilebilir Uyum |                         |
| CMIN/DF    | <b>2,466</b>               | <3                 | $3 < CMIN/DF < 5$     | (Schermelleh vd., 2003) |
| RMSEA      | <b>0,071</b>               | <0,05              | <0,08                 | (Kline, 2011)           |

|      |              |       |       |                            |
|------|--------------|-------|-------|----------------------------|
| GFI  | <b>0,918</b> | >0,95 | >0,80 | (Meydan ve Şeşen, 2015)    |
| CFI  | <b>0,903</b> | >0,95 | >0,90 | (Hair vd., 2010)           |
| AGFI | <b>0,881</b> | >0,95 | >0,80 | (Schermelleh vd., 2003)    |
| NFI  | <b>0,850</b> | >0,95 | >0,80 | (Forza ve Filippini, 1998) |

Üç boyuttan oluşan entelektüel sermaye ölçeğine DFA uygulanmıştır. Yapılan DFA sonucunda uyum iyiliği değerlerinden CFI (0,828) değerinin istenilen sınırlar içerisinde çıkmamasından dolayı modifikasyon indeksleri (düzeltme önerileri) incelenmiş ve CFI değerini istenilen düzeye getirebilmek için M10, Y1 ve Y16 soruları ölçekten çıkarılmış ve yüksek değişim oranlarına sahip olan İ11-İ12, M9-M5, M5-M6 ve M4-M65 hata terimleri arasına kovaryanslar çizilerek analiz tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan uyum iyiliği değerleri Tablo 4.14’de verilmiş olup, yazında kabul gören eşik değer aralıklarında olduğu görülmektedir. Test edilen üç boyutlu entelektüel sermaye ölçeğinin toplanan veriler ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca yine analiz sonucunda her bir gözlenen değişkene ait yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve Şekil 4.1’de görüldüğü üzere faktör yüklerinin kabul edilebilir değer olan 0,32’den oldukça yüksek olması gizil değişkenlerin tahmin etme gücünün yüksek olduğunu ve ölçüm aracının uygunluğunu göstermektedir. İnsan sermayesi boyutu üzerinde İ11-“ Çalışanlarımız sürekli olarak yüksek performans gösterir.” ifadesi en fazla etkiye sahipken, M8-“ Yeni bir iş için müşterilerimiz son birkaç yıldır rakiplerimize göre artan bir şekilde bizi seçmektedir.” ifadesi ise müşteri sermayesi boyutu üzerinde en fazla etkiye sahiptir. Yapısal sermaye boyutunda ise bu durum Y3-“ Firmanın, çalışan kişi başına gelir oranı son birkaç yıl süresince artmaktadır.” ifadesi için geçerlidir. Y3 ifadesi en fazla etkiye sahip ifadedir.



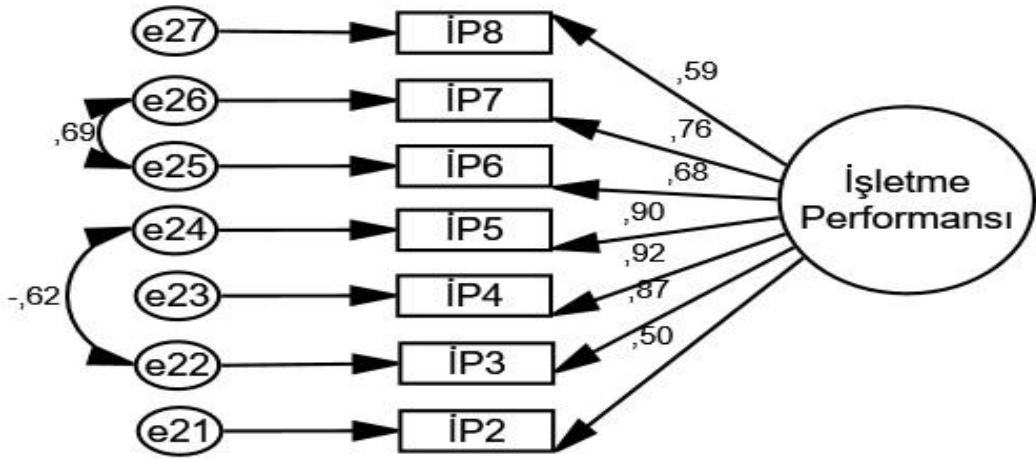
Şekil 4.1. Entelektüel Sermaye Ölçeği DFA

Yapılan revizyonlar sonrasında işletme performansı ölçeğinden elde edilen modelin uyum değerleri ve uyum değerlerinin referans aralıkları Tablo 4.15’de verilmiştir.

**Tablo 4.15.** DFA ve YEM’de Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri Referans Değerleri ve İşletme Performansı Ölçeği Model Uyum Değerleri

| İndeks Adı | Entelektüel Sermaye Ölçeği | Referans Değerleri |                       | Referans                   |
|------------|----------------------------|--------------------|-----------------------|----------------------------|
|            |                            | İyi Uyum           | Kabul Edilebilir Uyum |                            |
| CMIN/DF    | 3,212                      | <3                 | $3 < CMIN/DF < 5$     | (Schermelleh vd., 2003)    |
| RMSEA      | 0,087                      | <0,05              | <0,10                 | (Schermelleh vd., 2003)    |
| GFI        | 0,963                      | >0,95              | >0,80                 | (Meydan ve Şeşen, 2015)    |
| CFI        | 0,982                      | >0,95              | >0,90                 | (Hair vd., 2010)           |
| AGFI       | 0,914                      | >0,95              | >0,80                 | (Schermelleh vd., 2003)    |
| NFI        | 0,974                      | >0,95              | >0,80                 | (Forza ve Filippini, 1998) |

İşletme performansı ölçeğine daha önce yapılan AFA sonucunda ortaya çıkan tek faktörlü yapısının uygunluğu DFA ile test edilmiştir. Analiz sonucunda uyum iyiliği indekslerinden RMSEA (0,206) ve CMIN/DF (13,272) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmamasından dolayı modifikasyon indeksleri incelenmiş ve CMIN/DF değerini yükselten ait İP1, İP9 ve İP10 ifadeleri ölçekten çıkarılmış ve yüksek değişim oranlarına sahip olan İP6-İP7 ve İP3-İP5 hata terimleri arasında önerilen kovaryanslar çizilerek analiz yenilenmiştir. Tekrar yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan ve Tablo 4.15’de gösterilen uyum iyiliği değerleri, verilerin model ile uyumlu olduğunu doğrulamaktadır. Ayrıca analiz sonucunda her bir gözlenen değişkene ait yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yapılan DFA’ya ilişkin gizil ve gözlenen değerler arasındaki faktör yükleri Şekil 4.2’de gösterilmiştir. İşletme performansı üzerinde İP4-“ Kârdaki Artış” ifadesi en fazla etkiye sahip olduğu yine Şekil 4.2’de görülmektedir.



**Şekil 4.2.** İşletme Performansı Ölçeği DFA

İşletme performansının tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Bu sonuçlar araştırmadan elde edilen verilerin işletme performansı ölçeğinin tek faktörlü yapısıyla uyduğuna göstermektedir.

#### 4.5.7. Değişkenler Arası İlişkiler (Korelasyon Analizi)

Araştırmada yer alan değişkenlerin arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Entelektüel sermaye boyutları (insan sermayesi, müşteri sermayesi, yapısal sermaye) ve işletme performansı arasında bir farklılık olup olmadığı Pearson korelasyon katsayısı hesaplanarak test edilmiştir. Korelasyon analizi bulguları Tablo 4.16’da verilmiştir.

**Tablo 4.16.** Boyutlara Ait Korelasyon Katsayıları

| Boyutlar              | 1       | 2       | 3       | 4 |
|-----------------------|---------|---------|---------|---|
| 1-İnsan Sermayesi     | 1       |         |         |   |
| 2-Müşteri Sermayesi   | 0,566** | 1       |         |   |
| 3-Yapısal Sermaye     | 0,311** | 0,413** | 1       |   |
| 4-İşletme Performansı | 0,246** | 0,308** | 0,245** | 1 |

\*\*p<0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 4.16’da yer alan korelasyon bulguları incelendiğinde değişkenler arasında istatistiki olarak doğrusal ve düzeyleri farklı olmakla birlikte anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Köklü vd. (2006)’ne göre 0,01 ile 0,29 arası korelasyon katsayısı değeri düşük düzeyde bir ilişkiyi, 0,30 ile 0,70 arası korelasyon katsayısı orta düzeyde bir ilişkiyi ve 0,71 ile 0,99 arası korelasyon katsayısı ise yüksek düzeyde bir ilişkiyi açıklamaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre insan sermayesi ile müşteri sermayesi ( $r=0,566$ ;  $p<0,01$ ), insan sermayesi ile yapısal sermaye ( $r=0,311$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı, insan sermayesi ile işletme performansı ( $r=0,246$ ;  $p<0,01$ ) arasında ise pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Benzer şekilde müşteri sermayesi ile yapısal sermaye ( $r=0,413$ ;  $p<0,01$ ) ve müşteri sermayesi ile işletme performansı ( $r=0,308$ ;  $p<0,01$ ) arasında da pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Yapısal sermaye ile işletme performansı ( $r=0,245$ ;  $p<0,01$ ) arasında ise diğer ilişkiler gibi pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir.

#### **4.5.8. Yapısal Eşitlik Modellemesi**

Faktör analizi ve regresyon analizinin birleşiminden oluşan yapısal eşitlik modellemesi (YEM), gözlenen ve gizil değişkenleri içerisinde barındıran modellerin test edilmesinde kullanılan bir yöntemdir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 339). Bir veya birden çok bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılığının, birbirleri üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi YEM aracılığıyla yapılabilmektedir. YEM aşamaları, teorisi incelenen konunun bu doğrultuda örnekleminin ve modelinin belirlenmesi, ardından verilerin elde edilmesi ve sonrasında verilerin model ile uyumlu olup olmadığının belirlenmesi süreçlerinden oluşmaktadır (Karagöz, 2019: 1036). Modelin test edilmesi aşamasında ortaya çıkan uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmaması durumunda modellemenin sunduğu modifikasyon indeksleri teori çerçevesinde değerlendirilerek düzeltme işlemleri yapılır ve çıkan sonuçlar raporlanır. Araştırmada 5 farklı model kullanılacaktır. Bu beş farklı model:

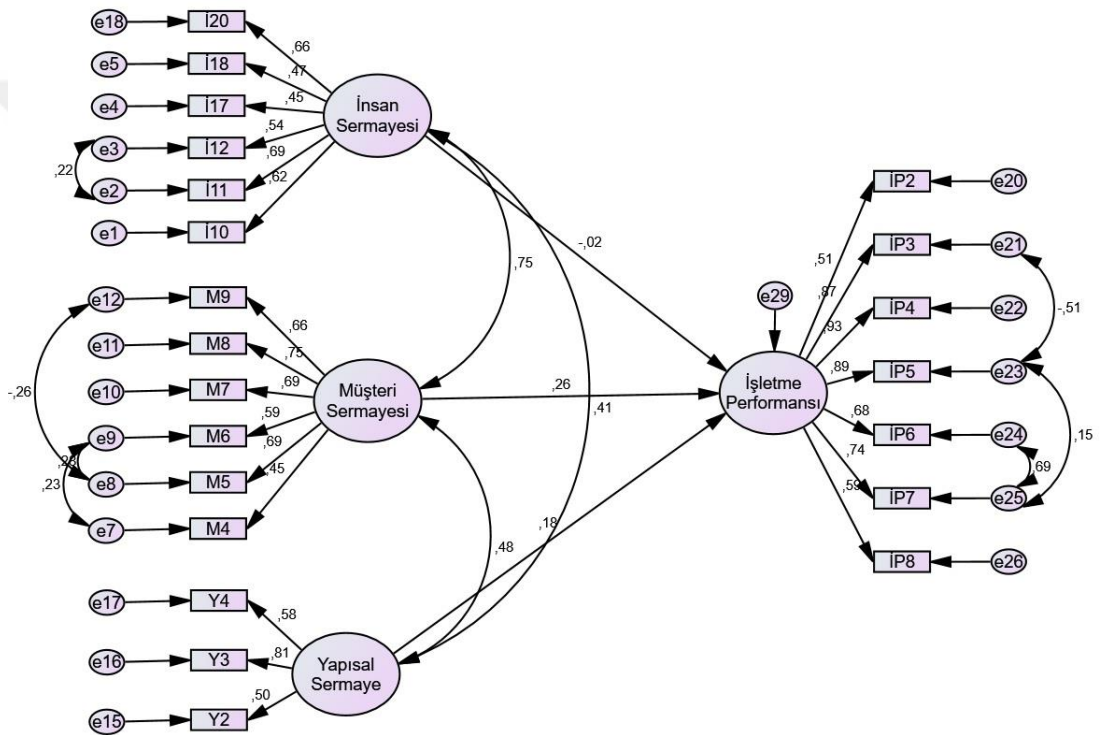
- Basit Model
- Elmas Model
- Malezya Modeli

- Kanada Modeli
- Araştırma Modeli şeklinde ifade edilmiştir.

Bu modellerin YEM analizleri yapılacak ve model uyum değerleri açıklanarak çıkan sonuçlar raporlanacak ve karşılaştırılacaktır.

#### 4.5.8.1. Yapısal Eşitlik Model Analizi-Basit Model

Basit model Şekil 4.3’de görülmektedir. Model, orijinal haliyle uyum iyiliği değerlerini sağlamıştır.



Şekil 4.3. Yapısal Eşitlik Modeli-Basit Model Amos Görünümü

| CMIN    | DF  | CMIN/DF | RMSEA | GFI   | CFI   | AGFI  | NFI   | SRMR   |
|---------|-----|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 474,568 | 196 | 2,421   | 0,070 | 0,877 | 0,903 | 0,841 | 0,847 | 0,0696 |

Tablo 4.17’de görülen uyum iyiliği değerleri modelin uyum sağladığını doğrulamaktadır.

**Tablo 4.17.** Model Uyum Değerleri

| İndeks Adı | Model Değerleri | Referans Değerleri |                       | Referans                                       |
|------------|-----------------|--------------------|-----------------------|------------------------------------------------|
|            |                 | İyi Uyum           | Kabul Edilebilir Uyum |                                                |
| CMIN/DF    | <b>2,421</b>    | <3                 | $3 < CMIN/DF < 5$     | (Schermelleh vd., 2003)                        |
| RMSEA      | <b>0,070</b>    | <0,05              | <0,08                 | (Kline, 2005)                                  |
| GFI        | <b>0,877</b>    | >0,95              | >0,80                 | (Hair vd., 2010; Meydan ve Şeşen, 2015)        |
| CFI        | <b>0,903</b>    | >0,95              | >0,90                 | (Kline, 2005)                                  |
| AGFI       | <b>0,841</b>    | >0,95              | >0,80                 | (Schermelleh vd., 2003; Meydan ve Şeşen, 2015) |
| NFI        | <b>0,847</b>    | >0,95              | >0,80                 | (Forza ve Filippini, 1998)                     |
| SRMR       | <b>0,0696</b>   | <0,05              | <0,10                 | (Kline, 2005; Schermelleh vd., 2003)           |

Ölçüm modelinin doğrulanmasından sonra boyutlar arasındaki ilişkiler yapısal model üzerinden test edilmiş ve standartlaştırılmış yol katsayıları Tablo 4.18’de verilmiştir.

**Tablo 4.18.** YEM Analinize İlişkin Parametre Tahmin Değerleri

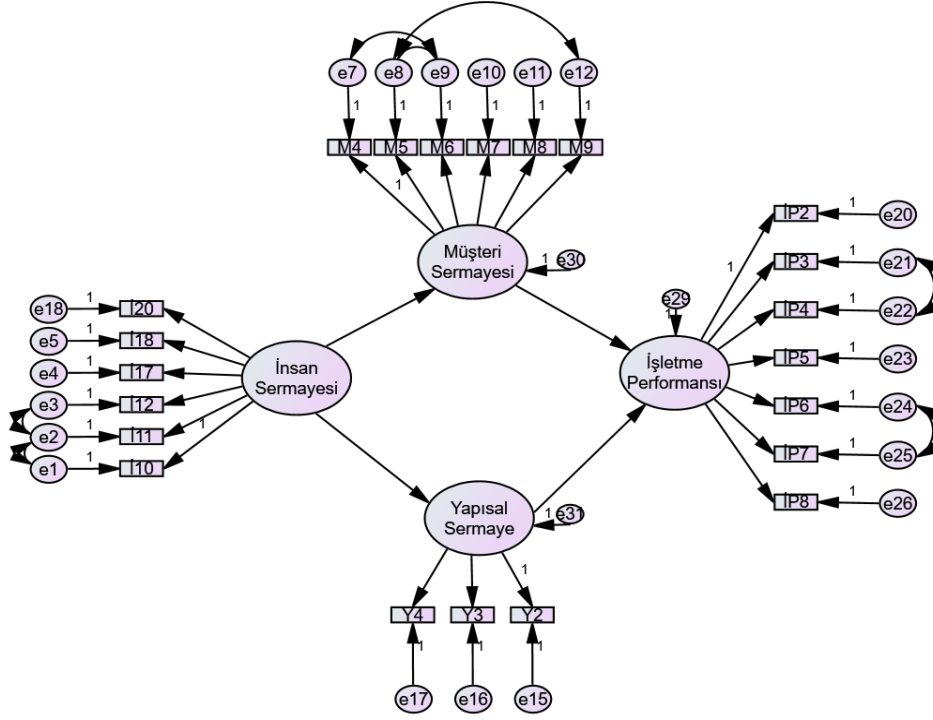
| Değişkenler       |                                                                                     | β                   | p      | Sonuç   |          |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------|---------|----------|
| İnsan Sermayesi   |  | İşletme Performansı | -0,024 | 0,873   | Anlamsız |
| Müşteri Sermayesi |  | İşletme Performansı | 0,303  | 0,048** | Anlamlı  |
| Yapısal Sermaye   |  | İşletme Performansı | 0,223  | 0,031** | Anlamlı  |

\*\*p<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 4.18’de yer alan araştırma sonuçlarına göre müşteri sermayesi ile işletme performansı ve yapısal sermaye ile işletme performansı boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). İnsan sermayesi ile işletme performansı arasında ise herhangi bir anlamlı ilişki bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

#### 4.5.8.2. Yapısal Eşitlik Model Analizi-Elmas Model

Elmas model Şekil 4.4’de görülmektedir. Model, orijinal haliyle uyum iyiliği değerlerini sağlamıştır.



Şekil 4.4. Yapısal Eşitlik Modeli-Elmas Modeli Amos Görünümü

| . CMIN  | DF  | CMIN/DF | RMSEA | GFI   | CFI   | AGFI  | NFI   | SRMR   |
|---------|-----|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 483,182 | 198 | 2,440   | 0,071 | 0,876 | 0,901 | 0,841 | 0,845 | 0,0703 |

Tablo 4.19’da görülen uyum iyiliği değerleri modelin uyum sağladığını doğrulamaktadır.

**Tablo 4.19.** Model Uyum Değerleri

| İndeks Adı | Model Değerleri | Referans Değerleri |                       | Referans                                       |
|------------|-----------------|--------------------|-----------------------|------------------------------------------------|
|            |                 | İyi Uyum           | Kabul Edilebilir Uyum |                                                |
| CMIN/DF    | <b>2,440</b>    | <3                 | $3 < CMIN/DF < 5$     | (Schermelleh vd., 2003)                        |
| RMSEA      | <b>0,071</b>    | <0,05              | <0,08                 | (Kline, 2005)                                  |
| GFI        | <b>0,876</b>    | >0,95              | >0,80                 | (Hair vd., 2010; Meydan ve Şeşen, 2015)        |
| CFI        | <b>0,901</b>    | >0,95              | >0,90                 | (Kline, 2005)                                  |
| AGFI       | <b>0,841</b>    | >0,95              | >0,80                 | (Schermelleh vd., 2003; Meydan ve Şeşen, 2015) |
| NFI        | <b>0,845</b>    | >0,95              | >0,80                 | (Forza ve Filippini, 1998)                     |
| SRMR       | <b>0,0703</b>   | <0,05              | <0,10                 | (Kline, 2005; Schermelleh vd., 2003)           |

Ölçüm modelinin doğrulanmasından sonra boyutlar arasındaki ilişkiler yapısal model üzerinden test edilmiş ve standartlaştırılmış yol katsayıları Tablo 4.20’de verilmiştir.

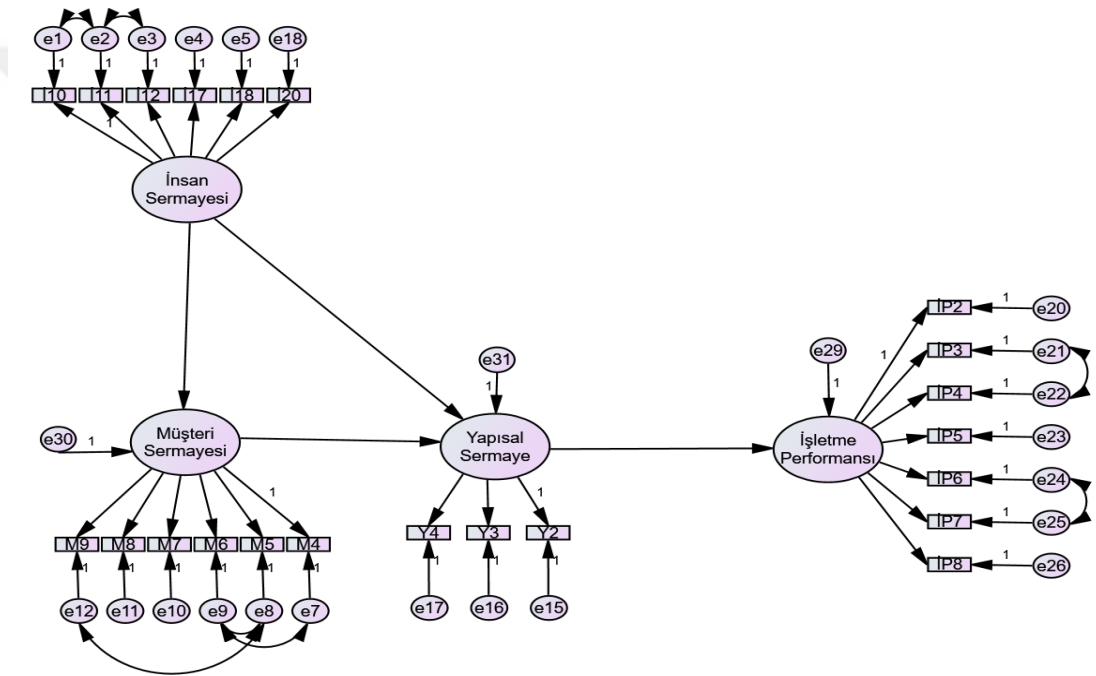
**Tablo 4.20.** YEM Analize İlişkin Parametre Tahmin Değerleri

| Değişkenler                 |                                                                                     |                     | $\beta$ | p        | Sonuç   |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------|----------|---------|
| İnsan Sermayesi             |  | Müşteri Sermayesi   | 0,888   | ***      | Anlamlı |
| İnsan Sermayesi             |  | Yapısal Sermaye     | 0,534   | ***      | Anlamlı |
| Müşteri Sermayesi           |  | İşletme Performansı | 0,224   | 0,020**  | Anlamlı |
| Yapısal Sermaye             |  | İşletme Performansı | 0,286   | 0,003*** | Anlamlı |
| **p<0,05 düzeyinde anlamlı  |                                                                                     |                     |         |          |         |
| ***p<0,01 düzeyinde anlamlı |                                                                                     |                     |         |          |         |

Tablo 4.20’de yer alan araştırma sonuçlarına göre müşteri sermayesi ile işletme performansı ve yapısal sermaye ile işletme performansı boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). İnsan sermayesi ile müşteri sermayesi ve insan sermayesi ile yapısal sermaye arasında da pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. ( $p<0,01$ ).

#### 4.5.8.3. Yapısal Eşitlik Model Analizi-Malezya Modeli

Malezya modeli Şekil 4.5’de görülmektedir. Model, orijinal haliyle uyum iyiliği değerlerini sağlamıştır.



Şekil 4.5. Yapısal Eşitlik Modeli-Malezya Modeli Amos Görünümü

| . CMIN  | DF  | CMIN/DF | RMSEA | GFI   | CFI   | AGFI  | NFI   | SRMR   |
|---------|-----|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 485,554 | 198 | 2,452   | 0,071 | 0,876 | 0,900 | 0,842 | 0,844 | 0,0818 |

Tablo 4.21’de görülen uyum iyiliği değerleri modelin uyum sağladığını doğrulamaktadır.

**Tablo 4.21.** Model Uyum Değerleri

| İndeks Adı | Model Değerleri | Referans Değerleri |                       | Referans                                       |
|------------|-----------------|--------------------|-----------------------|------------------------------------------------|
|            |                 | İyi Uyum           | Kabul Edilebilir Uyum |                                                |
| CMIN/DF    | <b>2,452</b>    | <3                 | $3 < CMIN/DF < 5$     | (Schermelleh vd., 2003)                        |
| RMSEA      | <b>0,071</b>    | <0,05              | <0,08                 | (Kline, 2005)                                  |
| GFI        | <b>0,876</b>    | >0,95              | >0,80                 | (Hair vd., 2010; Meydan ve Şeşen, 2015)        |
| CFI        | <b>0,900</b>    | >0,95              | >0,90                 | (Kline, 2005)                                  |
| AGFI       | <b>0,842</b>    | >0,95              | >0,80                 | (Schermelleh vd., 2003; Meydan ve Şeşen, 2015) |
| NFI        | <b>0,844</b>    | >0,95              | >0,80                 | (Forza ve Filippini, 1998)                     |
| SRMR       | <b>0,0818</b>   | <0,05              | <0,10                 | (Kline, 2005; Schermelleh vd., 2003)           |

Ölçüm modelinin doğrulanmasından sonra boyutlar arasındaki ilişkiler yapısal model üzerinden test edilmiş ve standartlaştırılmış yol katsayıları Tablo 4.22’de verilmiştir.

**Tablo 4.22.** YEM Analinize İlişkin Parametre Tahmin Değerleri

| Değişkenler       |                       | $\beta$ | p        | Sonuç    |
|-------------------|-----------------------|---------|----------|----------|
| İnsan Sermayesi   | → Müşteri Sermayesi   | 0,874   | ***      | Anlamlı  |
| İnsan Sermayesi   | → Yapısal Sermaye     | 0,115   | 0,481    | Anlamsız |
| Müşteri Sermayesi | → Yapısal Sermaye     | 0,416   | 0,008*** | Anlamlı  |
| Yapısal Sermaye   | → İşletme Performansı | 0,407   | ***      | Anlamlı  |

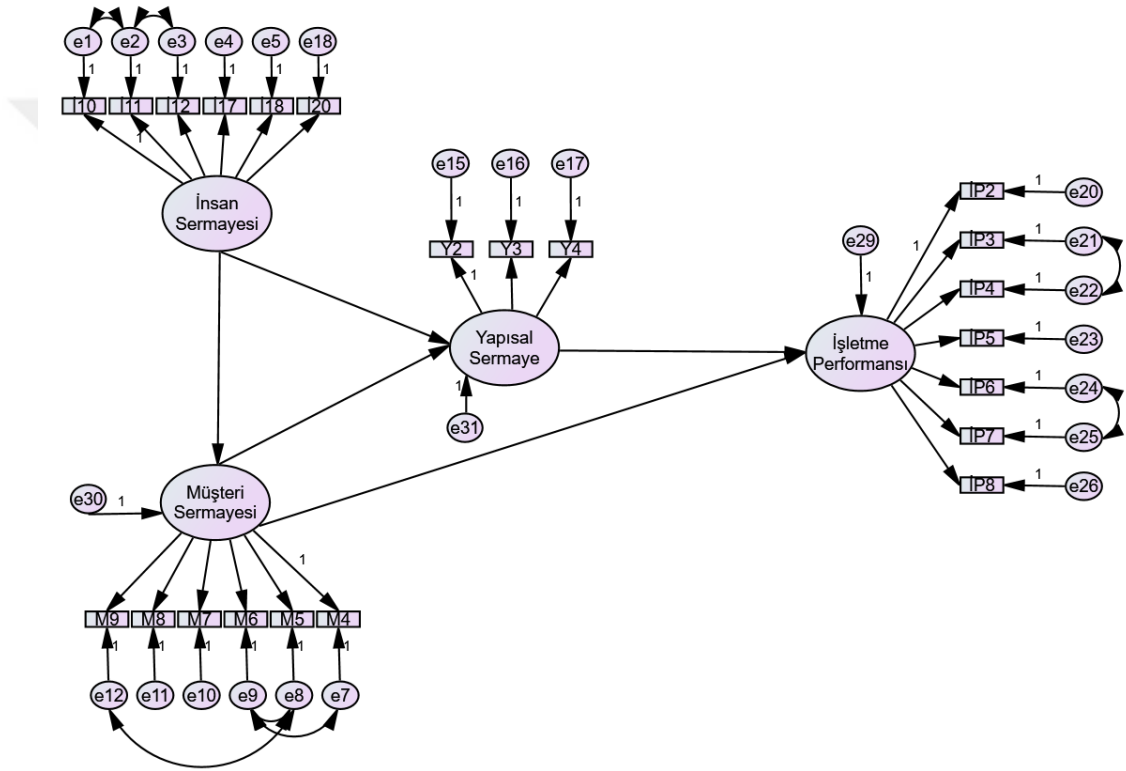
\*\*\*p<0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 4.22’de yer alan araştırma sonuçlarına göre entelektüel sermaye unsurlarından insan sermayesi ile müşteri sermayesi boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (p<0,01). Müşteri sermayesi ile yapısal sermaye

arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,01$ ). İnsan sermayesi ile yapısal sermaye arasında ise pozitif yönlü bir ilişki görülmemektedir ( $p>0,05$ ). Yapısal sermaye ile işletme performansı arasında ise pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir ( $p<0,01$ ).

#### 4.5.8.4. Yapısal Eşitlik Model Analizi-Ölçek Geliştirme Modeli

Ölçek geliştirme modeli Şekil 4.6’da görülmektedir. Model, orijinal haliyle uyum iyiliği değerlerini sağlamıştır.



Şekil 4.6. Yapısal Eşitlik Modeli-Ölçek Geliştirme Modeli Amos Görünümü

| . CMIN  | DF  | CMIN/DF | RMSEA | GFI   | CFI   | AGFI  | NFI   | SRMR   |
|---------|-----|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 475,766 | 197 | 2,415   | 0,070 | 0,878 | 0,903 | 0,843 | 0,847 | 0,0689 |

Tablo 4.23’de görülen uyum iyiliği değerleri modelin uyum sağladığını doğrulamaktadır.

**Tablo 4.23.** Model Uyum Değerleri

| İndeks Adı | Model Değerleri | Referans Değerleri |                       | Referans                                       |
|------------|-----------------|--------------------|-----------------------|------------------------------------------------|
|            |                 | İyi Uyum           | Kabul Edilebilir Uyum |                                                |
| CMIN/DF    | <b>2,415</b>    | <3                 | $3 < CMIN/DF < 5$     | (Schermelleh vd., 2003)                        |
| RMSEA      | <b>0,070</b>    | <0,05              | <0,08                 | (Kline, 2005)                                  |
| GFI        | <b>0,878</b>    | >0,95              | >0,80                 | (Hair vd., 2010; Meydan ve Şeşen, 2015)        |
| CFI        | <b>0,903</b>    | >0,95              | >0,90                 | (Kline, 2005)                                  |
| AGFI       | <b>0,843</b>    | >0,95              | >0,80                 | (Schermelleh vd., 2003; Meydan ve Şeşen, 2015) |
| NFI        | <b>0,847</b>    | >0,95              | >0,80                 | (Forza ve Filippini, 1998)                     |
| SRMR       | <b>0,0689</b>   | <0,05              | <0,10                 | (Kline, 2005; Schermelleh vd., 2003)           |

Ölçüm modelinin doğrulanmasından sonra boyutlar arasındaki ilişkiler yapısal model üzerinden test edilmiş ve standartlaştırılmış yol katsayıları Tablo 4.24’de verilmiştir.

**Tablo 4.24.** YEM Analize İlişkin Parametre Tahmin Değerleri

| Değişkenler       |                       | $\beta$ | p        | Sonuç    |
|-------------------|-----------------------|---------|----------|----------|
| İnsan Sermayesi   | → Müşteri Sermayesi   | 0,875   | ***      | Anlamlı  |
| İnsan Sermayesi   | → Yapısal Sermaye     | 0,091   | 0,581    | Anlamsız |
| Müşteri Sermayesi | → Yapısal Sermaye     | 0,401   | 0,011**  | Anlamlı  |
| Yapısal Sermaye   | → İşletme Performansı | 0,216   | 0,035**  | Anlamlı  |
| Müşteri Sermayesi | → İşletme Performansı | 0,282   | 0,004*** | Anlamlı  |

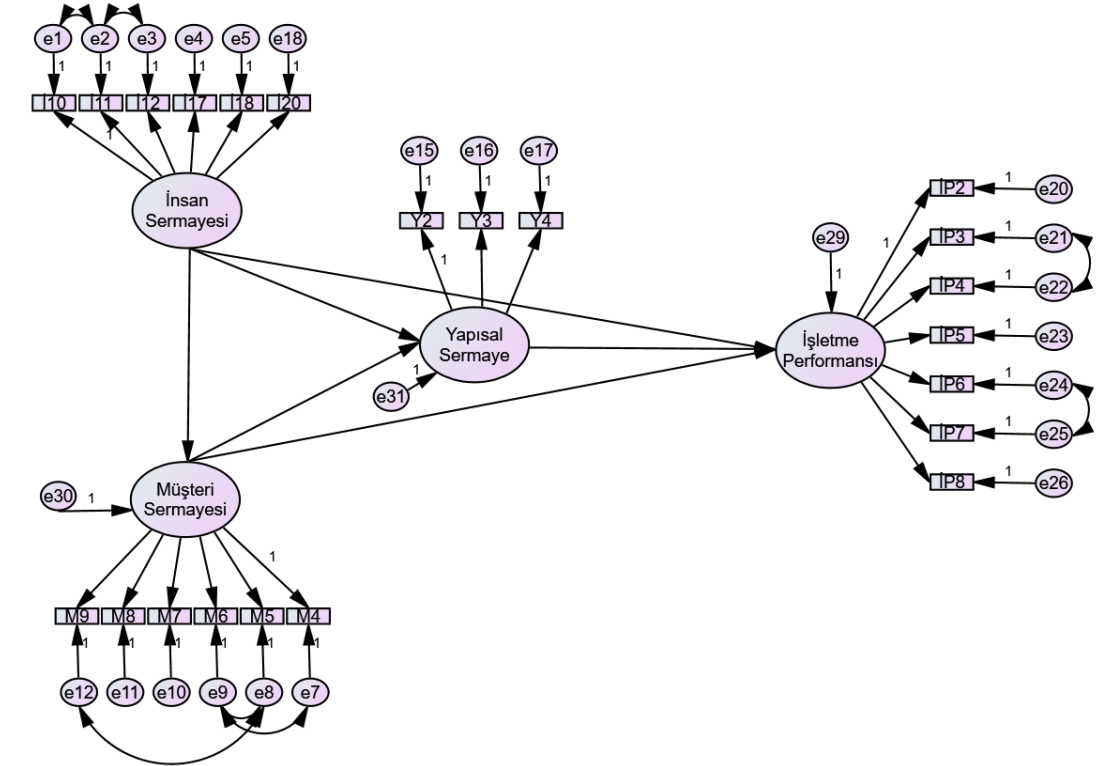
\*\*\*p<0,01 düzeyinde anlamlı

\*\*p<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 4.24’de yer alan araştırma sonuçlarına göre entelektüel sermaye unsurlarından insan sermayesi ile müşteri sermayesi boyutları arasında ve müşteri sermayesi ile yapısal sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,01$ ), ( $p<0,05$ ). İnsan sermayesi ile yapısal sermaye arasında ise pozitif yönlü bir ilişki görülmemektedir ( $p>0,05$ ). Yapısal sermaye ile işletme performansı ve müşteri sermayesi ile işletme performansı arasında ise pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir ( $p<0,01$ ), ( $p<0,05$ ).

#### 4.5.8.5. Yapısal Eşitlik Model Analizi-Araştırma Modeli

Araştırma modeli Şekil 4.7’de görülmektedir. Model, orijinal haliyle uyum iyiliği değerlerini sağlamıştır.



Şekil 4.7. Yapısal Eşitlik Modeli-Araştırma Modeli Amos Görünümü

| . CMIN  | DF  | CMIN/DF | RMSEA | GFI   | CFI   | AGFI  | NFI   | SRMR   |
|---------|-----|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 475,765 | 196 | 2,427   | 0,070 | 0,878 | 0,903 | 0,842 | 0,847 | 0,0688 |

Tablo 4.25’de görülen uyum iyiliği değerleri modelin uyum sağladığını doğrulamaktadır.

**Tablo 4.25. Model Uyum Değerleri**

| İndeks Adı | Model Değerleri | Referans Değerleri |                       | Referans                                       |
|------------|-----------------|--------------------|-----------------------|------------------------------------------------|
|            |                 | İyi Uyum           | Kabul Edilebilir Uyum |                                                |
| CMIN/DF    | 2,427           | <3                 | $3 < CMIN/DF < 5$     | (Schermelleh vd., 2003)                        |
| RMSEA      | 0,070           | <0,05              | <0,08                 | (Kline, 2005)                                  |
| GFI        | 0,878           | >0,95              | >0,80                 | (Hair vd., 2010; Meydan ve Şeşen, 2015)        |
| CFI        | 0,903           | >0,95              | >0,90                 | (Kline, 2005)                                  |
| AGFI       | 0,842           | >0,95              | >0,80                 | (Schermelleh vd., 2003; Meydan ve Şeşen, 2015) |
| NFI        | 0,847           | >0,95              | >0,80                 | (Forza ve Filippini, 1998)                     |
| SRMR       | 0,0688          | <0,05              | <0,10                 | (Kline, 2005; Schermelleh vd., 2003)           |

Ölçüm modelinin doğrulanmasından sonra boyutlar arasındaki ilişkiler yapısal model üzerinden test edilmiş ve standartlaştırılmış yol katsayıları Tablo 4.26’de verilmiştir.

**Tablo 4.26. YEM Analize İlişkin Parametre Tahmin Değerleri**

| Değişkenler       |                       | $\beta$ | p       | Sonuç    |
|-------------------|-----------------------|---------|---------|----------|
| İnsan Sermayesi   | → Müşteri Sermayesi   | 0,875   | ***     | Anlamlı  |
| İnsan Sermayesi   | → Yapısal Sermaye     | 0,091   | 0,582   | Anlamsız |
| Müşteri Sermayesi | → Yapısal Sermaye     | 0,401   | 0,011** | Anlamlı  |
| Yapısal Sermaye   | → İşletme Performansı | 0,216   | 0,035** | Anlamlı  |

|                             |                                                                                   |                     |       |       |          |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|-------|----------|
| Müşteri Sermayesi           |  | İşletme Performansı | 0,278 | 0,087 | Anlamsız |
| İnsan Sermayesi             |  | İşletme Performansı | 0,007 | 0,970 | Anlamsız |
| ***p<0,01 düzeyinde anlamlı |                                                                                   |                     |       |       |          |
| **p<0,05 düzeyinde anlamlı  |                                                                                   |                     |       |       |          |

Tablo 4.26’da yer alan araştırma sonuçlarına göre entelektüel sermaye unsurlarından insan sermayesi ile müşteri sermayesi boyutları arasında ve müşteri sermayesi ile yapısal sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,01$ ), ( $p<0,05$ ). İnsan sermayesi ile yapısal sermaye arasında ise pozitif yönlü bir ilişki görülmemektedir ( $p>0,05$ ). Yapısal sermaye ile işletme performansı arasında ise pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ), insan sermayesi ile işletme performansı ve müşteri sermayesi ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmemektedir ( $p<0,05$ ).

#### 4.5.9. Araştırmada Kullanılan Modellerin Karşılaştırılması

Tablo 4.27’de görülen uyum iyiliği değerleri araştırmada kullanılan bütün modellerin model uyum değerlerini sağladığını doğrulamaktadır.

**Tablo 4.27.** Araştırmada Kullanılan Modellerin Uyum Değerleri

| İndeks Adı | Basit Model Değerleri | Elmas Model Değerleri | Malezya Model Değerleri | Ölçek Geliştirme Model Değerleri | Araştırma Model Değerleri | Referans Değerleri |                       | Referans                                       |
|------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|--------------------|-----------------------|------------------------------------------------|
|            |                       |                       |                         |                                  |                           | İyi Uyum           | Kabul Edilebilir Uyum |                                                |
| CMIN/DF    | 2,421                 | 2,440                 | 2,452                   | 2,415                            | 2,427                     | <3                 | 3<<br>CMIN/DF <       | (Schermelleh vd., 2003)                        |
| RMSEA      | 0,070                 | 0,071                 | 0,071                   | 0,070                            | 0,070                     | <0,05              | <0,08                 | (Kline, 2005)                                  |
| GFI        | 0,877                 | 0,876                 | 0,876                   | 0,878                            | 0,878                     | >0,95              | >0,80                 | (Hair vd., 2010; Meydan ve Şeşen,              |
| CFI        | 0,903                 | 0,901                 | 0,900                   | 0,903                            | 0,903                     | >0,95              | >0,90                 | (Kline, 2005)                                  |
| AGFI       | 0,841                 | 0,841                 | 0,842                   | 0,843                            | 0,842                     | >0,95              | >0,80                 | (Schermelleh vd., 2003; Meydan ve Şeşen, 2015) |
| NFI        | 0,847                 | 0,845                 | 0,844                   | 0,847                            | 0,847                     | >0,95              | >0,80                 | (Forza ve Filippini, 1998)                     |
| SRMR       | 0,0696                | 0,0703                | 0,0818                  | 0,0689                           | 0,0688                    | <0,05              | <0,10                 | (Kline, 2005; Schermelleh vd., 2003)           |

Ölçüm modelinin doğrulanmasından sonra modellerin boyutları arasındaki ilişkiler yapısal model üzerinden test edilmiş ve bütün modellerin standartlaştırılmış yol katsayıları Tablo 4.28’de verilmiştir

**Tablo 4.28.** Araştırmada Kullanılan Modellerin YEM Analize İlişkin Parametre Tahmin Değerleri

|                   |                       | BASİT MODEL |                 |          | ELMAS MODEL |                  |         | MALEZYA MODELİ |                  |          | ÖLÇEK GELİŞTİRME MODELİ |                  |          | ARAŞTIRMA MODELİ |                 |          |
|-------------------|-----------------------|-------------|-----------------|----------|-------------|------------------|---------|----------------|------------------|----------|-------------------------|------------------|----------|------------------|-----------------|----------|
| Değişkenler       |                       | β           | p               | Sonuç    | β           | p                | Sonuç   | β              | p                | Sonuç    | β                       | p                | Sonuç    | β                | p               | Sonuç    |
| İnsan Sermayesi   | → Müşteri Sermayesi   |             |                 |          | 0,888       | ***              | Anlamlı | 0,874          | ***              | Anlamlı  | 0,875                   | ***              | Anlamlı  | 0,875            | ***             | Anlamlı  |
| İnsan Sermayesi   | → Yapısal Sermaye     |             |                 |          | 0,534       | ***              | Anlamlı | 0,115          | 0,481            | Anlamsız | 0,091                   | 0,581            | Anlamsız | 0,091            | 0,582           | Anlamsız |
| Müşteri Sermayesi | → Yapısal Sermaye     |             |                 |          |             |                  |         | 0,416          | <b>0,008</b> *** | Anlamlı  | 0,401                   | <b>0,011</b> **  | Anlamlı  | 0,401            | <b>0,011</b> ** | Anlamlı  |
| Yapısal Sermaye   | → İşletme Performansı | 0,223       | <b>0,031</b> ** | Anlamlı  | 0,286       | <b>0,003</b> *** | Anlamlı | 0,407          | ***              | Anlamlı  | 0,216                   | <b>0,035</b> **  | Anlamlı  | 0,216            | <b>0,035</b> ** | Anlamlı  |
| Müşteri Sermayesi | → İşletme Performansı | 0,303       | <b>0,048</b> ** | Anlamlı  | 0,224       | <b>0,020</b> **  | Anlamlı |                |                  |          | 0,282                   | <b>0,004</b> *** | Anlamlı  | 0,278            | 0,087           | Anlamsız |
| İnsan Sermayesi   | → İşletme Performansı | - 0,024     | 0,873           | Anlamsız |             |                  |         |                |                  |          |                         |                  |          | 0,007            | 0,970           | Anlamsız |

\*\*\*p<0,01 düzeyinde anlamlı

\*\*p<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 4.28’de yer alan araştırma sonuçlarına göre entelektüel sermaye unsurlarından insan sermayesi ile müşteri sermayesi boyutları arasında incelenen dört farklı modele göre de anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmektedir. Benzer şekilde müşteri sermayesi ile yapısal sermaye arasında da üç farklı modele göre anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. İnsan sermayesi ile yapısal sermaye arasında ise bakılan dört farklı modelden üçünde herhangi bir ilişki tespit edilememişken, elmas modeli şeklinde ifade edilen modelde pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir.

Araştırmada kullanılan tüm modellerde yapısal sermaye ile işletme performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İnsan sermayesi ile işletme performansı arasında ise bakılan iki modele göre bir ilişki tespit edilememiştir. Müşteri sermayesi ile işletme performansı arasında ise bakılan dört farklı modelden üçünde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmişken, araştırma modeli şeklinde ifade edilen modele göre herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

#### **4.6.9. Değişkenlerin Katılımcıların Betimleyici Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Araştırmaya katılanların entelektüel sermaye boyutları ve işletme performansı durumlarının demografik değişkenlere göre bir farklılık olup olmadığının tespiti için tek faktör varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin sektör dağılımları sonucu oluşan gruplar ile araştırma boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla uygulanan varyans analizi sonuçları Tablo 4.29’da verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre İnsan sermayesi, müşteri sermayesi, yapısal sermaye ve işletme performansı açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.29.** Sektör Grupları ile Araştırma Boyutlarının Karşılaştırma Sonuçları

| Değişkenler         | Sektör Grubu | N   | $\bar{x}$ | Ss   | t      | P     |
|---------------------|--------------|-----|-----------|------|--------|-------|
| İnsan Sermayesi     | Hizmet       | 125 | 5,63      | 0,82 | -0,771 | 0,203 |
|                     | Üretim       | 165 | 5,71      | 0,77 |        |       |
| Müşteri Sermayesi   | Hizmet       | 125 | 5,47      | 0,88 | -1,183 | 0,235 |
|                     | Üretim       | 165 | 5,58      | 0,81 |        |       |
| Yapısal Sermaye     | Hizmet       | 125 | 5,24      | 0,98 | -0,582 | 0,160 |
|                     | Üretim       | 165 | 5,31      | 1,08 |        |       |
| İşletme Performansı | Hizmet       | 125 | 7,30      | 1,61 | -0,647 | 0,927 |
|                     | Üretim       | 165 | 7,43      | 1,67 |        |       |

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayıları ile araştırma boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla uygulanan varyans analizi sonuçları Tablo 4.30'da verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre İnsan sermayesi, müşteri sermayesi, yapısal sermaye ve işletme performansı açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.30.** Çalışan Sayıları ile Araştırma Boyutlarının Karşılaştırma Sonuçları

| Değişkenler         | Çalışan Sayıları | N   | $\bar{x}$ | Ss   | F     | P     |
|---------------------|------------------|-----|-----------|------|-------|-------|
| İnsan Sermayesi     | 1-1-50           | 181 | 5,71      | 0,74 | 0,679 | 0,508 |
|                     | 2-51-100         | 62  | 5,63      | 0,83 |       |       |
|                     | 3-101 ve Üstü    | 47  | 5,58      | 0,91 |       |       |
| Müşteri Sermayesi   | 1-1-50           | 181 | 5,52      | 0,85 | 0,045 | 0,956 |
|                     | 2-51-100         | 62  | 5,53      | 0,78 |       |       |
|                     | 3-101 ve Üstü    | 47  | 5,57      | 0,90 |       |       |
| Yapısal Sermaye     | 1-1-50           | 181 | 5,21      | 1,04 | 1,307 | 0,272 |
|                     | 2-51-100         | 62  | 5,45      | 1,03 |       |       |
|                     | 3-101 ve Üstü    | 47  | 5,33      | 0,99 |       |       |
| İşletme Performansı | 1-1-50           | 181 | 7,40      | 1,63 | 0,043 | 0,958 |
|                     | 2-51-100         | 62  | 7,36      | 1,66 |       |       |
|                     | 3-101 ve Üstü    | 47  | 7,32      | 1,71 |       |       |

Araştırmaya katılan işletmelerin ciroları ile araştırma boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla uygulanan varyans analizi sonuçları Tablo 4.31’de verilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin entelektüel sermaye unsurlarından yapısal sermayeye verdikleri önem düzeyleri işletmelerin ciro düzeylerine göre farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Analiz sonuçlarına göre İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve işletme performansı açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.31.** Ciro ile Araştırma Boyutlarının Karşılaştırma Sonuçları

| Değişkenler         | Ciro                   | N   | $\bar{x}$ | Ss   | F     | P            | Post Hoc      |
|---------------------|------------------------|-----|-----------|------|-------|--------------|---------------|
| İnsan Sermayesi     | 1-1 Milyondan Az       | 128 | 5,64      | 0,84 | 2,610 | 0,075        |               |
|                     | 2-1 Milyon – 20 Milyon | 94  | 5,82      | 0,70 |       |              |               |
|                     | 3- 20 Milyon Üstü      | 68  | 5,54      | 0,79 |       |              |               |
| Müşteri Sermayesi   | 1-1 Milyondan Az       | 128 | 5,48      | 0,91 | 0,865 | 0,422        |               |
|                     | 2-1 Milyon – 20 Milyon | 94  | 5,63      | 0,75 |       |              |               |
|                     | 3- 20 Milyon Üstü      | 68  | 5,50      | 0,81 |       |              |               |
| Yapısal Sermaye     | 1-1 Milyondan Az       | 128 | 5,40      | 0,99 | 4,162 | <b>0,017</b> | <b>1&gt;3</b> |
|                     | 2-1 Milyon – 20 Milyon | 94  | 5,34      | 0,99 |       |              |               |
|                     | 3- 20 Milyon Üstü      | 68  | 4,97      | 1,14 |       |              |               |
| İşletme Performansı | 1-1 Milyondan Az       | 128 | 7,54      | 1,61 | 1,476 | 0,230        |               |
|                     | 2-1 Milyon – 20 Milyon | 94  | 7,15      | 1,69 |       |              |               |
|                     | 3- 20 Milyon Üstü      | 68  | 7,38      | 1,65 |       |              |               |

Bir milyon TL’den az ciroya sahip işletmelerin yapısal sermayeye verdikleri önem düzeylerinin ( $\bar{X}=5,40$ ; S.S.=0,99), 20 milyon TL üstü ciroya sahip işletmelerin

yapısal sermayeye verdikleri önem düzeyinden ( $\bar{X}=4,97$ ; S.S.=1,14) fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin kuruluş yılları ile oluşturulan yaş grupları ile araştırma boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla uygulanan varyans analizi sonuçları Tablo 4.32’de verilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin entelektüel sermaye unsurlarından yapısal sermayeye verdikleri önem düzeyleri işletmelerin yaş grupları düzeylerine göre farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Analiz sonuçlarına göre İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve işletme performansı açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.32.** İşletme Yaş Grupları ile Araştırma Boyutlarının Karşılaştırma Sonuçları

| Değişkenler         | Yaş Grupları              | N   | $\bar{x}$ | Ss   | F     | P            | Post Hoc      |
|---------------------|---------------------------|-----|-----------|------|-------|--------------|---------------|
| İnsan Sermayesi     | 1-0-15 Yaş (Genç)         | 85  | 5,65      | 0,74 | 1,474 | 0,231        |               |
|                     | 2-16-30 Yaş (Orta)        | 132 | 5,62      | 0,83 |       |              |               |
|                     | 3- 31 ve Üstü Yaş (Yaşlı) | 73  | 5,81      | 0,76 |       |              |               |
| Müşteri Sermayesi   | 1-0-15 Yaş (Genç)         | 85  | 5,47      | 0,85 | 0,391 | 0,677        |               |
|                     | 2-16-30 Yaş (Orta)        | 132 | 5,54      | 0,85 |       |              |               |
|                     | 3- 31 ve Üstü Yaş (Yaşlı) | 73  | 5,59      | 0,81 |       |              |               |
| Yapısal Sermaye     | 1-0-15 Yaş (Genç)         | 85  | 5,44      | 0,92 | 3,989 | <b>0,020</b> | <b>1&gt;2</b> |
|                     | 2-16-30 Yaş (Orta)        | 132 | 5,14      | 1,08 |       |              |               |
|                     | 3- 31 ve Üstü Yaş (Yaşlı) | 73  | 5,23      | 1,04 |       |              |               |
| İşletme Performansı | 1-0-15 Yaş (Genç)         | 85  | 7,52      | 1,42 | 0,553 | 0,576        |               |
|                     | 2-16-30 Yaş (Orta)        | 132 | 7,35      | 1,66 |       |              |               |
|                     | 3- 31 ve Üstü Yaş (Yaşlı) | 73  | 7,25      | 1,85 |       |              |               |

0-15 yaş aralığında olan genç işletmelerin yapısal sermayeye verdikleri önem düzeylerinin ( $\bar{X}=5,44$ ; S.S.=0,92) 16-30 yaş aralığında olan orta yaşlı işletmelerin yapısal sermayeye verdikleri önem düzeyinden ( $\bar{X}=5,14$ ; S.S.=1,08) fazla olduğu görülmektedir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bilgi çağı ile birlikte bütün dünyada yaşanan dönüşüm özellikle işletmeler için kritik bir önem arz etmektedir. İşletmelerin temel amacı, şirketlerin piyasa değerini maksimum kılmaktır. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarında maddi varlıklardan ziyade maddi olmayan (görülemeyen) varlıkları daha fazla değer yaratma potansiyeline sahiptir. İşletmelerin değer yaratma süreçleri ve finansal durumları, finansal tablolardaki maddi bilgiler ile sınırlı değildir. İşletmeler, bilginin öneminin giderek artmasından etkilenmiş, rekabet ortamında var olmak ve üstün konuma geçebilmek için işletmenin sürdürülebilir olmasını sağlamak ve verimliliğini arttırmak için yeni birçok yaklaşımı gündemlerine alarak hayata geçirmek için çaba sarf etmektedirler. İşletmelerin bu çabası entelektüel sermaye kavramının önemini ortaya çıkarmıştır. İşletmeler için bilgiye odaklı olan her şey entelektüel sermaye olarak adlandırılmaktadır. Piyasa değeri ile defter değeri arasındaki fark, entelektüel sermaye olarak tanımlanmaktadır. Entelektüel sermaye olarak ele alınan ve tanımlanan entelektüel sermaye boyutları ise entelektüel varlıklar şeklinde ifade edilmektedir.

Bu araştırmanın ana teması entelektüel sermayenin işletmelerin performansı üzerindeki etkisini açıklayan modelleri orta büyüklükteki işletmeler üzerinden elde edilen veriler ile karşılaştırmak, araştırmak ve entelektüel sermaye konusuna dikkat çekmektir. Entelektüel sermayenin tanımlanmasında ve boyutlarının net olarak belirlenmesinde literatüre bakıldığı zaman herkesin ortak bir noktada bulunduğu görülmemektedir. Akademisyenler tarafından çok çalışılan ve incelenen bir konu olmasına rağmen farklı birçok tanımlama ve unsur literatürde yer almaktadır. Entelektüel sermayenin bir şirketin en önemli rekabet kaynağı olduğu ve bir şirketin gelecekteki başarısı, bugün sahip olduğu entelektüel sermayenin nasıl yönetildiğine bağlı olacağı şeklinde de entelektüel sermayenin önemi açıklanabilir. Entelektüel sermaye unsurlarının ise genellikle insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu çalışmada da entelektüel sermayenin unsurları olarak insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ele alınmıştır.

İşletme performansının ölçümü işletmelere rekabet avantajı yaratmada hayati öneme sahiptir. Çünkü ölçülemeyen kontrol edilemez ve kontrol edilemeyen de yönetilemez. Rekabet koşulları içerisinde işletmelerin başarıya ulaşması ve rekabette

ayakta kalabilmesi için tüm süreçlerini iyi yönetebilmesi gerekmektedir. İşletmelerin iyi yönetilebilmesi için de süreçlerin ve varlıkların iyi kontrol edilmesi ve yönetilebilmesi mecburidir. Maddi olmayan varlıkların da işletmenin performansında etkili olduğu bu varlıkların da ölçülmesi ve yönetilmesi gerektiği Türkiye’deki yöneticiler tarafından da kabul edilmelidir. Entelektüel sermayenin işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen birçok çalışma olmasına rağmen orta büyüklükteki işletmelerle yapılmış çalışma sayısı sınırlıdır. Entelektüel sermayenin işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında unsurlar arasında farklılıklar olsa da entellektüel sermaye unsurları olan insan sermayesinin, yapısal sermayenin ve müşteri sermayesinin işletme performansı üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bölümde, elde edilen bulgular benzer araştırma sonuçlarıyla ve literatürle tartışılmış ve yorumlanmıştır. Değerlendirmeler yapılırken tekrara düşmemek amacıyla istatistikî verilere yer verilmemiştir. Son olarak uygulayıcılara ve araştırmacılar için gelecekte yapılabilecek çalışmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

#### ***Yapısal Modele Ait Bulguların Tartışılması ve Yorumlanması;***

Araştırmada kullanılan beş modelin yapısal eşitlik modelinde, entelektüel sermaye unsurları olan insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayenin işletme performansını etkileyip etkilemediği test edilmiştir.

İnsan sermayesi, genel anlamda çalışanların sahip oldukları tüm bilgi, beceri ve donanımlarını ifade etmektedir (Appuhami, 2007: 16). Araştırmada kullanılan modellerin ikisinden elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan 290 işletmenin insan sermayelerinin işletmelerin performansına direkt olarak herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu ile ilgili olarak literatürde benzer çalışmalar bulunmaktadır. Bontis vd. (2000)’in çalışmasında insan sermayesinin işletme performansı üzerinde diğer unsurlara göre daha az etkisi olduğu yine benzer olarak Huang ve Hsueh (2007)’in çalışmasında da insan sermayesinin etkisinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Şamlıoğlu (2006) ve Ergün ve Yılmaz (2012)’in çalışmalarında ise araştırmaya benzer olarak insan sermayesinin işletme performansı üzerinde herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir. Bu durumun

işletmelerin yoğun rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini sağlamak için sürekli yenilenmeye gitmeleri ve müşteri odaklı olmalarının çalışanlar üzerinde sürekli baskı olmasından dolayı insan sermayesinin işletme performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı söylenebilir. Çalışanların da performans kaygısının işletme düzeyinde değil müşteri düzeyinde olması yine bu etkinin anlamlı olmamasının bir diğer sebebidir. Çalışanlar müşterilerinin memnuniyetini ve bağlılığını arttırmaya dönük çalışmalar yaparlar ve bu yüzden işletmenin performans çıktılarına direkt olarak etkileri bulunmamaktadır. Ayrıca günümüzde çalışanların iş yoğunluğunun fazla olması ve özel sektörde işgücü devir hızının yüksek olması da insan sermayesinin işletme performansı üzerindeki etkisinin zayıf ve/veya hiç olmamasına sebep olduğu söylenebilir.

Müşteri sermayesi, işletmenin dışındaki bireylerle ve kurumlarla olan ilişkilerini düzenleyen varlıklardır. Şirketin işletme dışındaki bireylerle olan ilişkilerinin değerini tespit eden ve bireylerin şirkete olan “bağlılıkları” müşteri sermayesi şeklinde ifade edilmektedir (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002: 22). Araştırmada kullanılan modellerin dördünde müşteri sermayesinin işletme performansına etkisi analiz edilmiştir. Üç modelden elde edilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan 290 işletmenin müşteri sermayesinin işletmelerin performansını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Yalnızca bir modelde bu etki anlamsız çıkmıştır. Modellerin çoğunda pozitif ve anlamlı bir etkinin çıkmasıyla ilgili literatürde de elde edilen benzer sonuçlar vardır (Bontis vd., 2000; Bozbura, 2004; Cabrita ve Vaz, 2006; Huang ve Hsueh, 2007; Peng vd., 2007; Ergün ve Yılmaz, 2012). İnsan sermayesinin müşteri sermayesini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği sonucu dört farklı modelde de çıkmıştır. Çalışanların performans kaygılarının işletme düzeyinde değil de müşteri düzeyinde olması bu etkinin anlamlı olmasının açıklayan en önemli etmendir. Çalışanlar müşterilerinin memnuniyetini ve bağlılığını arttırmaya dönük çalışmalar yaparlar ve bu yüzden işletmenin performans çıktılarına da direkt olarak etkileri bulunmamaktadır. İnsan sermayesinin müşteri sermayesini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği modellerin ikisinde müşteri sermayesinin de işletme performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. İşletmenin mevcut müşterileri ile ilişkilerini, müşterilerin işletmeye bağlılıklarını ve işletme dışındaki kişilerle ilişkilerini kapsayan müşteri sermayesinin işletme performansını etkilemesi; özellikle

günümüzde çok hızlı yaşanan müşteri transferleri göz önüne alındığında ortaya çıkan sonucun beklenebilir bir sonuç olduğu söylenebilir. Korelasyon katsayıları dikkate alındığında, müşteri sermayesi ve işletme performansı arasındaki ilişki diğerlerinden yüksek düzeydedir. Çağımızda misyonunu “müşteri odaklı işletme” olarak açıklayan ve müşteri tatmininin bir hedef olduğunu belirten işletmelerin sayısının artması bu bulguyu daha iyi açıklamaktadır. Yine işletme performansına katkı verecek çalışan kararlarının işletme düzeyinde uygulayabilecek bir yönetim anlayışının olması da ortaya çıkan bulguyu desteklemektedir. Ayrıca müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı, müşteri şikâyetlerinin dikkate alınması ve müşteri ziyaretlerine önem verilmesi de müşteri sermayesinin ön plana çıkmasını sağladığı söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre, araştırmada kullanılan tüm modellerde 290 işletmenin yapısal sermayelerinin işletmelerin performansını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Şirket içerisinde yapısal sermayeyi oluşturan unsurlar patentler, telif hakları, tasarım hakları, ticari sırlar, ticari amblemler, yönetim felsefesi, örgüt kültürü, yönetim süreçleri, bilgi sistemleri, ağ sistemleri ve finansal ilişkilerdir (Önce, 1999). Bontis (1998) ve Bontis vd. (2000)’nin çalışmaları araştırmanın sonuçları ile benzer sonuçlar ortaya koymuşlardır. Her iki çalışmada da yapısal sermayenin işletme performansına pozitif yönde ve anlamlı etkisi gözlemlenmiştir. Bir başka çalışmada Eren ve Akpınar (2004) entelektüel sermayenin yapısal sermaye boyutunun işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemişler ve yapısal sermayenin işletme performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. F-Jardon ve Martos (2009), tarafından Arjantin'deki 113 küçük ve orta ölçekli ahşap üreticisi üzerinde gerçekleştirilen bir başka araştırmada yapısal sermayenin performans üzerindeki doğrudan etkileri ortaya konmuştur. Literatürde araştırma ile benzer sonuçlara ulaşan çalışmalar oldukça fazladır (İraz ve Özgener, 2005; Cabrita ve Vaz, 2006; Huang ve Hsueh, 2007; Peng vd., 2007; Ergün ve Yılmaz, 2012 ve Santos-Rodrigues ve Pereira-Rodrigues, 2014). Korelasyon katsayıları dikkate alındığında yapısal sermaye ve işletme performansı arasındaki ilişki de mevcuttur. İnsan sermayesinin yapısal sermayeye etkisinin analiz edildiği dört modelin üçünde aradaki etki anlamsız çıkmıştır. Sadece bir modelde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Buna karşın müşteri sermayesinin yapısal sermayeye etkisinin incelendiği tüm modellerde ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Bu sonuçla yapısal sermayenin oluşumunda insan sermayesinden ziyade, müşteri sermayesinin etkisinin olduğu açıktır. Günümüzde müşteriye göre şekil alan işletmelerin varlığı sürekli artmaktadır. Müşteri odaklı işletmecilik işletme performansını hem direkt olarak hem de dolaylı olarak etkilemektedir. Yapısal sermayenin işletme performansına pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemesinde, dünyada hızla artan dijitalleşmeye paralel olarak işletmelerin de bilgi sistemlerini ve ağ sistemlerini iyileştirmeleri, işlem sürelerini kısaltmaları, pazara yeni ürün ve hizmet sunmaları ve dağıtım kanallarının etkin kullanımının katkısı büyüktür. İşletmelerin kendi yapılarına yatırım yapmaları ile ortaya çıkan durum neticesinde işletme performansında ortaya çıkan artış entelektüel sermayenin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. İşletmenin sahip olduklarını daha verimli kullanması ve daha hızlı hizmet verebilmesi için bu doğrultuda yatırımlar yapması yine yapısal sermayenin işletme performansı üzerindeki etkisini güçlendirmektedir.

Sonuç olarak entelektüel sermaye unsurlarından insan sermayesinin işletme performansı üzerinde pozitif/negatif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmemişken, diğer entelektüel sermaye unsuru müşteri sermayesinin ise bir model hariç diğer üç modelde de pozitif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Müşteri sermayesinin yapısal sermaye etkisinin analiz edildiği tüm modellerde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olması ve yapısal sermayenin de tüm modellerde işletme performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemesi ile müşteri sermayesinin de dolaylı olarak işletme performansını etkilediği söylenebilir. Yine entelektüel sermaye unsuru olan yapısal sermayenin tüm modellerde işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Literatürde araştırma ile benzer sonuçlara ulaşan çalışmalar mevcuttur (Bontis vd., 2000; Huang ve Hsueh, 2007; Ergün ve Yılmaz, 2012).

*Araştırma değişkenlerinin işletmelerin özelliklerine göre farklılıklarının tartışılması;*

Entelektüel sermayenin unsurları olan insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile işletme performansının araştırmaya katılan işletmelerin sektör grupları ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu durum entelektüel sermayenin ve işletme performansının hem üretim hem de hizmet sektörü için benzer şekilde algılandığı ve iki sektör için de aynı derecede önem verildiği şeklinde

yorumlanabilir. Bontis vd. (2000), entelektüel sermaye ile işletme performansının işletmenin bulunduğu endüstriye veya sektöre göre değişmediğini bildirmekte ve araştırmanın bu yöndeki bulguları ile benzerlik göstermektedir. Alshhadat ve Stenka (2017)'nin çalışmalarında hizmet ve sanayi sektöründe entelektüel sermaye ve performans açısından anlamlı farklılıkların olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç araştırmanın bu yöndeki bulguları ile çelişmektedir.

Entelektüel sermayenin unsurları olan insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile işletme performansının işletmelerin çalışan sayısı ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu durum entelektüel sermayenin ve işletme performansının işletmelerin çalışan sayılarına göre benzer şekilde algılandığı ve çalışan sayılarının durumuna göre de aynı derecede önem verildiği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan işletmeler cirolarına göre karşılaştırma yapıldığında entelektüel sermayenin unsurları olan insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile işletme performansı arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bir milyon TL'den az ciroya sahip işletmelerin yapısal sermaye algıları ve yapısal sermayeye verdikleri önem düzeylerinin, 20 milyon TL üstü ciroya sahip işletmelerin yapısal sermaye algıları ve yapısal sermayeye verdikleri önem düzeyinden fazla olduğu görülmektedir. Ciro olarak küçük işletmelerin geliştirmekte olan işletmeler olduğu ve cirolarını arttırmak için faaliyetlerini sürdürdükleri düşünülmektedir. Bu sebeple cirosu düşük işletmelerin cirolarını arttırmak için kendi içyapılarına önem vererek bu alanda yatırım yapmayı öncelemeleri olağan bir durum olarak yorumlanabilir. Aynı bakış açısıyla cirosu yüksek işletmelerin ise artık belirli bir gelişmişliğe ulaşmış olmaları sebebiyle kendi içyapılarından ziyade başka alanlara yatırım yaptıkları düşünülebilir. Ciro az işletmelerin yapılarını güçlendirerek gelişmişlik düzeylerini arttırmak için yapısal sermayeye daha fazla önem vermeleri bu bulgunun bir sonucu olarak yorumlanabilir.

Katılımcı işletmelerin yaşlarına göre karşılaştırma yapıldığında entelektüel sermayenin unsurları olan insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile işletme performansı arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. 0-15 yaş aralığındaki (genç) işletmelerin yapısal sermaye algıları ve yapısal sermayeye verdikleri önem

düzeylerinin, 16-30 yaş aralığına (orta yaş) sahip işletmelerin yapısal sermaye algıları ve yapısal sermayeye verdikleri önem düzeyinden fazla olduğu görülmektedir. Yaş olarak genç işletmelerin gelişmekte olan işletmeler olduğu ve yıllar geçtikçe gelişmişlik düzeylerini arttırmak için faaliyetlerini sürdürdükleri düşünülmektedir. Bu sebeple genç işletmelerin gelişmişlik düzeylerini arttırmak için kendi içyapılarına önem vererek bu alanda yatırım yapmayı öncelermeleri olağan bir durum olarak yorumlanabilir. Aynı bakış açısıyla orta yaşlı işletmelerin ise artık belirli bir gelişmişliğe ulaşmış olmaları sebebiyle kendi içyapılarından ziyade başka alanlara yatırım yaptıkları düşünülebilir. Genç işletmelerin yapılarını güçlendirerek gelişmişlik düzeylerini arttırmak için yapısal sermayeye daha fazla önem vermeleri bu bulgunun bir sonucu olarak yorumlanabilir.

Bugüne kadar maddi varlıklarının ölçümüyle yönetilen işletmeler artık maddi olmayan varlıklarını da dikkate almalı ve işletme yönetimini iki varlığı da birlikte ele alarak değerlendirmelidirler. Türkiye'deki işletmelerin de bu bilinçle yönetilmesi gerekmektedir. Bu sebeple bu araştırmada işletmelerin maddi olmayan varlıklarının işletme performansları nasıl etikelediği incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda entelektüel sermayenin unsurlarından olan müşteri sermayesi ile yapısal sermayesinin Türkiye'deki işletmelerin işletme performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucunun yöneticiler için karar aşamalarında kılavuz niteliği taşıyacağı düşünülmektedir. Yöneticiler, işletmelerinin müşterilerine ve yapısal (örgüt) sermayelerine daha fazla yatırım yapma eğilimine gireceklerdir.

Araştırma bulgularından çıkarımlar elde edilmesi adına özel sektöre, kamuya ve araştırmacılara yönelik öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

*Özel sektöre yönelik öneriler:*

Günümüzün en önemli sorunlarından biri müşteri sadakatidir. Bu sebeple müşteriye elde tutmak önem arz etmektedir. İşletmelerin müşteriye değer vermeleri ve müşteri bağlılığı için gereken tüm araçların ve kaynakların kullanımının sağlanması gerekmektedir.

İşletmelerin hizmet sunumunda en yüksek katma değeri müşteriye yansıtmaları performanslarına olumlu yönde bir etki yapacağı düşünülmektedir.

Müşterilerle sürekli artan bir şekilde ilişki geliştirmek ve bu yönde müşterinin önceliği olmayı sağlamak yine işletmelerin performansları açısından olumlu bir sonuç doğuracağı düşünülmektedir.

Entelektüel sermaye unsurlarını güçlendirmek ve bu sermaye unsurlarından katma değer sağlamak isteyen işletmelerin öncelikle olumlu bir işbirliği kültürü oluşturması da gerekmektedir.

Müşteriler arasındaki ilişkiyi güçlendirerek elde edilen geri bildirimler yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Bunun sonucunda ortaya çıkan yaratıcı fikirler yapısal sermayenin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Yapısal sermayenin güçlü olması, işletme ömrünün uzun olmasını sağlayan önemli etkenlerdendir.

İşletmeler dış çevre ile iletişimlerini ve teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmelerden haberdar olmalarını sağlayan müşteri sermayesi unsurlarını doğru şekilde yönetmelidirler.

İşletmelerin performanslarını değerlendirirken hem finansal göstergeleri hem de finansal olmayan performans göstergelerini dikkate almaları faydalı olacaktır.

Paydaşlarla iyi ilişkiler geliştirmek böylece entelektüel sermayeyi geliştirmek işletmelerin başlıca görevleri arasında olmalıdır.

İşletmelerin entelektüel sermaye kriterlerini ortaya çıkararak görünür kılmaları ve entelektüel sermayelerini raporlamaları önerilmektedir.

İşletmeler müşteri sermayelerini geliştirmek amacıyla, çalışanlarının bireysel gelişimlerini sağlayacak eğitimleri almalarını sağlamalıdır.

#### *Araştırmacılara yönelik öneriler:*

Çalışma orta büyüklükteki işletmeler üzerinde uygulanmıştır. Benzer bir uygulama büyük ve küçük işletmeler için de uygulanabilir.

Araştırma sadece Türkiye’de ve TR61 bölgesinde (Antalya, Isparta ve Burdur) gerçekleştirildiğinden, Ulusal düzeyde veya Türkiye dışındaki benzer özelliklerde olan ülkeler üzerinde de uygulaması yapılarak kültürel farklılıkların işletme performansı üzerindeki etkileri de incelenebilir.

Entelektüel sermaye unsurlarının işletme performansı üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalarda aracı ve düzenleyici rol alabilecek değişkenlerin belirlenerek ve değişik örneklem grupları kullanılarak da uygulama yapılabilir.

Araştırmada kullanılan modeller haricinde entelektüel sermayenin işletme performansını etkisinin ölçen başka modeller de karşılaştırma için kullanılabilir.



## KAYNAKÇA

Abdullah, R., Selamat, M. H., Jaafar, A., Abdullah, S. & Sura, S. (2008). An Empirical Study of Knowledge Management System Implementation in Public Higher Learning Institution. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 8(1), 281-290.

Abhayawansa S. & Azim M. (2014). Corporate Reporting Of Intellectual Capital: Evidence From The Bangladeshi Pharmaceutical Sector. *Asian Review of Accounting*, 22(2), 98-127.

Acar, D. & Dalgat, H. (2005). “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı”, *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 14, Ocak,

Ahanota, D. (1998). A Conceptual Framework for Conflict Between Product Creation and Knowledge Development Amongst Production Workers. *Journal of Systemic Knowledge Management*, July, 32-37.

Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara, 7. Basım,

Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçü ve Denetimi*. MPM, Yayın No. 473. Ankara, 368s.

Akgül, Y. (2015). *Örgüt Stratejileri Destekli Bilgi Yönetim Sürecinin Örgütsel Yenilik ve Teknoloji Aracılığıyla Örgütsel Performansı Etkilemesi: Borsa İstanbul Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı)

Akgün, A.E. & Keskin, H. (2003). Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, (1), 175-188.

Akın, A. (2003). Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Örgütsel Yapılanma, *Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 18(3-4).

Aktan, C. (1999). 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri. *Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayını*, Nisan.

Aktürk, B.K. (2017). *Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Strateji Formülasyonu Yeteneğine ve İşletme Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova)

Alagöz, A. & Özpeynirci, R. (2007). Bilgi toplumunda entelektüel varlıklar ve raporlanması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(11), 167-184.

Alan, H. (2017). "Bilgi Yaratımı Sürecinde Sosyal Ağların Rolü: Bilişim Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma." *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 12(2), 111-124.

Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). "Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues" *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

Alavi, M., Kayworth, T.R. & Leidner, D.E. (2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.

Albert, Z. & Fink, D. (2003). The Intellectual Capital Web A Systematic Linking of Intellectual Capital and Knowledge Management. *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), 34-38.

Andersen, R. & McLean, R. (2000). Accounting for the Creation of Value. *Ongoing research project sponsored by the Canadian Institute of Chartered Accountants*.

Andriessen, D., Tissen, R., Tissen, R.J. & Frijlink, M. (2000). *Weightless Wealth: Finding your real value in a future of intangible assets*. Pearson Education.

Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 121-145.

Appuhami, B.R. (2007). The impact of intellectual capital on investors' capital gains on shares: An empirical investigation of Thai banking, finance & insurance sector. *Management Review*, 3(2), 14-25.

Aragon-Sanchez, A. & Sanchez-Marin, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308.

Aras, G., Aybars, A. & Kutlu, Ö. (2010). Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets. *Managing corporate performance*, 59(3), 229-254.

Argüden, Y., Jacobsen, K., Hofman-Bang, P. & Kuyucu, B.A. (2005). *Entelektüel Sermaye*. (ARGE Danışmanlık Yayınları, İstanbul).

Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action*. Jossey-Bass: San Francisco.

Arıkboğa, Ş. (2003). *Entelektüel Sermaye*. İstanbul: Derin Yayıncılık.

Aslanoğlu, S. & Zor, İ. (2006). Bilgi varlıklarının değerlendirilmesi: Entelektüel sermaye ölçüm ve değerlendirme modelleri; Karşılaştırmalı bir analiz. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (29), 152-165.

Assimakopoulos, D. & Yan, J. (2006). Sources of knowledge acquisition for Chinese software engineers. *R&D Management*, 36(1), 97-106

Aşıkoğlu, R. & Aşıkoğlu, M. (2008). Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entelektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi, (Ed.) R. Aşıkoğlu vd., *Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler* içinde, Gazi Kitabevi, Ankara, 132-157.

Atakuş, N.D. (2006), *Adana İli Gıda Sanayindeki İşletmelerin Performanslarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana)

Atan, Ö. (2007). *Entelektüel Sermayenin Verimlilik, Etkenlik ve Ekonomiklik Bağlamında Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Atan, Ö. & Tunçer, A. (2019). Entelektüel sermayenin işletme performansına etkileri üzerine bir araştırma. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 2(1), 71-100.

Atılğan, D. (2009). Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 23(1), 201-212.

Avcı, U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme- Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*. (Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta)

Awad, E. & Ghaziri, H. (2004). *Knowledge Management*. New Jersey: Prentice Hall Publishing.

Aydemir, O. (2008). Entelektüel Sermaye: Yeni Yaklaşımlar, (Ed.) R. Aşıkoğlu vd., *Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler* içinde, Gazi Kitabevi, Ankara, 91-113.

Baets, W. (2005). Knowledge management and management learning: extending the horizons of knowledge-based management. *Springer Science, Business Media*.

[http://books.google.com.tr/books?id=NZEvJU\\_oqRQC&pg=PA113&lpg=PA113&dq=Knowledge+management+and+management+learning:+extending+the&source=bl&ots=4\\_G7UthI4m&sig=U6JAx32D9q4AAIaidJ8\\_nEe5AW4&hl=tr&sa=X&ei=u2sLVOHkBsJhywPf7IKACg&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.tr/books?id=NZEvJU_oqRQC&pg=PA113&lpg=PA113&dq=Knowledge+management+and+management+learning:+extending+the&source=bl&ots=4_G7UthI4m&sig=U6JAx32D9q4AAIaidJ8_nEe5AW4&hl=tr&sa=X&ei=u2sLVOHkBsJhywPf7IKACg&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false)  
(31.07.2013)

Barca, M. (2002). *Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi*. 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi, Hereke-Kocaeli.

Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bassi, J.B. (1997). Harnessing the power of Intellectual Capital. *Training and Development*, 51(12), 25-30.

Bayarçelik, E.B. (2012). *Entelektüel Sermayenin Girişimsel Oryantasyona Etkisi ve Firma Performansı İle İlişkisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Baykul, Y. & Güzeller C.O. (2014). *Sosyal bilimler için istatistik: SPSS uygulamalı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Bayraktar, B.B. & Yıldız, A.K. (2007). Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği. *Bilgi Dünyası*, 8(2), 280-296.

Bayraktaroğlu, A.E. (2015). *Türk imalat sanayiinde faaliyet gösteren firmaların entelektüel sermaye kullanım etkinliği ve firma performansı ilişkisi*. (Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü)

Bayram, N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: AMOS Uygulamaları*, 2.Baskı, Ezgi Kitapevi, İstanbul.

Beattie, V. & Thomson, S.J. (2007). Lifting the lid on the use of content analysis to investigate intellectual capital disclosures. *Accounting Forum*, 31(2), 129-163. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2007.02.001>

Bell, H. (2001). *Measuring and Managing Knowledge*. Singapore: McGraw-Hill Pub.

Bhartesh, K.R & Bandyopadhyay, A.K. (2005). Intellectual Capital: Concept and Its Measurement. *Finance India*, 19(4), 1365-1374.

Bhatt, G.D. (2002). Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 6, 31-39.

Bhatt, G.D. (2001). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.

Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1021-1046.

Boisot, M. (1987). *Information and organizations: The manager as anthropologist*. Fontana Press.

[http://books.google.com.tr/books/about/Information\\_and\\_Organizations.html?id=O4ciAQAAMAAJ&redir\\_esc=y](http://books.google.com.tr/books/about/Information_and_Organizations.html?id=O4ciAQAAMAAJ&redir_esc=y) (31.07.2013)

Bollen, L., Vergauwen, P. & Schnieders, S. (2005). Linking intellectual capital and intellectual property to company performance. *Management Decision*, 43(9), 1161–1185.

Bollinger, A.S. & Smith, R.D. (2001). Managing organizational knowledge as astrategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8-18.

Bontis, N. (1996). There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 60(4), 40-47.

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.

Bontis, N. (1999). Managing organisational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5-8), 433-462.

Bontis, N., Keow, W.C.C. & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85–100.

Bontis, N. (2001). Assesing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital. *Internaional Journal of Management Review*, 3(1), 41-60.

Borghoff, U.M. & Pareschi, R. (1997). Information technology for knowledge management. *Journal of Universal Computer Science*, 3(8), 835-842.

Bose, S. & Oh, K.B. (2004). Measuring strategic value drivers for managing intellectual capital. *The Learning Organization*, 11(4/5), 347–356.

Botwinick, A. (1986). *Participation and tacit knowledge in Plato, Machiavelli, and Hobbes*. University Press of America.  
[http://books.google.com.tr/books/about/Participation\\_and\\_tacit\\_knowledge\\_in\\_Pla.html?id=vvXWAAAAMAAJ&redir\\_esc=y](http://books.google.com.tr/books/about/Participation_and_tacit_knowledge_in_Pla.html?id=vvXWAAAAMAAJ&redir_esc=y) (27.08.2013)

Bozbura, F.T. (2004). Measurement and application of intellectual capital in Turkey. *The Learning Organization*, 11(4/5), 357–367.

Brooking, A. (1996). *Intellectual capital*. International Thomson Business Press, England.

Brooking, A. (1999). *Corporate memory: Strategies for knowledge management*, (Intellectual Capital Series) London, England: International Thomson Business.  
[http://books.google.com.tr/books/about/Corporate\\_Memory.html?id=pqEdv38OnyYC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.tr/books/about/Corporate_Memory.html?id=pqEdv38OnyYC&redir_esc=y) (10.02.2019).

Brüggen, A., Vergauwen, P. & Dao, M. (2009). Determinants of intellectual capital disclosure: evidence from Australia. *Management Decision*, 47(2), 233-245.

Buckman, R. (2004). *Building a Knowledge – Driven Organization*. U.S.A.: McGraw-Hill Companies Pub.

Bulgurcu, E. (2011). Entelektüel sermaye ve entelektüel sermayenin ölçülmesi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 3, 1-13.

Burkowitz, W. & Acosta, S. (1998). *Benchmarking Intellectual Capital Measurement Practices*. Measuring & Valuing Intellectual Capital Conference 16-17 June, London.

Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, (1992). Interpress Basın ve Yayıncılık, İstanbul.

Carvalho, R.B. & Ferreira, M.A.T. (2001). Using information technology to support knowledge conversion processes. *Information Research*, 7(1), 421-458.  
<http://informationr.net/ir/7-1/paper118.html> (05.08.2019).

Cepeda, G. & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426-37.

Chang, S., Chen, S. & Lai, J. (2008). The Effect of Alliance Experience and Intellectual Capital on The Value Creation of International Strategic Alliances. *Omega*, 36, 298-316.

Chen, J., Zhaohui, Z. & Hong, Y.X. (2004). Measuring Intellectual Capital: A New Model And Empirical Study. *Journal of Intellectual Capital*, V(1), 195-212.

Chen, M., Cheng, S. & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159–176.

Chen, C.J. & Huang, J.W. (2007). How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management – The Social Interaction Perspective. *International of Information Management*, 27, 104-118.

Chen, Y. (2008). The positive Effect of Gren Intellectual Capital on Competitive Advantages of Firms. *Journal of Business Ethics*, 77, 271-286.

Choong, K.K. (2008). Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models. *Journal of Intellectual Capital. Emerald Group Publishing Limited*, 9(4), 609-638.

Chu, P.Y., Lin, Y.L., Hsiung, H.H. & Liu, T.Y. (2006). Intellectual Capital: An Empirical Study of ITRI. *Technology Forecasting & Social Change*, 73, 886-902.

Clarke-Sather, A.R., Hutchins, M.J., Zhang, Q., Gershenson, J.K. & Sutherland, J.W. (2011). Development of social, environmental, and economic indicators for a small/medium enterprise. *International Journal of Accounting and Information Management*, 19(3), 247 - 266.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education*. London: Routledge Falmer.

Coşkun, A. (2006). Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı. *Bankacılar Dergisi*, (56), 28-39.

Çakar, N. D., Yıldız, S. & Dur, S. (2010). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 71-93.

Çelik, A.E. & Perçin, S. (2000). Entelektüel sermayenin işletme bazında ölçülmesi ve değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 1(2), 111-118.

Çelik Y. (2018). *Sürdürülebilirlik Muhasebesi Sürdürülebilirlik Muhasebe İlkeleri (GRI), BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde İşlem Gören Bankaların Sürdürülebilirlik Raporlarının Karşılaştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara)

Çıkrıkçı, M. & Daştan, A. (2002). Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması. *Bankacılar Dergisi*, 43, 18-32.

Cinquini L., Passetti E. Tenucci A. & Frey M. (2012). Analyzing Intellectual Capital Information in Sustainability Reports: Some Empirical Evidence. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 531-561.

Çivi, E. (2000). Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), 166-174.

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

Davenport, T.H. (1997). Ten principles of knowledge management and four case studies. *Knowledge and Process Management*, 4(3), 187-208.

Davenport T. & Prusak, L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul

DeLong, D.W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.

Dewhurst, F.W & Navarro J.G. (2004). External Communities of Practice and Relational Capital. *Learning Organization*, 11(4/5), 322-331.

Dictionnaire, Larouse, (1993). *İngilizce Sözlük*, Miliyet Yayınları, Cilt.2. 1905s.

Doğan, H. (2004). İşletmelerde Bir Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak Öz Yetenek Keşif Matrisi ve Gelişim Rotası. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 23-38.

Donate, M.J. & Sanchez de Pablo, J.D.S. (2015). The Role of Knowledge-Oriented Leadership in Knowledge Management Practices and Innovation. *Journal of Business Research*, 68, 360-370.

Drucker, P.F. (1959). *Landmarks of Tomorrow*. USA: Harper.

Drucker, P.F. (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum*. (Çev.: Belkıs Çorakçı), İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Drucker, P.F. (1995). *Değişim Çağının Yönetimi*. Çeviren: Zülfü Dicleli. İstanbul: Türk Henkel Yayınları.

Dumay, J. & Garanina, T. (2012). Investigating IC research: A critical examination. *4th European Conference on Intellectual Capital*, Helsinki, Finland: April 23-24.

Dumay, J. (2014). 15 years of the Journal of Intellectual Capital and counting. *Journal of Intellectual Capital*, 15(1), 2–37.

Durna, U. & Demirel, Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 129-156.

Dyck, B., Starke, F.A., Mischke, G.A. & Mauws, M. (2005). Learning to build a car: An empirical investigation of oragnizational learning. *Journal of Management Studies*, 42(2), 387-416.

Dzinkowski, R. (2000). The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction. *Management Accounting*, 2, 32-36.

Edvinsson, L. (1997). Developing İntellectual Capital At Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 366-373.

Edvinsson, L. & Malone, M.S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. New York, USA: Harper Business.

Elitaş, C. & Demirel, B.L. (2008). Entelektüel Sermaye ve Muhasebeleştirilmesi, (Ed.) R. Aşıkoğlu vd., *Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Gazi Kitabevi, Ankara, 114-131.

Emir S. (2019). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bağlamında Sürdürülebilirlik Raporlaması: BİST’de Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur)

Emrem, A.E. (2003). *Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri*, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F. İzmit: 17-18 Mayıs, 601-614.

Ercan, M.K., Öztürk, M.B. & Demirgüneş, K. (2003). *Değere Dayalı Yönetim ve Entellektüel Sermaye*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Ergün, E.T. & Yılmaz, O.T. (2012). İlişkisel Sermaye ile Yapısal Sermayenin İlişki Düzeyinin Entelektüel Sermaye Düzeyine ve İşletmenin Finansal ve Finansal Olmayan Performansına Etkisi. *International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 3(8), 39.

Erkal, Z. E. (2006). *Entelektüel sermaye: Ölçülmesi ve raporlanması*. Derin Yayınları.

Erkuş, H. (2004). Geleneksel raporlama yöntemlerinin yeni ekonomi karşısındaki durumunun irdelenmesi ve entelektüel sermayenin raporlanması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 303-324. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduibfd/issue/20842/223421>

Erkuş, A. (2006). *Entelektüel Sermaye: Bir Uygulama*. (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi SBE)

Ermem, A.E. (2002). *Strateji Odaklı Organizasyonel Performans Yönetim Sistemi Kapsamında Entelektüel Sermaye Performansının Ölçümü*. (Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Ertuğrul, M. (2000). Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entelektüel Sermaye. *Active Yönetim, Ekim- Kasım*, 72-79.

F-Jardon, C.M. & Susana Martos, M. (2009). Intellectual capital and performance in wood industries of Argentina. *Journal of Intellectual Capital*, 10(4), 600-616.

Fahey, L. & Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management, *California Management Review*, 40(3), 265-276.

Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 4. Basım, London: SAGE Publications Ltd.

Fitz-Enz, J. (1994). *How to Measure Human Resource Management*. McGraw-Hill.

Folan, P. & Browne, J. (2005). A Review of Performance Measurement: Towards Performance Management. *Computers in Industry*, 56, 663-680.

Forza, C. & Flippini, R. (1998). TQM Impact on Quality Conformance and Customer Satisfaction: A Causal Model. *International Journal of Production Economics*, 55(1), 1-20.

Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Bourne, M. (2012). Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-190.

Genç, A.K. (2018). *Entelektüel Sermaye ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Katma Değerine Etkisi: Türkiye’de Bir Araştırma*. (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

George, D. & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step*. A Simple Guide and Reference, 14. Basım, New York: Routledge.

Ghosh, D. & Wu, A. (2007). Intellectual capital and capital markets: additional evidence. *Journal of Intellectual Capital*, 8(2), 216–235.

Gloet, M. & Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15, 402-409.

González-Loureiro, M. (2012). Intellectual Capital and System of Innovation: What Really Matters at Innovative SMEs. *Intangible Capital*, 8(2), 239-274.

Gökce, Ş. (2006). *Bilgi Çağının İş Organizasyonlarında Stratejik Bilgi Yönetimi: Teori ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Göksel, A. & Baytekin, E. (2012). Bilgi Toplumunda İşletmeler Açısından Önemli Bir Zenginlik: Entelektüel Sermaye -Halkla İlişkiler Perspektifinden Bir Değerlendirme- . *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi | Istanbul University Faculty of Communication Journal*, 0(31), Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuifd/issue/22872/244368>

Göktaş, A.A. (2007). *Örtülü Bilginin Açık Bilgiye Dönüştürülmesinde Diyalogun Kullanılması*. (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü)

Görmüş A.Ş. (2009). Entelektüel sermaye ve insan kaynakları yönetiminin artan önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 11(1), 57-75.

Guthrie, J. (2001). The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(1), 4-30.

Guthrie J., Petty, R. & Ricceri F. (2006). The voluntary reporting of intellectual capital Comparing evidence from Hong Kong and Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 254-271.

Guthrie, J., Ricceri, F. & Dumay, J. (2012). Reflections and projections: A decade of intellectual capital accounting research. *The British Accounting Review*, 44(2), 68–82.

Güçlü, N. & Sotirofski, K. (2006). Bilgi Yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 351-371.

Güler, S.Z. (2007). Eğitim örgütlerinde insan sermayesi. *Eğitim Dergisi (E-Eğitim, Bilim ve Sanat Dergisi)*, 16.

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz*, 5. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürdal, O. (2004). Bilgi Ekonomisi ve/veya Yeni Ekonomi'nin Reddettikleri. *Bilgi Dünyası*, 5(1), 48-73.

Gürsu, M. (2003). *Bilgi Yönetiminde Bilgi Haritaları*. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition Prentice Hall. NJ, USA.

Hair J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Ed., Pearson Education Limited: New York.

Harrison, R. & Kessels, J. (2004). *Human Resource Development in a Knowledge Economy*. New York: Palgrave Macmillan Pub.

Haşit, G, Çiftçi, N, Gönüllüoğlu, S, Arı, M & Turan, B. (2020). Kosgeb Uygulamalı Girişimcilik Eğitimlerinin Analiz Edilmesi: Bilecik Örneği. *Sakarya İktisat Dergisi*, 9(4), 333-355.

Hey, J. (2004). The data, information, knowledge, wisdom chain: the metaphorical link. *Intergovernmental Oceanographic Commission*, 26, 1-18.

Hogan, S.J., Soutar, G.N., McColl-Kennedy, J.R. & Sweeney, J.C. (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1264–1273.

Horasan, E. Meydan, C. & Yıldız, S. (2017) Entelektüel sermaye, kurumsal yönetim derecelendirme notu ve işletme performansı arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *KAÜİİBFD*, 8(16), 463-482.

Hotamışlı, M., Yıldız, F. & Eleren, A. (2011). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 273-286.

Huang, C. & Hsueh, S. (2007). A Study on the Relationship Between Intellectual Capital and Business Performance in the Engineering Consulting Industry: A Path Analysis. *Journal of Civil Engineering and Management*, XIII(4), 265-271.

Hubert, S. (1996). Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual Capital. *Strategy & Leadership*, 24(2), 10-13.

Hussain, F., Lucas, C. & Ali, M.A. (2006). Managing Knowledge Effectively. *Journal of Knowledge Management Practice*, May. \_nternet Adresi: <http://www.tlinc.com/articl66.htm>, Erisim Tarihi: 26.04.2006.

Pena, I. (2002). Intellectual Capital and Business Start-up Success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2).

Iftikhar, Z. (2003). Developing an instrument for knowledge management project evaluation. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(1), 55-62.

İnce, M. & Oktay, E. (2006). Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 10, 11-29.

İpçioğlu, İ. & Tunca M.Z. (2002) Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi, Ölçülmesi ve Firma Değerine Etkisi. *Verimlilik Dergisi*, 2, 7-24.

İpçioğlu, İ. (2007). KOBİ'lerin Entelektüel Sermaye Yapısının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 4. *Verimlilik ve KOBİ'ler Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 7-8 Aralık, 289-296.

Janz, B.D. & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture. *Decision Sciences*, 34(2), 351-384.

Jensen, M.B., Johnson, B., Lorenz, E. & Lundvall, B.A. (2004). Absorptive Capacity. *Forms of Knowledge and Economic Development*, 1-43.

Johansson, H. (1996), "Human Resource Costing and Accounting

Johnson, R.A. & Wichern, D.W. (2002). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. Prentice-Hall Inc., United States of America.

Joia, L.A. (2008). The Impact of Government-to-Government Endavors on The Intellectual Capital of Public Organizations. *Government Information Quarterly*, 25, 256-277.

Jones, K. & Leonard, L.N.K. (2009). From Tacit Knowledge to Organizational Knowledge for Successful KM, (Ed.) W. R. King, *Knowledge Management and Organizational Learning*, New York, USA. 27-40.

Kahya, D. (2014). *Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performansa Etkisi ve Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı)

Kalaycı, Ş. (2010). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (Vol. 5). Asil Yayın Dağıtım: Ankara.

Kalkan, A. (2005). *Kobilere Sağlanan Desteklerin Örgütsel Performansa Etkileri*. (GYTE, SBF Doktora Tezi)

Kamukama, N., Ahiauzu, A. & Ntayi, J.M. (2010). Intellectual capital and performance: Testing interaction effects. *Journal of Intellectual Capital*, 11(4), 554–574.

Kandemir, T. (2008). Entelektüel Sermaye Kavramı ve Tarihsel Gelişimi, (Ed.) R. Aşıkoğlu vd., *Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Gazi Kitapevi, Ankara, 16-29.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1999). *Balanced Score Card: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Çev: Serra Egeli. Sistem Yayıncılık. İstanbul.

Kara, H.S. (2007). *Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerine Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi, CBÜ, SBE Manisa)

Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427.

Karacan, S. (2004). Entelektüel Sermaye ve Yönetimi. *Mali Çözüm Dergisi, İSMMMO Yayın Organı*, 14(69), İstanbul, Ekim-Kasım-Aralık, 177-199.

Karagöz, Y. (2019). *SPSS-AMOS-META Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. 2.Basım, Ankara: Nobel Yayınları.

Kartal, A. & Tetik, M. (2019). Faaliyete Dayalı Yönetimin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Alkollü İçecek İşletmesinde Uygulama. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 12(2), 397-426.

Kendirli, S. & Konak, F. (2015). Entelektüel Performansı Üzerinde Etkisi: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Bilişim Şirketeri Üzerine Bir Uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 4(1), 31-51.

Kesken, J. & Eği, T. (2005). KOBİ'ler Bilgi Çağına Hazır mı? Türk KOBİ'leri ve Bilgi Yönetimi: Sektörler Arası Karşılaştırmalı Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(2), 88-110.

Khan, N.A. (2008). *Male Rape: The Emergence of a Social and Legal Issue*. Great Britain: Palgrave Macmillan

Kılıç, K.C., Özgen, H. & Karademir, B. (2004). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında Bilgiye Bakış Açısının Rolü: Kapalı Bilginin Yeni Ürünlere Dönüşümü. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 1-19.

Kline, R.B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.

Kline, R.B. (2011). *Principles And Practice of Structural Equation Modeling*. 3rd Edition, The Guilford Press: New York and London.

Knapp, E.M. (1998). Knowledge management. *Business and Economic Review*, 44(4), 3-6.

Knight, D.J. (1999). Performance measures for increasing intellectual capital. *Strategy and Leadership*, 27(2), 22-27.

Koç, H. (2009). Entellektüel Sermaye Açısından Lider Yöneticilik Davranışının Sektörel Farklılaşması. *Kamu-İş*, 10(3).

Koenig, E.D. & Srikantaiah, T.K. (2004). Knowledge management lessons learned: what works and what doesn't, Information Today, Medford, NJ. [http://books.google.com.tr/books/about/Knowledge\\_Management\\_Lessons\\_Learned.html?id=qPJ5GB37IXsC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.tr/books/about/Knowledge_Management_Lessons_Learned.html?id=qPJ5GB37IXsC&redir_esc=y) (31.07.2013)

KOSGEB, (2005). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik. (Resmi Gazete, 18.11.2005/25997).

Koza, M. (2008). *Bilgi Yönetimi*. Kum Saati Yayın Dağıtım Ltd.Şti. İstanbul.

Kurgun, O.A. (2006). Bilgi Yönetim Sistemlerinin Yapılandırılması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 274-291.

Kurgun, O. & Akdağ, G. (2014). Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 2(2), 155-176.

Kutlu, H.A. (2009). Entelektüel sermaye: Türkiye muhasebe sisteminde raporlanabilir mi? *H.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 236-256.

Lai, Y.L., Hsu, M.S., Lin, F.J., Chen, Y.M. & Lin, Y.H. (2014). The Effects of Industry Cluster Knowledge Management On Innovation Performance. *Journal of Business Research*, 67(5), 734-739.

Lev, B. (1999). R&D and Capital Markets. *Journal of Applied Corporate Finance*, 11(4), 21-35.

Lev, B. (2002). Where Have All of Enron's Intangibles Gone? *Journal of Accounting and Public Policy*, 21(2), 131-135.

Liao, S.H. (2003). Knowledge management technologies and applications- Literature review from 1995 to 2002", *Expert Systems with Applications*, 25, 155-164.

Liebowitz, J. (2003). A Knowledge Management Implementation Plan at a Leading US Technical Government Organization: A Case Study. *Knowledge and Process Management*, 10(4), 254-259.

Lin, H.-F. (2011). The Effects of Employee Motivation, Social Interaction and Knowledge Management Strategy on KM Implementation Level, *Knowledge Management Research & Practice*, 9(3), 263-275.

Luthy, D.H. (1998). Intellectual Capital and its Measurement. Erişim adresi <http://www.apira2013.org/past/apira1998/archives/pdfs/25.pdf>

Malhotra, Y. (2000). *Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation*. Knowledge Management and Virtual Organizations. USA: Idea Group Publishing, 2-19.

Marchand Donald, A. (1998). Competing with Intellectual Capital, iç. G. Von Krogh, J. Roos ve D. Kleime (Ed.), *Knowing in Firms*. SAGE Publications, London, 240s.

Marr, B. (2004). Measuring and Benchmarking Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 11(6), 559-570.

Marr, B., Gray, D. & Neely, A. (2003). Why do firms measure their intellectual capital? *Journal of Intellectual Capital*, 4(4), 441-464.

Marr, B., Gupta, O., Pike, S. & Roos, G. (2003). Intellectual Capital And Knowledge Management Effectiveness. *Management decision*, 41(8), 771-781.

Marwick, A. D. (2001). Knowledge management technology. *IBM Systems Journal*, 40(4), 814-830.

Mason, R.M. (2003). Cross-cultural perspectives on knowledge management. In D. J. Pauleen (Ed), *Cross-cultural perspectives on knowledge management*, 21-34 Westport, CT: Libraries Unlimited. [http://books.google.com.tr/books/about/Cross\\_Cultural\\_Perspectives\\_on\\_Knowledge.html?id=dk0GRAaYrMC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.tr/books/about/Cross_Cultural_Perspectives_on_Knowledge.html?id=dk0GRAaYrMC&redir_esc=y) (24.01.2019).

McPherson (1998). Inclusive Valuation Methodology. cited in Skyrme (1999), *Measuring the Value of Knowledge*. Business Intelligence

Mehralian, G., Rasekh, H.R., Akhavan, P. & Ghatari, A.R. (2013). Prioritization of intellectual capital indicators in knowledge-based industries: Evidence from pharmaceutical industry. *International Journal of Information Management*, 33, 209-216.

Mention, A.L. (2012). Intellectual capital, innovation and performance: A systematic review of the literature. *Business and Economic Research*, 2(1), 1-37.

Mesci, M. (2011). *Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Mertins, K., Heising P. & Varback, J. (2003). *Knowledge Management Concepts and Best Practises*. Second Edition, Springer-Verlag Press, Berlin.

Meydan, C.H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. 2.Basım, Ankara: Detay Yayıncılık.

Millar, J., Dermaid, A. & Quintas, P. (1997). Trans-organisational innovation: A framework for research. *Technology Analysis and Strategic Management*, 9(4), 399-418.

Milost, F. (2013). Is the Intellectual Capital Accounting Just a Management Fashion? *Int. J. Buss. Mgt. Eco. Res*, 4(4), 759-765.

Molodchik, M., Shakina, E. & Bykova, A. (2012). Intellectual capital transformation evaluating model. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 444–461.

Montequin, V.R., Fernandez, F.O., Cabal, V.A. & Gutierrez, N.Q. (2006). An integrated framework for intellectual capital measurement and knowledge management implementation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Information Science*, 32(6), 525-538.

Narvekar, R.S. & Jain, K. (2006). A new framework to understand the technological innovation process. *Journal of intellectual Capital*, 7(2), 174-186.

Nash, H. (1998). Accounting For The Future: A Disciplined Approach to Value-Added Accounting for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.

Noe Raymond, A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. Çev: Canan Çetin, İstanbul: Beta Yayınları.

Nonaka, I. (2004). *The Knowledge –Cretaing Company*. Hitotsubashi on Knowledge Management. Singapore: John Wiley&Sons Pub.

Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press. [http://books.google.com.tr/books/about/The\\_Knowledge\\_Creating\\_Company\\_How\\_Japan.html?id=B-qxrPaU1-MC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.tr/books/about/The_Knowledge_Creating_Company_How_Japan.html?id=B-qxrPaU1-MC&redir_esc=y) (31.07.2013)

Nonaka, I. & Treece, D. (2001). *Managing Industrial Knowledge*. London: Sage Puplication.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I. (1991). Harvard business review. *The Knowledge creating company*, 6(8), 96-104.

Nonaka, L., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International journal of technology management*, 11(7-8), 833-845.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.

O'dell, C., Grayson, C J. & Essaides, N. (2003). *Ne bildiğimizi bir bilseydik*. İstanbul: Dışbank kitapları, Rota yayıncılık.

O'Leary, D. E. (1998). Using AI in knowledge management: Knowledge bases and ontologies. *IEEE Intelligent Systems and Their Applications*, 13(3), 34-39.

Odabaş, H., (2005), "Bilgi Yönetimi Sistemi", (Ed.) C. C. Aktan ve Ğ. Y. Vural, *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Çizgi Kitabevi, Konya, ss.1-11, <http://eprints.rclis.org/3846/1/10.pdf> (10 Nisan 2013).

O'Donnell, D. & O'Regan, P. (2000). The structural dimensions of intellectual capital: emerging challenges for management and accounting. *Southern African Business Review*, 4(2), 14-20.

OECD, (1996). The Knowledge-Based Economy, OECD, Paris.

Ok, Kerim, (2012). *Bilgi ve Bilgi Yönetimine Giriş*. Ed. Sevinç Gülseçen, *Bilgi ve Bilginin Yönetimi*, Bölüm Yazarlı, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

Osterloh, M. & Frey, B.S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization science*, 11(5), 538-550.

Öge, S. (2002). Entelektüel Sermaye: İşletmeler İçin Yeni Bir Değer. *Atatürk Üniversitesi İİ BF Dergisi*, 16(5-6), 175-200.

Öğüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*. Nobel Yayın Dağıtım: İstanbul.

Ölçer, Y. & Şanal, M. (2007). İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 479-500. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cusosbil/issue/4376/59960>.

Önce, S. (1999). *Muhasebe Bakış Açısı İle Entelektüel Sermaye*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1100. Eskişehir.

Örnek, A.Ş. & Ayas, S. (2015). Entelektüel Sermaye ile Yenilikçi İş Davranışının İşletme Performansına Etkisi: Bilişim Sektörü Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(2), 91-116.

Özbaşar, Ş. (2006). *Aile Şirketlerinde entelektüel (finans dışı) sermayenin yönetimi*. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul.

Özdemir, A.A. (2008). Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 1-21.

Öztek, Y. (2005). Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler. *Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi*, 6(2), 19-22.

Parker, C. (2000). Performance Measurement, *Work Study*, 2, 63-66.

Peng, T.J.A., Pike, S. & Roos, G. (2007). Intellectual Capital and Performance Indicators: Taiwanese Healthcare Sector. *Journal of Intellectual Capital*, 8(3), 538-556.

Petrash, G. (1998). Managing Intellectual Capital for Profit. *Measuring and Valuing Intellectual Capital Conference*, London, 16-17 Haziran.

Petty, R. & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155-176.

Pirtini, S. (2004). *Pazarlama Yönetimi Açısından Entelektüel Sermaye*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Pohl, M. & Forstl K. (2011). Achieving Purchasing Competence through Purchasing Performance Measurement System Design: A Multiple-Case Study Analysis. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 17, 231-245.

Polanyi, M. (1962). Tacit knowing: its bearing on some problems of philosophy. *Reviews of Modern Physics*, 34(4), 601-616.

Pulic, A. (1997). The physical and intellectual capital of Austrian banks.

Pulic, A. (2004). Do we know if we create or destroy value? *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 4(4), 349-359.

Quinn, J.B., Anderson, P. & Finkelstein, S. (1996). Managing Professional Intellect: Making The Most Of The Best. *Harvard Business Review*, 74(2), 71-80.

Ragab, M.A.F. & Arisha, A. (2013). Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 873-901.

Ranasinghe, H.K.G.S., Yajid, M.S.A., Khatibi, A. & Azam, S.M.F. (2018). A systematic literature analysis on entrepreneurial orientation and business performance. *Journal of Business Economics and Finance (JBEF)*, 7(3), 269-287.

Raza, A. (2013). Impact of Relational Capital Management on Firm Performance. *Abasyn University Journal Of Social Sciences*, 6(1), 65-78.

Reed, K.K. (2000). *The Dynamics of Intellectual Capital*. (Ph. Thesis, University of Connecticut, UMI)

Renaud, J., Lefebvre, A., & Fonteix, C. (2004). Improvement of the design process through knowledge capitalization: an approach by know-how mapping. *Concurrent Engineering*, 12(1), 25-37.

Riahi-Belkaoui A. (2003). Intellectual Capital and Firm Performance of US Multinational Firms: A Study of the Resource-Based and Stakeholder Views. *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 215-226.

Rodov, I. & Leliaert, P. (2002). FIMIAM: Financial Method of Intangible Assets Measurement. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 323-336.

Roos, G. & Roos, J. (1997). Measuring Your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413-426.

Roos, J., Edvinsson, L., & Dragonetti, N. C. (1997). *Intellectual capital: Navigating the new business landscape*. Springer.

Roos, G., Bainbridge, A., & Jacobsen, K. (2001). Intellectual capital analysis as a strategic tool. *Strategy & Leadership*, 2(4), 21–26.

Rudez, H.N. & Mihalic, T. (2007). Intellectual Capital in the Hotel Industry: A Case Study from Slovenia. *Hospitality Management*, 26, 188-199.

Saint-Onge, H. (1996). Tacit Knowledge: The Key To The Strategic Alignment Of Intellectual Capital. *Planning Review*, 24(2), Mar/Apr. 1996.

Salman, R.T. & Mahamad, T.B. (2012). Intellectual capital measurement tools. *International Journal on Social Science Economics & Art*, 2(2), 19–26.

Santos-Rodrigues, H. & Pereira-Rodrigues, G. (2014). *Structural Capital and Financial Results: A Case Study*. Proceedings of The European Conference on Intellectual Capital, 179-183.

Sarıhan, H.İ. (1988). *Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi*. Desnet Yayınları, İstanbul.

Saruhan, C.S. & Özdemirci, A. (2016). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. 4.Basım, İstanbul: Beta Yayınları.

Sawhney, M. (2001). Beyond Customer Knowledge Management: Customers as Knowledge Co-Creators. *Knowledge Management and Virtual Organizations*. USA: Idea Group Publishing, 258-281.

Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.

Seetharaman, A., Low, K.L.T. & Saravanan, A.S. (2004). Comparative justification on intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 522–539.

Seleim, A., Ashour, A. & Bontis, N. (2004). Intellectual Capital in Egyptian Software Firms. *The Learning Organization*, 11(4/5), 332-346.

Senge, P.M. (1998.) The leader's new work. *Leading Organizations*, 1, 439-457.

Serpek, E. (2003). *Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*. (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Sipahi, B. (2004). Entelektüel Sermayenin Finansal Tablolarda Raporlanmasına İlişkin Yaklaşımlar. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 24, 146-149.

Sipahi, B. (2005). İşletme Performansının Ölçülmesinde Ekonomik Katma Değer. *Öneri*, 6(23), 107-122.

Smith, E.A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311-321.

Smith, E.A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311-321

Spender, J.C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal, Special Issue: Knowledge and the Firm*, 17, 45-62.

Srikantaiah, T.K. & Koinig, M.E.D. (2000). *Knowledge Management for the Information Professional*. American Society for Information Science, Medford, New Jersey.

[http://books.google.com.tr/books/about/Knowledge\\_Management\\_for\\_the\\_Information.html?id=I7zVQHxWO-QC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.tr/books/about/Knowledge_Management_for_the_Information.html?id=I7zVQHxWO-QC&redir_esc=y) (17.02.2019).

Standfield, K. (1998). Extending the intellectual capital framework. *Available on line: <http://www.knowcorp.com/article075.htm>*.

Stewart, T. A. (1997). Entelektüel sermaye: Örgütlerin yeni zenginliği. Çev. N. Elhüseyni) *İstanbul: MESS Yayınları*.

Stewart, T.A. (1997). Intellectual Capital; The New Wealth of Organizations, Doubleday/Currency, New York, NY. [http://books.google.com.tr/books/about/Intellectual\\_capital.html?id=3eDtAAAAMA-AJ&redir\\_esc=y](http://books.google.com.tr/books/about/Intellectual_capital.html?id=3eDtAAAAMA-AJ&redir_esc=y) (14.08.2013)

Stock, G.N., McFadden, K.L. & Gowen III, C.R. (2010). Organizational Culture, Knowledge Management, and Patient Safety in U.S. Hospitals. *Quality Management Journal*, 17(2), 7-26.

Sullivan, P.H. (1999). Profiting From Intellectual Capital. *Journal of Knowledge Management*, 3(2).

Sullivan, P.H. (2000). *Value Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. New York: Wiley, 239-240.

Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.

Sveiby, K.E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344-358.

Şahin, O. & Alabay, M.N. (2011). KOBİ’lerde entelektüel sermayenin firma performansı üzerine etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(14), 249-268.

Şamiloğlu, F. (2002). *Entelektüel Sermaye*. Gazi Kitabevi, Ankara.

Şimşek, M. (2004). *İş Hayatında Mükemmellik*. Hayat yayınları, İstanbul.

Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. 6.Basım, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Taliyang S.M. & Jusop M. (2011). Intellectual Capital Disclosure and Corporate Governance Structure: Evidence in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 109-117.

Tanriverdi, H. (2005). Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability and Performance of Multibusiness Firms. *MIS Quarterly*, 29(2), 311-334.

Taşdemir, B. (2017). *Sürdürülebilirlik Raporları Kapsamında Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Finansal Performans Üzerine Etkisi: BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Taşkın, E. (2005). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*. Papatya Yayınları, İstanbul.

Taylor, C. (2001). *Intellectual Capital*. Computer World, March 12, Academic Research Library, 51.

Teece, D.J. (2000). *Management Intellectual Capital*. Oxford University Press, New York.

Terra, J.C. & Angeloni, T. (2006). *Understanding the between Information Management and Knowledge Management*. Terra Forum Consultores, Toronto, Canada. \_nternet Adresi; [www.providersedge.com/docs/km\\_articles](http://www.providersedge.com/docs/km_articles), Erisim Tarihi: 24.05.2006

Tokcan, H. (2015). *Bilginin Üretimi ve Kullanımı Açısından Bilgi Yönetimi: Üniversite’de Akademik Yöneticilerin Bilgi Yönetimi Algıları Üzerine Bir Uygulama*. (Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Toraman, A. vd., (2009). İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi. *A.K.Ü, İ.İ.B.F. Dergisi*, 11, 1.

Martínez-Torres, M. R. (2006). A procedure to design a structural and measurement model of intellectual capital: an exploratory study. *Information & Management*, 43(5), 617-626.

Tovstiga, G. & Tulugurova, E. (2007). Intellectual capital and performance in russian enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 695-707.

Trautmann, T. (2000). An Epistemological Literature Review on Knowledge and Knowledge Management. Département de Stratégie et POM Groupe ESC Grenoble, Working Papers, SPR / WPS 00-08, 1-21.

Tsan, W. & Chang, C. (2005). Intellectual Capital System Interaction in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 285-298.

Tsui, E. (2005). The role of IT in KM: Where are we now and where are we heading? *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 3-6.

Tunçer, A. (2018). *Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Yenileşimi Destekleyen Örgüt İkliminin Rolü: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Tuomi, I. (1999). Data is more than knowledge: Implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organization memory. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 103-117.

Türk, M. (2003). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*. Türkmen Kitabevi: İstanbul.

Uçak Özenç, N., (2010). Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(4), 705-722.

Urban, B. & Joubert, G.S. (2017). Multidimensional and Comparative Study on Intellectual Capital and Organisational Performance. *Journal of Business Economics & Management*, 18(1), 84-99.

Uyaroğlu, M.M. (2019). *Entelektüel sermaye ve yetenek yönetiminin işletme performansına etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Uzun, D. (2007). *Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir)

Ünal, O. (2010). Entelektüel Sermayenin Raporlanması Ve UMS 38 Maddi Olmayan Duran Varlıklar Standardı Kapsamında Değerlendirilmesi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.

Van Buren, M.E. (1999). A Yardstick For Knowledge Management. *Training & Development*, 53, 71-78.

Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategic Research: A Comprasion of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-811.

Wall, A., Kirk, R. & Martin, G. (2004). *Intellectual Capital - Measuring the Immeasurable?* Oxford, UK: Elsevier.

Wang, W. & Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222-236.

Wang, Z. & Wang, N. (2012). Knowledge Sharing, Innovation And Firm Performance. *Expert Systems With Applications*, 39(10), 8899-8908.

Wiig, K.M. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6-14.

Williams, S.M. (2001). Is Intellectual Capital Performance and Disclosure Practices Related? *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 192-203.

Williams, S.M. (2004). Downsizing- intellectual capital performance anorexia or enhancement? *Learning Organization*, 11(4/5), 368-379.

Yahya, S. & Wee-Keat, G. (2002). Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.

Yaşlıca Erenel, B. (2019). *Entelektüel Sermaye, Girişimsel Yönelim Ve Firma Performansı: Bilgi Yaratma Sürecinin Rolü*. (Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Yıldız, S. (2015). İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(36), 179-193.

Yıldız, S. (2010). *Entellektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Yiğit, S. & Özeyer, K. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21), 333-359.

Youndt, M.A., Subramaniam, M. & Snell, S.A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335–361.

Yozgat, U. (1998). *Yönetim Bilişimi Sistemleri*. Beta Basım Yayım: İstanbul.

Yörük, N. & Erdem, M.S. (2008). Entelektüel sermaye ve unsurlarının, İMKB’de işlem gören otomotiv sektörü firmalarının finansal performansı üzerine etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 397-413.

Yücel, F. & Yanar R. (2005). Türkiye’de Cari işlem Açıkları Sürdürülebilir Mi? Zaman Serileri Perspektifinden Bir Bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 2.

Yüksel, H. (2002). Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi. *KHO Bilim Dergisi*, 2, Ankara, 85.

Zack, M.H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145.

Zaim, H. ( 2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*. İşaret Yayınları: İstanbul.

Zaim, H. & Seçgin, G. (2012). Bilgi Yönetiminde Bilgi Dönüştürme ve SECI Modeli: Hizmet Sektöründe Bir Alan Araştırması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 1-12.

Zhou, A. & Fink, D. (2003) The Intellectual Capital Web: A Systematic Linking of Intellectual Capital and Knowledge Management. *Journal of Intellectual Capital*, 4, 34-48. <https://doi.org/10.1108/14691930310455379>

## EKLER



## ÖZGEÇMİŞ

