

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ
VE UYGULAMADAN ÖRNEKLER**

Yüksek Lisans Tezi

NESLİHAN ÖZLEM BOZDEMİR

İstanbul, 2009

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ
VE UYGULAMADAN ÖRNEKLER**

Yüksek Lisans Tezi

NESLİHAN ÖZLEM BOZDEMİR

Danışman: PROF.DR. NESLİHAN OKAKIN

İstanbul, 2009

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLE. Anabilim Dalı YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi NESLİHAN ÖZLEM BOZDEMİR nin ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE UYGULAMADAN ÖRNEKLER adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 16.07.2009 tarih ve 2009/12-34 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 1.12.2009

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. NESLİHAN OKAKIN
2) Jüri Üyesi : ÖĞR. GÖR. DR. SİBEL GÖK
3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. FATMA URFALIOĞLU



GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Neslihan Özlem Bozdemir
Ana Bilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Neslihan Okakin
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans Tezi – Temmuz 2009
Anahtar Kelimeler	: Entellektüel Sermaye, İnsan Sermayesi, Müşteri Sermayesi, Yapısal Sermaye, Entellektüel Sermaye Yönetimi

ÖZET

ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

İşletmelerin performansı ve diğer işletmelerle rekabet edebilme güçleri, entellektüel sermayelerini etkin biçimde kullanabilme becerilerine göre değişmektedir. Kullanıldıkça değeri artan bir varlık olan entellektüel sermayenin örgüt üzerindeki etkilerini konu alan bu çalışmanın amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren sağlık işletmelerinin entellektüel sermaye yönetimleri hakkında bilgi sahibi olmak ve uygulamada karşılaşılan aksaklıkları belirlemektir.

Bu amaçla, bu çalışmada entellektüel sermaye kavramına ve bileşenlerine yönelik teorik bir çerçeve ortaya konmaya çalışılmış, yönetilmesi ve işletmeler açısından taşıdığı önem üzerinde durulmuştur. Çalışma kapsamında, İstanbul’da hizmet veren iki ayrı özel hastanede görev yapan 60 yöneticiye anket formu vasıtasıyla sorular sorulmuştur. Bu doğrultuda seçilen işletmelerden elde edilen veriler istatistiksel olarak incelenerek tablolar yardımıyla yorumlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda; işletmelerin rekabetçi avantajlar kazanmasında, çalışan motivasyonu ve hasta tatmin düzeyinin artırılmasında entellektüel sermaye yönetiminin en etkili seçenek olduğu görülmüştür.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Neslihan Özlem Bozdemir
Field	: Labour Economics and Industrial Relations
Programme	: Management and Labour Psychology
Supervisor	: Prof. Dr. Neslihan Okakin
Degree Awarded and Date	: Master – July 2009
Keywords	: Intellectual Capital, Human Capital, Customer Capital, Structural Capital, The Management of Intellectual Capital

ABSTRACT

EFFECTS OF THE INTELLECTUAL CAPITAL ON THE ORGANIZATION

Performance of enterprises and the power to compete with the other enterprises change according to ability to use the intellectual capital effectively. The purpose of this study that is about the impact of intellectual capital on the organization; having information about intellectual capital management of medical supply companies operating in Turkey and determining encountered defects in practice.

With this objective, in this study it has been trying to put forward a theoretical framework to the concept of intellectual capital and its components. In this study, 60 managers, serving in two separate private hospitals, were asked via questionnaire. In this regard the data obtained from selected businesses statistically examined with the help of tables have been interpreted. Analysis as a result of businesses in gaining competitive advantage, employee motivation and intellectual capital management in increasing patient satisfaction levels were observed to be the most effective option.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
1. GİRİŞ	1
2. ENTELLEKTÜEL SERMAYE KAVRAMININ TANIMI, GELİŞİMİ VE ÖNEMİ	3
2.1. Entellektüel Sermaye Kavramının Tanımı.....	4
2.2. Entellektüel Sermaye Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	9
2.3. Entellektüel Sermaye Kavramının Önemi.....	13
2.3.1. Bilginin ve Maddi Olmayan Varlıkların İşletmeler İçin Artan Önemi.....	13
2.3.2. İşletmelerin Piyasa Değeri İle Defter Değeri Arasındaki Farkın Artması.....	14
3. ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI VE YETENEKLERİ	15
3.1. Entellektüel Sermayenin Unsurları.....	15
3.1.1. İnsan Sermayesi.....	15
3.1.2. Müşteri Sermayesi.....	19
3.1.3. Yapısal Sermaye.....	20
3.2. Entellektüel Sermayenin Yetenekleri.....	21
3.2.1. Akıllı Genişletmek.....	22
3.2.2. Yeniliği Teşvik Etmek.....	23
3.2.3. Bütünlüğü Sağlamak.....	23
4. ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİLMESİ	25
4.1. Entellektüel Sermaye Yönetiminin Nedenleri.....	29
4.1.1. Yoğun Rekabet.....	29
4.1.2. Pazarların Homojenleşmesi.....	29
4.1.3. Bilgi Sistemlerinin Yönetim Alanında Kullanımı.....	30
4.1.4. İşletmelerin Dünya Yönelimli Faaliyet Göstermesi.....	31
4.1.5. Global Normlar Yönelimli İşletme Yönetimi.....	32
4.1.6. Öğrenen Organizasyonlar.....	32
4.2. Entellektüel Sermaye Yönetiminin Gelişimi.....	33
5. ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK UYGULAMALAR	36
5.1. Araştırmanın Konusu.....	36

5.2. Araştırmanın Amacı.....	36
5.3. Araştırmanın Yöntemi.....	36
5.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	37
5.3.2. Verilerin Değerlendirilmesi ve Uygulanan İstatistik Analizler.....	38
5.4. Araştırmanın Hipotezleri	38
5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	39
5.6. Güvenirlilik Analizi.....	40
5.7. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme.....	42
5.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	42
5.7.2. T – Testi Analizine İlişkin Bulgular.....	48
5.7.3. T – Testi Analizine İlişkin Değerlendirmeler.....	56
5.7.4. Varyans Analizine İlişkin Bulgular.....	58
5.7.5. Varyans Analizine İlişkin Değerlendirmeler.....	65
5.7.6. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	66
5.7.6. Korelasyon Analizine İlişkin Değerlendirmeler.....	67
6. SONUÇ.....	69
EKLER.....	73
Ek 1: Anket Formu.....	74
KAYNAKÇA.....	78

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 : Entellektüel Sermaye Kavramının Gelişimi.....	12
Tablo 2 : 20. ve 21. Yüzyılın İşletmelerinin Karşılaştırılması.....	34
Tablo 3 : Hastanelere Göre Yüzde Dağılımı.....	42
Tablo 4 : Hastanelere Göre Yöneticilerin Unvan Dağılımı.....	43
Tablo 5 : Hastanelere Göre Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı.....	44
Tablo 6 : Hastanelere Göre Yöneticilerin Yaş Dağılımı.....	45
Tablo 7 : Hastanelere Göre Yöneticilerin Eğitim Düzeyinin Dağılımı.....	46
Tablo 8 : Hastanelere Göre Yöneticilerin Çalışma Süresinin Dağılımı.....	47
Tablo 9 : İnsan Sermayesi İfadelerine Verilen Cevapların Yüzdeleri.....	48
Tablo 10 : İnsan Sermayesi İfadelerinin Hastanelere Göre Ortalamaları ve t- Testi Analiz Bulguları.....	49
Tablo 11 : Müşteri Sermayesi İfadelerine Verilen Cevapların Yüzdeleri.....	51
Tablo 12 : Müşteri Sermayesi İfadelerinin Hastanelere Göre Ortalamaları ve t –Testi Analiz Bulguları.....	52
Tablo 13 : Yapısal Sermaye İfadelerine Verilen Cevapların Yüzdeleri.....	54
Tablo 14 : Yapısal Sermaye İfadelerinin Hastanelere Göre Ortalamaları ve t –Testi Analiz Bulguları.....	55
Tablo 15 : Bağımlı Değişkenlerin Hastanelere Göre Ortalamaları ve Sonuçlar.....	60
Tablo 16 : Bağımlı Değişkenlerin Cinsiyet Gruplarına Göre Ortalamaları ve Sonuçlar.....	61
Tablo 17 : Bağımlı Değişkenlerin Yaş Gruplarına Göre Ortalamaları ve Sonuçlar.....	62
Tablo 18 : Bağımlı Değişkenlerin Eğitim Düzeyi Gruplarına Göre Ortalamaları ve Tek Yönlü MANOVA Testi Sonuçları	63

Tablo 19 : Bağımlı Değişkenlerin Çalışma Süresi Gruplarına Göre Ortalamaları ve Tek Yönlü MANOVA Testi Sonuçları.....	64
Tablo 20 : Ölçek Türleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi.....	67

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 : Hastanelere Göre Yüzde Dağılımı	42
Şekil 2 : Hastanelere Göre Yöneticilerin Unvan Dağılımı.....	43
Şekil 3 : Hastanelere Göre Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı.....	44
Şekil 4 : Hastanelere Göre Yöneticilerin Yaş Dağılımı.....	45
Şekil 5 : Hastanelere Göre Yöneticilerin Eğitim Düzeyinin Dağılımı.....	46
Şekil 6 : Hastanelere Göre Yöneticilerin Çalışma Süresinin Dağılımı.....	47

KISALTMALAR

a.g.e.	:	Adı geçen eser
ev.	:	Çeviren
s.	:	Sayfa
No	:	Sayı
vb.	:	Ve benzeri
Vol	:	Cilt

1. GİRİŞ

Kullanıldıkça değeri artan bir varlık olan entellektüel sermaye, bilgiye dayalı rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında uyandırılması gereken bir devdir. Bunun farkına varamayan şirketler gün geçtikçe entellektüel erozyona uğramakta ve bir noktada verimsiz, katma değer üretemeyen bir şirket haline dönüşmektedir. Bu durumu engellemek için önce entellektüel sermaye tanımlanmalı ve ortaya çıkarılmalı, sonrasında ise sürekli gelişimi sağlanmalıdır.

Bir işletmeyi geleceğe taşıyacak olan unsur, bünyesinde çalışan insanların yarattığı değerlerin, şirket stratejilerinin, yapısının, sistem ve süreçleri ile şirketin müşterileri ve toplumla kurduğu ilişkilerin toplamından oluşan entellektüel sermaye olacaktır. Entellektüel sermayeyi oluşturan insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye çevreyle olan etkileşimlerini kendi bünyelerinden süzerek şirkete akıtmakta, küreselleşen dünya pazarlarında şirketlere rekabetçi avantajlar kazandırmaktadır.

Günümüzde örgütsel yeteneklerin geliştirilmesinde, etkin karar süreçlerinin oluşturulmasında, fırsatların ortaya çıkartılmasında, teknolojik yeniliklerin yönetiminde, hataların elimine edilmesinde bilgi yönetimi belirleyici rol oynar. Bu nedenle, günümüz örgütleri yaşamlarını sürdürebilmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için bütün süreçlerini “bilgi yönetimi” ekseninde yeniden yapılandırma gereksinimi duymaktadırlar.

Bilgi yönetiminde iyi olmak için işletmeler arasında, bilgi üretme, elde etme ve transfer etmede yetenek geliştirme konusunda çok yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Aynı zamanda yeni bilgiyi rekabet üstünlüğü yaratmaya dönüştürebilmek için, işletmeler davranışlarını, yapılarını, stillerini sürekli değiştirmekte, yenilemekte veya gözden geçirmektedirler. Amaçları ise, bilgi temelli varlıklar/entelektüel sermayeye dönüştürülebilecek oluşumları belirlemek, geliştirmek ve korumaktır. Rekabet üstünlüğü yaratan bilgi yönetimi yalnızca rakiplerde olmayan değil, aynı zamanda, rakiplerin kolay elde edemeyecekleri bir sosyal ilişki ağını belirtir.

Küresel rekabet ve değişim, iş dünyasının şeklini değiştirmiş, bütün işletmelerin üzerinde önemli bir baskı oluşturmuştur. Bu baskı neticesinde işletmeler, bilgi yönetiminden elde edilebilecek uzun vadeli rekabet avantajını sağlamak için, iç ve dış bilgi kaynaklarına etkili bir biçimde erişilmesinin ve bu bilgi kaynaklarının kullanılmasının kaçınılmaz olduğunu kabul etmişlerdir.

Bu çalışmadaki amaç; günümüz işletme yönetiminde büyük bir önemi olan entellektüel sermayenin önemini ve örgüte olan etkilerini sunmaktır. Bu doğrultudan hareketle;

Birinci bölümde; bilgi ve bilgi kaynaklarının önemine değinilerek entelektüel sermayenin tanımı, gelişim süreci ve önemi anlatılmıştır. İkinci bölümde entelektüel sermayeyi oluşturan unsurlar ve bu unsurlara bağlı olarak entelektüel sermayenin yetenekleri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde; entelektüel sermayenin yönetilmesi gerekliliğinin üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde ise entelektüel sermaye unsurlarının yönetilmesine ilişkin sağlık sektörüne yönelik uygulamalar yapılmıştır.

2. ENTELLEKTÜEL SERMAYE KAVRAMININ TANIMI, GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

Günümüz ekonomisinde tüm dünyada bilgi toplumuna geçiş süreciyle yaşanan değişimle, işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek ve rekabet yaratmak için yeni sermaye varlıklarına gerek duymaktadır. Bilgi çağı, faaliyet gösterilen sektör farketmeksizin işletmelerin başarılı olabilmeleri için yeni bilgi ve yeteneklere sahip olmayı gerektirmektedir. Bir işletme rekabet ortamında bir avantaj yakalamak istiyor ise, elinde diğer işletmelerde bulunmayan değerli kaynaklar bulundurmak zorundadır. “Geçmişin işletme kaynakları olan; hammadde, sermaye ve makineler yerine günümüzde marka, teknik bilgi, müşteri sadakati, beceri ve yaratıcılık önem kazanmaktadır.”¹

Toplumsal yaşamın tüm dinamiklerinin farklılaştığı bir ortamda, kendini yenileyen, dinamik bir yapı içerisinde değişim dalgalarına uyum sağlayabilen işletmeler ayakta kalabilmektedir. Entellektüel sermaye yaklaşımı da bu bağlamda ileri sürülen yeni yaklaşımlardan biridir. Bilgi toplumunda “entellektüel olanın fiziksel olana hükmedeceği” düşüncesinin işletmeler dünyasındaki yansımalarını içermektedir. Bu yaklaşımda; insan gücünün, sanayi toplumunda olduğu gibi, salt fiziksel güç olarak değil, onun çok daha ötesinde “beyin gücü” olarak ele alınması, bunun tüm organizasyonel işleyişlere yansıtılarak, katma değer yaratma sürecinin en önemli unsuru olarak algılanması ve örgüt için kalıcı zenginliklere dönüştürülmesi esastır.

Her kuruluş, farklı kimliklere bürünmüş entellektüel varlıkları barındırmakta, ancak bu varlıklar çoğu zaman örtülü halde bulunmakta, potansiyelleri gizli kalmaktadır. “Entellektüel sermayenin ne olduğunu, neden böylesine önemli olduğunu ve nasıl geliştirilip yönetilebileceğini anlamak için, “Enformasyon Çağı”nın ne anlama geldiğini kavramak kilit bir noktadır. Bilgi en üstün ekonomik kaynağa, hammaddeden

¹ Ayşe N. Yereli ve Gülşen Gerşil, “Entellektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri”, **Yönetim ve Ekonomi**, Vol.12, No.2, (2005), s.17.

daha önemli ve çoğu zaman da paradan daha önemli bir kaynağa dönüşmüş bulunuyor.”²

Kuruluşların geleceğini belirleyen bu saklı hazinedir. Doğru taşların altına bakılıp keşfedilmeli, güçlü, değer kazandıran biçimlerde ele alınmalı ve yararlanılmalıdır.

2.1. Entellektüel Sermaye Kavramının Tanımı

Entellektüel sermaye çeşitli yazarlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır:

Birçok tanımda, atıf yapılan başlıca referans olduğu görülen Thomas Stewart’a göre entellektüel sermaye; “zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entellektüel malzemedir, yani bilgi, enformasyon, entellektüel mülkiyet ve deneyimdir.”³ Stewart, entellektüel sermayeyi, “Brain Power” isimli makalesinde ise işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak, çalışanların bildiği her şeydir.’ diye tanımlamaktadır.⁴

Entellektüel sermaye, bir örgüt için değerli olan, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak sınıflandırılan bilgidir.⁵

Bir işletmenin bilgi, tecrübe, ilişki, süreçler, keşifler, pazar durumu ve toplum etkisinin toplamı ve sinerjisidir.⁶

² Thomas A. Stewart, **Entellektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği**, Nurettin Elhüseyni (çev.), İstanbul: BZD Yayıncılık, 1997, s.40.

³ Stewart, a.g.e., s.20.

⁴ Nazan Yelkikalan, Erdal Aydın, “Aile Sirketlerinde Profesyonellesmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entellektüel Sermaye Birikimi”; **Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**; biibf.comu.edu.tr/nyelkikalaneaydin.pdf, s.8.

⁵ Şaban Uzay, Orhan Savaş, “Entellektüel Sermayenin Ölçülmesi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama Örneği”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, No.20, (Ocak-Haziran 2003), s.165.

⁶ Miller William: “Building The Ultimate Resource”, *Management Review*, Jan.1999, s.42.

Entellektüel sermaye, kara dönüştürülebilen bilgidir ve bu bilgi, işletmenin fikirlerinin, yeniliklerinin, teknolojilerinin, genel bilgilerinin, bilgisayar programlarının, dizaynlarının, veri kullanma yeteneklerinin, ilişkilerinin, süreçlerinin, yaratıcılıklarının ve yayınlarının bir bütünü olarak tanımlanabilir.⁷

Entellektüel sermaye bilginin tüm şeklidir. Entellektüel sermaye, kavrama gücünü, süreç planlarını ve kültürü, normları, değerleri, grup dinamiklerini ve grup üyelerinin bilgi ve yeteneklerini kapsamaktadır.⁸

“Entellektüel sermaye, işletmelerde, kara dönüştürülebilen fikirlerin, yeniliklerin, dizaynların, yönetim şekli, ilişkiler, süreçler, müşteriler, insan kaynakları ve yayınların oluşturduğu bir bütündür şeklinde tanımlanabilir.”⁹

Leif Edvinson ve Malone’ye göre “değere dönüştürülebilen bilgi”dir.¹⁰ Tanımdan da anlaşıldığı gibi bilginin entellektüel sermaye unsuru olabilmesi için katma değer yaratması gerekmektedir.

⁷ G. Büyüközkan, “Entellektüel Sermaye Yönetimi”, **Kal-Der Forum Dergisi**, No.6, (Nisan- Mayıs 2002), s.36.

⁸ R.L. Williams and W.R. Bukowitz, “The Yin And Yang of Intellectual Capital Management: The Impact of Ownership on Realizing Value from Intellectual Capital”, **Journal of Intellectual Capital**, Vol.2, No:2, (2001),s.98

⁹ Mina Özevren, **İşletmelerde Değer Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2008, s.52.

¹⁰ Leif Edvinson ve Michael S. Malone, **Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value By Finding It’s Hidden Roots**, Harper Colins Publishers, NY, 1997, s.366.

Yereli ve Gerşil'in de ifade ettiği gibi, en genel yönüyle entelektüel sermaye varlıkları dört grup altında toplanmaktadır.¹¹

- * Ticari marka; patent, telif hakkı gibi düşünsel-entelektüel mülkiyeti kapsayan varlıkları içermektedir.
- * Tüketici bağlılığı; iç sistemlerden kazanılan güç, yönetim ve iş süreci, şirket kültürü gibi organizasyona iç güç veren varlıkları içermektedir.
- * Tekrarlanan işler; bilişim ağı kapasitesi, işle ilgili bilgi, yetenekler, organizasyon ve bunun gibi örgütte çalışanların ortaya koyduğu varlıkları içermektedir.
- * Pazar bölümünde işletmeye güç veren varlıklar ise insan merkezli varlıklarla yönetmeye yönelik taktik ve stratejiler ile ilgili olan faaliyetler ve bilgi yönetimi içerisinde irdelenir. Tipik olarak benzer yetenekler, know-how, eğitim, tecrübelerden öğrenim vb. konular kapsar.

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak benzer ve farklı özellikleri bir arada barındıran ifadelere rastlamak mümkündür. Her tanımın entelektüel sermaye varlıklarına ilişkin vurguladığı unsurlar değişiklik göstermektedir. Ancak entelektüel sermayeyi açıklayan tanımlar arasında keskin bir farklılık yoktur.

Tüm bu tanımlara bakıldığında entelektüel sermayenin, iki temel noktası ortaya çıkmaktadır. Bunlar; entelektüel sermayenin işletmenin içindeki veya dışındaki her seviyedeki bilgilerin toplamı olması ve entelektüel sermayenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için bu bilgilerin kullanılması gerektiğidir.¹²

Entelektüel sermaye, işletme çalışanın deneyiminin, farklı örgüt sistemlerinin ve firmaya özgü bilgilerin içinde yer alır.¹³ Entelektüel sermaye, fiziksel kaynakları daha değerli olacak şekilde bir araya getirme tarifleri oluşturur, nadir değildir, üretmesi pahalı değildir, kullanıldığında tükenmek yerine gelişir, aynı anda birden fazla yerde olabilir, bozulmaz, keyfi bir biçimde işletmeyi terk etmez, transferi ucuzdur ve transferi

¹¹ Yereli ve Gerşil, a.ge., s.18.

¹² Mark A. Youndt, Ohan Subramaniam and Scott A. Snell, "Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns", **Journal of Management Studies**; Blackwell Synergy, Vol.41, (2004), s:337.

¹³ Christie Taylor, "Intellectual Capital"; **Computerworld**; 03/12/2001, Vol:35, s.51.

ile ilgili ek bir maliyet gerektirmez.¹⁴ Bir işletmenin piyasa değeri, fiziksel ve finansal varlıklarının yanında maddi olmayan kaynaklarının toplamından da oluşmaktadır. Entelektüel sermaye statik bir varlıktan çok, işletmenin gereksinimlerine uygulandığında katma değer yaratan dinamik bir unsurdur.

Entellektüel sermaye, açık veya örtülü bilgi ve öğrenme yeteneği şeklinde ortaya çıkabilecek entelektüel kaynakların birleşimi ve değişimi ile oluşur. Entelektüel kaynakların verimli kullanımı ile değişim ve birleşim içeren öğrenme hareketlerini etkileyen değişik şartlar vardır. Bilginin değişim ve birleşimi karmaşık sosyal süreçlerdir ve değeri genellikle sosyal yapı içinde yer almaktadır.¹⁵

Entellektüel sermaye zenginlik yaratmada ve önemli ekonomik büyüme sağlama konusunda daha fazla potansiyel güce sahiptir. Bunun en büyük nedeni entelektüel sermayenin bir kez oluşmasından sonra tekrar üretilmesi için gerekli maliyetin neredeyse sıfır olmasıdır. Bunun yanında piyasanın büyüklüğü ve fiyatlamanın da etkisi vardır.¹⁶

Entellektüel sermaye, sınırlı sayıda parlak zekaya, bilgi ve beceriye sahip yöneticilerin varlığıyla işletmeleri geliştirmeye çalışmanın aksine, çalışanların tamamının bu yetilerle donatılmasının gerekli olduğunu öngören bir yaklaşımdır. Çalışanlar arasında ilişkilerin geliştirilmesi, yapılan çalışmaların formelleştirilmesi, yaratıcılığın, yenilikçiliğin geliştirilmesi ile organizasyonların değer yaratabileceğini savunan bir bakış açısıdır.¹⁷

Yapılan tüm bu tanımlamalara rağmen entellektüel sermayenin genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır ve genellikle entellektüel varlıklar, entelektüel mülkiyet ve bilgi varlıkları kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu kavramlar entelektüel sermaye kavramının en önemli unsurları olmalarına rağmen, entelektüel sermaye kavramının içeriği daha kapsamlıdır. “Entelektüel sermaye kavramını bir

¹⁴ Keith Bradley, “Intellectual Capital and the New Wealth of Nations II”; Business Strategy Review; 1997; Vol:8 Issue:4, s.35.

¹⁵ Janine Nahapiet, Ghoshal, Sumantra, “Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage”; The Academy of Management Review; JStor; 1998 April; Vol:23 No:2,s.250.

¹⁶ Bradley, s.40.

¹⁷ Ali Akdemir, “Entellektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri”, **SDÜ İ.İ.B.F Dergisi**, Vol.3, No.3, (1999), s.63-72.

şirketin sahip olduğu bilgi temelli sermayenin veya öz kaynakların toplamı olarak kabul etmek gereklidir.”¹⁸

“Duyumsanmayan” veya “görünmeyen” varlıklar olarak da adlandırılan entellektüel sermaye üzerine yapılan çalışmalar temel alınarak özet olarak şunları söyleyebiliriz :

*Entellektüel sermaye, bir işletmenin en önemli rekabet kaynağıdır.

*Entellektüel sermaye, işletme bilançosunda görünmeyen, işletmenin “saklı” varlıklarının bir toplamıdır. Bu nedenle, hem organizasyonu oluşturan üyelerin bilgilerini, hem de bu kişiler işten ayrıldıklarında şirkette kalan bilgiyi içerir.

*Bir şirketin gelecekteki başarısı, bugün sahip olduğu entellektüel sermayesinin nasıl yönetildiğine bağlıdır.

Bilgi çağında şirketlerin rekabet üstünlüğü, maddi ve mali kaynaklarından ziyade, “entellektüel sermayelerini” nasıl yönettiklerine bağlıdır. Entellektüel sermaye, şirketlerin çalışanlarında, müşteri ilişkilerinde, organizasyondaki süreçlerde ve içlerindeki bilgi havuzlarında aranmalıdır. Rekabeti yakalamak için bilgiyi insanların beyinlerinden çıkarıp paylaşmak, işlemek, sinerji yaratmak ve yaratıcılığı besleyerek örgüte katma değer sağlayacak yeni rotalar belirlemek gerekmektedir. İşletmeler çalışanların ve örgütsel yapılarının gücüyle bilgiyi çarparak gelecekte sürdürülebilir kazanç sağlayacak potansiyel gücü ortaya çıkarabilirler.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte işletme çevresinde yaşanan hızlı değişim ve bu değişimin işletmeler üzerindeki büyük etkisi yöneticileri yeni yönetim ilkeleri bulmaya ve uygulamaya yöneltmiştir. Değişimi yaratan pek çok unsur içinde en önemlisi insan kaynaklarıdır. İnsan, işletme içinde bilgi toplama ve işleme kapasitesine sahip, yaratıcılık ortaya çıkartabilecek olan yegane unsurdur.

¹⁸ International Federation of Accountants (IFAC), The Measurement and Management of Intellectual Capital: an Introduction, **International Management Accounting Study**, Federation of Accountants, Financial and Management Accounting Committee, September 1998, par.16.

Entelektüel sermaye, kurumsal zenginliğin gittikçe önem kazanan bir ögesi durumuna gelmiştir. Ekonomik büyümedeki itici güç olan bilgi, yeni bir olgu değildir fakat birçok faktörün birleşmesi sonucu modern ekonomilerin rekabet edebilirliğinde belirleyici bir unsurdur. Kullanıldıkça değeri artan bir varlık olan entelektüel sermaye, bilgiye dayalı rekabetin hakim olduğu günümüz ortamında üzerinde önemle durulması gereken bir unsurdur. Bunun farkına varamayan işletmeler gün geçtikçe entelektüel sermaye erozyonuna maruz kalmakta ve bir noktadan sonra etkinliğini ve etkenliğini yitirerek katma değer yaratamayan bir örgüt olarak kalmaktadır. Artık güçlü olarak nitelendirilen işletmeler, en büyük maddi ve finansal kaynaklara sahip şirketler değil, entelektüel sermayelerini güçlendirebilen ve bu sermayeyi en iyi şekilde yönetebilen şirketlerdir. Bu bağlamda, günümüz işletmeleri için en önemli üretim faktörü olan bilginin, diğer üretim faktörlerinin niteliklerini değiştirebilecek güce sahip olduğu gerçeğinin altı çizilmelidir.

2.2. Entellektüel Sermaye Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

İlk kez 1960'lı yıllarda kullanılmaya başlayan entellektüel sermaye kavramı, uzun yıllar boyunca gündeme gelmemiş ve popüler olan diğer örgütsel konuların arkasında dikkat çekmemiştir.¹⁹ Entellektüel sermaye konusundaki ilk çalışmaların John Kenneth Galbraith'e ait olduğu görülmektedir. Ünlü ekonomist J. K. Galbraith yakın dostu Michael Kalecki'ye yazmış olduğu bir mektupta sahip oldukları birçok şeyi entelektüel sermayeye borçlu olduklarını belirterek entellektüel sermayenin varlığını ve önemini vurgulamaya çalışmıştır.²⁰ Arkasından 1975 yılında Michael Kalecki makalesinde "Acaba kaçımız geçen birkaç on yılda elde ettiğimiz entellektüel sermayenin farkındayız" ifadesini kullanmıştır.²¹

¹⁹ Hüseyin Kanıbir, "Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Vol.1, No.3, (Ocak 2004), s.78.

²⁰ Musa Şanal, "Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Mustafa Kemal Üniversitesi SBE, 2006), s.13.

²¹ Karl Erik Sveiby, "Intellectual Capital", <http://www.sveiby.com.au/IntellectualCapital.html> (Erişim: 20 Nisan 2008).

Entellektüel sermaye kavramının gelişim sürecine daha ayrıntılı bakacak olursak karşımıza çıkan önemli olayları şu şekilde özetlemek mümkündür:

***1980'lerin başında;** maddi olmayan değerlerin önemi anlaşılmıştır.

***1980'lerin ortalarında;** “bilgi çağı”na geçiş süreci ve birçok firmanın defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark açık bir şekilde artmıştır.

***1980'lerin sonunda;** maddi olmayan varlıkları ölçen ifade/hesaplar kurmaya çalışan danışmanlar tarafından ilk denemeler yapılmıştır.

***1990'ların başında;** Thomas A. Stewart'ın Fortuna Dergisi'nde “Beyin Gücü” makalesi yayımlanmıştır. Skandia AFS şirketi Leif Edvinsson'u “Entellektüel Sermaye Yöneticisi”olarak atadı. Böylece entellektüel sermaye yönetiminin rolü ilk defa resmi bir statüye yükseltilmiştir.

***1990'ların ortalarında;** Nonaka ve Takeuchi “Bilgi Şirket Yaratıyor” adlı kitaplarını yayımladılar. Her ne kadar kitap, “bilgi” üzerine yoğunlaşmış ise de; bilgi ve entellektüel sermayenin önemini detaylı bir şekilde anlatmaktadır.

Celemi şirketinin Tango adlı simülasyon aracı 1994'de piyasaya çıktı. Tango simülasyonu, yöneticileri maddi olmayan varlıkların önemi üzerine eğitmeye imkan veren ve piyasaya sunulan ilk kapsamlı ürün olmuştur.

1994'de, Skandia şirketini yıllık raporunda, şirketin entellektüel sermaye stoğunun değerlendirilmesine yönelik ek yayımlandı. Bir diğer önemli olay da 1995'de Celemi Şirketi'nin entellektüel sermayesinin kapsamlı değerlendirilmesinin sunulduğu “Bilgi Denetimi”ni açıklamasıyla ortaya çıktı.

***1990'ların sonunda;** entellektüel sermaye, araştırmacıların ve akademisyenlerin katıldığı konferansların, yazılı ve görsel yayınların en popüler konusu haline geldi. Gittikçe artan sayıda büyük ölçekli projeler (Meritum projesi; Danimarka; Stockholm) bazı akademik çevrelerin dikkatini entellektüel sermaye hakkındaki araştırmalara yöneltmesine neden oldu.

1999'de OECD entelektüel sermaye hakkında Amsterdam'da uluslar arası sempozyum düzenledi. Düzenlenen bu sempozyumun amacı; şirketlerin, entellektüel sermayeyi ölçme ve raporlama konusundaki uygulamalarında ortak bir payda bulabilmek ve bu konuda uluslar arası standartları oluşturmaktır.

Sempozyumdaki tartışmalar dört ana başlıktan oluşmuştur:

- “İşletmeleri, entellektüel sermayelerini ölçmeye neyin motive ettiğini değerlendirmek,
- İşletmelerde kimin hangi pozisyonda entelektüel sermayeyi ölçmesi ve yönetmesi gerektiğini incelemek,
- Entelektüel sermayenin raporlanmasından beklenen sonuçların potansiyel etkilerini belirlemek,
- Entelektüel sermayeyi ölçme metotlarını geliştirmek.”²²

Sempozyum boyunca yukarıda değinilen konular üzerine hazırlanan araştırma raporları, 1800'den fazla şirketin incelemeleri ve bazı OECD üye ülkelerinde faaliyet gösteren toplam 125 şirketin deney ve araştırmaları incelenmiştir. Bu araştırma raporlarından çıkan sonuç ise; Avrupa şirketlerinin entelektüel sermaye ölçme ve raporlama konusunda diğer şirketlerden daha önce olduğudur.

***2000'lerin başında;** Danimarka Hükümeti, entellektüel sermayenin muhasebeleştirilmesinin ana hatları ile ilgili bir rapor yayımladı.

***Günümüzde ;** entellektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanması ile ilgili araştırmalar halen devam etmektedir.

Yukarıda özetlemeye çalıştığımız gelişim süreci Tablo 1'de sunulmuştur.

²² James Guthrie, “The Management, Measurement and Reporting of Intellectual Capital”, **Journal of Intellectual Capital**, Vol.2, No.1, (2001),s.32-33.

Tablo 1
Entelektüel Sermaye Kavramının Gelişimi

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

Kaynak: Richard Petty & James Guthrie, "Intellectual Capital Literature Review Measurement, Reporting and Management", **Journal of Intellectual Capital**, Vol.1 No. 2, 2000, s.161.

Entellektüel sermaye kavramı ile ilgili araştırmaların iki farklı odak noktası bulunmaktadır. Bunlardan birincisi işletmelerdeki entelektüel sermaye birikiminin belirlenmesi, artırılması ve entelektüel varlıkların yönetilmesine ve geliştirilmesine yönelik yönetim merkezli araştırmalardır. Diğer araştırmaların konusu ise entelektüel sermayenin işletmelerin finansal tablolarında gösterilememesi nedeniyle ölçülmesi ve

analizi için yeni araçların bulunmasına yönelik muhasebe ve finans merkezli araştırmalardır.²³

2.3. Entellektüel Sermaye Kavramının Önemi

Entellektüel sermaye kavramının işletmecilik dünyasında önem kazanmasının iki temel nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, bilgini ve maddi olmayan varlıkların işletmeler için artan önemidir. Diğeri ise; bilginin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerdeki işletmelerin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın açık bir şekilde artmasıdır.

2.3.1. Bilginin ve Maddi Olmayan Varlıkların İşletmeler İçin Artan Önemi

Entellektüel sermaye kavramının önem kazanmasının temel nedenlerinden biri; bilginin ve maddi olmayan varlıkların, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli kaynak haline gelmesi; bir diğeri ise bilginin günümüz işletmelerinin en temel üretim faktörü haline gelmesidir. “Bilginin sürekli üretilebilmesi ve artış göstermesi, iletişim ağları içinde taşınabilir, bölünebilir ve paylaşılabilir olması ile emek, sermaye ve toprağı ikame edebilmesi, işletmeler için en önemli üretim faktörü olmasına neden olmuştur.”²⁴

Bilginin ekonomik kaynak olarak artan önemi şirketlerin yatırım yapmalarını da değiştirmektedir. Sanayi ekonomisinde işletmelerin yatırımlarından en büyük payı arazi, bina, makine ve teçhizat gibi maddi unsurlar alırken günümüzde işletmelerin yatırımlarının büyük bir kısmı bilginin üretilmesine, arttırılmasına ve paylaşılmasına veya çalışanların bilgi ve yeteneklerinin arttırılmasına harcanmaktadır.²⁵

²³ Saime Önce, **Muhasebe Bakış Açısı ile Entellektüel Sermaye**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları, No.151, 1999,s.5.

²⁴ Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Dördüncü Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998, s.96-97.

²⁵ Murat Ertuğrul, “Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entellektüel Sermaye”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, No.15, (Ekim- Kasım 2000), s.73.

2.3.2. İşletmelerin Piyasa Değeri ile Defter Değeri Arasındaki Farkın Artması

Entelektüel sermaye kavramının önem kazanmasının bir diğer nedeni de, hisseleri borsa da işlem görmekte olan işletmelerin piyasa değerleri ile defter değerleri arasındaki farkın açık bir şekilde artmasıdır. Özellikle entelektüel varlıklarını kullanarak teknoloji yoğun sektörlerde faaliyette bulunan bilgi şirketlerinin piyasa değerleri inanılmaz oranlarda yükselme eğilimi göstermiş, işletmelerin görünmeyen varlıklarına biçilen değer, görülen varlıklarının değerini büyük oranlarda aşmaya başlamıştır.²⁶

Günümüzde işletmelerin piyasa değerini, sahip oldukları maddi varlıklar veya finansal sermaye değil; entelektüel sermayesini oluşturan maddi olmayan varlıklar belirlemektedir. Örneğin yatırımcılar Microsoft şirketinin hisselerini yazılım fabrikaları olduğu için almamaktadır. Microsoft'un böyle fabrikaları yoktur. Microsoft hisselerine yatırım yaparak satın alınan veya ortak olunan şirketin fiziksel varlıkları değil, onun kodlar yazma, kişisel bilgisayar yazılımı için standartlar belirleme, adının değerinden yararlanma ve başka işletmelerle başarılı ittifaklar kurabilme yeteneği bir başka deyişle Microsoft şirketinin entelektüel sermayesidir.²⁷

²⁶ Jonathan Low, "The Value Creation Index", Journal of Intellectual Capital, Vol.1, no.3, 2000, s.252-253.

²⁷ Stewart, s.97-98.

3. ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI VE YETENEKLERİ

3.1. Entellektüel Sermayenin Unsurları

Entellektüel sermayenin tanımlanmasındaki zorluk nedeniyle, entellektüel sermayeyi oluşturan unsurlar farklı şekillerde ele alınmış ve sınıflandırılmıştır. “Söz konusu bileşenler dinamik, karmaşık, bulanık ve özgün özelliklere sahip olduklarından incelenmeleri ve yönetilmeleri zor ve kapsamlı bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmaktadır.”²⁸

Bu çalışmada entellektüel sermaye unsurları; insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

3.1.1. İnsan Sermayesi

İşletmeler için değer ifade edilirken artık çalışanlarının kalitelerine ve yeteneklerine göre de değerlendirilmeye başlanmıştır. Bir işletme sadece makinelerden, teçhizatlardan, donanımlardan, sandalyelerden, masalardan, banka hesaplarından, stoklardan, binalardan vb. oluşmamaktadır. Örgütler için artık belki de en önemli sermaye çalışanlarından dolayı sahip olduğu insan sermayesidir. İnsan sermayesi kavramı, her geçen gün örgütler tarafından daha çok dikkat edilen bir kavramdır.

Bilişim toplumu ile birlikte ortaya çıkan yeni kavramlardan birisi olan insan sermayesi vazgeçilmez bir unsur haline almıştır. Bir örgüt ne kadar kaliteli insan sermayesine sahipse o kadar iyi rekabet edebilmekte, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmekte ve hizmet sunumunda fark yaratabilmektedir. Uluslararası şirketlerin sayılarının ve pazarlarının artmasıyla birlikte rekabet daha da çetin hale gelmiştir. Bu noktada insana yapılan yatırım çok daha önemli bir hal almıştır. İnsan sermayesi bakımından üstün olan örgütler, zamanla diğerlerinin önüne geçmeye başlamışlardır.

²⁸ Büyükozan, a.g.e., s.6.

Tarım toplumunda, sanayi toplumunda ve özellikle bilişim toplumunda, insan sermayesi etkisini hiçbir zaman kaybetmemiştir. Tarım toplumunda, bilgi deneyimlerden elde ediliyordu. Bu dönemde daha deneyimli kişiler gündelik hayatta daha başarılı olabiliyorlar ve diğerlerinden farklı olabiliyorlardı. Sanayi toplumunda makineleşmeyle birlikte insanın rolünün azaldığı düşünülmemelidir. Sanayi toplumu döneminde ise makineleri daha ustaca kullanarak aynı makineden birim zamanda daha fazla verim elde eden çalışanlar tercih edilmekteydi.

İnsan sermayesinin gerçek anlamıyla farkına varılması bilişim toplumunda olmuştur. Bilişim toplumu döneminde insan sermayesi kavramı hak ettiği yeri bulmuştur. Bilişim toplumunda mal üretimi değil bilgi üretimi önemlidir. Daha fazla ve daha işlevsel bilgiyi üretenler rakiplerine fark atmaktadır. Daha yetenekli insanları çalıştıran şirketlerin piyasa değerleri artar. Burada yetenek kelimesi geniş anlamıyla kullanılmaktadır. Alt düzeyde bir çalışanın sahip olduğu iletişim yeteneği de şirket için bir değer yaratır. Yetenek yeni bilgi sentezleme ya da olayların görülmeyen boyutlarını görme şeklinde olabileceği gibi hamuru açış biçiminde de ortaya çıkabilir. İşletmeler için önemli olan, sahip oldukları işgücünün bu gizli ve açık yeteneklerinden üst düzeyde yararlanmaktır. Ayrıca varsa çalışanlarındaki örtük bilgileri de açığa çıkartarak bunun diğer çalışanlar tarafından paylaşılmasını da sağlamalıdır.

Rekabetin gittikçe arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik yeniliklerin çok hızlı yaşandığı 21. yüzyıl işletmelerinin, mevcut paylarını koruyabilmelerinin, kabul edilebilir bir kârla faaliyetlerini sürdürebilmelerinin, çağı yakalamalarının ve doğru kararlar alabilmelerinin anahtarını; insan ve insan odaklı yönetim anlayışı oluşturmaktadır.²⁹

İnsan sermayesinin farkına varılmasıyla birlikte, daha nitelikli çalışanlar örgütün vazgeçilmezleri olmuş, hatta ilgili çalışana göre düzenlemeler dahi yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışanların sahip oldukları bilgi ve yetenekler örgütün gücünü artırmaktadır. Bunu kaybetmek istemeyen örgütler çalışanına her tür imkânı sunmaktan

²⁹ Şamiloğlu, a.g.e., s.111.

geri durmamaktadır. Çalışanların sahip oldukları örtük bilgiler de yine örgüt yöneticilerinin dikkatlerini oldukça fazla çeken bir unsurdur. İnsan sermayesini oluşturan başlıca unsurlar şu şekilde sıralanabilir:³⁰

- Teknik Bilgi (Know- how)
- Eğitim
- İşe yönelik özellikler
- İşle ilişkili bilgi
- İş değerlendirmesi
- İşle ilgili rekabet
- Girişimcilik gücü, yenilikçilik, süreç öncesi ve sonrası kavrama yeteneği, değişebilirlik.

İşletme içinde bilgi toplayan, bu bilgileri sistemli bir biçimde işleme koyan, zaman ve rekabet avantajı sağlayacak yegane unsur insandır. Literatürde beşeri varlıklar, insan kaynakları, kültürel sermaye, çalışan değeri gibi farklı terimlerle de ifade edilebilmekte olan beşeri sermaye, bir işletmedeki bireylerin ve kolektif işgücünün sahip olduğu faktörlerin toplamıyla ilgili bir unsurdur. En basit ifadesiyle insan sermayesini oluşturan değer, o örgütün çalışanlarıdır. İnsan sermayesi, işletmenin sorunlarını çözmek için sahip olduğu beşeri yeteneklerin bir bütünü; işletmede çalışanların bilgilerini problem çözme sürecine uygulayabilme yeteneğidir. İnsan sermayesi bilgi ve teknik yetenekleri, bunların yanı sıra zekâ, enerji, tavır, güvenilirlik, bağlılık, hayal gücü, yaratıcılık, bilgi paylaşma isteği, bir takıma adapte olma isteği ve işletmenin hedeflerini benimseme gibi kişisel özellikleri içermektedir.

İnsan sermayesi; kurum çalışanlarının görevlerini yerine getirebilmeleri için sahip oldukları ve kullandıkları bilgileri, yetenekleri ve yaratıcılık özellikleridir. Ayrıca işletme kültürünü ve felsefesini de içeren bir kavramdır. Gratham'a göre; insan sermayesi "işletmenin sorunlarını çözmek için sahip olduğu toplam insan

³⁰ Murat Ertuğrul, "Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entellektüel Sermaye", **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Ekim-Kasım, 2000, s.8.

yeteneğidir. Bir başka deyişle bir işletmenin insan sermayesi, çalışanlarının bilgilerini işletme sorunlarına uygulayabilme yeteneğidir.”³¹

Edvinson ve Malone’ye göre insan sermayesi: “işletmede çalışanların sahip olduğu bilgi birikimi, yaratıcılık, problem çözme yeteneği, girişimcilik ve liderlik becerilerini kapsamaktadır.”³²

Luthy’ göre; insan sermayesi insanın kendisidir. Bu yüzden örgütler insan sermayesine sahip olamazlar, ancak onu kiralayabilirler. İnsan sermayesi, çalışanlar ayrıldıklarında işletmeden ayrılır. İnsan sermayesi bir örgüt için yaratıcılık ve yenilik ile ölçülebilecek olan, örgütün sahip olduğu insan kaynağının ne derece etkin kullanıldığını içermektedir.

İnsan sermayesinden maksimum verim almayı hedefleyen insan kaynakları yöneticileri, girişimciliği ve yaratıcılığı teşvik etmeli, çalışanların bilgi birikimlerini ve örgüt içi bilgi paylaşımını geliştirmelerine imkan sağlayacak sistemler oluşturulmalı ve örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık gibi araçlarla bireyin örgütle mümkün olduğu kadar çok bütünleşmesine yardımcı olunmalıdır.³³

Bilgi çağı olarak adlandırılan içinde bulunduğumuz çağda, işletmelerin temel hedefi insan sermayesini verimli bir şekilde kullanmaktır. Çünkü işletmelerin içinde bulunduğumuz amansız rekabet ortamında sahip oldukları insan sermayesini verimsiz kullanma lüksleri bulunmamaktadır. Bünyelerinde bulunan insanların sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübelerinden en iyi şekilde yararlanabilme yeteneği işletmelerin başarıları için olmazsa olmaz olarak kabul edilmektedir. Stewart, insan sermayesinin önemini “insan sermayesine yatırım yapmanın marjinal değeri, makinelere yatırım yapmanın marjinal değerinden yaklaşık üç kat daha büyüktür” sözleri ile vurgulamaktadır.³⁴

³¹ F. Şamiloğlu, **Entellektüel Sermaye**, Ankara: Gazi Kitapevi, 2002, s.87.

³² Edvinson ve Malone, a.g.e., s.34.

³³ Şamiloğlu, a.g.e., s.106-107.

³⁴ Stewart, a.g.e., s.133.

Günümüz çalışanları giderek artan oranda bağlılığını işverenden çok mesleklerine gösterme eğilimindedirler. Bu yüzden sahip olunan insan sermayesini kaybetmemek için, süreklilik ve aidiyet duygusuyla insanları şirkete bağlı kılmak gerekiyor.

“İnsan sermayesi nitelikli işgörenlerin örgüte dâhil edilmesi, sürekli eğitim kavramının kabul edilmesi ile genişletilebilir. İşgörenlerin sahip oldukları, ancak örgüt içinde paylaşılmayan ve katma değer yaratma amacıyla kullanılmayan entelektüel sermayenin örgüte hiçbir faydası yoktur.”³⁵

3.1.2. Müşteri Sermayesi

Müşteri sermayesi; işletmenin mevcut müşterileri ile ilişkilerini ve bunların işletmeye bağlılıkların işletme dışındaki kişilerle ilişkilerini kapsamaktadır. “Müşteri sermayesi, organizasyonun müşteri, tedarikçi ve toplumun geri kalan kesimiyle ilişkisinin değerini ortaya koyar ve söz konusu kişilerin organizasyona bağımlılıklarını ifade eder.”³⁶

Entelektüel sermayenin diğer bir unsuru ise müşteri sermayesi olarak adlandırılmaktadır. İşletme için değer yaratabilecek tüm dışsal faktörlerle ilgili olan müşteri sermayesi işletmenin dış çevreyle olan müşteri sadakati, firma ünü, işletmenin dağıtıcı ve toptancılarla olan ilişkileri gibi bağlantıları kapsamaktadır. Entelektüel sermayenin bu bileşeni aslında işletmenin, dağıtım kanalları, müşteri karakteristikleri, eğilimleri ve rekabetçi yapıya dair sahip olduğu bilginin toplamından oluşmaktadır. Müşteri tatmini, süreklilik, finansal güç ve fiyat duyarlılığı gibi faktörler, müşteri sermayesinin temel göstergeleri olarak addedilmektedir.

İlişki, marka ve tüketiciler arasındaki sürekli bir bağıdır. Sürekli satın almayı, hatta sadakati gerektirir. T.A. Stewart'a göre; işletmeler artık yeni müşteri aramaktansa,

³⁵ S.Arda Üçer, “*Entelektüel Sermaye*”. <http://8gen2.wordpress.com/2006/07/27/entelektuel-sermaye> (Erişim Tarihi: 09.04.2008).

³⁶ Mustafa Çıkrıkçı ve Abdülkerim Daştan, “*Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması*”, Bankacılar Dergisi, Aralık 2002. Sayı: 43, s. 22.

müşterileri ile ilişki oluşturmanın ve onu korumanın daha kârlı olduğunun farkına varmışlardır.³⁷

Kültürümüzde yer alan “müşteri velinimetimizdir” sözü, aslında müşteri sermayesinin bilgece ifade edilmiş halidir. Müşterilerine doğal ve samimi davranmayan, onları memnun etmek için çaba harcamayan işletmeciler bu sermayeden yararlanamayacaklardır.

3.1.3. Yapısal Sermaye

Yapısal sermaye, entelektüel sermayenin ikinci bir ögesi olup; işletme tarafından oluşturulan ve gerçekten işletmeye ait olan temel bir unsur; çalışanların iş görmeleri için temel teşkil eden destekleyici bir üst yapıdır. Yapısal sermaye işletmenin, sunduğu ürün ve hizmetlerin üretilip dağıtılmasını sağlayan stratejisi, yapı, sistem ve süreçlerinin bir bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Yapısal sermaye, bilginin örgüt faaliyetlerinde uygulamaya geçirilmesini destekleyen örgütsel nitelikleri ve öğrenmeyi ve öğrenilenleri paylaşmaya özendirilen kültürel yapıyı da bünyesinde barındırmaktadır.

Yapısal sermayenin iki amacı bulunmaktadır. İlki bilgi aktarımını düzenlemek ve bilgi kaybını önleyecek önlemler almak. İkincisi çalışanların verilere, uzmanlara ve bilginin tamamına zamanında ulaşabilmelerini sağlamaktır. Bireyin bilgisi kullanılmaya ve örgütsel değeri yaratmak için paylaşılmaya bir kez başlandığı zaman, bu katma değer “ürün” artık entelektüel sermayenin bir parçası haline gelir.³⁸

Yapısal sermaye; işletmenin piyasa gereklerini karşılmasını sağlayan örgütsel yetenekleri içermektedir. İşletmede oluşturulan bilgi birikimi ve düzeyi elde edilen veriler, bu verilerin oluşturulması, işlenmesi ve uygulanmasını kapsamaktadır.³⁹

³⁷ Şamiloğlu, a.g.e., s.92.

³⁸ Filiz Bilmedik, “*Entelektüel Sermaye*”.

http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/inka_entelser.htm Online Kullanılabilir. Erişim Tarihi: 09.04.2008.

³⁹ Önce, a.g.e. , s.21.

Görüldüğü gibi entelektüel sermaye statik bir varlıktan çok, işletmenin gereksinimlerine uygulandığında katma değer yaratan dinamik bir unsurdur. Bu, örgütün süreçlerini, teknolojilerini, patentlerini, işgörenlerinin yeteneklerini, müşterileri, satıcıları ve işletmenin ilgi grupları hakkındaki bilgileri kapsar. Dosyalarda, veri tabanında veya kâğıt üzerinde kalan bir veri veya bilgi değildir. Entelektüel sermaye, işletmenin işlevlerini nasıl dizayn etmesi ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için neyi korumak zorunda olduğunu belirlemesi için gerekli, uygulamaya geçirilmiş fikirlerden oluşur. İşletmenin daha iyi işlev görmesi, onun performansını veya rekabet avantajını gösterir.

İşletmeler yapısal sermayelerini geliştirdiklerinde entellektüel sermayelerine mutlak olarak katkıda bulunabilirler, çünkü yapısal sermaye; ne insan sermayesi gibi çalışanların zihninde saklı, ne de müşteri sermayesi gibi müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanma oranına bağlıdır. Başka bir deyişle, yapısal sermaye işletmedeki çalışanların hepsi değişse bile azalmayacak ve işletmenin malı olarak kalacaktır. Dolayısıyla işletmeler, yapısal sermayelerini geliştirmek için azami özen göstermeli ve bir an önce bu konudaki zayıflıklarını ortadan kaldırmalıdır.

3.2. Entellektüel Sermayenin Yetenekleri

“Entelektüel sermaye; patent, copyrights ve diğer entelektüel özellikleri kapsayan, ancak bu kavramlardan daha ileri anlam taşıyan bir kavramdır.”⁴⁰

Entelektüel sermaye; işletmenin bilgi, deneyim, ilişki, süreç, buluş, yenilik, Pazar payı ve toplumu etkileme özelliklerinin toplamı ve bunların sinerjisinden oluşur. İşletme içinde ürün geliştirme ve yeniliğin esin kaynağıdır.⁴¹

Entelektüel sermaye insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır. Miller, işletmelerin bu üç unsuru birleştirerek

⁴⁰ D. McDougall, Managing Intellectual Capital, **CMA Magazine**, Vol.72. AN: 1516976, 1999, s.4-5.

⁴¹ V. Masoulas, Organizational Requirements Definition for Intellectual Capital Management, **International Journal of Technology Management**, Vol.16, AN: 896920, 1998, s.126.

güçlü bir avantaj sağladıklarını ve endüstri liderliğini yakalayabildiklerini belirtmektedir.⁴² Bu unsurlara bağlı olarak işletmelerin entelektüel sermayesini geliştirmek isteyen yöneticiler, işletmelerinde entelektüel sermayenin temel yeteneklerini harekete geçirmelidir.

3.2.1. Akı Genişletmek

Bilgi entelektüel sermayenin bir unsurudur, ancak akılla aynı değildir. Bilgi verilerin bir senteziyken, akıl bilginin nasıl yaratılacağıyla ilgilidir. Akıl; öğrenmekle ilgili doğal yetenekleri, bilgi transferini, mantığı, nelerin olabileceğini tasarlamayı, yeni bilgiler bulmayı, alternatifler üretmeyi ve deneyime dayalı olarak yeni kararlar oluşturmayı içerir.⁴³

Bilgi yaratma konusunda, personel deneyimleriyle başlayan devresel bir süreci açıklamışlardır. Personel teorileri ve kavramları olarak açıklanan bu devresel sürecin unsurları, işletmenin bilgi bütününe girişini sağlamaktadır. Bilgi yönetimi; yaratıcılık, veri toplama, veri depolama, veri dağıtma, know-what ve know-how süreçlerinin toplamından oluşmaktadır. Akı genişletme yeteneği, insanlar arasında şebeke örgüsü kurulmasını ve küresel iletişimi sağlayan bilgisayar işleyimlerini gerektirmektedir.⁴⁴

Akı genişletmek ve bunun sonucunda yeni bilgi yaratmak yeteneği; her ürüne, hizmete ve iş sürecine bir bilgi bütünü olarak bakmayı sağlar.

⁴² W. Miller, Building The Ultimate Resource, **Management Review**, Vol. 88, İtem Number: 1536902, s.42.

⁴³ Miller, a.g.e., s.43.

⁴⁴ I. Nonaka ve H. Takeuchi, **The Knowledge-Creating Company**, Oxford: Oxford University Press, 1995, s.46.

3.2.2. Yeniliği Teşvik Etmek

Yenilik, entelektüel sermaye için büyük bir önem taşımaktadır. İşletme açısından yenilik, entelektüel sermayeyle yeni üretim yöntemleri ve ürünler elde etmek anlamına gelmektedir. Porter yeniliği; nesnelere farklı şekillerde sunmak, yeni bileşimler yaratmak olarak tanımlanmaktadır.⁴⁵

Yenilik, küçük aşamalı geliştirmeler yapmak anlamında olmayıp, genel olarak işletmenin her alanında farklı yöntemler bulmak anlamındadır. İşletmeler açısından yenilik yaratma, geleceğe yönelmenin önemli bir yoludur. Miller yenilik konusunda çok yönlü ve farklı görüş açısı gerektiren bir yenilik yöntemi geliştirmiştir. Bu yöntem aşağıdaki basamakları içermektedir:⁴⁶

- Vizyon; uzun dönemli ideal çözümleri tasarlamak,
- Değişirme; şimdiki planı yapmak,
- Deneme; unsurları ve teknolojileri birleştirmek,
- Araştırma; yeni varsayımlara tümüyle başlamak.

3.2.3. Bütünlüğü Sağlamak

Entelektüel sermaye, yüksek düzeyde bir ilişki bütünlüğü sağlar. Böylelikle işletme için stratejik bir avantaj yaratılır. Bilginin yaratılması, yenilik ve müşteri işbirliği, bu ilişki bütünlüğüyle gerçekleştirilir. Entellektüel sermaye yeteneği olarak bütünlük, etik ve kültür kavramlarını da içeren bir anlam taşımaktadır. Bütünlük, düşüncenin sözde ve eylemde tamlığıdır. Bu anlamda bütünlük; bir kimsenin

⁴⁵ M. Porter, *Yarının Avantajlarını Yaratmak, Geleceği Yeniden Düşünmek*, der.R. Gibson , Çev. S.Gül, İstanbul: Sabah Kitapları, 1997, s.49.

⁴⁶ Miller, a.g.e. , s.45.

yaşamında sahip olduğu amaç ve vizyonla başlar, kişinin her yaptığını bu noktadan sürdürmesiyle devam eder.⁴⁷

Kişisel amaçlarla ilgili bütünlük sağlandığında, yeniliği yaratacak ve ilerletecek işbirliği bütünlüğünü oluşturur. İşletme içinde bütünlük, üç yönde sağlanmalıdır:⁴⁸

- Yaratıcı takım yükseltilmelidir.
- Dikkatli ve güvenilir haberleşme sağlanmalıdır.
- Temel insani değerlere önem veren bir ortam oluşturulmalıdır.

⁴⁷ J. Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, çev.S. Gül, İstanbul: Sabah Kitapları, 1995, s.55.

⁴⁸ Miller, a.g.e., s.44.

4. ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİLMESİ

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte işletme biliminde yaşanan hızlı bilgi üretimi birçok klasik yaklaşımların terk edilerek yeni yaklaşımların uygulamaya konmasına neden olmuştur. Bunlardan biri de entellektüel sermaye ve entellektüel varlıkların yönetimidir. Entellektüel sermaye, bir işletmenin defter değeriyle o şirkete piyasada ödenmeye hazır değer arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Entellektüel sermaye zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entellektüel varlıklardır. Entellektüel sermaye insan sermayesi ve yapısal sermayenin toplamından oluşur. Temelde görünmez aktiflerin yönetimi olarak algılanılabilecek olan bu yaklaşım genel olarak işletmelerin gelecekteki kazanım güçlerini belirlemeye yöneliktir. Kısaca “Entellektüel Sermaye Yönetimi” olarak adlandırılabilen bu olguya bir sistem olmanın ötesinde bir yönetim felsefesi olarak bakılabilir.

1980’lerden itibaren günümüz iş yaşamına yön vermeye başlayan yeni teknolojilerin beraberinde getirdiği yapısal gelişmeler iş dünyasında köklü değişimlere neden olmuştur. Bunların arasında en önemli olgu ise bilginin kullanımı çalışanların kapasitesini kullanma ve geliştirme müşteri ilişkileri, buluş, yeni ürün geliştirme ve pazar ile ilişkiler konusunda en belirgin rolü oynayan görünmez aktiflerini yönetebilme becerisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

“İşletmeler incelendiğinde özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren çok hızlı değişimlerin yaşandığı gözlemlenmektedir. Gerek üretim teknolojisindeki ve gerekse de faaliyet gösterilen pazarların yapısındaki radikal değişimler işletme yöneticilerinin geleneksel çalışma yöntemlerini terk edip daha farklı çalışma sistemleri aramalarına neden olmaktadır.”⁴⁹

Son derece hızla değişen ve rekabet edilebilirliğin güçleştiği günümüzde avantaj yakalanmak isteniyor ise yönetim ilkeleri ile sistem ve süreçler uyumlu hale getirilmesi oldukça önemlidir.

⁴⁹ Şebnem Arıkboğa, **Entellektüel Sermaye**, İstanbul: Derin Yayınevi, 2003, s.1.

Bu yeni oluşum süreci ile birlikte geleneksel organizasyon anlayışları, yapılanmalar, işleyişler ve çalışma biçimlerine ilişkin faktörlerin sorgulanmasını gündeme getirmektedir.

Dünya Ticaret Örgütü (WTO), mal ticareti, hizmet ticareti ve entelektüel mülkiyet ticareti olmak üzere üç ana grup şeklinde örgütlenmiş durumdadır. Artan küresel ticaretin geleceği ve karmaşıklığı oldukça büyük ölçüde patentler, yazılımlar, telif hakları gibi entelektüel mülkiyet unsurlarına ilişkin konular etrafında odaklanmaktadır. Bu yüzden, değeri ortaya çıkarmak ve arttırmak için yeni bir dile olan ihtiyaç zorunlu hale gelmektedir. Entelektüel sermayeyi ortaya çıkarmaya yönelik bu yeni dil rakamlarla desteklenmelidir. Sözelimi, müşteri veri tabanının büyük olduğunu söylemek ortaya çok görünür bir sonuç çıkarmaz. Ancak müşteri veri tabanının 12 aylık dönemde %40 arttığını söylemek, görünmeyeni görünür hale getirmektir. Bunun ötesinde rakamlar, finansal analistler ve diğer üçüncü taraflar için oldukça kullanışlı olan küresel bir dildir.⁵⁰

Uygun insan kaynakları stratejileri ve programları, çalışanları istenilen sonuçları üretmeleri konusunda teşvik etmek için uygulanmalıdır. Entelektüel sermayeyi etkili olarak yönetmeye katkıda bulunan insan kaynakları fonksiyonları şu şekildedir:⁵¹

Kültürü tanımlama, değerlendirme ve şekillendirme; entelektüel sermaye yönetimi destekleyecek bir kültür gerektirir. Bilgi paylaşımı istenilmez ve ödüllendirilmez, çalışanlara bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için kaynaklar verilmez, çalışanlar bilgi paylaşımını gerçekleştirmeleri için gerekli beceriler konusunda eğitilmezlerse entelektüel sermayenin etkinliğinin azalması kaçınılmaz bir sonuçtur. Organizasyonun çalışanlarını nasıl gördüğü, entelektüel sermayeye nasıl yatırım yapacağı üzerinde öncelikli olarak etkilidir.

⁵⁰ Murat Ertuğrul, **Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanması**, <http://www.bilgiyonetimi.org>, 2007.

⁵¹ “Entelektüel Sermayeyi Etkili Yönetebilmek”, <http://www.humanresourcesfocus.com/> makale014.asp, Erişim Tarihi: 18.04.2006.

Örgütsel yapıyı tasarlama ve çalışan rollerini tanımlama; organizasyon yapısı, çevreye adapte olmak ve dâhili süreçlerle birleşmek için organizasyonun ihtiyaçlarına bağlı olarak geçici ve sürekli bir biçimde değişir. Hızla değişen bir ortamdaki etkili bir yapı bilgi sürecinde müşteriye servis sağlayan şebekelere benzetilebilir. Bu şekilde işleyen yapılar organizasyona, tüm işlerini etkili biçimde yapması, aracılardan tamamıyla yararlanması, devamlı olarak kendini organize etmesi, organizasyon ile çevresi arasında duygu ve bilgi değişimini kolaylaştırması imkanı tanır. Kültürle birlikte insan kaynakları, entelektüel sermayeden sonuç almayı kolaylaştıran örgütsel bir yapı oluştururken ana rol oynar.

İşe alma ve geliştirme stratejilerini belirleme; entellektüel sermaye havuzunu geliştirme yeteneğine sahip bir işgücü, organizasyona doğru kişileri eleman olarak almak ve onları, bilgi yaratmaya, yaymaya ve uygulamaya imkân tanıyan bir şekilde davranmaları için eğitmekle oluşturulabilir. Entellektüel sermaye yönetimini destekleyen beceriler personel seçmek için belirlenmeli, tanımlanmalı ve seçilmelidir. Tüm bunlara ek olarak farklı görüş açılarının hesaba katılmasını imkânlı kılmak için görüşlere, deneyimlere ve eğitime göre çeşitlilik eleman alma stratejilerinde bir araya getirilmelidir.

Performans yönetim stratejilerini belirleme; seçme için geliştirilen ve kullanılan rol tanımları ve yetkinlik modelleri yoluyla bilgiyi etkili bir biçimde yaratma ve yayma becerisine sahip kişileri işe yerleştirir ve onları geliştirirsiniz. Bir sonraki basamak çalışanları becerilerini kullanmaları doğrultusunda teşvik eden ölçütü kullanarak performansı tanımlamaktır. Artık, organizasyonlarda sıklıkla rastlanılan, performans değerlendirmelerine "başkalarının sonuçlarına katkıyı" ve "örgütsel sonuçlara katkıyı" ölçen ek maddeler eklenmesi durumudur. Bu durum takımlardan bir organizasyon şekli olarak yararlanılmayan organizasyon yapılarında bile söz konusudur. Böyle bir ölçütün kullanımı performans değerlendirmeyi etkileyeceğinden bilgi üretilmesi ve yayılması olasılığını artırmakta ve davranışları etkilemektedir.

Ödül stratejilerini belirleme; performans değerlendirmelerdeki performans ölçütleri başkalarının sonuçlarına etki etmeyi kapsıyorsa ve değerlendirmeler ödülleri etkiliyorsa performansa göre ücretlendirme entelektüel sermayenin etkili bir biçimde yönetilmesini teşvik edebilir. Bugün uygulanan diğer bir ödül stratejisi birey, grup ve organizasyon çapında değişen ücret planlarıdır. Değişken ücret için ayrılan fonlar sonuçlara göre esnemeye müsaittir. Bu da demek oluyor ki, ödül fonları büyüdükçe ortak başarı, "biz kazandık" hedefini yaratabilir ve herkes başarıyı paylaşabilir. Kar paylaşımcı, çalışan hissedarlığı ve grup teşvik planlarının temel hedeflerinden biri "paylaşılan akıbeti" desteklemektir. Ayrıca bu çeşit planlar paylaşılmış performans ölçütü, standartları ve ölçütleri yoluyla bireyler ve gruplar arasındaki bütünleşmeyi artırır.

Entelektüel sermayenin etkili olarak yönetilmesi için gerekli olan kritik unsurlar şunlardır;

- Organizasyonun, bilmesi ve yapması gerekenleri tanımlaması,
- Organizasyonun, bildiklerine ve yapabileceklerine karar vermesi,
- "Bilinmesi gerekenler ve bilinenler" ile "yapılması gerekenler ve yapılabilecekler" arasındaki boşlukların neler olduğunun saptanması,
- Bu boşlukları kapatabilmek için bir strateji geliştirilmesi,
- Entelektüel sermayenin etkili olmasına yardımcı olacak vizyon/misyon, kültür, çevre, strateji, yapı ve insan kaynakları stratejileri/programları yaratılması.

4.1. Entellektüel Sermaye Yönetiminin Nedenleri

4.1.1. Yoğun Rekabet

Bilgi teknolojisindeki gelişmeler ve otomasyonun yaygınlaşması pazar alanını yani tüm dünyayı adeta tek bir pazara çevirmiştir. Bunun sonucu global pazarlarda yoğun rekabet artarak devam etmektedir. Globalleşme sürecine bağlı olarak özellikle ülkeler arasında uygulanan liberalleşme politikaları ve uluslararası ticaretin gelişmesi ile pazara giren işletme sayısında büyük artış yaşanmıştır. Bu nedenle yoğun rekabet günümüzde sadece işletmeleri değil ulusları da tehdit eder bir konuma gelmiştir.

Rekabetin artması sonucu işletmeler pazar payını genişletmek ve satışlarını artırmak amacıyla çeşitli yollara başvurmuşlardır. Özellikle müşterilerin isteklerini keşfedebilmek ve bunlara cevap vermek için bazen ürün farklılaştırmasına bazen de yeni ürünler üreterek bunları piyasaya sunarak avantaj sağlamaya çalışmışlardır. Bu noktada global rekabetin kritik unsurları ön plana çıkmaktadır.

Global rekabetin kritik unsurları ise iletişim teknolojisi, teknolojik verimlilik, kalite işbirliği, insan ve finansal kaynakların yönetimidir. Global rekabetin bu olası etkilerine hazırlıksız işletmeler, bırakınız dış pazarlara açılmayı iç piyasaları bile global normlar yönelimli işletmelere terk etme zorunda kalacaklardır. Bu nedenle bilgi, yarattığı yoğun rekabet ve işbirliği dolayısıyla, rekabet avantajı sağlamaya çalışan işletmeler için itici bir güç özelliği taşımaktadır.

4.1.2. Pazarların Homojenleşmesi

Global ürün ve pazarlama stratejileri bu dünya çapında istek ve ihtiyaçların giderek homojen duruma gelmesine dayanır. Harcanabilir gelir düzeyinin artması bazı ülkelerde global ürünler için pazarların oluşumunu desteklemektedir. . Bu yüzden, birçok ürün, sanayi yapısı ve pazarlar tüketici tercihleri bakımından giderek benzerlik göstermektedir. Çünkü bunun oluşması için sermayenin gücü ve kitle iletişim araçları

kullanılarak dünyanın her köşesindeki toplumlara benzer bir kültür sunulmakta ve böylece tüm dünyada tüketici tercih ve taleplerinin homojenleşmesi sağlanmaktadır.

Piyasalarda yaşanan bu gelişmeler, sınırları ortadan kaldırarak pazarların globalleşmesini sağlamıştır. Buna bir örnek olarak otomobil piyasalarını vermek mümkündür. Bu sektörde müşteri zevk ve tercihleri bakımından giderek daha fazla benzerlik görülmektedir. Aynı şekilde, birçok ürün için pazarlar giderek homojen nitelik kazanmaktadır. Tüketici tercihlerinin birbiriyle benzerlik arz etmesi pazarlama bilimini de yeniden yapılandırma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu aşamada pazarlama yaklaşımları, pazarların ele alınışları, teoriler, problemler, çözüm önerileri, geleceğe ilişkin öngörüler pazarlardaki global gelişmeler çerçevesinde yeniden şekillenmektedir.

4.1.3. Bilgi Sistemlerinin Yönetim Alanında Kullanımı

Yaşanan gelişmeler çağdaş yönetim fonksiyonlarına verilen önemin ve bilginin kullanımının artmasına yol açmıştır. Artan bilgi kullanımı bir yandan sorunların daha da belirginleşmesine yol açarken, öte yandan çözümleri kolaylaştırıcı reçeteleri de kendi dinamikleri içinde taşımaya başlamıştır. Yönetimin temel işlevleri olan planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarının her birinin bir sistem anlayışı çerçevesinde yönetilmesinde bilgiye olan gereksinimin önemi ve bilgi sistemlerinin rolü bu güne kadar birçok kez vurgulanmış bir olgudur. Bu süreçte değişik sorunlarla karşılaşan tüm kurum ve kuruluşlar bilgi teknolojisinin büyük katkılarıyla global düzeyde yönetimsel, hukuksal, ekonomik v.b açılardan çözüm arayışlarını hızlandırmışlardır.

Bugünün yöneticisi yönetimde bilginin ön plana çıkışını vurgulamakla kalmayıp, tek kaynak haline gelmesini sağlamalıdır. Böylece, bilginin uygulanma ve performansından sorumlu olan kuruluşların fonksiyonu, bilgiyi verimli kılmak noktasında düğümlenmektedir. 2000'li yıllarda ceplere kadar girmiş olan bilgisayarlar işletmelerin günlük, aylık, yıllık tarihsel verilerini saniyelik bilgilere çevirip ortaya çıkabilecek her türlü olumsuzluklara anında müdahale ederek düzeltme, önlem alma olanaklarını doğurmuştur.

Dinamik rekabet ortamında bilgisayarların proaktif davranarak planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarında daha hızlı değişiklikler yapabilme olanağını yaratması da çağdaş işletmeciliğin etkinliğine yeni boyutlar getirmiştir. Bu durumda da ortaya, temel belirleyici bilgi olan, bir bilgi ekonomisi çıkmaktadır. Kısacası, geleneksel üretim faktörleri toprak- emek hatta sermaye artık hiçbir ülkeye tek başına rekabet üstünlüğü sağlamamaktadır. Buna karşılık, bilgiye dayalı üretim yönetimi, üretimin belirleyici faktörü haline gelmiştir. Bunun bir sonucu olarak da günümüzde ar-ge çalışmaları patent hakları ve lisans sözleşmeleri gibi konular büyük bir önem kazanmıştır.

4.1.4.İşletmelerin Dünya Yönelimli Faaliyet Göstermesi

Global gelişmeler sonucu dünyamızın giderek küçülüp global bir köy halini aldığı sık sık kullanılan bir kavramdır. İşletmeler, global köyün en önemli aktörlerinden birisidir. Global rekabet ortamı içinde işletmeler büyümek, başarılı olabilmek, hatta ayakta kalabilmek için tüm faaliyetlerini dünya yönelimli planlayıp uygulamak durumundadırlar.

Günümüzde işletmeler yerel sınırları aşarak dış pazarlarda yeni olanaklar arama çabası içine girmekte ve bu amaçlar doğrultusunda dünya ekonomisi ile olan ilişkilerini de günden güne geliştirmeye çalışmaktadırlar. Daha önceki bölümlerde değinildiği gibi işletmeler, ortaya çıkan gelişmeler sonucu dışa açılma ile birlikte faaliyetlerini uluslararası hatta global boyuta taşıma çabasındadırlar. Bu süreçte işletme yöneticileri karşılaşılan riskleri minimize edebilmek veya ortaya çıkan fırsatları en iyi şekilde değerlendirebilmek için dünyada geçerliliği öncülüğü, olan normları dikkate alarak, yerelliği, ulusallığı reddetmeksizin ve evrensellelikle birleştirilmelidirler. Yani kısaca global normlu hareket etmelidirler.

4.1.5.Global Normlar Yönelimli İşletme Yönetimi

İşletmelerin gelişim süreci içerisinde globalleşme aşaması ulusal ve çok uluslu aşamalardan sonra gelmektedir. İşletmelerin uluslararası veya global boyutta faaliyette bulunmaları yerli veya yabancı şirketlerle ortaklık kurmaları globalleşme sürecinin işletme açısından dış boyutunu tamamlar. Diğer taraftan globalleşmenin işletme bazında iç boyutu ise hangi yerel veya lokal özelliklere sahip olurlarsa olsunlar, hangi kısıtlamalarla karşı karşıya kalırlarsa kalsınlar, "Global normlar yönelimli" işletme olmalarıdır.

Global işletme aşaması çokuluslu işletme aşamasından sonra gelmektedir. Ancak, global normlar yönelimli işletme olabilmek için iki veya daha fazla ülkede üretim veya pazarlama faaliyetinde bulunmak gerekmiyor. Zira burada önemli olan üretim veya pazar alanı değil, tüm dünyada geçerli bir eğilim olan global normlar yönelimli olmaktır. Bu konunun henüz objektif ölçülerini tam olarak belirlemek mümkün gözükmemektedir. Ancak, bu konuda özellikle; işbirliği, finansal kaynakların etkin yönetimi, teknolojik yenilik, verimlilik ve kalite, değişime duyarlılık, maliyet kavramlarının ön plana çıktığı dikkati çekmektedir. Yani normların belirleyicisi global rekabettir ve bu durumda önem kazanan global rekabetin kritik unsurlarıdır. İşletmeler etkin olarak faaliyet göstermek istiyorlarsa bu yeni kurallara uymak ve bunlara uygun stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Çünkü, sürekli değişen şartlar, yeni stratejiler gerektirmektedir.

4.1.6.Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin faaliyetleri süresince karşılaştığı olaylardan sonuç çıkarması, kişilerin hedef olarak seçtikleri sonuçları elde etmek için bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen insanların sürekli biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri, kendini sürekli yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade

etmektedir. Öğrenen kuruluşlarda insanların iş ortamında değer verdikleri şeyi daha benimseyerek yaptıklarında daha verimli olurlar. Ortak bir vizyon öğrenen organizasyon için temeldir. Çünkü insanların motivasyonu için insanların önem verdikleri bir şeyi başarmayı arzulamaları gerekir. İnsanlar kendilerini gerçekten sorumlu hissettikleri zaman en hızlı şekilde öğrenebilirler. İnsanlar takım halinde kendi sorumluluklarının bilincinde olduğu zaman kendi kendilerini denetler.

Günümüzün hızla değişen, globalleşen ve artan rekabet ortamında, en uygun yaklaşımın “ öğrenen organizasyon” yaklaşımı olduğu ileri sürülmektedir. Çünkü, rakip işletmelerden daha hızlı öğrenebilme önemli bir avantajdır.

4.2. Entelektüel Sermaye Yönetiminin Gelişimi

İçinde bulunduğumuz yeni çağda, faaliyet gösterilen sektör fark etmeksizin yaşanan gelişmeler 20. yüzyıldan farklı olarak organizasyon anlayışları, yapılanmalar, işleyişler ve çalışma ilişkilerine ilişkin faktörlerde değişim ve dönüşümleri gerekli kılmıştır. John P. Kotter işletmelerdeki farklılaşmanın boyutunu Tablo 2’deki gibi özetlemektedir.⁵²

⁵² John P. Kotter, **Leading Change**, Harvard Business School Press, Boston, 1996, s.172.

Tablo 2
20. ve 21. Yüzyılın İşletmelerinin Karşılaştırılması

	20. Yüzyıl	21. Yüzyıl
YAPI	<ul style="list-style-type: none"> - Bürokratik - Çok kademelidir. - Tepe yönetiminin yöneteceği beklentisi ile organize olmuştur. - İçsel bağımlılık yaratan karmaşık politika ve prosedürlere sahiptir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bürokratik değildir. Daha az çalışan ve kural vardır. - Kademe sayısı azdır. - Tepe yönetiminin liderlik edeceği, alt kademelerin yöneteceği beklentisi ile organize olmuştur. - En az içsel bağımlılık yaratan karmaşık politika ve prosedürlere sahiptir.
SİSTEMLER	<ul style="list-style-type: none"> - Çok az performans bilgisi bilgi sistemlerine bağlıdır. - Performans bilgileri sadece tepe yönetimine ulaştırılır. - Eğitimler ve destekleyici sistemler sadece kıdemli olanlar içindir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Müşteri verilerine dayanan birçok performans bilgisi bilgi sistemine bağlıdır. - Performans bilgileri geniş tabana dağıtılır. - Eğitimler ve destekleyici sistemler birçok çalışana sağlanır.
KÜLTÜR	<ul style="list-style-type: none"> - İçe odaklı - Merkezi - Yavaş karar alan - Politik - Riskten kaçır 	<ul style="list-style-type: none"> - Dışa odaklı - Yetkilendirme yoğun - Hızlı karar alan - Açık ve samimi - Riske karşı hoşgörölü

Kaynak: John P. Kotter, **Leading Change**, Harvard Business School Press, Boston, 1996, s.172.

“Entellektüel sermaye yönetimi için anahtar, hammadde niteliğindeki bilginin örgüt içinde değer ifade edecek bir bilgi ürününe dönüştürülmesine rehberlik etmektir.”⁵³

Entelektüel sermaye ve unsurları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, daha çok entellektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanması üzerinde yoğunlaşmıştır. Daha çok piyasa değerinin defter değerine oranı, Tobin’in q’su yöntemi ve hesaplanmış maddi olmayan değer yöntemiyle yapılan bu hesaplamalar entelektüel sermayenin raporlanmasında kullanılmıştır. Ancak entelektüel sermaye sadece muhasebenin çıktısı olarak değil insan kaynaklarının bir çıktısı olarak da kabul edilmelidir. Teorik açıdan öngörülen böylesi bir ilişkinin niteliğinin ve öneminin incelenebilmesi için, bu çalışmanın bir sonraki bölümünde, entellektüel sermayenin örgüt üzerindeki etkilerini inceleyen bir alan araştırmasına yer verilecektir.

⁵³ Özevren, a.g.e., s.64.

5. ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK UYGULAMALAR

5.1. Araştırmanın Konusu

Bu çalışmada entelektüel sermaye unsurlarının sağlık sektöründe faaliyet gösteren iki farklı işletme üzerindeki etkileri incelenmiştir. Entellektüel sermaye kavramını oluşturan unsurlar; insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayedir. Araştırmaya katılan hastanelerdeki, entellektüel sermaye unsurlarının belirlenmesi, bu unsurlar arasındaki ilişkinin derecesinin incelenmesi ve işletmelerin entellektüel sermaye geliştirmeye yönelik uygulamalarının saptanması araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

5.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı bilgi çağında faaliyet gösteren ve sektörde marka yaratma çabası olan sağlık kurumlarının entelektüel sermaye yönetimleri hakkında bilgi sahibi olmak ve uygulamada karşılaşılan aksaklıkları belirlemektir. Ayrıca yöneticilerin entelektüel sermaye kavramı hakkındaki düşüncelerine ulaşmak uygulamanın bir diğer amacıdır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada yöntem olarak, birincil veri toplama yöntemlerinden anket uygulaması kullanılmıştır. En genel tanımıyla anket, cevaplandırıcının daha önce belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık vermesiyle veri elde

etme yöntemi olarak tanımlanabilir.⁵⁴ Anket araştırmanın amacı doğrultusunda tarafımızdan hazırlanmıştır.

Araştırmada, dört bölümden oluşan bir anketten yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket 50 sorudan oluşmaktadır. Anketteki soruların 5’i bilgi içerikli ve demografik sorulardan oluşurken; 45 soru, 15’er soruluk üç ayrı soru grubundan oluşmuştur. Son üç bölümde yer alan sorular, “evet”, “kısmen doğru” ve “hayır” şeklinde düzenlenen 3’lü likert tipi ölçek üzerinde değerlendirilmiştir. Anketteki veriler “kolayda örnekleme yöntemi” ile elde edilmiştir.

5.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Yurt içinde hizmet veren iki sağlık işletmesinin alt, orta ve üst kademe yöneticileri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu işletmelerden X Hastanesi 1997 yılında fiziki ve teknolojik altyapısıyla “ çağdaş ve daima kalite” parolasıyla hizmete girmiştir. Söz konusu işletmede; seçme- yerleştirme, oryantasyon, performans yönetim sistemi, kariyer yönetimi ve ödül sistemi uygulamalarına yer verilmektedir. Y hastanesi ise 1999 yılından bu yana faaliyet göstermektedir. Söz konusu uygulamalar Y hastanesinde de gerçekleştirilmektedir. Ayrıca 2007’de kalite yönetim departmanını kurarak akreditasyon çalışmalarına başlamıştır.

Araştırmanın örnekleme ise, evrenden basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 60 yöneticiden oluşmuştur.

⁵⁴ Remzi Altunışık ve Diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Uygulamaları SPSS Uygulamalı**, 4.Basım, Sakarya: Sakarya Kitapevi, 2005, s.68.

5.3.2. Verilerin Değerlendirilmesi Ve Uygulanan İstatistik Analizler

Veri toplama aracı ile elde edilen bilgiler bilgisayar ortamında sayısal ifadeler olarak kaydedilmiştir. Bu bilgilerin istatistiksel sonuçlara dönüştürülmesinde Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programları (SPSS 13.0) kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracından bilgi toplamak için frekans (f), aritmetik ortalama (x), ortalama anlamlılık testi t-testi, varyans analizi (tek yönlü MANOVA) ve korelasyon olmak üzere bazı istatistikî yöntem ve tekniklerden de faydalanılmıştır. Yapılan tüm analizlerde anlamlılık düzeyi (p) 0.05 olarak kabul edilmiştir.

5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın konusuyla ilgili hipotezler aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

Hipotez 1: H0: İnsan sermayesi ile ilgili ifadenin ortalamasının hastanelere göre anlamlı farkı yoktur.
H1: İnsan sermayesi ile ilgili ifadenin ortalamasının hastanelere göre anlamlı farkı vardır.

Hipotez 2: H0: Müşteri sermayesi ile ilgili ifadenin ortalamasının hastanelere göre anlamlı farkı yoktur.
H1: Müşteri sermayesi ile ilgili ifadenin ortalamasının hastanelere göre anlamlı farkı vardır.

Hipotez 3: H0: Yapısal sermaye ile ilgili ifadenin ortalamasının hastanelere göre anlamlı farkı yoktur.
H1: Yapısal sermaye ile ilgili ifadenin ortalamasının hastanelere göre anlamlı farkı vardır.

Hipotez 4: H0: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının X ve Y Hastanelerine göre anlamlı farkı yoktur.

H1: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının X ve Y Hastanelerine göre anlamlı farkı vardır.

Hipotez 5: H0: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı farkı yoktur.
H1: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı farkı vardır.

Hipotez 6: H0: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının çalışanların yaşlarına göre anlamlı farkı yoktur.
H1: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının çalışanların yaşlarına göre anlamlı farkı vardır.

Hipotez 7: H0: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının çalışanların eğitim düzeyine göre anlamlı farkı yoktur.
H1: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının çalışanların eğitim düzeyine göre anlamlı farkı vardır.

Hipotez 8: H0: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı farkı yoktur.
H1: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı farkı vardır.

5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada elde edilen tüm bulgular araştırmanın yapıldığı işletmelerin sınırlılıkları dâhilindedir. Bu çalışmadan elde edilen bulguların örneklem grubunun dışında genellemeler yaparak yorumlanması doğru olmayacaktır. Bulgular sadece çalışmanın yapıldığı işletmelerdeki örneklem grubunu temsil etmektedir.

Toplanan nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlı olmaktadır. Anketin uygulandığı işletmelerde yöneticilerin rahat hareket etmedikleri ve düşüncelerini yansıtmada kuşku taşıdıkları ve bu nedenle ankete katılma isteği duymadıkları gözlemlenmiştir. Bu durumu ortadan kaldırmak ve katılım sayısını artırmak için anket sorularında katılımcıların kimlik bilgileri istenmemiş ve bu durum anketin girişinde özellikle belirtilmiştir.

Diğer bir sınırlılık da çalışmanın konusu ile ilgilidir. Entelektüel sermaye kavramı yöneticiler tarafından kendi entelektüel birikimlerinin ölçüleceği düşüncesini yaratmıştır. Bunda bu kavramın henüz yöneticiler tarafından yeterince bilinmemesi etkili olmaktadır.

Diğer bir sınırlılığımız ise üzerinde çalışılan işletmelerin sağlık sektöründe faaliyet göstermeleridir. Yöneticiler tarafından zaman kaybı olarak görülen bu tür uygulamalar özellikle sektörde yaşanan yoğunluk sebep gösterilerek çalışmayı zorlaştırmıştır.

5.6. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik analizi yapılırken *Alpha* modeli kullanılacaktır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir. "Cronbach's Alpha değerinin 0.70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınır 0.60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilir."⁵⁵

⁵⁵ Beril Sipahi, E.Serra Yurtkoru ve Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, 2.Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2008, s.89.

İnsan Sermayesi Soru Grubu

Cronbach's Alpha	Yargı Sayısı
,930	15

İnsan sermayesi soru grubu altında on beş adet soru bulunmaktadır ve bu soruların tamamı birlikte kullanıldığında Cronbach's Alpha değeri 0,930'dur. Bu değer faktörün güvenilir olduğunu göstermektedir.

Müşteri Sermayesi Soru Grubu

Cronbach's Alpha	Yargı Sayısı
,936	15

Müşteri sermayesi soru grubu altında on beş adet soru bulunmaktadır ve bu soruların tamamı birlikte kullanıldığında Cronbach's Alpha değeri 0,936'dır. Bu değer faktörün güvenilir olduğunu göstermektedir.

Yapısal Sermaye Soru Grubu

Cronbach's Alpha	Yargı Sayısı
,951	15

Yapısal sermaye soru grubu altında on beş adet soru bulunmaktadır ve bu soruların tamamı birlikte kullanıldığında Cronbach's Alpha değeri 0,951'dir. Bu değer faktörün güvenilir olduğunu göstermektedir.

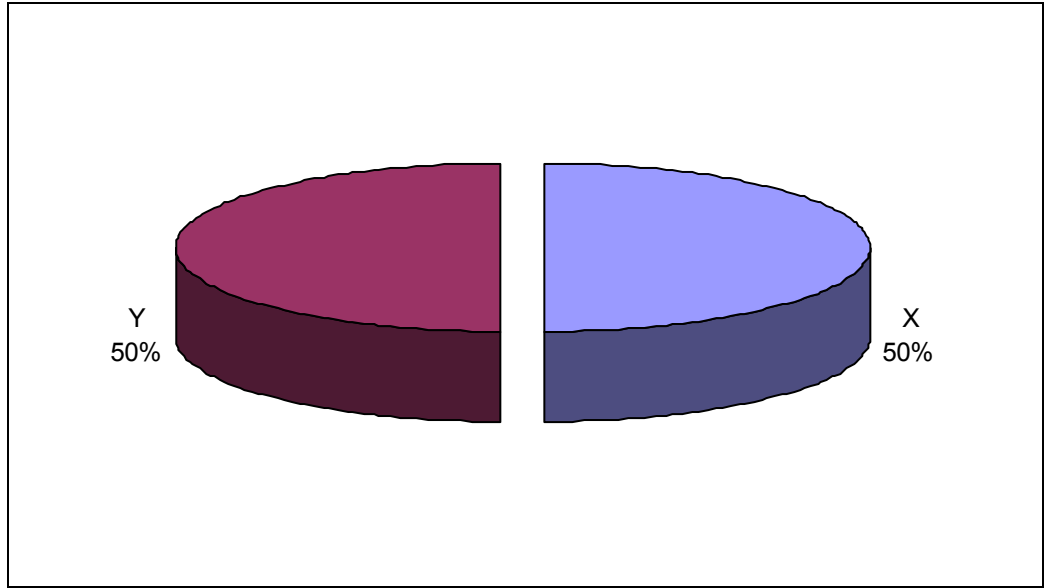
5.7. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

5.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında görüşülen hastaneler X ve Y'dir. Her iki işletmeden de 30'ar yöneticiyle görüşülmüştür. Uygulanan anketin birinci bölümünde, araştırmaya katılan yöneticilerden; unvan, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve kurumdaki çalışma sürelerine ilişkin kapalı uçlu sorulara cevap vermeleri istenmiş ve yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin veriler toplanmıştır.

Tablo 3
Hastanelere Göre Yüzde Dağılımı

Hastane	Sayı (N)	Yüzde (%)
X	30	50
Y	30	50
Toplam	60	100

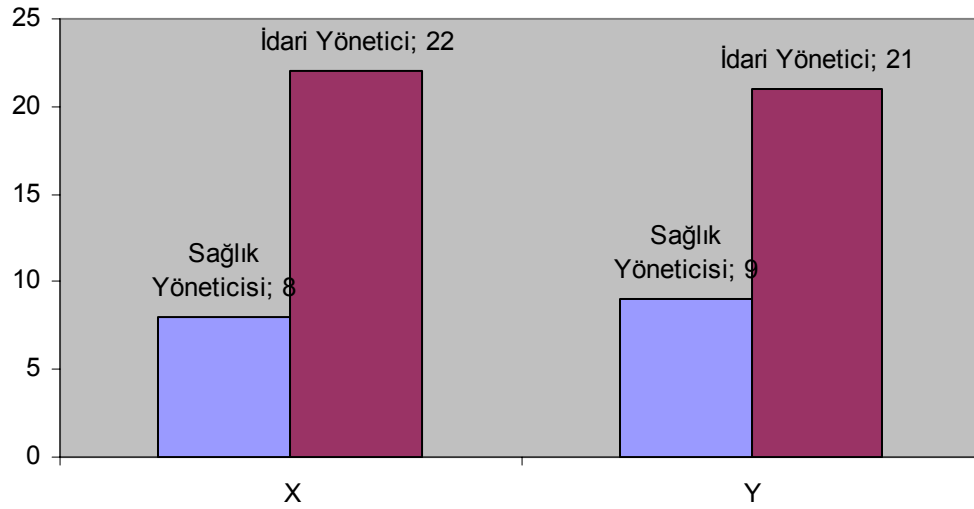


Grafik 1: Hastanelere Göre Yüzde Dağılımı

Araştırma kapsamında görüşülen kişilerin kurumdaki unvanları Tablo 4 ve Grafik 2’de belirtildiği gibidir. Her iki kurumda da daha çok idari yöneticilerle görüşülmüştür.

Tablo 4
Hastanelere Göre Yöneticilerin Unvan Dağılımı

Unvan	Toplam		Hastane			
	Sayı (N)	Yüzde (%)	X		Y	
			Sayı (N)	Yüzde (%)	Sayı (N)	Yüzde (%)
Sağlık Yöneticisi	17	28.3	8	26.7	9	30
İdari Yönetici	43	71.7	22	73.3	21	70
Toplam	60	100	30	100	30	100



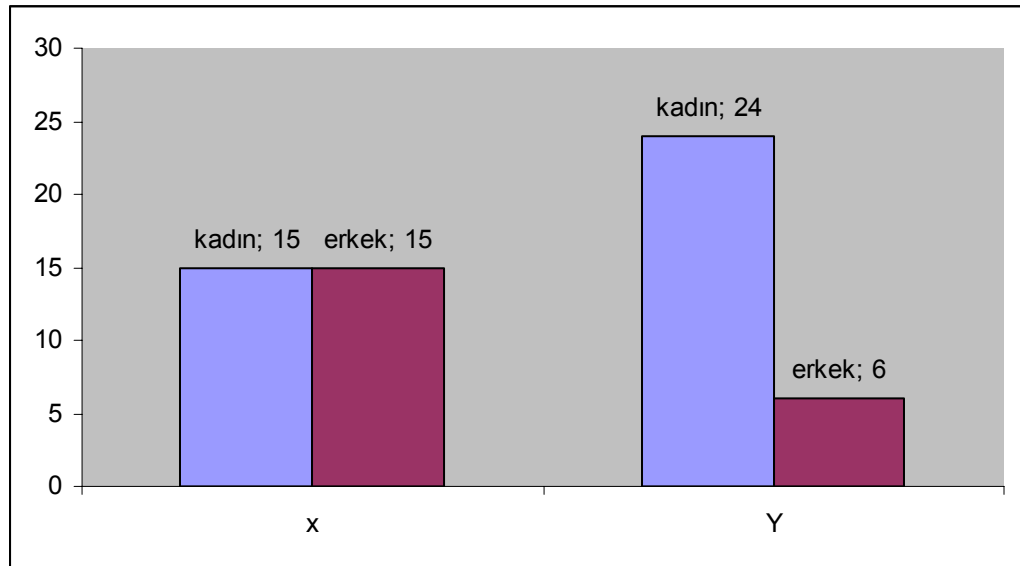
Grafik 2: Hastanelere Göre Yöneticilerin Unvan Dağılımı

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin %65'i kadın ve %35'i erkektir. Bu dağılım X Hastanesi'nde; %50 ile kadın, %50 ile erkek şeklindedir. Y Hastanesi'nde ise; %80 kadın ve %20 erkek şeklinde bir dağılım söz konusudur.

Tablo 5 ve Grafik 3'te görüldüğü gibi X Hastanesi'nde cinsiyet eşit dağılırken, Y Hastanesi'nde daha çok kadın katılımcıyla görüşülmüştür.

Tablo 5
Hastanelere Göre Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Toplam		Hastane			
	Sayı (N)	Yüzde (%)	X		Y	
			Sayı (N)	Yüzde (%)	Sayı (N)	Yüzde (%)
Kadın	39	65	15	50	24	80
Erkek	21	35	15	50	6	20
Toplam	60	100	30	100	30	100

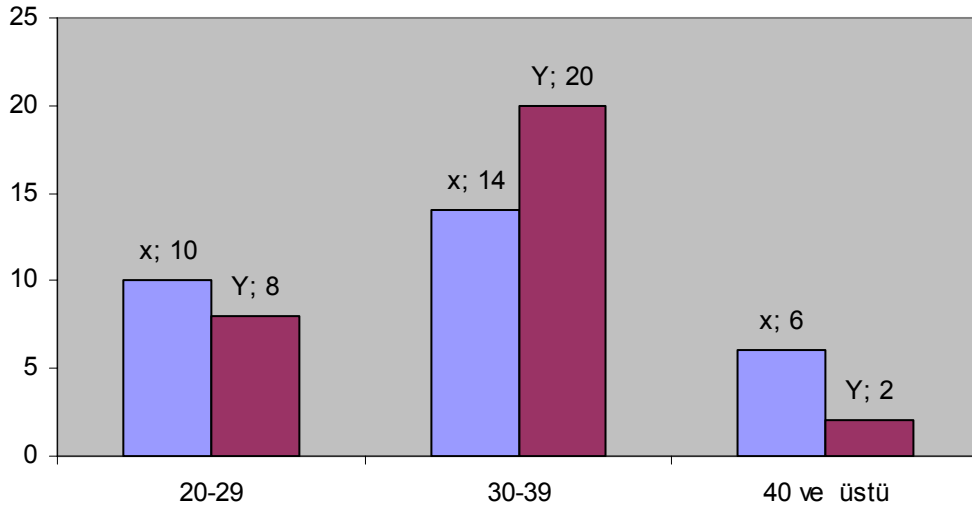


Grafik 3: Hastanelere Göre Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı

Tablo 6 ve Grafik 4 incelendiğinde araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin %56,7'si “30-39” yaş, %30'u “20-29” yaş, %13,3'ü “40 ve üstü” yaş olarak görülmektedir.

Tablo 6
Hastanelere Göre Yöneticilerin Yaş Dağılımı

Yaş	Toplam		Hastane			
			X		Y	
	Sayı (N)	Yüzde (%)	Sayı (N)	Yüzde (%)	Sayı (N)	Yüzde (%)
20-29	18	30,0	10	33	8	27
30-39	34	56,7	14	47	20	67
40 ve üstü	8	13,3	6	20	2	6
Toplam	60	100	30	100	30	100

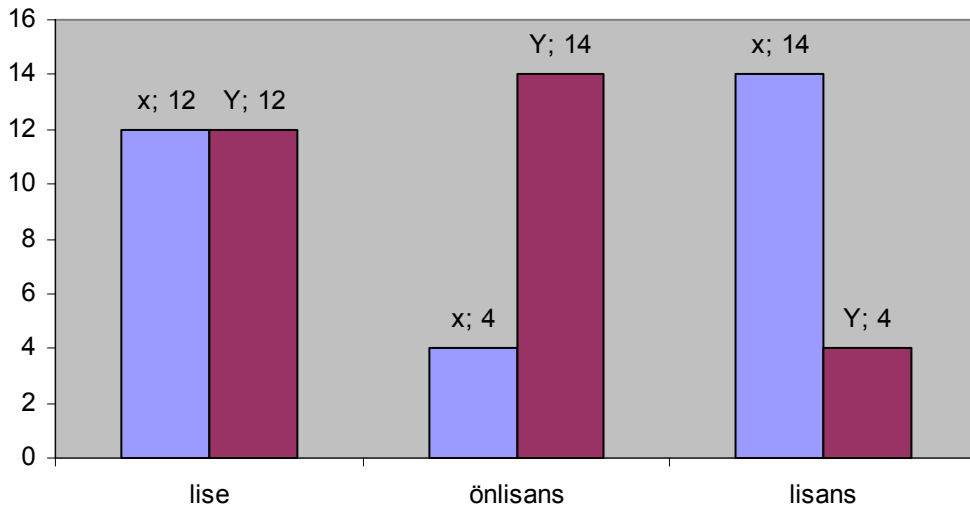


Grafik 4: Hastanelere Göre Yöneticilerin Yaş Dağılımı

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerin eğitim düzeylerine göre dağılımına bakıldığında; %40'nın "Lise", %30'unun "Önlisans", %30'unun "Lisans ve üstü" öğrenime sahip oldukları görülmektedir. X hastanesinde görüşülen yöneticiler daha çok lisans ve üstü mezunu iken, Y hastanesinde görüşülen çalışanlar daha ziyade önlisans mezunudur. Yöneticilerin eğitim seviyesine göre dağılımları; Tablo 7 ve Grafik 5'de gösterilmiştir.

Tablo 7
Hastanelere Göre Yöneticilerin Eğitim Düzeyinin Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Toplam		Hastane			
			X		Y	
	Sayı (N)	Yüzde (%)	Sayı (N)	Yüzde (%)	Sayı (N)	Yüzde (%)
Lise	24	40	12	40	12	40
Önlisans	18	30	4	13	14	47
Lisans ve üstü	18	30	14	47	4	13
Toplam	60	100	30	100	30	100

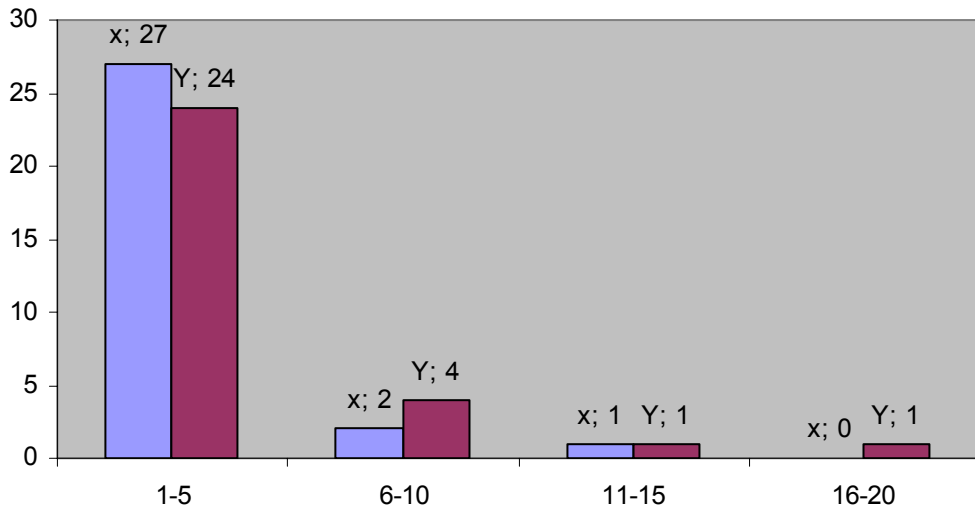


Grafik 5: Hastanelere Göre Yöneticilerin Eğitim Düzeyinin Dağılımı

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin kurumdaki çalışma sürelerine göre dağılımına bakıldığında ; %85'i "1-5 yıl", %10'u "6-10 yıl", %3,3'ü "11-15yıl" arası ve %1,7'si "16 yıl ve üzeri" şeklindedir. Y hastanesinde X'e göre kurumdaki çalışma süreleri görece yüksektir. Çalışma sürelerinin kurumlara göre dağılımı Tablo 8 ve Garfik 6'da gösterilmiştir.

Tablo 8
Hastanelere Göre Yöneticilerin Çalışma Süresinin Dağılımı

Kurumda Çalışma Süreniz	Toplam		Hastane			
	Sayı (N)	Yüzde (%)	X		Y	
			Sayı (N)	Yüzde (%)	Sayı (N)	Yüzde (%)
1-5 yıl	51	85	27	90	24	80
6-10 yıl	6	10	2	7	4	14
11-15 yıl	2	3,3	1	3	1	3
16 yıl ve üzeri	1	1,7	0	0	1	3
Toplam	60	100	30	100	30	100



Grafik 6: Hastanelere Göre Yöneticilerin Çalışma Süresinin Dağılımı

5.7.2. T – Testi Analizine İlişkin Bulgular

İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye soru gruplarına verilen cevapların yüzdeleri Tablo 9, Tablo 11 ve Tablo 13’de verilmiştir. Tablo 10, Tablo 12 ve Tablo 14’de ise her bir likert sorusunun X ve Y hastanelerine göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığını gösteren t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 9’da ifadelerine verilen “evet” cevabı yüzdesel olarak artan bir sıralamayla verilmiştir. Tablo 10’da ise t test analiz bulguları ve ifadelerin ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 9
İnsan Sermayesi İfadelerine Verilen Cevapların Yüzdeleri

İnsan Sermayesi	Toplam			Şirket					
	Evet	Kısmen Doğru	Hayır	X			Y		
				Evet	Kısmen Doğru	Hayır	Evet	Kısmen Doğru	Hayır
%	%	%	%	%	%	%	%	%	
14. Çalışanların iş geliştirmeye yönelik karar verebilme düzeyi yüksektir.	18,3	43,3	38,3	54,5	53,8	43,5	45,5	46,2	56,5
12.Çalışanlar ve yöneticiler arasında etkin bir iletişim vardır.	23,3	56,7	20	21,4	47,1	91,7	78,6	52,9	8,3
5. Çalışanlar gerekli bilgilere kolaylıkla ve zamanında ulaşabilmektedir.	26,7	50	23,3	31,3	43,3	85,7	68,8	56,7	14,3
1. Çalışanların eğitim programlarına katılma isteği yüksektir.	38,3	46,7	15	47,8	42,9	77,8	52,2	57,1	22,2
10.Çalışanlar yeni fikirlerin ortaya konulması ve uygulanmasında yüksek yetkinliğe sahiptir.	38,3	36,7	25	21,7	59,1	80	78,3	40,9	20
6. Çalışanların teşebbüs gücü ve yaratıcılığını ön plana çıkarma kapasiteleri yüksektir.	41,7	36,7	21,7	28	54,5	84,6	72	45,5	15,4
9. Çalışanlar örgüt mensubu olmaktan gurur duymaktadır.	41,7	38,3	20	12	69,6	91,7	88	30,4	8,3
2. Çalışanlar kendini yenileyebilmekte ve değişimlere kolaylıkla adapte olmaktadır.	43,3	40	16,7	26,9	58,3	90	73,1	41,7	10
7. Çalışanlar yaptıkları işi sevmekte, keyif almaktadır.	43,3	40	16,7	30,8	50	100	69,2	50	0,0
8. Çalışanların alternatifler arasından	43,3	33,3	23,3	34,6	50	78,6	65,4	50	21,4

doğru seçim yapabilme seviyeleri yüksektir.									
3. Çalışanlar zamanı verimli olarak kullanmakta ve yüksek performans göstermektedir.	51,7	30	18,3	25,8	72,2	81,8	74,2	27,8	18,2
11. Çalışanlar örgüt kültürüne uyum sağlamakta zorlanmamaktadır.	51,7	33,3	15	22,6	80	77,8	77,4	20	22,2
13. Çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksektir.	51,7	35	13,3	25,8	71,4	87,5	74,2	28,6	12,5
15. Çalışanların takım çalışmasına uyum sağlama düzeyi yüksektir.	58,3	28,3	13,3	25,7	82,4	87,5	74,3	17,6	12,5
4. Çalışanlar bilgi ve yeteneklerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşmak konusunda isteklidir.	60	35	5	27,8	85,7	66,7	72,2	14,3	33,3

Tablo 10
İnsan Sermayesi İfadelerinin Hastanelere Göre Ortalamaları ve t Testi Analiz Bulguları

	Şirket	N	Ortalama	t	p
i1	X	30	1,8670	1,1122	0,2706*
	Y	30	1,6670		
i2	X	30	2,0670	3,9275	0,0002
	Y	30	1,4000		
i3	X	30	2,0330	4,1423	0,0001
	Y	30	1,3000		
i4	X	30	1,7330	4,1742	0,0001
	Y	30	1,1670		
i5	X	30	2,2330	3,1051	0,0029
	Y	30	1,7000		
i6	X	30	2,1330	3,6557	0,0006
	Y	30	1,4670		
i7	X	30	2,0670	3,9275	0,0002
	Y	30	1,4000		
i8	X	30	2,0670	2,7247	0,0085
	Y	30	1,5330		
i9	X	30	2,2670	6,3492	0
	Y	30	1,3000		
i10	X	30	2,2330	4,0259	0,0002
	Y	30	1,5000		

i11	X	30	2,0000	4,4276	0
	Y	30	1,2670		
i12	X	30	2,2670	3,9055	0,0002
	Y	30	1,6670		
i13	X	30	1,9670	4,3209	0,0001
	Y	30	1,2670		
i14	X	30	2,1330	-0,7026	0,4851*
	Y	30	2,2670		
i15	X	30	1,9330	4,8175	0
	Y	30	1,1670		

İnsan sermayesi ile ilgili ifadelerden her iki işletmede de en çok katılımın olduğu ifade %60'lık oranla; “ 4. Çalışanlar bilgi ve yeteneklerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşmak konusunda isteklidir.” ifadesi olmuştur. En az katılımın olduğu ifade ise % 18.3'lük oranla; “14. Çalışanların iş geliştirmeye yönelik karar verebilme düzeyi yüksektir.” ifadesidir.

Tablo 10'a baktığımızda en sağdaki p değeri anlamlı olanlar ($p < 0,05$) olanlardır. Anlamsız olan sadece “i1” ve “i14” yargılarıdır. Anlamlı olanlara baktığımızda Y hastanesinin insan sermayesi unsuru sorularına verdiği yanıtlar X hastanesi çalışanlarının verdiği yanıtlara oranla anlamlı derecede yüksektir. Buna göre; test edilen unsur için ortalamaların birbirinden farklı olduğu istatistiksel olarak da desteklenmekte ve H_0 reddedilmektedir.

Hipotez 1: H_0 : İnsan sermayesi ile ilgili ifadenin ortalamasının hastanelere göre anlamlı farkı yoktur.
 H_1 : İnsan sermayesi ile ilgili ifadenin ortalamasının hastanelere göre anlamlı farkı vardır.

Tablo 11’de ifadelere verilen “evet” cevabı yüzdesel olarak artan bir sıralamayla verilmiştir. Tablo 12’de ise t test analiz bulguları ve ifadelerin ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 11
Müşteri Sermayesi İfadelerine Verilen Cevapların Yüzdeleri

Müşteri Sermayesi	Toplam			Şirket					
	Evet	Kısmen Doğru	Hayır	X			Y		
				Evet	Kısmen Doğru	Hayır	Evet	Kısmen Doğru	Hayır
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
12.Ürün ve hizmetimizden şikayetçi olan müşteri oranı azdır.	35,00	45,00	20,00	6,7	56,7	36,7	63,3	33,3	3,3
11.Müşterilerin sorunları ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmet geliştirilmektedir.	41,67	46,67	11,67	10,0	66,7	23,3	73,3	26,7	0,0
13.Müşterilerden gelen talepler doğrultusunda sistem ve süreçler yenilenmektedir.	46,67	43,33	10,00	10,0	76,7	13,3	83,3	10,0	6,7
15.Müşteriler yeni geliştirilen hizmetlerden hızlı bir biçimde haberdar edilmektedir.	51,67	36,67	11,67	20,0	56,7	23,3	83,3	16,7	
6. Sektördeki rakiplerimize kıyasla müşteri bağlılığımız daha yüksektir.	53,33	36,67	10,00	20,0	63,3	16,7	86,7	10,0	3,3
1. Müşterilerden gelen öneri ve şikayetler anında işleme konulmaktadır ve etkili çözümler üretilmektedir.	56,67	33,33	10,00	33,3	50,0	16,7	80,0	16,7	3,3
14.Müşterilerden gelen istek ve şikayetler değerlendirilmekte ve çözümlenmektedir.	56,67	31,67	11,67	20,0	60,0	20,0	93,3	3,3	3,3
9. Müşterilerle etkin bir iletişim ve işbirliği sağlanmaktadır.	58,33	31,67	10,00	33,3	50,0	16,7	83,3	13,3	3,3
10.Müşterilerle uzun yıllara dayanan birlikteliğimiz vardır ve korunmasına önem verilmektedir.	58,33	35,00	6,67	36,7	50,0	13,3	80,0	20,0	
2. Müşteri tatmin derecesine önem verilmekte ve müşteri memnuniyeti anketi yapılmaktadır.	60,00	6,67	33,33	23,3	10,0	66,7	96,7	3,3	
7. Müşteri odaklı çözümlerin gerçekleştirilmesine önem verilmektedir.	60,00	28,33	11,67	33,3	43,3	23,3	86,7	13,3	
3. İnternet üzerinden müşterilere yönelik online hizmet verilmektedir.	63,33	20,00	16,67	40,0	33,3	26,7	86,7	6,7	6,7
8. Müşteri hizmetleri yetkililerine ulaşım kolaylıkla sağlanmaktadır.	63,33	28,33	8,33	36,7	46,7	16,7	90,0	10,0	

4. Müşteri sadakati yaratmaya ve yeni müşteriler elde etmeye önem verilmektedir.	66,67	25,00	8,33	36,7	46,7	16,7	96,7	3,3	
5. Müşterilere ilişkin bilgiler veri tabanında ya da bilgi bankasında saklanır.	70,00	18,33	11,67	43,3	33,3	23,3	96,7	3,3	

Tablo 12
Müşteri Sermayesi İfadelerinin Hastanelere Göre Ortalamaları ve t Testi Analiz Bulguları

	Şirket	N	Ortalama	t	p
m1	X	30	1,8333	3,8138	0,00033
	Y	30	1,2333		
m2	X	30	2,4333	8,7380	0,00000
	Y	30	1,0333		
m3	X	30	1,8667	3,6985	0,00048
	Y	30	1,2000		
m4	X	30	1,8000	5,6950	0,00000
	Y	30	1,0333		
m5	X	30	1,8000	5,0863	0,00000
	Y	30	1,0333		
m6	X	30	1,9667	5,7007	0,00000
	Y	30	1,1667		
m7	X	30	1,9000	5,0356	0,00000
	Y	30	1,1333		
m8	X	30	1,8000	4,9356	0,00001
	Y	30	1,1000		
m9	X	30	1,8333	4,0797	0,00014
	Y	30	1,2000		
m10	X	30	1,7667	3,9215	0,00024
	Y	30	1,2000		
m11	X	30	2,1333	6,5282	0,00000
	Y	30	1,2667		
m12	X	30	2,3000	6,0115	0,00000
	Y	30	1,4000		
m13	X	30	2,0333	5,8386	0,00000
	Y	30	1,2333		
m14	X	30	2,0000	6,4960	0,00000
	Y	30	1,1000		

m15	X	30	2,0333	6,1758	0,00000
	Y	30	1,1667		

Müşteri sermayesi ile ilgili ifadelerden her iki işletmede de en çok katılımın olduğu ifade %70'lik oranla; “5. Müşterilere ilişkin bilgiler veri tabanında ya da bilgi bankasında saklanır.” ifadesi olmuştur. En az katılımın olduğu ifade ise % 35'lik oranla; “12. Ürün ve hizmetimizden şikayetçi olan müşteri oranı azdır.” ifadesidir.

Tablo 12 incelendiğinde tablonun en sağındaki p sütunundaki tüm değerlerin $p < 0,05$ olduğu yani müşteri sermayesi için verilen cevapların ortalamalarının X ve Y hastanesine göre anlamlı derecede farklı olduğu görülmektedir. Bu durumda; test edilen unsur için ortalamaların birbirinden farklı olduğu istatistiksel olarak da desteklenmekte ve H_0 reddedilmektedir.

Hipotez 2: H_0 : Müşteri sermayesi ile ilgili ifadenin ortalamasının hastanelere göre anlamlı farkı yoktur.
 H_1 : Müşteri sermayesi ile ilgili ifadenin ortalamasının hastanelere göre anlamlı farkı vardır.

Tablo 13’de ifadelere verilen “evet” cevabı yüzdesel olarak artan bir sıralamayla verilmiştir. Tablo 14’de ise t test analiz bulguları ve ifadelerin ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 13
Yapısal Sermaye İfadelerine Verilen Cevapların Yüzdeleri

Yapısal Sermaye	Toplam			Şirket					
	Evet	Kısmen Doğru	Hayır	X			Y		
				Evet	Kısmen Doğru	Hayır	Evet	Kısmen Doğru	Hayır
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1. Kurumumuz sosyal, kültürel ve sportif aktiviteleri desteklemektedir.	13,3	38,3	48,3	6,7	16,7	76,7	20	60	20
13. Kurumumuzda kütüphane, konferans, eğitim salonu vs. mevcuttur.	16,7	55,0	28,3	6,7	43,3	50,0	26,7	66,7	6,7
3. Kurumumuzda çalışma ortamına gereken önem verilmektedir.	23,3	41,7	35,0	10	27	63	37	57	7
4. Kurumumuz sektördeki yenilikleri takip etmekte ve değişimleri kolaylıkla faaliyetlerine yansıtılmaktadır.	35,0	31,7	33,3	10	26,7	63,3	60	36,7	3,3
6. Kurumumuzda bilgiye ulaşmada gerekli kaynak tahsisi sağlanmaktadır.	35,0	48,3	16,7	23,3	46,7	30,0	46,7	50,0	3,3
7. Kurumumuzda işgücü devir oranı düşüktür.	36,7	35,0	28,3	17	40	43	57	30	13
9. Kurumumuzun tüm çalışanlarca benimsenen bir misyonu ve vizyonu vardır.	45,0	31,7	23,3	13,3	43,3	43,3	76,7	20,0	3,3
10. Kurumumuz katılımcı yönetim anlayışıyla yönetilmektedir.	45,0	20,0	35,0	10	26,7	63,3	80	13,3	6,7
15. Kurumumuz düzenli olarak süreli yayınları takip etmektedir.	45,0	23,3	31,7	10	30	60	80	17	3
2. Kurumumuzda iş zenginleşirmeye önem verilmektedir.	48,3	18,3	33,3	13,3	23,3	63,3	83,3	13,3	3,3
14. Çalışanların istihdamında ve yönetiminde istikrar vardır, sık sık işten çıkarılma söz konusu değildir.	48,3	13,3	38,3	13	13	73	83	13	3
5. Kurumumuzun web sayfası sürekli güncellenmekte ve içeriği zenginleştirilmektedir.	50,0	31,7	18,3	30	36,7	33,3	70,0	26,7	3,3
8. Sektördeki rakiplerimizin faaliyetleri etkin olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir.	55,0	31,7	13,3	20	53,33	26,7	90	10	0
11. Kurumumuz kalite güvence belgelerine sahiptir.	58,3	6,7	35,0	23	7	70	93	7	0

12.Kurumumuz sektörde bilinen bir markadır.	70,0	26,7	3,3	46,67	46,67	6,67	93,3	6,67	0
---	------	------	-----	-------	-------	------	------	------	---

Tablo 14
Yapısal Sermaye İfadelerinin Hastanelere Göre Ortalamaları ve t Testi Analiz Bulguları

	Şirket	N	Ortalama	t	p
y1	X	30	2,7000	4,3723	0,0001
	Y	30	2,0000		
y2	X	30	2,5000	8,1199	0,0000
	Y	30	1,2000		
y3	X	30	2,5333	5,0419	0,0000
	Y	30	1,7000		
y4	X	30	2,5333	6,7900	0,0000
	Y	30	1,4333		
y5	X	30	2,0333	3,9277	0,0002
	Y	30	1,3333		
y6	X	30	2,0667	2,9359	0,0048
	Y	30	1,5667		
y7	X	30	2,2667	3,6944	0,0005
	Y	30	1,5667		
y8	X	30	2,0667	7,0052	0,0000
	Y	30	1,1000		
y9	X	30	2,3000	6,4737	0,0000
	Y	30	1,2667		
y10	X	30	2,5333	7,7345	0,0000
	Y	30	1,2667		
y11	X	30	2,4667	8,5487	0,0000
	Y	30	1,0667		
y12	X	30	1,6000	4,3519	0,0001
	Y	30	1,0667		
y13	X	30	2,4333	4,1598	0,0001
	Y	30	1,8000		
y14	X	30	2,6000	8,8039	0,0000
	Y	30	1,2000		
y15	X	30	2,5000	8,1789	0,0000
	Y	30	1,2333		

Yapısal sermaye ile ilgili ifadelerden her iki işletmede de en çok katılımın olduğu ifade %70'lik oranla; "12. Kurumumuz sektörde bilinen bir markadır." ifadesi olmuştur. En az katılımın olduğu ifade ise % 13.3' lük oranla; "1. Kurumumuz sosyal, kültürel ve sportif aktiviteleri desteklemektedir." ifadesidir.

Tablo 14 incelendiğinde tablonun en sağındaki p sütunundaki tüm değerlerin $p < 0,05$ olduğu yani müşteri sermayesi için verilen cevapların ortalamalarının X ve Y hastanesine göre anlamlı derecede farklı olduğu görülmektedir. Buna göre; test edilen unsur için ortalamaların birbirinden farklı olduğu istatistiksel olarak da desteklenmekte ve H_0 reddedilmektedir.

Hipotez 3: H_0 : Yapısal sermaye ile ilgili ifadenin ortalamasının hastanelere göre anlamlı farkı yoktur.
 H_1 : Yapısal sermaye ile ilgili ifadenin ortalamasının hastanelere göre anlamlı farkı vardır.

5.7.3. T – Testi Analizine İlişkin Değerlendirmeler

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde işletme yöneticilerinin, işletmeye ait entelektüel sermayeyi geliştirmenin en etkin yolu olan bilgi paylaşımına önem verdikleri belirlenmiştir. Günümüzde rekabetin anahtarı bilgidir, dolayısıyla yöneticiler sahip oldukları stratejik bilgi dağarcıklarını geliştirmeli ve işletmelerinin yapısal sermayesi haline getirmelidirler. Bunu yapmanın en etkin yolları, çalışanların bilgi paylaşımına teşvik edilmesi ve eğitime verilen özenin artırılmasıdır.

Araştırmaya katılan işletmelerin entelektüel sermaye unsurlarına (insan sermayesi, ilişkisel sermaye, yapısal sermaye) önem verdiği görülmüştür. İşletmelerde, insan sermayesinin iskeletini oluşturan çalışanların eğitim programlarına katılımının sağlandığı ve öğrendiklerini uyguladıkları tespit edilmiştir. Öte yandan çalışanların gerekli hallerde risk alabilecek potansiyele sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulguların

ışığında, araştırmaya katılan işletmelerde insan sermayesini oluşturan çalışanların geliştirilmesi ve kaybedilmemesi için çaba sarf edildiği söylenbilir. İnsan sermayesine zen gösterilmesi ve geliştirilmesinin sonucunda işletme faaliyetleri daha etkin bir hal alır, dolayısıyla işletmelerin bu değerlerini geliştirmek için azami özeni göstermeleri gerekir.

Müşteri sermayesine yönelik bulguların değerlendirilmesinde araştırmaya katılan işletmelerde müşteri sermayesinin yapı taşı olan müşterilere gereken özeni gösterdikleri ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını değerlendirip karşılamak için çaba sarf ettikleri görölmüşür. Bu amaçlara ulaşmak için işletmelerin; hizmetler hakkında müşterilerini bilgilendirdikleri, müşterilerine özel çözümler geliştirdikleri ve müşterilerle etkili iletişim kurabilmek için online hizmet geliştirdikleri görölmüşür. Müşteri sermayesi ile ilgili elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; araştırmaya katılan işletmelerin, özellikle müşteriye ait bilgileri saklama, müşteri ilişkilerini güçlendirme ve müşteri sadakati yaratmaya önem verdiği görölmüşür.

Araştırmaya katılan işletmelerin genel olarak yapısal sermaye bileşenlerini geliştirmek için faaliyette buldukları tespit edilmiştir. İşletmelerin, işletme veri tabanının sürekli yenilenmesi, işletmeye özgü ürünlerin patentle koruma altına alınması, gibi faaliyetler yapısal sermayeye verilen önemin göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bunların yanında araştırmaya katılan işletmelerde bilgi paylaşımının özendirilip çalışanların zihninde saklı bilgilerin işletmenin yapısal sermayesi haline dnüşürüldüğü görölmüşür. Buna karşın işletmeler; sosyal ve kültürel aktiviteleri desteklemek, işletme içerisinde sürekli gelişim faaliyetleri için eğitim ve konferans salonları gibi unsurlara yeteri kadar zen göstermemişlerdir. Bu unsurlar, özellikle çalışanların kişisel gelişimi için gerekli olan unsurlardır ve bilindiği üzere çalışanların bilgi birikimi yapısal sermayeye dnüşürülebilir.

5.7.4. Varyans Analizine İlişkin Bulgular

Varyans analizi iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır.

H0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_n$ Ortalamalar arasında fark yoktur.

H1: Ortalamalardan en az biri farklıdır.

Varyans analizinde hipotezi test etmek için F değeri kullanılır. F değeri, istenilen anlamlılık düzeyinde tablo değerinden küçük ise H0 hipotezi reddedilemez. Yani ortalamalar arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılır. Eğer F değeri, tablo değerinden büyük ise H0 hipotezi reddedilir. Bu durumda, ortalamalar arasında anlamlı bir farkın olduğu yargısına varılır.

Varyans analizinde bağımlı ve bağımsız değişkenlerden bahsedilir. Bağımsız değişkenlere faktör adı da verilir. Faktörlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi araştırılır. Bağımsız değişkenlerin kategorik, bağımlı değişkenlerin ise metrik olması gerekmektedir.

Bağımlı ve bağımsız değişken sayısına göre varyans analizinin türü değişmektedir. Aşağıda bağımlı ve bağımsız değişken sayılarına göre varyans analizlerinin isimlendirilmesi özetlenmiştir.

		Bağımsız Değişken Sayısı	
		BİR	İKİ
Bağımlı Değişken Sayısı	BİR	Tek Yönlü ANOVA	İki Yönlü ANOVA
	BİR DEN FAZLA	Tek Yönlü MANOVA	İki Yönlü MANOVA

Yukarıdaki tanıma göre; insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının X ve Y Hastanelerine, çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla “ Tek Yönlü Manova” varyans analizi uygulanmıştır. Buna göre;

Araştırmanın bağımlı değişkenleri :

- İnsan Sermayesi
- Müşteri Sermayesi
- Yapısal Sermaye

olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise:

- X ve Y Hastaneleri
- Cinsiyet: Kadın ve erkek
- Yaş: 20-29, 30-39, 40 ve üstü
- Eğitim Düzeyi: Lise, Önlisans, Lisans ve üstü
- İşletmedeki Çalışma Süresi: 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üstü

olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın bağımlı değişkenlerinin ortalamalarının “işletmelere” göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla;

Hipotez 4: H0: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının X ve Y Hastanelerine göre anlamlı farkı yoktur.
H1: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının X ve Y Hastanelerine göre anlamlı farkı vardır.

hipotezi geliştirilmiştir.

Analize ilişkin bulgular Tablo 15’de sunulmaktadır.

Tablo 15
Bağımlı Değişkenlerin Hastanelere Göre Ortalamaları ve Sonuçlar

Bağımlı Değişkenler	Hastane	Ortalama	Std. Hata	F	P
İnsan Sermayesi	X	2,0667	0,0764	30,400	0,00
	Y	1,4711	0,0764		
Müşteri Sermayesi	X	1,9667	0,0618	83,912	0,00
	Y	1,1667	0,0618		
Yapısal Sermaye	X	2,3422	0,0679	99,063	0,00
	Y	1,3867	0,0679		

% 95 güven düzeyinde yapılan Tek Yönlü MANOVA Testi analizine göre anlamlılık sütunundaki değer $p < 0.05$ olduğundan, araştırmaya katılan hastane çalışanlarının ilgili unsurlara verdikleri cevaplar çalıştıkları kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir sonucuna varılır. Buna göre; araştırmaya katılan çalışanların, araştırmaya konu olan insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ifadelerine katılım dereceleri çalıştıkları kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ortalama değerlere baktığımızda ise X hastanesinin unsurlar bazında Y hastanesine göre anlamlı bir şekilde ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Böylece H_0 reddedilmektedir.

Araştırmanın bağımlı değişkenlerinin ortalamalarının çalışanların “cinsiyetine” göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla;

Hipotez 5: H_0 : İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı farkı yoktur.
 H_1 : İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı farkı vardır.

hipotezi geliştirilmiştir.

Analize ilişkin bulgular Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16
Bağımlı Değişkenlerin Cinsiyet Gruplarına Göre Ortalamaları ve Sonuçlar

Bağımlı Değişkenler	Şirket	Ortalama	Std. Hata	F	P
İnsan Sermayesi	Kadın	1,6479	0,4704	6,8404	0,0113
	Erkek	1,9937	0,5211		
Müşteri Sermayesi	Kadın	1,4632	0,5213	4,5948	0,0363
	Erkek	1,7587	0,4856		
Yapısal Sermaye	Kadın	1,7333	0,5826	5,6110	0,0212
	Erkek	2,1079	0,5875		

% 95 güven düzeyinde yapılan Tek Yönlü MANOVA Testi analizine göre anlamlılık sütunundaki değer $p < 0.05$ olduğundan, araştırmaya katılan hastane çalışanlarının ilgili unsurlara verdikleri cevaplar cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir sonucuna varılır. Buna göre; araştırmaya katılan çalışanların, araştırmaya konu olan ölçeklerdeki insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ifadelerine katılım dereceleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ortalama değerlere baktığımızda ise erkeklerin ölçekler bazında kadınlara göre anlamlı bir şekilde ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Böylece H_0 reddedilmektedir..

Araştırmanın bağımlı değişkenlerinin ortalamalarının “çalışanların yaşlarına” göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla;

- Hipotez 6: H_0 : İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının çalışanların yaşlarına göre anlamlı farkı yoktur.
 H_1 : İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının çalışanların yaşlarına göre anlamlı farkı vardır.

hipotezi geliştirilmiştir.

Analize ilişkin bulgular tablo 17’de sunulmaktadır.

Tablo 17
Bağımlı Değişkenlerin Yaş Gruplarına Göre Ortalamaları ve Sonuçlar

Bağımlı Değişkenler	Yaşınız	Ortalama	Std. Sapma	F	P
İnsan Sermayesi	20-29	1,8667	0,5592	0,878	0,421
	30-39	1,6922	0,4852		
	40 ve üstü	1,8750	0,5243		
Müşteri Sermayesi	20-29	1,6148	0,5576	0,982	0,381
	30-39	1,4941	0,5285		
	40 ve üstü	1,7667	0,4125		
Yapısal Sermaye	20-29	1,9444	0,5990	1,210	0,306
	30-39	1,7667	0,6244		
	40 ve üstü	2,1000	0,5164		

% 95 güven düzeyinde yapılan Tek Yönlü MANOVA Testi analizine göre anlamlılık sütunundaki değer $p > 0.05$ olduğunda, araştırmaya katılan hastane çalışanlarının ilgili unsurlara verdikleri cevaplar yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir sonucuna varılır. Buna göre; araştırmaya katılan çalışanların, araştırmaya konu olan unsurlardaki ifadelerle katılım dereceleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Böylece H1 reddedilmektedir.

Araştırmanın bağımlı değişkenlerinin ortalamalarının “çalışanların eğitim düzeylerine” göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla;

Hipotez 7: H0: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının çalışanların eğitim düzeyine göre anlamlı farkı yoktur.

H1: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının çalışanların eğitim düzeyine göre anlamlı farkı vardır.

hipotezi geliştirilmiştir.

Analize ilişkin bulgular tablo 18’de sunulmaktadır.

Tablo 18
Bağımlı Değişkenlerin Eğitim Düzeyi Gruplarına Göre Ortalamaları ve Tek Yönlü MANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Eğitim Düzeyi	Ortalama	Std. Sapma	F	P
İnsan Sermayesi	Lise	1,7417	0,1000	11,0490	0,0308
	Önlisans	1,5667	0,1155		
	Lisans ve Üstü	2,0074	0,1155		
Müşteri Sermayesi	Lise	1,6111	0,0925	3,7005	0,0001
	Önlisans	1,1852	0,1068		
	Lisans ve Üstü	1,8889	0,1068		
Yapısal Sermaye	Lise	1,8417	0,1133	6,7439	0,0024
	Önlisans	1,5407	0,1308		
	Lisans ve Üstü	2,2185	0,1308		

% 95 güven düzeyinde yapılan Tek Yönlü MANOVA Testi analizine göre anlamlılık sütunundaki değer $p < 0.05$ olduğunda, araştırmaya katılan hastane çalışanlarının ilgili unsurlara verdikleri cevaplar eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir sonucuna varılır. Buna göre; araştırmaya katılan çalışanların, araştırmaya konu olan ölçeklerden müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ifadelerine katılım dereceleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Tablo 16’den görüldüğü gibi eğitim düzeyi arttıkça ortalamalar da artmaktadır. Böylece H0 reddedilmektedir.

Araştırmanın bağımlı değişkenlerinin ortalamalarının “çalışanların işletmedeki çalışma sürelerine” göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla;

Hipotez 8: H0: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı farkı yoktur.

H1: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı farkı vardır.

hipotezi geliştirilmiştir.

Analize ilişkin bulgular tablo 19’da sunulmaktadır.

Tablo 19
Bağımlı Değişkenlerin Çalışma Süresi Gruplarına Göre Ortalamaları ve Tek Yönlü MANOVA Testi Sonuçları

Ölçekler	Kurumda Çalışma Süreniz	Ortalama	Std. Sapma	F	P
İnsan Sermayesi	1-5	1,7882	0,5429	0,215285	0,885398
	6-10	1,7111	0,3174		
	11-15	1,5667	0,2357		
	16-20	1,5333	.		
Müşteri Sermayesi	1-5	1,5477	0,5114	0,813435	0,491827
	6-10	1,6444	0,6292		
	11-15	2,0333	0,7071		
	16-20	1,1333	.		
Yapısal Sermaye	1-5	1,8562	0,6046	0,566269	0,639528
	6-10	1,9556	0,6445		
	11-15	2,1333	0,8485		
	16-20	1,2000	.		

% 95 güven düzeyinde yapılan Tek Yönlü MANOVA Testi analizine göre anlamlılık sütunundaki değer $p>0.05$ olduğundan, araştırmaya katılan hastane

alışanlarının ilgili unsurlara verdikleri cevaplar kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir sonucuna varılır. Buna göre; H1 reddedilmiştir.

5.7.5. Varyans Analizine İlişkin Değerlendirmeler

Araştırmada bağımlı değişkenler olan; insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamalarının, bağımsız değişkenler olan X ve Y Hastanelerine, alışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre; insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ortalamaları kurumlara, cinsiyete, eğitim düzeylerine göre farklılıklar göstermektedir. Ancak bağımlı değişkenler yöneticilerin yaş ve işletmedeki çalışma sürelerine göre değişmemektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin, araştırmaya konu olan insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ifadelerinin ortalama değerlerine baktığımızda X Hastanesi'nin Y hastanesi'ne göre anlamlı bir şekilde ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin, cinsiyetlerine göre ortalama değerlerine baktığımızda ise erkeklerin bağımlı değişkenler bazında kadınlara göre ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin, entellektüel sermaye unsurlarını oluşturan ifadelere katılım dereceleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre; eğitim düzeyi arttıķa ortalamalar da artmaktadır.

5.7.6. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir.

Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir.

Araştırmamızda yer alan üç ölçek türü (insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye) arasında doğrusal ilişki olup olmadığını ve eğer varsa bu ilişkinin derecesini görebilmek için “Pearson’ın Korelasyon Testi” uygulanmıştır.

Pearson korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır. Bu r değeri -1’e ya da +1’a yaklaştıkça ilişkinin derecesi artar. Eksi 1’e yaklaşması negatif doğrusal ilişkinin artması, artı 1’e yaklaşması ise pozitif doğrusal ilişkinin artması demektir.

Bu doğrultuda, kesin sınırlar olmamakla birlikte 0,50’nin altında korelasyon zayıf, 0,50 ile 0,70 arasında korelasyon orta, 0,70 üzeri korelasyon da kuvvetli ilişki gösterecektir.⁵⁶

⁵⁶ Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, a.g.e., s.145.

Tablo 20
Ölçek Türleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi

		İnsan	Müşteri	Yapısal
İnsan	Pearson Korelasyon	1,0000	0,6111	0,7418
	P		0,0000	0,0000
Müşteri	Pearson Korelasyon	0,6111	1,0000	0,8590
	P	0,0000		0,0000
Yapısal	Pearson Korelasyon	0,7418	0,8590	1,0000
	P	0,0000	0,0000	

Tablo 18'e bakıldığında tüm r değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($P < 0,05$). Tabloya göre;

- İnsan sermayesi ile müşteri sermayesi arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki söz konusudur ($r=0,61$).
- İnsan sermayesi ile yapısal sermaye arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki söz konusudur ($r=0,74$).
- Müşteri sermayesi ile yapısal sermaye arasında pozitif yönlü yüksek ilişki söz konusudur ($r=0,86$).

5.7.7. Korelasyon Analizine İlişkin Değerlendirmeler

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre insan sermayesi unsurları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre; insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye arasındaki ilişkiye baktığımızda entelektüel sermayenin yönetimine ilişkin bazı kilit ilkeler çıkarılabilir. Entelektüel sermayeyi oluşturan insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye birlikte işler. Sadece insanlara, müşterilere ya da

sistem ve süreçlere ayrı ayrı yatırımlar yapmak yeterli değildir. Bunlar birbirlerini sürekli etkilerler ve yönetilmesindeki eksiklikler genel olarak tüm işletmeyi etkiler. Bu karşılıklı etkileşimin ortaya çıkış biçimlerinden birkaçını sıralamakta yarar vardır:

İnsan sermayesi ve müşteri sermayesi; çalışanların müşterilerle doğrudan etkileşime girdikleri ve müşterilerin sorun ve beklentilerini bildikleri durumlarda gelişirler. Söz konusu bilgi ve becerilerden yoksun bir çalışan, hem insan sermayesinin hem de müşteri sermayesinin değerini düşürür. Sadece içe dönük faaliyetlerle uğraşmak olumsuz sonuç verir.

İnsan sermayesi ve yapısal sermaye; bir işletmenin yönetimin insana yüksek bir değer biçtiği bir yönetim anlayışıyla hareket ettiği durumlarda birbirlerini pekiştirirler. Buna karşılık, işletme yönetiminin tabana yayılmadığı, hiyerarşik kademelerin fazla olduğu ve çalışanların karar mekanizmasına dahil edilmediği yapılanmalarda, insan sermayesi ve yapısal sermaye birbirlerinin değerini azaltacaktır.

Müşteri sermayesi ve yapısal sermaye; işletmenin ve müşterileriyle aralarındaki etkileşimin, işletme karar ve politikalarında önemli hale getirmeye çalıştıkları durumlarda gelişirler. Buna karşılık, işletmenin müşterilerle etkileşimi hizmet vermek ve şikayetleri toplamakla sınırlıysa, müşteri sermayesinin olumsuz gelişimi yapısal sermayeyi etkileyecektir. Her sektörün alternatifi olduğu günümüzde müşteriler en iyisini bulma yolunda ilerleyecektir.

6. SONUÇ

Bilgi toplumu; bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde öğrenmenin yaşam biçimi olarak algılandığı, bilginin stratejik kaynak olarak değerlendirildiği, teknoloji kaynaklı değişim ve gelişimin hız kazandığı, küresel rekabetin yoğunlaştığı bir dönemi temsil etmektedir. Bilgi çağını sanayi çağından ayıran en önemli nitelik bilginin stratejik ve vazgeçilmez kaynak durumuna gelmesidir.

Günümüzde işletmeler artık bilgi temelli bir ekonomide varlıklarını sürdürmek zorundadırlar. Bilgi toplumunu oluşturan dinamiklerin ortaya çıkmasıyla birlikte ekonomide hızlı bir değişim süreci başlamış ve bu değişim süreci işletmelerin üretim faktörlerinin sıralamasında değişiklere neden olmuştur. Bilgi temelli ürün ve hizmetlere olan talepteki artış yeni kurum ve kuralları ortaya çıkartmış ve işletmelerin faaliyette bulunma şekillerini önemli derecede değiştirmiştir. İşletmeler etkin bir şekilde rekabet etmek ve rekabet üstünlüklerinin korunmasını sağlamak için bilgiyi yaratan, elde edilmesini sağlayan, ileten, uygulayan ve faydalı hale getiren süreçleri izlemelidirler. Bu da genellikle maddi olmayan varlıklara yatırımla sonuçlanır ve işletmenin entelektüel sermayesini oluşturan unsurlar insan sermayesi, ilişkisel(müşteri) sermaye ve örgütsel (yapısal) sermaye olmak üzere gruplandırılabilir.

Bilgi çağından, her şeyi bildiğine inanılan organizasyondan anlayan ve öğrenen organizasyona geçiş süreci yaşamaktadır. Bu geçiş sürecinde veri yönetiminin yanı sıra, bilgi, üst bilgi ve akıl yönetimi yöntemleri geliştirilmekte ve kullanılmaktadır. Ayrıca tüketici tercihlerindeki benzerlikler sonucu pazarların homojen bir yapıya bürünmesi söz konusu olmuştur. Yoğun rekabet, artan bilgi kullanımı ve pazarların homojen bir yapı arzutmeleriyle işletmeler faaliyet alanlarını genişleterek dünya yönelimli gerçekleştirmek durumunda kalmışlardır. Yeni yüzyılda yaratıcı fikirlere sahip olmak bilgiyi üretmek, kullanmak ve paylaşmak, fiziksel varlıklara sahip olmaktan çok daha önemli hale gelecek gibi gözükmektedir. İşletmeler için değer yaratan temel şey, çalışanların sahip oldukları entelektüel sermayeleridir.

İşletmeler ister yerel veya ulusal yada uluslar arası faaliyette bulunsunlar bilgi çağında faaliyetlerini global normlar perspektifinde planlayıp uygulamak zorundadırlar. Global normlar global rekabetin kritik unsurları olan kalite verimlilik ve işbirliğidir. Kısacası bilgi çağında organizasyonların; değişime ayak uydurabilmeleri için, bilgiye ve öğrenmeye açık olmaları, bilgiyi hızla sağlayan, süreçleyen, ileten bilgi teknolojilerine sahip olmaları, bilimsel gelişmeleri yakından izlemeleri, faaliyette buldukları sektörü iyi analiz etmeleri ve değişimleri anında algılamaları gerekir.

Bilgi çağı içerisinde sermaye, zekâya sahip olan insanlara aittir. İnsanlara gerçek anlamda sahip olmak çok zor hatta neredeyse olanaksızdır. Çünkü, işletmede isteklerini ve gereksinimlerini tam anlamıyla karşılayamayan insanlar hiç beklenmeyen bir anda işletmeyi terk edebilmektedirler. Bir işletmenin en önemli aktifinin insan olduğuna ve bu insanların gösterdikleri performansın işletmeleri başarıya götüreceğine gönülden inanmak gerekmektedir. İnsanların kafalarında gizli olan bilgiler, tamamen taşınabilir nitelikli sabit bir sermayedir.

Üst düzey yöneticilerin ne yaptıkları, neye inandıkları ve değer verdikleri, neyi ve kimi ödüllendirdikleri bütün işletme içinde izlenir, gözlenir ve en ince ayrıntısına kadar yorumlanır. İşte bu nedenle yönetimin temel görevi, yönetimi altındaki işletmenin varlıklarını korumaktır. İnsan bu varlıklar içerisinde en çok dikkati çekendir. Drucker'ın dediği gibi üst düzey yöneticilerin ne dediği ile çalışanlarından ne yapmalarını beklediği arasındaki çelişki kadar çabuk farkına varılan ve bundan daha önemli sayılan hiçbirşey yoktur.⁵⁷ İşletmeler bu noktada; ellerindeki bilgili, nitelikli ve kaliteli insanları işletmeye çekebilmeli ve bu kişileri elde tutmak için gereken her türlü önlemi alabilmelidir.

Entelektüel sermaye, yaratılması ve yönetilmesi zor olan bir sermaye türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sermaye türü bünyesinde maddi bazı unsurların yanında bir çok maddi olmayan unsur da taşımaktadır. Entelektüel sermayeyi etkin yönetebilmek

⁵⁷ Peter F. Drucker, **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**, Fikret Üçcan (çev .), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları;1995, s.127.

için personelin beraber öğrenmesini ve birlikte çalışmasını sağlayacak ekip çalışmaları desteklenmeli yetenekli personel istihdam edilip uzun süre işletme içinde çalışmalarını sağlanmalı müşterilerin değerli bulduğu bilgiler depolanıp kullanıma hazır hale getirilmeli ve müşterilerin işletmelerin partneri hale getirilmeleri gerekmektedir.

Küreselleşen dünyamızda firmalar sadece maddi güçleriyle değil, ürettikleri bilgi ve teknoloji ile gerçek güç haline gelebilmektedirler. Bu sebeple "bilgi ve zeka" rekabet gücüne sahip, kendisini sürekli yenileyen çağdaş işletmelerin sahip oldukları en temel varlıklarından birisi olmuş ve 1990'lı yılların başlarından bugüne değin, rakip firmalara karşı rekabet avantajı elde edilmesinde, firmanın büyümesinde ve yeniliklerin yapılmasında pek çok işletme, entelektüel sermayenin stratejik bir faktör olduğunun farkına varmıştır. Bunun bir sonucu olarak da entelektüel sermaye popülaritesini artırmış ve işletmeler diğer sermaye yatırımlarına oranla bilgi tabanlı donanım ve ekipman yatırımlarına daha fazla fon ve zaman ayırmaya başlamışlardır. Bu dönemde bilgi; üretilen satılan ve satın alınan şeylerin asıl bileşeni durumuna gelmiş olup, entelektüel sermayeyi geliştirmek, paylaşmak, satmak bireylerin, işletmelerin ve ülkelerin önemli ekonomik sorumluluklarından biri durumuna gelmiştir.

Üçüncü bin yıla girdiğimiz bu günlerde hızlı üreten, yaratıcılığı ön planda tutan, bilgiye ulasan, ulaştığı bu bilgiyi yorumlayan, paylasan ve bu şekilde bilgiyi çoğaltan işletmeler küresel rekabet koşulları içerisinde etkin olma amacını gerçekleştirebilmektedir. İşletmelerin bu amacı gerçekleştirebilmeleri ise ancak sahip olunan nitelikli, bilgili ve kaliteli insan kaynaklarıyla mümkün olabilmektedir. Yeni çağla birlikte yönetim sistemlerinin insana egemen olduğu düşüncesi yerini insanın yönetim sistemlerine egemen olduğu felsefesine bırakacaktır. Daha önceleri ekonominin gereksinim duyduğu bir üretim faktörü olan insan, bugün işletmelerin gereksinim duyduğu bir entelektüel yetenek olarak kabul edilmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen tüm veriler, genel olarak değerlendirildiğinde; entelektüel sermayenin etkin yönetilmesiyle işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayacağının ve faaliyetlerin daha etkin bir hal alacağının bilindiği söylenebilir. Bu amaca ulaşmak için, araştırmaya katılan işletmelerin çaba gösterdikleri kabul edilebilir. İçinde bulunduğumuz ağ “bilgi ağı”dır ve ileride yaşanacak olan çağlarda da bilginin hakimiyetinin giderek artacağı açıktır. Dolayısıyla işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayıp başarıya ulaşmaları için; temeli bilgi olan entellektüel sermayelerini etkin bir şekilde analiz etmeleri ve en önemlisi yönetmeleri gerekir.

Son olarak diyebiliriz ki bilgi ağı, işletmeciliğin geleneksel uygulamalarını da zorlamakta, bilgiyi yönetmek, entelektüel sermayeyi geliştirmek, açığa çıkarmak işletmeler için bir zorunluluk halini almaktadır.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Değerli anket katılımcısı,

Bu anket formu, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Yüksek Lisans programında Prof. Dr. Neslihan Okakın danışmanlığında yürütülen “Entellektüel Sermayenin Örgüt Üzerindeki Etkileri” Yüksek Lisans Tezi için hazırlanmıştır.

Anketten elde edilen veriler bilimsel araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacak ve gizli tutulacaktır.

İlginiz ve katılımınız için çok teşekkür ederim.

Neslihan Özlem BOZDEMİR

KATILIMCI DEMOGRAFİK BİLGİLERİ

1. Kurumdaki Unvanınız

() İdari Yönetici () Sağlık Yöneticisi

2. Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

3. Yaşınız:

() 20 – 29 () 30 – 39 () 40 ve üzeri

4. Eğitim Düzeyiniz:

() Lise () Önlisans () Lisans ve üstü

5. Kurumda Çalışma Süreniz:

() 1 – 5 yıl () 6 – 10 yıl () 11 – 15 yıl () 16 yıl ve üzeri

ANKET SORULARI

Aşağıdakilerden size uyan seçeneği işaretleyiniz. Lütfen her ifade için tek bir yanıt verdiğinizden ve hepsini yanıtladığınızdan emin olunuz.

İFADELER	DÜŞÜNCELER		
	Evet	Kısmen Doğru	Hayır
1. Çalışanların eğitim programlarına katılma isteği yüksektir.			
2. Çalışanlar kendini yenileyebilmekte ve değişimlere kolaylıkla adapte olmaktadır.			
3. Çalışanlar zamanı verimli olarak kullanmakta ve yüksek performans göstermektedir.			
4. Çalışanlar bilgi ve yeteneklerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşmak konusunda isteklidir.			
5. Çalışanlar gerekli bilgilere kolaylıkla ve zamanında ulaşabilmektedir.			
6. Çalışanların teşebbüs gücü ve yaratıcılığını ön plana çıkarma kapasiteleri yüksektir.			
7. Çalışanlar yaptıkları işi sevmekte, keyif almaktadır.			
8. Çalışanların alternatifler arasından doğru seçim yapabilme seviyeleri yüksektir.			
9. Çalışanlar örgüt mensubu olmaktan gurur duymaktadır.			
10. Çalışanlar yeni fikirlerin ortaya konulması ve uygulanmasında yüksek yetkinliğe sahiptir.			
11. Çalışanlar örgüt kültürüne uyum sağlamakta zorlanmamaktadır.			
12. Çalışanlar ve yöneticiler arasında etkin bir iletişim vardır.			
13. Çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksektir.			
14. Çalışanların iş geliştirmeye yönelik karar verebilme düzeyi yüksektir.			
15. Çalışanların takım çalışmasına uyum sağlama düzeyi yüksektir.			

Lütfen her ifade için tek bir yanıt verdiğinizden ve hepsini yanıtladığınızdan emin olunuz.

İFADELER	DÜŞÜNCELER		
	Evet	Kısmen Doğru	Hayır
1. Müşterilerden gelen öneri ve şikayetler anında işleme konulmaktadır ve etkili çözümler üretilmektedir.			
2. Müşteri tatmin derecesine önem verilmekte ve müşteri memnuniyeti anketi yapılmaktadır.			
3. İnternet üzerinden müşterilere yönelik online hizmet verilmektedir.			
4. Müşteri sadakati yaratmaya ve yeni müşteriler elde etmeye önem verilmektedir.			
5. Müşterilere ilişkin bilgiler veri tabanında ya da bilgi bankasında saklanır.			
6. Sektördeki rakiplerimize kıyasla müşteri bağlılığımız daha yüksektir.			
7. Müşteri odaklı çözümlerin gerçekleştirilmesine önem verilmektedir.			
8. Müşteri hizmetleri yetkililerine ulaşım kolaylıkla sağlanmaktadır.			
9. Müşterilerle etkin bir iletişim ve işbirliği sağlanmaktadır.			
10. Müşterilerle uzun yıllara dayanan birlikteliğimiz vardır ve korunmasına önem verilmektedir.			
11. Müşterilerin sorunları ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmet geliştirilmektedir.			
12. Ürün ve hizmetimizden şikayetçi olan müşteri oranı azdır.			
13. Müşterilerden gelen talepler doğrultusunda sistem ve süreçler yenilenmektedir.			
14. Müşterilerden gelen istek ve şikayetler değerlendirilmekte ve çözümlenmektedir.			
15. Müşteriler yeni geliştirilen hizmetlerden hızlı bir biçimde haberdar edilmektedir.			

Lütfen her ifade için tek bir yanıt verdiğinizden ve hepsini yanıtladığınızdan emin olunuz.

İFADELER	DÜŞÜNCELER		
	Evet	Kısmen Doğru	Hayır
1. Kurumumuz sosyal, kültürel ve sportif aktiviteleri desteklemektedir.			
2. Kurumumuzda iş zenginleşirmeye önem verilmektedir.			
3. Kurumumuzda çalışma ortamına gereken önem verilmektedir.			
4. Kurumumuz sektördeki yenilikleri takip etmekte ve değişimleri kolaylıkla faaliyetlerine yansıtılmaktadır.			
5. Kurumumuzun web sayfası sürekli güncellenmekte ve içeriği zenginleştirilmektedir.			
6. Kurumumuzda bilgiye ulaşmada gerekli kaynak tahsisi sağlanmaktadır.			
7. Kurumumuzda işgücü devir oranı düşüktür.			
8. Sektördeki rakiplerimizin faaliyetleri etkin olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir.			
9. Kurumumuzun tüm çalışanlarca benimsenen bir misyonu ve vizyonu vardır.			
10. Kurumumuz katılımcı yönetim anlayışıyla yönetilmektedir.			
11. Kurumumuz kalite güvence belgelerine sahiptir.			
12. Kurumumuz sektörde bilinen bir markadır.			
13. Kurumumuzda kütüphane, konferans, eğitim salonu vb. mevcuttur.			
14. Kurumumuzda çalışanların istihdamında ve yönetiminde istikrar vardır, sık sık işten çıkarılma söz konusu değildir.			
15. Kurumumuz düzenli olarak süreli yayınları takip etmektedir.			

KAYNAKÇA

Kitaplar

Altunışık, Remzi ve Diğerleri. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Uygulamaları SPSS Uygulamalı**. 4.Basım. Sakarya: Sakarya Kitapevi, 2005

Arıkboğa, Şebnem. **Entellektüel Sermaye**. İstanbul: Derin Yayınevi, 2003.

Edvinson, Leif ve Michael S. Malone, **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding It's Hidden Roots**. Harper Colins Publishers. NY.1997.

Drucker, Peter F. **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**. Fikret Üçcan (çev .) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1995.

Kotter, John P. **Leading Change**. Harvard Business School Pres. Boston, 1996.

Özevren, Mina. **İşletmelerde Değer Yönetimi**. 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2008.

Pfeffer, J. **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, çev.S. Gül, İstanbul: Sabah Kitapları, 1995.

Porter, M. **Yarının Avantajlarını Yaratmak. Geleceği Yeniden Düşünmek**. der.R. Gibson , Çev. S.Gül. İstanbul: Sabah Kitapları, 1997.

Sipahi,Beril, E.Serra Yurtkoru ve Murat Çinko. **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**. 2.Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş, 2008

Şamiloğlu, F. **Entellektüel Sermaye**. Ankara: Gazi Kitapevi, 2002.

Sürelî Yayınlar

A. Zhou, D Fink. "The Intellectual Capital Web A Systematic Linking of intellectual Capital and Knowledge Management", **Journal Of Intellectual Capital** Vol 4, No.1, 2003.

Akdemir, Ali. "Entellektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri". **SDÜ İ.İ.B.F Dergisi**, Vol.3. No.3, (1999).

Bradley, Keith. "Intellectual Capital and the New Wealth of Nations II". *Business Strategy Review*; 1997; Vol:8.

Büyüközkan G. "Entellektüel Sermaye Yönetimi", **Kal-Der Forum Dergisi**, No.6, (Nisan- Mayıs 2002).

Çıkrıkçı, Mustafa ve Abdülkerim Daştan. "Entellektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması". **Bankacılar Dergisi**. Sayı: 43, Aralık 2002.

Erkan, Hüsnü. **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Dördüncü Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998.

Ertuğrul, Murat. "Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entellektüel Sermaye", **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, No.15, (Ekim- Kasım 2000).

Kanıbir, Hüseyin "Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entellektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Vol.1, No.3, (Ocak 2004).

Masoulas, V. "Organizational Raquirements Definition for Intellectual Capital Management". **International Journal of Technology Management**, Vol.16, AN: 896920, 1998.

McDougall,D. "Managing Intellectual Capital". **CMA Magazine**, Vol.72. AN: 1516976, 1999, ss.4-5.

Nahapiet, Janine. Ghoshal, Sumantra, "Social Capital, Intellectul Capital and the Organizational Advantage"; *The Academy of Management Review*; JStor; 1998 April; Vol:23 No:2.

Önce, Saime. “Muhasebe Bakış Açısı ile Entelektüel Sermaye”. **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları**. No.151, 1999.

Taylor, Christie.”Intellectual Capital”; **Computerworld**; 03/12/2001, Vol:35.

Uzay, Şaban ve Orhan Savaş, “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama Örneği. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. No.20. (Ocak-Haziran 2003).

Williams, R.L. and W.R. Bukowitz, “The Yin And Yang of Intellectual Capital Management: The Impact of Ownership on Realizing Value from Intellectual Capital”, **Journal of Intellectual Capital**, Vol.2, No:2, (2001).

Yereli, Ayşe N. ve Gülşen Gerşil, “Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri”. **Yönetim ve Ekonomi**. Vol.12. No.2. (2005).

Diğer Yayınlar

Bilmedik, Filiz. “*Entelektüel Sermaye*”.

http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/inka_entelser.htm

(Erişim Tarihi: 09.04.2008).

International Federation of Accountants (IFAC), The Measurement and Management of Intellectual Capital: an Introduction, **International Management Accounting Study**, Federation of Accountants, Financial and Management Accounting Committee, September 1998.

Sveiby, Karl Erik “Intellectual Capital”,

<http://www.sveiby.com.au/IntellectualCapital.html> (Erişim Tarihi: 20 Nisan 2008).

Şanal, Musa “Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Mustafa Kemal Üniversitesi SBE, 2006).

Üçer, S.Arda. “Entelektüel Sermaye”. [http://8gen2.wordpress.com/2006/07/27/entelektuel-](http://8gen2.wordpress.com/2006/07/27/entelektuel-sermaye)

[sermaye](http://8gen2.wordpress.com/2006/07/27/entelektuel-sermaye) (Erişim Tarihi: 09.04.2008).

Nonaka ve H. Takeuchi, **The Knowledge-Creating Company**, Oxford: Oxford University Press, 1995.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Altunışık, Remzi ve Diğerleri. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Uygulamaları SPSS Uygulamalı**. 4.Basım. Sakarya: Sakarya Kitapevi, 2005

Arıkboğa, Şebnem. **Entellektüel Sermaye**. İstanbul: Derin Yayınevi, 2003.

Edvinson, Leif ve Michael S. Malone, **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding It's Hidden Roots**. Harper Colins Publishers. NY.1997.

Drucker, Peter F. **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**. Fikret Üçcan (çev .) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1995.

Kotter, John P. **Leading Change**. Harvard Business School Pres. Boston, 1996.

Özevren, Mina. **İşletmelerde Değer Yönetimi**. 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2008.

Pfeffer, J. **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, çev.S. Gül, İstanbul: Sabah Kitapları, 1995.

Porter, M. **Yarının Avantajlarını Yaratmak. Geleceği Yeniden Düşünmek**. der.R. Gibson , Çev. S.Gül. İstanbul: Sabah Kitapları, 1997.

Sipahi,Beril, E.Serra Yurtkoru ve Murat Çinko. **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**. 2.Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş, 2008

Şamiloğlu, F. **Entellektüel Sermaye**. Ankara: Gazi Kitapevi, 2002.

Sürelî Yayınlar

A. Zhou, D Fink. "The Intellectual Capital Web A Systematic Linking of intellectual Capital and Knowledge Management", **Journal Of Intellectual Capital** Vol 4, No.1, 2003.

Akdemir, Ali. "Entellektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri". **SDÜ İ.İ.B.F Dergisi**, Vol.3. No.3, (1999).

Bradley, Keith. "Intellectual Capital and the New Wealth of Nations II". *Business Strategy Review*; 1997; Vol:8.

Büyüközkan G. "Entellektüel Sermaye Yönetimi", **Kal-Der Forum Dergisi**, No.6, (Nisan- Mayıs 2002).

Çıkrıkçı, Mustafa ve Abdülkerim Daştan. "Entellektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması". **Bankacılar Dergisi**. Sayı: 43, Aralık 2002.

Erkan, Hüsnü. **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Dördüncü Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998.

Ertuğrul, Murat. "Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entellektüel Sermaye", **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, No.15, (Ekim- Kasım 2000).

Kanıbir, Hüseyin "Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entellektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Vol.1, No.3, (Ocak 2004).

Masoulas, V. "Organizational Raquirements Definition for Intellectual Capital Management". **International Journal of Technology Management**, Vol.16, AN: 896920, 1998.

McDougall,D. "Managing Intellectual Capital". **CMA Magazine**, Vol.72. AN: 1516976, 1999, ss.4-5.

Nahapiet, Janine. Ghoshal, Sumantra, "Social Capital, Intellectul Capital and the Organizational Advantage"; *The Academy of Management Review*; JStor; 1998 April; Vol:23 No:2.

Önce, Saime. “Muhasebe Bakış Açısı ile Entelektüel Sermaye”. **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları**. No.151, 1999.

Taylor, Christie.”Intellectual Capital”; **Computerworld**; 03/12/2001, Vol:35.

Uzay, Şaban ve Orhan Savaş, “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama Örneği. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. No.20. (Ocak-Haziran 2003).

Williams, R.L. and W.R. Bukowitz, “The Yin And Yang of Intellectual Capital Management: The Impact of Ownership on Realizing Value from Intellectual Capital”, **Journal of Intellectual Capital**, Vol.2, No:2, (2001).

Yereli, Ayşe N. ve Gülşen Gerşil, “Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri”. **Yönetim ve Ekonomi**. Vol.12. No.2. (2005).

Diğer Yayınlar

Bilmedik, Filiz. “*Entelektüel Sermaye*”.

http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/inka_entelser.htm

(Erişim Tarihi: 09.04.2008).

International Federation of Accountants (IFAC), The Measurement and Management of Intellectual Capital: an Introduction, **International Management Accounting Study**, Federation of Accountants, Financial and Management Accounting Committee, September 1998.

Sveiby, Karl Erik “Intellectual Capital”,

<http://www.sveiby.com.au/IntellectualCapital.html> (Erişim Tarihi: 20 Nisan 2008).

Şanal, Musa “Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Mustafa Kemal Üniversitesi SBE, 2006).

Üçer, S.Arda. “Entelektüel Sermaye”. [http://8gen2.wordpress.com/2006/07/27/entelektuel-](http://8gen2.wordpress.com/2006/07/27/entelektuel-sermaye)

[sermaye](http://8gen2.wordpress.com/2006/07/27/entelektuel-sermaye) (Erişim Tarihi: 09.04.2008).

Nonaka ve H. Takeuchi, **The Knowledge-Creating Company**, Oxford: Oxford University Press, 1995.