



T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ ETKİNLEŞTİRMEDEKİ ROLÜ VE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Aydın BERAHA**

2009-NİĞDE

T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ
ETKİNLEŞTİRMEDEKİ ROLÜ VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Aydın BERAHA**

**Danışman
Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ**

2009-NİĞDE

ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ danışmanlığında Aydın BERAHA tarafından hazırlanan “Entelektüel Sermayenin Yönetimi Etkinleştirmedeki Rolü ve Bir Uygulama” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

14.08.2009

JÜRİ :

Danışman : Prof Dr. Özcan YENİÇERİ

Üye : Yrd. Doç. Dr. İbrahim YALÇIN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ahmet TURGUT

ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun Tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

.../.../200..

Doç. Dr. Selen DOĞAN
Enstitü Müdürü

ÖZET

Entelektüel sermaye, işletme ve yöneticilere organizasyonun etkinliğini artırmalarında büyük fırsatlar sağlama potansiyeline sahip insan ve bilgi temelli bir varlıktır.

Bu çalışmada, güncel konular arasında yer alan entelektüel sermaye konusu ele alınmıştır. Öncelikle entelektüel sermayenin temelini oluşturan bilgi konusuna değinilmiştir. Ardından sermaye ve yönetim kavramlarını takiben bilgi yönetimi ve öğrenen organizasyon konuları işlenmiştir. Entelektüel sermayenin tanımı ve unsurlarının açıklanmasının ardından entelektüel sermayenin yönetimi etkinleştirmedeki rolü incelenmiştir. Uygulama bölümünde ise YATAŞ A.Ş.'de entelektüel sermayenin yönetimi etkinleştirme düzeyi araştırılmıştır. Araştırma çerçevesinde entelektüel sermayenin yönetim fonksiyonlarını çeşitli düzeylerde etkileyerek etkinleştirdiği görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Entelektüel sermaye, bilgi, yönetim, bilgi yönetimi, öğrenen organizasyon.

ABSTRACT

Intellectual capital, has great potatial to gain big opportunities to improve organizational efficiency for companies and administrators.

In this study, intellectual capital, among current issues, is taken to review. First, the subject of information is described that intellectual capital basis on. Then, following the concepts of capital and management, information management and learning organization concepts are defined. After the identification of intellectual capital and its elements, the role of intellectual capital in activation of management is defined. In the part of case study the level of management activation of intellectual capital in YATAS A.S. is discussed. In the research framework, intellectual capital has been observed to activate management functions within various levels.

Key Words: Intellectual capital, information, management, information management, learning organization.

ÖNSÖZ

Güncel bir konu olan entelektüel sermaye, son yıllarda dikkat çeken ve üzerinde durulmaya başlanan bir konu olsa da her geçen gün yeni akademik yayınlarla literatür zenginleşmektedir. Akademik ilgiyi fazlasıyla hak eden bu konuda; literatür taraması boyutunda İstanbul’u, saha çalışması olarak Kayseri’yi kapsayan çalışmalarında bana her zaman destek olan ve yol gösteren değerli danışman hocam Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ’ye teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman yardım ve desteğini aldığım hocalarım Doç. Dr. Murat TÜRK ve saha çalışmamda yardımlarını benden esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Murat AKIN’a da ilgi ve alakalarından dolayı teşekkür ederim.

Yüksek lisans derslerime giren ve yüksek birikimleriyle öğrenimime destek veren Yrd. Doç. Dr. İbrahim YALÇIN ve Enstitü müdürümüz Doç. Dr. Selen DOĞAN hocalarıma da sonsuz müteşekkirim.

Temmuz 2009

Aydın BERAHA

İÇİNDEKİLER

I. ÖZET	iii
II. ABSTRACT.....	iv
III. ÖNSÖZ.....	v
IV. İÇİNDEKİLER.....	vi
V. TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
VI. GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ENTELEKTÜEL SERMAYE

1 KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE.....	5
1.1 BİLGİ KAVRAMI.....	5
1.1.1 Bilginin Tanımı ve Önemi.....	5
1.1.2 Bilginin Aşamaları	8
1.1.3 Bilgi Türleri.....	9
1.1.4 Geçmişten Günümüze Yönetimin Bilgiye Bakışı.....	11
1.1.5 Bilgi Toplumu.....	13
1.1.6 Bilgi Ekonomisi.....	15
1.2 SERMAYE KAVRAMI.....	17
1.3 YÖNETİM KAVRAMI.....	18
1.3.1 Klasik, Neoklasik ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının İnsana Bakışları.....	19
1.3.1.1 Klasik Yönetim Yaklaşımlarında İnsana Bakış.....	19
1.3.1.1.1 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ve Takipçileri.....	20
1.3.1.2 Neoklasik Yönetim Yaklaşımlarında İnsana Bakış.....	22
1.3.1.3 Modern Yönetim Yaklaşımlarında İnsana Bakış.....	22
1.4 BİLGİ YÖNETİMİ.....	23
1.4.1 Bilgi Yönetimi Kavramı.....	23
1.4.2 Bilgi Yönetiminin Önemi.....	27
1.4.3 Bilgi Yönetimi Entelektüel Sermaye İlişkisi.....	29
1.5 ÖĞRENEN ORGANİZASYON.....	30
1.5.1 Öğrenme Kavramı.....	30
1.5.2 Öğrenen Organizasyonun Kavramı.....	30
1.5.3 Öğrenen Organizasyon Süreci.....	34
1.5.3.1 Bilen Organizasyonlar.....	34

1.5.3.2	Anlayan Organizasyonlar.....	34
1.5.3.3	Düşünen Organizasyonlar.....	35
1.5.3.4	Öğrenen Organizasyonlar.....	35
1.5.4	İşletmeleri Öğrenen Organizasyon Olmaya Zorlayan Etkenler.....	35
1.5.4.1	Değişim ve Artan Rekabet.....	35
1.5.4.2	Müşteri Beklentilerinin Değişmesi.....	36
1.5.4.3	İş Yapısının Değişmesi.....	36
1.5.4.4	Çalışan Beklentisinin Değişmesi.....	36
1.5.5	Öğrenen Organizasyon Disiplinleri.....	36
1.5.5.1	Sistem Düşüncesi.....	36
1.5.5.2	Kişisel Hakimiyet.....	37
1.5.5.3	Zihni Modeller.....	37
1.5.5.4	Paylaşılan Vizyon Oluşturma.....	37
1.5.5.5	Takım Halinde Öğrenme.....	37
1.5.6	Öğrenen Organizasyon Entelektüel Sermaye İlişkisi.....	38
1.6	ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI.....	38
1.6.1	Entelektüel Sermayenin Tanımı.....	38
1.6.2	Entelektüel Sermayenin Unsurları.....	42
1.6.2.1	İnsan Sermayesi.....	43
1.6.2.2	Yapısal Sermaye.....	48
1.6.2.3	Müşteri Sermayesi.....	52
1.6.3	Entelektüel Sermayede İnsan Unsuru.....	55
1.6.3.1	Entelektüel Sermayenin Yetenek, İlişkiler ve Değerler Boyutu.....	58

İKİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ ETKİNLEŞTİRMEDEKİ ROLÜ

2	ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ ETKİNLEŞTİRMEDEKİ ROLÜ.....	60
2.1	ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİM FONKSİYONLARINI ETKİNLEŞTİRMEDEKİ ROLÜ.....	60
2.1.1	Entelektüel Sermayenin Planlamayı Etkinleştirmedeki Rolü.....	70
2.1.1.1	Planlama Süreci.....	71
2.1.2	Entelektüel Sermayenin Örgütlemeyi Etkinleştirmedeki Rolü.....	72
2.1.3	Entelektüel Sermayenin Yönetmeyi Etkinleştirmedeki Rolü.....	78
2.1.4	Entelektüel Sermayenin Koordinasyonu Etkinleştirmedeki Rolü.....	80
2.1.5	Entelektüel Sermayenin Kontrolü Etkinleştirmedeki Rolü	81
2.2	ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ ALT FONKSİYONLARINDA ETKİNLEŞTİRMEDEKİ ROLÜ.....	83

2.2.1 Entelektüel Sermayenin Liderliği Etkinleştirmedeki Rolü.....	83
2.2.2 Entelektüel Sermayenin İnsan Kaynakları Yönetimini Etkinleştirmedeki Rolü.....	87
2.2.3 Entelektüel Sermayenin Örgüt Kültürünü Etkinleştirmedeki Rolü.....	90
2.2.4 Entelektüel Sermayenin İletişimi Etkinleştirmedeki Rolü.....	93
2.2.5 Entelektüel Sermayenin Motivasyon ve Bağlılığı Sağlamadaki Rolü....	94
2.2.6 Entelektüel Sermayenin Personel Güçlendirmeyi Etkinleştirmedeki Rolü.....	96
2.2.7 Entelektüel Sermayenin Takım Çalışması ve Katılımı Etkinleştirmedeki Rolü.....	97
2.2.8 Entelektüel Sermayenin Eğitimi Etkinleştirmedeki Rolü.....	99

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ EŞLEŞTİRMEDEKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3 ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ ETKİNLEŞTİRMEDEKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA.....	101
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	101
3.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	101
3.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	102
3.4 ANKET BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	103
3.4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Verilen Yanıtların Dağılımları.....	103
3.4.2 Araştırmanın Dayandığı Hipotezlerin Test Edilmesi.....	118
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	167
KAYNAKÇA.....	172

Tablolar	Sayfa
Tablo 3.1 Çalışanların yaş dağılımı	104
Tablo 3.2 Çalışanların cinsiyet dağılımı	104
Tablo 3.3 Çalışanların öğrenim durumuna göre dağılımı	105
Tablo 3.4 Çalışanların şirketteki pozisyonlarına göre dağılımı	105
Tablo 3.5 Çalışanların sektördeki çalışma süresine göre dağılımı	106
Tablo 3.6 Yeteneklerini geliştirmede imkan tanındığı düşüncesinin dağılımı	106
Tablo 3.7 Yeni yöntemlere başvuruda imkan tanındığı düşüncesinin dağılımı	107
Tablo 3.8 Şef/Amirlere duyulan güvene ilişkin dağılım	107
Tablo 3.9 Liderlik becerilerini geliştirme imkanı verildiği düşüncesinin dağılımı	108
Tablo 3.10 İşgücünü donatabildiği düşüncesine ilişkin dağılım	108
Tablo 3.11 Yeterli kaynağa sahip olduğu düşüncesine ilişkin dağılım	109
Tablo 3.12 İş hedefleriyle yapılan işin ilişkisini bilme düzeyi	109
Tablo 3.13 Personel güçlendirme yapıldığı düşüncesine ilişkin dağılım	110
Tablo 3.14 Ödüllendirilme düşüncesine ilişkin dağılım	110
Tablo 3.15 Yaratıcılığın ödüllendirildiği düşüncesine ilişkin dağılım	111
Tablo 3.16 Farklı altyapıdan çalışanların birlikte çalıştıklarına ilişkin dağılım	111
Tablo 3.17 Yüksek motivasyon sağlanmasına ilişkin dağılım	112
Tablo 3.18 Yöneticilerin hedef ve öncelikleri paylaşımlarına ilişkin dağılım	112
Tablo 3.19 İşyerinde yeterli sağlık ve güvenlik tedbiri olduğuna ilişkin dağılım	113
Tablo 3.20 Takım liderleri yapıcı öneriler getirir düşüncesine ilişkin dağılım	113
Tablo 3.21 Eğitim gereksinimlerinin karşılanmasına ilişkin dağılım	114
Tablo 3.22 Çalışanların bilgi paylaşımına ilişkin dağılım	114
Tablo 3.23 Karar süreçlerine katılımın tatminine ilişkin dağılım	115
Tablo 3.24 Alınan takdirin tatmin etmesine ilişkin dağılım	115
Tablo 3.25 İyi bir işe ulaşma imkânlarının sağladığı tatmine ilişkin dağılım	116
Tablo 3.26 Mevcut iş için aldıkları eğitimin yeterlilik düzeyinin dağılımı	116
Tablo 3.27 İşini memnun edici bulma düzeyine ilişkin dağılım	117
Tablo 3.28 Emeklilik imkânlarının yeterliliğine ilişkin dağılım	117
Tablo 3.29 Yıllık izinlerin yeterliliğine ilişkin dağılım	118
Tablo 3.30 Sağlık ve aile izinlerinin yeterliliğine ilişkin dağılım	118

Tablo 3.31 Anket sorularının alt boyutlara göre dağılımı	120
Tablo 3.32 Kişisel iş deneyiminin yaş gruplarına göre dağılımı	127
Tablo 3.33 Katılım ve gelişmenin yaş gruplarına göre dağılımı	128
Tablo 3.34 Çalışma kültürünün yaş gruplarına göre dağılımı	129
Tablo 3.35 Liderliğe ilişkin yanıtların yaş gruplarına göre dağılımı	130
Tablo 3.36 Öğrenme ve bilgi yönetiminin yaş gruplarına göre dağılımı	131
Tablo 3.37 İş tatminine verilen yanıtların yaş gruplarına göre dağılımı	132
Tablo 3.38 Sağlanan imkânlardan memnuniyetin yaşa göre dağılımı	133
Tablo 3.39 Kişisel iş deneyiminin cinsiyete göre dağılımı	134
Tablo 3.40 Katılım ve gelişmenin cinsiyete göre dağılımı	135
Tablo 3.41 Çalışma kültürünün cinsiyete göre dağılımı	136
Tablo 3.42 Liderliğe ilişkin yanıtların cinsiyete göre dağılımı	137
Tablo 3.43 Öğrenme ve bilgi yönetiminin cinsiyete göre dağılımı	138
Tablo 3.44 İş tatminine verilen yanıtların cinsiyete göre dağılımı	138
Tablo 3.45 Sağlanan imkânlardan memnuniyetin cinsiyete göre dağılımı	139
Tablo 3.46 Kişisel iş deneyiminin çalışma pozisyonlarına göre dağılımı	140
Tablo 3.47 Katılım ve gelişmenin çalışma pozisyonlarına göre dağılımı	141
Tablo 3.48 Çalışma kültürünün çalışma pozisyonlarına göre dağılımı	142
Tablo 3.49 Liderliğe ilişkin yanıtların çalışma pozisyonlarına göre dağılımı	143
Tablo 3.50 Öğrenme ve bilgi yönetiminin çalışma pozisyonlarına göre dağılımı	144
Tablo 3.51 İş tatminine verilen yanıtların çalışma pozisyonlarına göre dağılımı	145
Tablo 3.52 Sağlanan imkânlardan memnuniyetin çalışma pozisyonlarına göre dağılımı	146
Tablo 3.53 Kişisel iş deneyiminin çalışma sürelerine göre dağılımı	147
Tablo 3.54 Katılım ve gelişmenin çalışma sürelerine göre dağılımı	148
Tablo 3.55 Çalışma kültürünün çalışma sürelerine göre dağılımı	149
Tablo 3.56 Liderliğe ilişkin yanıtların çalışma sürelerine göre dağılımı	150
Tablo 3.57 Öğrenme ve bilgi yönetiminin çalışma sürelerine göre dağılımı	152
Tablo 3.58 İş tatminine verilen yanıtların çalışma sürelerine göre dağılımı	152
Tablo 3.59 Sağlanan imkânlardan memnuniyetin çalışma sürelerine göre dağılımı	154
Tablo 3.60 Kişisel iş deneyiminin eğitim durumlarına göre dağılımı	155

Tablo 3.61 Katılım ve gelişmenin eğitim durumlarına göre dağılımı	156
Tablo 3.62 Çalışma kültürünün eğitim durumlarına göre dağılımı	157
Tablo 3.63 Liderliğe ilişkin yanıtların eğitim durumlarına göre dağılımı	159
Tablo 3.64 Öğrenme ve bilgi yönetiminin eğitim durumlarına göre dağılımı	160
Tablo 3.65 İş tatminine verilen yanıtların eğitim durumlarına göre dağılımı	161
Tablo 3.66 Sağlanan imkânlardan memnuniyetin eğitim durumlarına göre Dağılımı	162
Tablo 3.67 Anket sorularına verilen yanıtların dağılımı	166

GİRİŞ

20. yüzyıl ekonomilerin, toplumların, sanayinin ve iş yapma biçimlerinin hızla değiştiği bir süreç olmuştur. Tüm bu dönüşümün temelinde insanın artan önemi ile bilgi ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler yatmaktadır. Bilginin rekabette artan önemi, sadece işletmelerin veya endüstrilerin değil ulusların kaderini de etkiler bir boyuta ulaşmıştır. Yaşanan bu hızlı değişimlerin neticesinde bilgi toplumu ve bilgi ekonomisi denilen kavramlar ortaya çıkmış ve ticari kuruluşlar açısından bilgi büyük önem kazanmıştır.

Günümüz rekabet koşullarında, işletmeler açısından rakipleri karşısında üstünlüğü sağlayan güç temelinde, sanayi dönemindeki sermaye ve maddi kaynaklardan bilgi ve insan kaynağına geçiş yaşanmıştır. Dolayısıyla bilgi ve ona sahip olan insan rekabette belirleyici bir rol oynamaya başlamış ve hatta rekabetin itici unsuru haline gelmiştir.

Bu durum yönetim ve liderlik modellerini de önemli değişimlere uğratmıştır. 20. yüzyıl içerisinde yaşanan değişimler yönetim teorilerinin insana bakışlarında da belirleyici rol oynamıştır. İnsanı makinenin bir parçası ve mekanik bir güç olarak değerlendiren klasik teoriden insanın bilgi, yetenek ve deneyimlerini ön plana çıkaran çağdaş yaklaşımlara yine 20. yüzyıl içerisinde geçilmiştir.

İnsan donanımı, parasal ve maddi kaynak gücünün önüne geçerek rekabette entelektüel sermayeyi öne çıkarmıştır. Böylece insan, sermayenin temel unsuruna dönüşmüştür. Entelektüel sermaye temelde bilgiye ve ona sahip olan, onu kullanan insana dayanmaktadır.

Dolayısıyla insana bakışın klasik ve neoklasik teorilerden farklı bir nitelik kazanması kaçınılmaz olarak ortaya çıkmıştır. Bilhassa bilgi işçilerinin katma değer yaratma potansiyelinin, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında büyük rol oynadığı günümüz dünyasında yöneticilerin entelektüel sermayeyi göz ardı etmeleri

işletmelerin varlık ve devamlılıklarını tehlikeye sokabilecek ölçüde büyük bir hatadır.

Özellikle benzer maddi sermaye yapısına sahip işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük kazanmaları ve piyasa değerlerini artırmaları ancak nitelikli bilgi işçilerini kendi işletmelerine çekmeleri ve mümkün olan en üst seviyede entelektüel potansiyellerini açığa çıkararak kalıcı değere dönüştürmeleriyle mümkündür.

İşletmeler sahip oldukları beşeri kaynağı rekabet avantajı yaratmak, örgütsel etkinliğı artırmak veya pekiştirmek için entelektüel düzeyde kullandıkları ölçüde başarı sağlayabileceklerdir. İşletmeler açısından rekabetçi potansiyelin açığa çıkarılması; entelektüel kaynağın açığa çıkarılmasına bağıldır. Entelektüel sermayenin açığa çıkarılması ise; uygun yönetim usulü ve liderliğın geliştirilmesi, şebeke organizasyon yapısı oluşturulması, bilgi paylaşımını ve açık iletişimi destekleyen ve teşvik eden örgüt kültürü yaratılması, yenilik ve yaratıcılığın teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi, yüksek motivasyon sağlanması ve öğrenen organizasyon özelliğı kazanma ve bunu sürekli kılma gibi nitelik ve uygulamaları gerektirmektedir.

Sermayenin değışen yapısı, organizasyona kazandırılan, yenilik ve yaratıcı potansiyeli açığa çıkarılarak değer yaratmada kullanılan bilgi işçilerinin bulunduğı küçük ölçekli firmalara dahi dev sermayeli küresel şirketlerle rekabet etme imkanı sağlamalarını ve hatta maddi sermayesi nispeten çok küçük firmaların büyük maddi sermayeye sahip işletmelerle aynı veya daha fazla piyasa değerine erişmelerini mümkün kılmaktadır.

Çalışmanın konusu; entelektüel sermayenin, yönetimi, temel ve alt fonksiyonları açısından etkinleştirmede oynadığı rolün ortaya konması, entelektüel sermayeyi açığa çıkaracak bir örgütsel yapı ve yönetim anlayışının gerektirdiğı uygulamaların ortaya konması üzerinedir. Çalışma kapsamında öncelikle entelektüel sermaye ile ilişkili kavramlar incelenmiş ardından entelektüel sermaye kavramı, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinden oluşan bileşenleriyle

birlikte açıklanmıştır. Daha sonra entelektüel sermayenin yönetimle fonksiyonel ilişkisi ele alınarak yönetimi etkinleştirmede oynadığı rol ayrıntılı olarak incelenmiştir. Entelektüel sermayenin ölçümünde kullanılan teknikler çalışma kapsamının dışında tutulmuştur.

Birinci bölümde, entelektüel sermayeye dönük literatür taraması yapılmış, entelektüel sermaye kavramıyla ilişkili bilgi, bilgi toplumu, bilgi ekonomisi, yönetim, bilgi yönetimi, sermaye, öğrenen organizasyon kavramları incelenmiş ve entelektüel sermayenin bu kavramların her biriyle ilişkisi ortaya konmuştur. Daha sonra entelektüel sermaye kavramı unsurlarıyla birlikte ele alınarak incelenmiştir. Her ne kadar entelektüel sermaye kavramının gelişmesinde teknoloji (bilhassa bilişim teknolojisi) önemli bir rol oynasa da entelektüel sermaye kavramı temelde beşeriyete dayanmaktadır. Bu nedenle entelektüel sermayenin temelinde yer alan insan olgusuna da ayrı bir başlık altında yer verilmiştir.

İkinci bölümde entelektüel sermayenin yönetimi, etkinleştirmedeki rolü incelenmiştir. Burada entelektüel sermayenin her bir yönetim fonksiyonunun etkinleşmesinde oynadığı rol ayrı ayrı irdelenmiştir. Ayrıca alt başlıklar halinde, entelektüel sermayenin, liderlik, insan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü, iletişim, motivasyon ve bağlılık, personel güçlendirme, takım çalışması ve katılım ile eğitimi etkinleştirmedeki rolü incelenmiştir.

Üçüncü bölümdeyse YATAŞ A.Ş.'de uygulama çalışması yapılarak elde edilen bulguların belirlenen hipotezleri destekleyip desteklemedikleri değerlendirilmiştir.

Çalışmanın sonuç ve öneriler bölümündeys; varılan çıkarımlar ortaya konmuş ve entelektüel sermayenin yönetim süreci üzerindeki etkileri genel hatlarıyla vurgulanarak yöneticilerin, entelektüel sermayenin açığa çıkarılması ve yönetilmesinde dikkat etmesi gereken hususlara değinilmiştir.

Bu alışma ile bilgi çağının etkisi altında, iş süreçlerinin ve çalışma yöntemlerinin değişmesi, sermaye unsurları içinde bilgi ve insanın rekabette üstünlük yaratan belirleyici bir konuma gelmesinin etkisiyle entelektüel birikimlerin ve yöneticilerin entelektüel sermaye farkındalıklarının yönetimi etkinleştirmede ne düzeyde rol oynadığının ortaya konması amaçlanmaktadır.

Güncel konular arasında yer alan ve yöneticilerin dikkatini henüz çekmeye başlayan bir konu olarak entelektüel sermaye bu farkındalığın yerleştiği ölçüde aktive edilebileceğinden akademik olarak daha fazla ilgiyi hak etmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE

1 KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

1.1 BİLGİ KAVRAMI

1.1.1 Bilginin Tanımı ve Önemi

Entelektüel sermayenin yapı taşı bilgidir. Bilgi sermayesi olarak da adlandırılabilir. Bu nedenle, entelektüel sermayenin tanımına geçmeden önce bilgi kavramından söz etmek gerekmektedir. Sveiby'e göre bilgi "hareket etme kapasitesidir". Drucker'a göre bilgi "bir şeyi ya da bir kimseyi değiştiren enformasyondur".¹

Genel olarak bilgi; *“belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir.”* şeklinde tanımlanabilir.²

¹ **Gökmen**, “İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yatırımlarının Önemi ve Etkileri” Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, Sayfa: 100–115, İzmir, 2003, s. 101.

² **Türk**, “Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi” Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2003, s. 226.

Uzun süre ekonomistler, sermaye, emek ve doğal kaynakları ekonominin temel unsurları olarak görmüşlerdir. Son yıllarda ekonomistler, bilgi, yenilik ve yaratıcılık gibi teknolojinin ekonomik potansiyeli geliştirdiği işlevini kabul etmektedirler. Geçmişteki kazanç ve cari sermaye artık büyük bir sınırlama değildir. Bir ülkenin ya da işletmenin beklenen ekonomik geleceği bilginin egemenliğine bağlıdır.³

Endüstri toplumunun temel unsuru olan sermaye, bilgi toplumunda yerini bilgiye bırakmaktadır. Endüstri toplumunun özünü oluşturan fabrika üretimi ulusal devlet, akıl ve bilim gibi kavramlar yeniden sorgulanmakta ve bu bağlamda önemli bir kriz yaşanmaktadır. Dolayısıyla son derece hızlı, dünyayı bir küçük elektronik köy haline getirmiş olan yeni teknolojilere dayanan ve bilgi üretiminin merkezi önem kazandığı bilgi toplumunun taleplerine, endüstri toplumunun örgütleri yeterince cevap veremez hale gelmektedir.⁴

Bilginin klasik sermayenin yerini alması aynı zamanda sermayenin gerçekliliğini kaybetmesi demektir. Yani yeni sermaye belleklerin, insanların ve bilgisayarların içinde yer alan simgelere dayalı bir güçtür. Bu durumda somut mevcutları temsil eden bir kâğıt parçası olmaktan, somut olmayan insan bilgisini temsil eden bir kâğıt parçasına dönüşmüştür.⁵

Maddi ve finansal kaynaklar firmaların uzun dönemli başarısında artık etkisini kaybetmektedir. Hamel bu durumu; "Geleceğe yolculuğun yakıtı para değil, işgörenlerin duygusal ve zihinsel enerjisidir" şeklinde ifade etmektedir. "En iyi bilgi ve enformasyona sahip olan, istikrarlı bir şekilde yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi

³ **Yeniçeri**, "Yönetimde Yeni Yaklaşımlar" IQ Yayınları, İstanbul, 2006, s. 178.

⁴ **Ersel**, "Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri" 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi, 17-18 Mayıs, Sayfa: 601-614, Derbent-İzmit, 2003, s. 714.

⁵ **İnce ve Gül**, "Bilgi Çağında Rekabetin Temel Belirleyicisi: Bireyin Yaratıcılığı" Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Haziran, Sayfa: 220-233, Karaman, 2006, s. 226.

organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayan yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanan firmaların başarılı olduğu görülmektedir".⁶

Bilgiye yatırım yapan kurum ve kuruluşlar kaliteli ürün veya hizmet üreterek işletme performanslarını sürekli geliştirmektedirler. Diğer taraftan İşletmelerde bilgi sürecinin değişimiyle, hizmetler, süreçler, ürünler, teknoloji, roller ve ilişkiler de müşteri beklentileri doğrultusunda değiştirilmiş olacaktır. Bu nedenle bilginin elde edilmesi, örgüt üyeleri arasında paylaşımı, geliştirilmesi ve yönetilmesi stratejik bir faaliyettir.⁷

Yönetim ve organizasyon teorisinde güncel düşünce; "işletmenin kapasitesini büyütmek ve uyarlamak amacıyla bilginin yaratılması ve kullanılması"nın oynadığı stratejik rolü üç farklı alana ayırmaktadır. Birincisi; organizasyonlar için önemli kararlar alınmasında araştırma ve bilgiyi değerlendirmede, ikincisi; organizasyonun dış çevresindeki gelişmeleri ve değişimi anlamada, üçüncüsü ise organizasyon oluşturulduğunda organizasyonel öğrenme boyunca yeni bilgi yaratmak için örgütlenme ve bilgi süreçlemedir.⁸

Günümüzde örgütler neredeyse tamamen insan elinden çıkmış bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedirler. Örgütlerin bilgiyi kullanım düzeyindeki yoğunluk ürünlerin kullanım değeri ile piyasa değeri arasındaki farkı giderek açmaktadır. Ürün içindeki fiziki emeğin entelektüel emek karşısındaki oranının giderek düşmesi, zihni ile işgörenlerin sayısının nitelik ve nicelik yönünden giderek artmasına neden olmaktadır. Geçmişte üretilen, halen üretimde kullanılan üretim elemanı

⁶ **Emrem**, "Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri" 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi, 17-18 Mayıs, Sayfa: 601-614, Derbent-İzmit, 2003, s. 602.

⁷ **Demirel**, "Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma" Yönetim Bilimleri Dergisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Cilt:5, Sayı:2, Sayfa: 91-105, Ankara, 2007, s. 91.

⁸ **Kurt**, "Bilginin İşletmeler İçin Değişen Anlamı Ve Stratejik Önemi"
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=207.

kombinezonu olarak sermaye bugün “bilginin kristalize olmuş” halini yansıtmaktadır.⁹

Bilgi çağının ortamı, hem imalat hem de hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin başarılı olabilmeleri için yeni yeteneklere ve güce sahip olmalarını gerektirmektedir. Şirketlerin maddi olmayan değerlerini keşfetmek ve harekete geçirmedeki becerileri, fiziki ve finansal varlıkların yatırımlarda değerlendirmeleri ve yönetmelerinden çok daha fazla önem kazanmıştır. Maddi olmayan değerlerin bir şirkete sağlayabileceği faydaları aşağıdaki maddeler halinde ifade etmek mümkündür.¹⁰

- Mevcut müşterilerin sadakatini korumayı ve etkin ve verimli hizmet götürebilecek yeni müşteri kitleleri ve yeni pazarlar bulmayı sağlayacak müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi,
- Hedef müşteri kitleleri tarafından talep edilen yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi,
- Yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin düşük maliyetlerle ve kısa teslim süreleri ile üretilmesi,
- Bilgi teknolojisi veri tabanlarının ve sistemlerinin yaygınlaştırılması.¹¹

1.1.2 Bilginin Aşamaları

Bilgiye ulaşmanın çeşitli aşamaları vardır. Bunlar sırasıyla veri(data), enformasyon(information) ve son aşamada bilgidir.

Veri: Olaylar hakkındaki birbirinden bağımsız, nesnel gerçekleri ifade eder. İşletmeler açısından ise; yapılan işlemlerin belli biçimde tutulmuş kayıtlarıdır. Veri

⁹ Yeniçeri, a.g.e., s. 133.

¹⁰ Çetin, “Entelektüel Sermaye ve Ölçülmesi” Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 20, Sayı:1, Sayfa:359–378, İstanbul, 2005, s. 360-361.

işlenmemiş ham bilgi olarak da değerlendirilmektedir. Veri genellikle analiz edilebilecek ya da daha ileri işlemler için kullanılabilecek ham bilgidir.

Modern kuruluşlar genellikle verileri bir çeşit teknoloji sisteminde stoklamakta ve finans, muhasebe ve pazarlama gibi departmanlar bu verileri sisteme girmektedirler.¹²

Enformasyon: Genellikle belge şeklinde görsel veya işitsel bir mesaj veya ileti olarak tanımlanabilir. Enformasyonun bir amacı alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirme ya da davranışları üzerinde bir etki oluşturmaktır. Kısaca enformasyon verilerin işlenmiş halidir.¹³

Bilgi: Verilerin analiz edilerek karar vermek için anlamlı ve kullanılabilir bir hale getirilmesidir. Verinin işlenmesi sonucunda elde edilen bilgi, özellikle planlama ve kontrol faaliyetlerine ilişkin kararların alınmasında önemli rol oynamaktadır.¹⁴

Enformasyon ve veri kavramları bilgi ile aynı anlamda değildir. Tek başına veride bir anlam ve yorum yoktur. Enformasyon organize şekilde sunulan veri kümesidir. Veriye anlam eklendiğinde enformasyon olur. Bilgi enformasyondan daha kapsamlı, derin ve faydalıdır. Enformasyona bir amaç eklendiğinde bilgi elde edilir.¹⁵

1.1.3 Bilgi Türleri

Bilgi niteliksel olarak başlıca iki türde var olur; örtülü (kapalı-kodlanmamış) ve açık (kodlanmış) bilgi. Örtülü bilgi beyinde yer alır, tarif edilmesi ve transfer edilmesi genellikle zordur. "Örtülü bilginin en uç tanımına göre başkalarına kodlanmış olarak transfer edilemeyen bilgidir. Açık bilgi ise; açıklanmış, kodlanmış yani beynin dışına aktarılmış bilgidir. Açık bilgi kelimelerle ya da sayılarla net bir

¹² Türk, a.g.e., s. 76.

¹³ Türk, a.g.e., s. 77.

¹⁴ Tekin v.d., "Teknoloji Yönetimi" Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s. 2.

¹⁵ Gökmen, a.g.e., s. 101.

şekilde tanımlanabilir, belirsizliğe yer vermeden ifade edilebilir, bir veri tabanında depolanabilir.¹⁶

Örtülü bilgi genellikle bireyin deneyimlerinde gizlidir. Bu sebeple kodlanması ve transferi açık bilgi kadar kolay değildir.

Literatürde niteliğine göre üçüncü olarak öksüz bilgiye de yer verilmektedir.

Öksüz bilgi örgütlerde açık veya gizli bilginin muhtelif bileşenlerinden meydana gelir.¹⁷ Öksüz bilgiyle kastedilen, örgüt içerisinde unutilan, kullanılmayan, görmezlikten gelinen ya da ihmal edilen bilgidir.¹⁸

Örtülü bilgi işletmenin tüm çalışanlarında, müşterilerde, tedarikçilerde, dağıtım kanallarında, ortaklarda, stratejik ortaklık yapılan işletmelerde ve potansiyel müşterilerde bulunmaktadır. İşletme örtülü bilgisini taşıyan kişilere ve gruplara yasalarla sahip olmadığı için bilgi stokunun seviyesi bir anda değişebilir. Örneğin, işletmenin çok değerli bir yöneticisinin istifa etmesi ya da önemli bir müşterinin kaybedilmesi işletmenin entelektüel sermayesinde ciddi bir azalmaya neden olabilir.

Açık bilgi işletmenin sahip olduğu patentler, tasarım hakları, telif hakları, lisanslar, planlar, markalar, ticari sırlar, sözleşme ve anlaşmalar, teknoloji, metodoloji, veri tabanları, telekomünikasyon sistemleri, yazılım, örgütsel yapı, iş süreçleri vb. varlıklardır. İşletme açık bilgiye yasal olarak sahip olduğu için örtülü bilgiye göre daha istikrarlıdır. Bununla beraber, açık bilgi stoku piyasanın ve rakiplerin hareketlerine karşı çok duyarlıdır. Örneğin, rakip işletmelerin daha ileri düzeydeki buluşları işletmenin patentlerini bir anda demode duruma getirebilir.¹⁹

Bilgi kaynağına göre ise bireysel bilgi ve örgütsel bilgi olmak üzere iki türe ayrılır; bireysel bilgi, veri ve enformasyonla birlikte bireyin geçmiş birikim ve tecrübelerinin işlenmesi ile elde edilmektedir. Bireysel bilgi bir süreç içerisinde

¹⁶ Gökmen, a.g.e., s. 102.

¹⁷ Yeniçeri, "Yönetimde Yeni Yaklaşımlar" IQ Yayınları, İstanbul, 2006, s. 139.

¹⁸ Yeniçeri, a.g.e., s. 137-138.

¹⁹ Gökmen, a.g.e., s. 105.

bireyin zihninde çalışma, araştırma, gözlem ve deneyimler aracılığıyla oluşan anlayış, farkında olma veya tanıma olarak kabul edilmektedir.²⁰ Organizasyonel bilgi ise; teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki etkileşimlerle ortaya çıkan bilgidir. Burada bilginin örgütsel olması örgüt içindeki ilişkilerin, etkileşim yapısı ve kültürün niteliğine bağlıdır.²¹

Bilginin doğası hakkında kaleme alınan pek çok yazı da bilginin başka türlerinden de bahsedilmektedir. Bu ayrımda sıklıkla yapılan bir sınıflandırma ise bilgiyi; pratik, tecrübe temelli ve teorik bilgi olarak ele almaktadır. Spender ise açık/kapalı ve bireysel/sosyal bilgi ayrımından yola çıkarak bütünlük incelemiştir. Bireysel açık bilgi (farkında olunan bilgi olarak değerlendirmiştir) kavram(concept) ve taslak(framework) olarak hazırdır. Kişisel hafıza ve kayıtlardan tekrar açığa çıkarılabilir.²²

1.1.4 Geçmişten Günümüze Yönetimin Bilgiye Bakışı

Günümüz küresel rekabet ortamında bilgi, doğal kaynaklar(hammadde), sermaye, işgücü(insan) ve girişimcilikten sonra beşinci üretim faktörü olarak ekonomik sisteme dâhil olmuş ve stratejik bir nitelik kazanmıştır. Bilginin geçmişten günümüze algılanışını şu şekilde özetlemek mümkündür:

1950 ve 60'lar(formalite kaynağı olarak bilgi): Bu dönemde bilgi, bir ürün veya hizmetin tasarımı, üretimi ve dağıtımıyla ilgili zorunlu bürokratik formaliteler olarak görülmekte ve örgütün gerçek işlerinin yapılmasına engel olabilecek bir “kâğıt yığını” olarak kabul edilmekteydi.²³

²⁰ **Türk**, a.g.e., s. 84-85.

²¹ **Türk**, a.g.e., s. 87.

²² **Nahapiet ve Ghoshal**, “Social Capital, Intellectual Capital, And The Organizational Advantage” Published by: Academy of Management, Vol: 23, No: 2, pp. 242-266, <http://www.jstor.org/stable/259373>, 1998, s. 246-247.

²³ **Tekin v.d.**, a.g.e., ss. 2-6; **Kurt**, Mustafa “Bilginin İşletmeler İçin Değişen Anlamı Ve Stratejik Önemi” http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=207.

1960 ve 70'ler(genel destek için bilgi): 1960'larda örgütler bilginin örgüt açısından yerini (rolünü) yeniden değerlendirmiş ve genel yönetimi destekleyebileceğinin farkına varmışlardır. 1960 ve 70'lerin bilgi sistemleri genellikle yönetim bilgi sistemleri (YBS), olarak anılmıştır. YBS -MIS- (Management Information Systems), haftalık üretim, aylık finansal bilgi, stok, borç hesapları, alacak hesapları vb. raporlar üreten bir bilgi fabrikası olarak görülmektedir. Bu işlemlerin gerçekleşmesi için, organizasyonlar basit çek iptallerinden ziyade çok fonksiyonlu genel amaçlı hesaplama ekipmanına ihtiyaç duymaktaydı.

1970 ve 80'ler(yönetim için bilgi): 1970'lerde ve 1980'lerin başlarında bilgi (bilginin toplanması, depolanması ve işlenmesinde kullanılan sistemle birlikte) yönetimin örgütü kontrol etmede kullanabileceği önemli bir faktör olarak değerlendirilmiştir.²⁴

1985 ve 2000'ler(stratejik bir kaynak olarak bilgi): 1980'lerin ortasında bilgi kavramının tekrar değiştiğine tanık olunmaktadır. Bilgi; stratejik kaynak, potansiyel rekabet avantajı kaynağı ya da yarışı kazandıracak bir silah sayılmaktaydı. Bu türde bilgi kavramını desteklemek için kurulan sistem tiplerine stratejik sistemler denildi. Bunların amacı organizasyonun yakın gelecekte idame etmesini garantilemektir. Bu dönemde küresel işletmeler için stratejik öneme sahip girdiler yeniden belirlenmiştir. Tarım toplumu döneminde geniş araziler, sanayi toplumu döneminde büyük miktarda sermayeler, bu dönemde ise bilgi stratejik konuma oturmuştur. Küresel rekabet bunun körükleyicisi olmuştur. Eskiden işletmelerin amaçları karlarını artırmaktan ibaretken, günümüzde öncelikli amaç rakipleri pasifize etmek üzerine odaklanmaktadır. Bilginin süreç içinde değişen anlamı onu küresel işletmeler için stratejik kaynak haline getirmiştir.²⁵

²⁴ **Tekin v.d.**, "Teknoloji Yönetimi", Nobel Yayınları, Ankara, 2003., ss. 2-6; **Kurt**, Mustafa "Bilginin İşletmeler İçin Değişen Anlamı Ve Stratejik Önemi"

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=207 .

²⁵ **Kurt**, Mustafa "Bilginin İşletmeler İçin Değişen Anlamı Ve Stratejik Önemi"

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=207 .

1.1.5 Bilgi Toplumu

Günümüze kadar, insanlık tarihi ekonomik ve sosyal olarak birçok aşamadan geçmiştir. Bu aşamalar; doğa ve avlanmaya dayalı ilkel toplumdaki, yerleşik hayatı takiben tarım toplumu, buhar gücünün sanayide kullanılması ile başlayan sanayi toplumu ve bilginin bir kaynak olarak ön plana çıkması ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri izleyen günümüzdeki durumuna ulaşan bilgi çağı ve toplumudur.²⁶

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin yaşandığına ilişkin birçok gelişmeden söz edilebilir. Her şeyden önce, günümüzde bir bilgi patlamasının etkilerinin yaşandığı, bilginin araç olmaktan çıkıp önemli bir üretim alanı olduğu, yine bilginin temel güç olmaya başladığı iş hayatında bilgi çalışanlarının giderek daha çok istihdam edilmeye başlandığı görülmektedir. Bilgi toplumu, bu hızlı bilgi artışına dayanan ve hayatın tüm alanlarını kapsayan değişimleri ve gelişmeleri içermektedir. Tüm bu gelişmeler, bilgi toplumunun genel özelliklerini de belirlemektedir. Genel anlamda bilgi toplumunda, kitle iletişim, eğitim, kültür, politika ve yönetimin yeni bilgi teknolojilerinden etkilendiği bilinmektedir.²⁷

Sanayi ötesi topluma dair teorilerin vizyonu genelde aynıdır ve bu dönemin vurguladığı özellikler; otomasyon, bireysel tercihler, etkin sosyal planlama, bireysel ilgilerin ifadesi için fırsatların doğması, daha yüksek eğitim talebi, karmaşık organizasyonlar, küresel iletişim vb. özelliklerdir.²⁸

Alvin Toffler'ın özgün ifadesi ile bilgi çağı yaşamın yeniden yapılandırılmasından başka bir şey değildir. Aileden dostluğa, çalışma şekillerinden, çalışma ilişkilerine, sanattan edebiyata, felsefeden sosyal deneyimlere kadar yaşam alanı içinde ne varsa hepsi yeniden ama eskisinden farklı bir şekilde

²⁶ **Bayraktaroğlu ve Tunçbilek**, “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü” 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler, Kocaeli Üniversitesi, 10–11 Mayıs 2002, Hereke- İzmit, 2002, s. 542.

²⁷ **Bayraktaroğlu ve Tunçbilek**, a.g.e., s. 543.

²⁸ **Alpaslan**, “Bilgi Toplumu Yönetim Metaforları Bilginin Anlamı ve Swot-Pest Analiziyle İncelenmesi” 6. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi, 26–28 Aralık, İstanbul, s. 1290.

oluşturulmaktadır. Toplumun bilgi sistemlerindeki birçok değişiklik doğruca iş dünyasına uygulanmaktadır. Dil, kültür, veri, enformasyon ve bilgi olmasa hiçbir örgütün kapılarını bile açamayacağı bir yana, daha derin bir gerçek servet yaratmak için gerekli kaynakların hepsi bilgi kadar akışkan ve uyumlu bir özellik taşımamaktadır.²⁹

Yeni tarz ve yöntemlerle düşünme, yönetme ve çalışmanın kaçınılmaz hale geldiği bilgi çağının toplumu, hayat boyu kesintisiz eğitimin yaygınlaştığı, öğrenen birey ve öğrenen organizasyonlardan oluşan öğrenen toplum olma doğrultusunda gelişimini sürdürmektedir.³⁰

Bilgi toplumunun temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Bilgi toplumunda, bilişim(bilgi ve iletişim) teknolojileri zihinsel emeği ikame etmektedir.
- Bilgi kullanımı veri bankaları ve bilgi ağlarına bağlı olarak üretilmektedir.
- Bilgi kullanımı; ulusal sınırları kaldırıp küreselleşmeye yönelmiştir.
- Bilgi toplumunda, bilgi endüstrileri doğmuş ve tarım-sanayi-hizmet sektörlerine ilave olarak dördüncü bir sektör olarak devreye girmiştir.
- Katılım ve sosyal yarar ön plana çıkmaktadır.
- Gönüllü topluluklar sosyal ve ekonomik sürecin öznesi durumuna gelmektedir.
- Sınırlı toplum yapısı, çok merkezli, fonksiyonel toplum yapısına dönüşmektedir.
- Bilgi toplumunda, bilgi sektörü egemen olmaktadır.³¹

²⁹ İnce ve Gül, a.g.e., s. 223.

³⁰ Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, a.g.e., s. 542.

³¹ Kaleli ve Sen, “Bilgi Toplumunda Yönetim ve Organizasyon” 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler, Kocaeli Üniversitesi, 10–11 Mayıs, Hereke- İzmit, 2002, s. 742.

1.1.6 Bilgi Ekonomisi

Rekabetin en önemli unsurlarından biri teknolojidir. Küreselleşmeyle birlikte işletmelerin uluslararası pazarlara girmesi ve teknolojik gelişmeler, ürün çeşitliliğini de arttırmaktadır. Teknolojik değişim yeni sanayilerin oluşmasının yanı sıra var olan sanayi yapılarının değişmesinde de etkili olmaktadır.³²

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci olarak adlandırılan günümüzde bilgi; emek, sermaye ve toprak gibi üretim faktörlerinin kullandığı bir araç olmaktan çıkıp tek başına bir üretim faktörü durumuna gelmiş bulunmaktadır. Bilginin temel üretim faktörü olarak görülmesi, bilginin üretildiği, kullanıldığı ve paylaşıldığı bir toplum yapısı olan bilgi toplumu ve özellikle bilginin ekonomideki etkisi sonucunda da bilgi ekonomisi kavramlarını gündeme getirmektedir. Bilgi toplumu ve bilgi ekonomisi kavramları ise firmaların bina, makine ve teçhizat gibi maddi varlıklarının ötesinde sahip oldukları maddi olmayan yani entelektüel varlıkları üzerinde yoğunlaşmaları gereğini ortaya çıkarmaktadır.³³

Tarım toplumundan endüstri toplumuna ve sonrasında da bilgi toplumuna doğru yaşanan evrimle, tüm üretim faktörlerinde ve yönetim fonksiyonlarında önemli değişimleri beraberine getirmiştir. Bu dönüşüm sürecinde toplumun yükselen sınıfını nitelikleri artan mavi yakalılar ile iş alanları genişleyen beyaz yakalılar oluşturmuştur.³⁴

Bilgi ekonomisinin dört temel özelliğinden bahsedilebilir; dijitalleşme (internet ekonomisi, elektronik ticaret), artan araştırma geliştirme faaliyetleri, küreselleşme ve insan kaynakları profilinde yaşanan köklü değişim (insan kaynaklarına dayalı yeniden yapılanma).³⁵

³² **İnce ve Gül**, a.g.e., s. 223-224.

³³ **Kayalı v.d.**, “Yönetim ve Ekonomi” Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, Sayfa:67–89, Manisa, 2007, s. 87.

³⁴ **Tiryakioğlu**, “Emeğin Bilgi İle Dönüşmesi”, İstanbul Üniversitesi İktisat Dergisi, Sayı: 494-495, İstanbul, 2008, s. 94.

³⁵ **Ertuğrul**, “Entelektüel Sermayenin Firma Piyasa Değeri Üzerine Etkisi” 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler, Kocaeli Üniversitesi, 10–11 Mayıs, Hereke- İzmit, 2002, s. 709.

Sanayi çağında geçerli olan tarım-sanayi-hizmet sektörü ayrımı, bilgi çağında tarım-sanayi-hizmet-bilgi sektörleri şeklinde sınıflandırılmaya başlanmıştır. Bilgi çağında üst yapı olarak bilgi sektörü, bilgi-işlem ve iletişim donanım ve hizmetlerine bağlı olarak bilginin üretim, tüketim, dağıtım, pazarlama gibi tüm işlevsel alanlardaki kullanımını kapsamaktadır.

ABD, GSMH'nın %55'ini bilgi üretimi, işlemi ve dağıtım faaliyetlerinden elde etmektedir. Gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün %60'dan fazlası artık bilgi sektörüyle ilgili iş alanlarında çalışmaktadır.³⁶

Yeni ekonomi de denilen bilgi ekonomisi ekonominin kurallarında, fonksiyonlarında ve yapısındaki niteliksel ve niceliksel dönüşümü ifade etmekte olup bilgi ve fikir temellidir. Yeni ekonomi, siber bağlantıların, ekonomik çoğaltanların ve "sınırsız" ulus ötesi faaliyetlerin ekonomisi olarak görülmektedir. Bir bütün olarak bilgi ekonomisi ilk bakışta görüldüğünden çok daha karmaşık bir yapı arz etmektedir. Yeni mesleklerin ortaya çıkması ve yaşam standartlarının artmasının yeni ekonomideki anahtarı, ürün ve hizmetlerin yenilikçi fikirler ve teknoloji ile donatılmalarıdır. Bu ekonomide risk ve belirsizlik hâkimdir ve kurallar ciddi bir şekilde değişmektedir.

Yeni ekonomide, insanların ellerinden ziyade beyinleri ile çalışmaları söz konusudur. İletişim teknolojisinin hâkim olduğu bu dünyada, bireysel rekabet söz konusu olup, yenilik seri üretimden daha öncelikli ve önemlidir. Yatırımlar yeni makinelerden çok, yaratıcılık ve yeni konseptler üzerine yapılır. Böyle bir ortamda, çok hızlı değişimin sürekliliği esastır. Yeni ekonomi, yeni rekabet koşulları, yeni tip organizasyonlar ve yeni yönetim tekniklerini de beraberinde getirmektedir.³⁷

³⁶ Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, a.g.e., s. 544.

³⁷ Aykın, "Yeni Ekonomide Devletin Rolü: E-Devlet"

<http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md141/yeniekonomidedevletin.pdf>.

Bugünün artık daha hızlı ve maliyetsiz bir şekilde elde edilebilmesi ve de teknolojik ilerlemenin maliyetindeki büyük çaplı düşüş bilgi ekonomisinde son on yıl içerisinde bir artış yaratmıştır. Ante ekonomik gerçekliğin bilgi ekonomisine doğru hareket etmekte olmasından dolayı entelektüel sermayenin de maddî varlıklar veya finansal sermaye gibi bir kaynak olarak ele alınmasının firmalar açısından hayati öneminin olduğunun üzerinde durmaktadır. Pfeil da çalışmasında entelektüel sermaye kaynaklı kazançların toplam kazançlara olan oranının yıllar geçtikçe yükselmekte olduğunu göstermektedir. Rylander ve diğerleri ise gelecekteki kazançların gün geçtikçe daha da fazla maddi olamayan varlıklara bağımlı olmakta olduğunu belirtmektedir. Bunun sonucunda da şirketlerin artık öğrenmenin hayati bir unsur olduğunu anlamaları ile birlikte, Stratejik çabalarını somut varlıkların yönetiminden ziyade soyut (entelektüel) varlıkların yönetimine doğru kaydırmaları gerektiği bir gerçektir.³⁸

1.2 SERMAYE KAVRAMI

Sermaye(capital), bina, tesis, makine ve donatım gibi üretimde kullanılan araç ve gereçlerin tümü. Emek ve doğal kaynaklarla birlikte üretimde kullanılan üç temel üretim faktöründen biridir. İşletmecilikte yalnız işletmenin toplam mal varlığını, yani sermaye malları toplamını değil, marka, patent gibi gayri maddi haklarını da kapsar.³⁹

Bilişim çağında üretimin belirleyicisi toprak ve sermayeye nazaran bilgidir. Bilgi, üretilen, satılan ve satın alınan bütün mal ve hizmetlerin asıl bileşeni halini almıştır. Bu nedenle bilgiyi bulup geliştirmek, saklamak, yönetmek bireylerin, işletmelerin ve ulusların en önemli ekonomik görevi haline gelmiştir. Bu ise entelektüel sermayenin önemini ortaya koymaktadır. İşletmelerin yatırımlarını artıran bir biçimde makine, bina, eğitilmemiş insan gücü ve benzerlerinden ziyade, akılsal

³⁸ Arslan, “Entelektüel Sermayenin Türkiye’deki Raporlanma Şeklinin İncelenmesi” Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:5, Sayı:1–2, Sayfa:78–87, İzmir, 2004-2005, s. 79-80.

³⁹ Seyidoğlu, Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük” Güzem Can Yayınları, İstanbul, 1999, s. 526.

ürünlere (eğitim, patent, telif hakkı, know-how, ticari sır, bilgi, bilgi işleme vb) ve yaratıcılığa yönelik yapmaları bu hususu destekler niteliktedir.⁴⁰

1.3 YÖNETİM KAVRAMI

Yönetimin, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti(sosyal faaliyet) olduğu genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır.⁴¹

Ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere insan gruplarının önce işbirliği ve daha sonra da kendi aralarında işbölümü yaparak yöneten-yönetilen veya önder-izleyiciler şeklinde hedefe birlikte yöneldikleri her yer ve zamanda yönetim olgusu var olagelmıştır.

Yönetimi bir süreç olarak algılama eğiliminde olan düşünürlere göre, yönetim; “bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünü” şeklinde ifade edilmektedir. Süreç olarak yönetim bir dizi faaliyetleri içerir. Yönetim fonksiyonları olarak bilinen ve karşılıklı etkileşim halinde sürekli olarak tekrarlanan bu faaliyetler karar verme-planlama, örgütleme, yürütme-uygulama, koordine etme ve kontrol şeklinde sıralanır.⁴²

Yönetim beşeri temele dayandığından insanların ilişki, eylem, iletişim ve etkileşimlerini kapsamaktadır. Bu durum yönetim olgu ve anlayışına sürekli yeni kavram ve yaklaşımların eklenmesine sebep olmaktadır. Beşeri yönü ve yeni gelişmeler paralelinde stabil ve durağan olmayan yapısı yönetim biliminin dinamik bir yapıda olmasına vesile olmaktadır.

⁴⁰ **Çıkrıkçı ve Daştan**, “Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması” Bankacılar Dergisi, Sayı:43, Sayfa: 18–32, 2002, s. 20.

⁴¹ **Koçel**, “İşletme Yöneticiliği” Arıkan Yayınları, İstanbul, 2007, s. 12.

⁴² **Şimşek**, “Yönetim ve Organizasyon” Damla Yayıncılık, Konya, 1997, s. 7-8.

Yönetim işinin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili olarak çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bunlar başlıca; bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı, davranışsal teori, kantitatif teori, sistem teorisi, durumsallık(contingency) yaklaşımı ve çağdaş(modern sonrası) yaklaşımlar olarak sıralanabilir.

Burada yönetimi gerçekleştiren yönetici kavramını da açıklamak gerekmektedir. Yönetici “başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi” şeklinde tanımlanabilir. Her yönetici, özellikle kademeler yükseldikçe, sorunları kendi sahip olduğu teknik bilgiyi bizzat uygulayarak çözmek yerine, başkalarının faaliyetlerini planlayarak, yönlendirerek, koordine ederek ve kontrol ederek onların gayretleriyle çözmeye başlamaktadır.⁴³

Yönetim görevini icra eden yönetici açısından profesyonellik büyük önem taşır ancak iş örgütlerindeki her yöneticinin profesyonel olmadıklarını belirtmek gerekir.⁴⁴

1.3.1 Klasik, Neoklasik ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının İnsana Bakışları

1.3.1.1 Klasik Yönetim Yaklaşımında İnsana Bakış

Klasik teorinin en önemli özelliği gelişi güzel bir çalışmadan ziyade ilkelerin ortaya konduğu ve en mükemmelin arandığı bir yapının hedeflenmesidir. Klasik yönetim teorisini oluşturan yaklaşımlar bazı yazarlar tarafından ilkeler yaklaşımı olarak da adlandırılmıştır. Klasik yönetim teorisinin temelinde en iyi tanımlanmaya çalışılmış ve buna ulaşmak için çalışmalar yapılmıştır. Yani, en iyi organizasyon yapısı ve en iyi yönetim tarzı hedeflenmiştir. Bu teorinin en çok eleştirilen yanı en iyiye ulaşmaya çalışırken yönetimin nedeni olan insan yani, çalışanı dikkate almaması ve dış çevreyi tamamen yapının dışında bırakmasıdır. Böylece, her yerde her zaman ve herkese kolaylıkla uygulanabilecek ilkeler geliştirilmeye çalışılmıştır. Doğal olarak bu bakış tarzı çalışanların sorumluluk almasını engelleyen, psikolojik olarak

⁴³ Koçel, a.g.e., s. 15.

⁴⁴ Şimşek, a.g.e., s. 15.

gelişmelerine olanak tanımayan, ceza temeline oturması nedeniyle de korku yaratan bir yaklaşımdır. Bütün bunlar işletmenin çalışanından olumlu katkılar almasını engelleyen tek otorite olarak yöneticiyi yücelten mekanik yapılar yaratmıştır.⁴⁵

İnsan sermayesi teorisi, klasik Marx'çı sermaye teorisinden çeşitli yönleriyle ayrılmaktadır. Klasik sermaye teorisi, malların üretim ve değişimi üzerine odaklanırken, insan sermayesi, daha çok çalışanlarla ilişkilendirilmiş bir süreç üzerine yoğunlaşmaktadır. İkinci olarak, insan sermayesi teorisine göre çalışanlar yatırımcılar olarak görülmektedir ya da en azından yatırım planlarındaki bir unsur olarak görülmektedirler. Klasik sermaye teorisinde ise, çalışanlar zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi işgüçlerini belirli bir ücret karşılığında sermaye sahiplerine kiralamaktadır. Üçüncü bir farklılık ise, artmış olan ücretler ve diğer kazanç biçimlerinde potansiyel bir karşılık söz konusu olduğundan, çalışanlar şu anda beceri ve bilgi kazanmak için motive edilmektedirler. Klasik teoriye göre işgücü amaçsal bir eylemdir. Dolayısıyla kapitalist sistemde amaçsal eylemler çalışanların özgür iradeleri tarafından değil, sermaye sahipleri tarafından empoze edilmektedir. Empoze edilecek amaçsal eylemler ise üretimin amaçlarıyla uyumlu olacaktır. Oysa insan sermayesi teorisine göre çalışanların amaç yönelimli eylemleri kendileri tarafından belirlenmektedir. Bu belirleme, kendi bilgi ve becerilerini arttırmak için kendilerine yaptıkları yatırımdan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla amaçsal eylem çalışanların kişisel çıkarlarıyla uyumlu olacaktır. Sonuç olarak, bilgi ve beceri kazanılarak gelişen insan sermayesi, hem ekonomik değer yaratmakta ve hem de çalışanları sermaye sahibi yapmaktadır.⁴⁶

1.3.1.1.1 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı Ve Takipçileri

Birinci Dünya Savaşı'ndan önceki yıllarda Amerikan ekonomisindeki hızlı gelişme ve büyümeye karşılık, kullanılan üretim tekniklerinin bilimsellikten uzak oluşu Taylor'u bu konuda araştırma yapmaya yöneltmiştir. İşlerin dizaynı ve yapılma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenip yeniden düzenlenmesi ile

⁴⁵ Arıkboğa, "Entelektüel Sermaye" Derin Yayınları, İstanbul, 2003, s. 2.

⁴⁶ Kapu, "Sosyal Sermaye ve Organizasyonların Öngörü Yeteneğini Geliştirme Gücü" Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:22, Sayı:1, Sayfa: 260–289, Erzurum, 2008, s. 262.

hem verimliliğin artacağına hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edeceklerine inanan Taylor, mülkiyeti kendisine ait bir şirketin fabrikalarındaki deneyleri ile bu inancını uygulama imkânı bulmuştur. Taylor deney sonuçlarını 1911’de yayınladığı “Bilimsel Yönetim İlkeleri-The Principles of Scientific Management” adlı kitabında açıklamıştır.⁴⁷

Bilimsel Yönetim Yaklaşımının ana ilkeleri şunlardır:

- Gelişigüzel değil bilimsel çalışma düzeni,
- Ahenk ve koordinasyon,
- Kişisel değil yardımlaşma,
- Maksimum çıktı,
- Her çalışanın verimliliğini artırmaya dönük eğitim verilmesi⁴⁸

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ayrıntılı organizasyon teorisi değildir. Bu yaklaşım daha çok organizasyonun alt kademelerinde, fabrika düzeyinde işlerin incelenmesi, standartların geliştirilmesi, ücret sistemlerinin oluşturulması gibi konularla ilgili ilkeler geliştirmiştir.⁴⁹

“Bir işin yalnızca bir tek en iyi yapılma biçimi vardır ve bunu belirlemek yöneticinin sorumluluğundadır” anlayışına dayanan bilimsel yönetim yaklaşımına göre; yönetici bu sorumluluğunu yerine getirdikten sonra, yapılacak işleri çalışanlara detaylı olarak bildirir. Çalışanlardan, işin daha iyi yapılmasına yönelik herhangi bir zihni katkı beklenmez. Emir ve talimatlar doğrultusunda yalnızca kas güçlerini kullanmaları yeterlidir.⁵⁰

Taylor ve onu izleyenler işçilerin sosyal ihtiyaçlarının farkına varmamış ve araştırmamışlardır. Onlar, sadece karlılığın artırılması için nelerin yapılması

⁴⁷ Şimşek, a.g.e., s. 43.

⁴⁸ Koçel, a.g.e., s. 150.

⁴⁹ Koçel, a.g.e., s. 151.

⁵⁰ Uzun ve Savaş, “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama Örneği” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ocak-Haziran, Sayı:20, Sayfa:163–181, Kayseri, 2003, s. 164.

gerektiği konusunda araştırma yapmışlardır. Oysa çalışanlar kendilerine önemli sayılmasını isterler. Ekonomik refah çalışanlar için her şey demek değildir. Bilimsel Yönetim, iş tatmini için insan isteklerini göz ardı etmiştir. Eğitim sorunları dikkate alınmamış ve yalnızca ücretlendirmeye odaklanılmıştır.⁵¹

1.3.1.2 Neoklasik Yönetim Yaklaşımında İnsana Bakış

Klasik yönetim teorisinin eksikliklerini gidermek ve onu geliştirmek için yapılan çalışmalar beraberinde yeni bir yaklaşımın doğmasına neden olmuştur.

Neoklasik teori insanın temel özelliklerini odak noktası olarak almış ve buradan yola çıkarak motivasyon, yönetime katılma, gruplar, liderlik gibi konuların üzerinde durmuştur. Bu teoride de yine klasik teoride olduğu gibi yöneticilerin davranışlarını analiz etmek veya anlamaya çalışmak yerine, ne yapmaları gerektiği konusunda bazı reçeteler verilmeye çalışılmıştır.⁵²

Beşeri ilişkiler hareketi olarak da adlandırılan neoklasik yaklaşım, bilimsel yönetim döneminden sonra dikkatlerin bir başka noktaya çevrildiği bir dönem şekline gelmiştir. Geleneksel yönetim düşüncesinde olduğu gibi insanı “üretim faktörlerinden biri” ve makinenin bir parçası şeklinde ele almamış insanların örgütler içinde ne şekilde davranmaları gerektiğinden çok ne şekilde davranacaklarını belirlemiştir.⁵³

1.3.1.3 Modern ve Modern Sonrası Yönetim Yaklaşımlarında İnsana Bakış

İkinci dünya savaşından sonra yönetim alanında köklü düşünce değişiklikleri görülmeye başlanmış, bu döneme kadar çevreden bağımsız olarak incelenen işletmeler, sistem yaklaşımı olarak adlandırılan bir düşünce tarzıyla ele alınmaya başlamıştır. İşletmelerin bulundukları ortamda rekabetin sürekli olarak artması, bilim ve teknolojiye ortaya çıkan hızlı değişimler, farklılaşan tüketici talepleri, işletmelerin

⁵¹ Ertürk, “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon” Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 18-19.

⁵² Arıkboğa, a.g.e., s. 3.

⁵³ Ertürk, a.g.e., s. 19.

yaşayabilmek için açık sistem görüşünü kabullenmesini gerekli kılmıştır. Bu değişimler, beraberinde başarılı tek bir organizasyon yapısı veya yönetim şeklinin belirlenip uygulanmasının mümkün olamayacağını göstermiş ve durumsallık yaklaşımı için zemin hazırlanmıştır. Bu yaklaşıma göre, organizasyon yapısı ve yönetimin niteliği; teknoloji, insan davranışları ve çevre koşullarından etkilenir.⁵⁴

Klasik örgüt biçimlerindeki hiyerarşik piramit yapı, kademeler arası bürokrasi ve katı kurallar önemini yitirmeye başlamıştır. Bunun yerine yöneticilerin çalışanlarıyla grup ve takım çalışmalarında yer almaları, öneri sistemleri ve katılımcı yönetimle onların görüşlerini de katmaları söz konusu olmaktadır. Bireysel yaratıcılıkların, fikirlerinin ve enerjilerinin işyerine aktarılması ile örgütsel yaşamı ve misyonu canlı kılar düşüncesiyle yöneticiler birer antrenör ve koç olarak hareket etmektedir.⁵⁵

Modern yaklaşımlarda teknoloji ve organizasyon yapısı arasındaki ilişkilerin incelenmesi, işletmenin etkinliğini sağlamada hangi teknolojilerin nasıl kullanılması gerektiği, teknolojinin yapı üzerindeki etkisi ve organizasyon yapısının teknoloji üzerindeki etkilerinin daha iyi kavranmasını sağlamıştır.

Durumsallık yaklaşımında işletmenin değişen dış çevresel koşullara uyumunu sağlayan en önemli unsur, iç kaynaklarının niteliği ve yapısıdır. Bu nedenle, her durum kendine has özelliklere sahiptir ve buna uygun çalışmalar yapılmalıdır.⁵⁶

1.4 BİLGİ YÖNETİMİ

1.4.1 Bilgi Yönetimi Kavramı

Sanayi çağı organizasyonları görece az bilgili organizasyonlardır ve sanayi toplumuna özgüdürler. Az bilgili organizasyonlarda zihinsel etkinlik genellikle tepe yönetiminde yoğunlaşmakta ve diğer yönetici ve çalışanlar ise emek-yoğun etkinlik

⁵⁴ Arıkboğa, a.g.e., s. 3-4.

⁵⁵ Alpaslan, a.g.e., s. 1291.

⁵⁶ Arıkboğa, a.g.e., s. 4.

gerçekleştirmektedirler. Bilgi çağında bilgi toplumu ekonomisi yürürlüktedir. Üçüncü dalga (bilgi toplumu) dönemini tecrübe eden bütün organizasyonlar, yönetim süreçlerinde ve kurumsal işleyişte bilginin rolünü yeniden düşünmek ve değerlendirmek durumundadırlar. Bilgi çağında her kurumda öğrenme alışkanlığının gelişmesi ve teşebbüslerin birer öğrenme kurumu olması gerekir. Bu doğrultuda çağımızın organizasyon yönetiminin en temel işlevi; bilgiyi, çalışmaya, araçlara, ürünlere, süreçlere, işin tarzına ve bizzat bilginin kendisine uygulamak olmalıdır.⁵⁷

Sanayileşmiş ekonomilerin temelinin doğal kaynaklardan entelektüel varlıklara kaymasıyla birlikte, yöneticiler kendi işlerinin temelinde yatan bilgiyi ve bu bilginin nasıl kullanıldığını araştırmaya yöneldiler. Öte yandan şebekeye bağlı bilgisayarların ortaya çıkışı belirli türden bilgileri her zamankinden daha kolay ve ucuz şekilde kodlaştırmayı, saklamayı ve paylaşmayı mümkün kılmaya başladı.⁵⁸

Sadece bilgiyi üreten ve kullanan işletmelerin başarılı olabileceği yeni ekonomik ortamda, bilgiye sahip olmanın önemini vurgulayan birçok farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımların en önemlilerinden birisi de entelektüel sermaye olgusudur. Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde büyük bir ivme kazanan, bilgi devrimi, teknolojik ilerlemeler, ekonomik, politik, sosyal ve kültürel değişimler ve küreselleşme tarafından yönlendirilen, yeni ekonominin ortaya çıkması ile birlikte, işletmenin temel ve en önemli yeteneği olarak bilginin önemini vurgulayan, bilgiyi, yaşama ve rekabet gücünün en önemli kaynağı olarak kabul eden, bilgiye dayalı işletme görüşü kendini göstermeye başlamıştır.⁵⁹

Bilgi yönetimi işin değerini artırmak amacı ile hem yapısal sermayenin hem de insan sermayesinin yönetilmesi sürecidir. Bu nedenle bilgi yönetimi daha çok değer yaratan bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılması ile ilgili olarak kullanılmaktadır.⁶⁰

⁵⁷ Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, a.g.e., s. 546.

⁵⁸ Hansen v.d., “Bilgi Yönetimi Stratejiniz Ne?” Harvard Business Review “Örgütsel Öğrenme” MESS Yayınları, Sayfa:69–92, İstanbul, 2001, s. 70.

⁵⁹ Naktiyok, a.g.e., s. 390.

⁶⁰ Yeniçeri, a.g.e., s. 176.

Bilgi yönetimi, üç temel unsuru içerir: insanlar, süreçler ve teknoloji. Bilgi yönetimi, bilginin paylaşılması ve kullanımını hızlandırmak ve artırmak için kişiler ve organizasyonel kültür üzerinde önemle durur; bilgiyi bulmak, yaratmak, elde etmek ve paylaşmak için yöntemler veya süreçlere önem verir ve bilginin depolanması ve erişilebilir bir hale getirilmesi ile farklı mekânlarda olan kişilerin birlikte çalışabilmesi için teknolojiye odaklanır.

Rekabetçi üstünlüklerini artırmak isteyen firmalar, uzman bilgi işçilerinin koordinasyon ve işbirliğini sağlayacak yapısal düzenlemelere giderek bireylerde saklı olan özgün bilgilerden azami ölçüde yararlanabilmektedirler. İşte, bilgiyi yaratan, depolayan ve kullanan bireylerin rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlayacak özgün bilgi ve bilgiyle alakalı yeteneklerini en etkin biçimde kullanma ihtiyacı bilgi yönetimini ortaya çıkaran unsurlardan ilkidir. Bilgi yönetimini ortaya çıkaran unsurlardan ikincisi organizasyonel küçülme (downsizing)'dir. 1980'li yıllar boyunca genel giderleri kısıp karları artırmayı amaçlayan organizasyonel küçülme popüler bir stratejiydi. Bu strateji, daha sonraki yıllarda, organizasyonların hantallaşmasını önlenmesi ve aşırı büyümeden kaynaklanan olumsuzlukların ortadan kaldırılması amacına yöneldi. Ancak, aşırı büyüme sonucu organizasyonlara yük oluşturmaya başlayan fiziki varlıkların yanı sıra beşeri sermayede de azaltmaya gidilmesi yıllar boyunca biriktirilen ve geliştirilen özgün bilgilerin işten çıkarılan çalışanlar ile birlikte kaybedilmesine yol açtı. Bilgi ve bilgiye dayalı yeteneklerin farkına varan firmaların çoğu firmanın gelecekteki çıkarlarını garanti altına almak için özgün bilgi ve uzmanların yitirilmesini engellemek amacıyla bilgi yönetimi stratejilerini uygulamaya koydular.⁶¹

Bilgi yönetimi, elde etme, saklama ve transfer etme gibi temel üç bilgi etkinliği olarak tanımlanır. Bilgi yönetimi, doğrudan işletme içinden veya işletme dışı kaynaklardan edinilen verilerin tasnif edilmesi, saklanması, yorumlanmak üzere ilgili yerlere gerekli zamanlarda dağıtılması ve sahip olunan bilginin güncellenmek üzere gözden geçirilmesi sürecine odaklıdır. Doğru ve güvenilir bilgi, örgütleri değer

⁶¹ Aktan ve Vural, "Bilgi Yönetimini Ortaya Çıkaran Temel Unsurlar"
<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/unsurlar.htm> .

yaratma ve yaratılan değeri İzlemede etkin kılar. Bilgi yönetimi, bilgi ekseninde rekabet eden işletmelerde gelecekteki başarının temelini oluşturmaktadır.⁶²

İş yaşamında, bilgi yönetiminin aşamalarında, konuyu elde almanın en uygun yolu, ayrıntılı taktiklerden çok, üst düzey ilkeler belirlemek olmalıdır. Bir örgüt, bilgi yönetimi ile ilgili olarak temel ilkeleri kararlaştırdıktan sonra ayrıntılı yaklaşımları ve planları bu ilkelere dayalı olarak yaratılabilir. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir:

- Bilgi yönetimi sürekli devam eden bir süreçtir.
- Bilgi yönetimi pahalıdır.
- Etkili bilgi yönetimi, insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir.
- Bilgi yönetiminin başarısı için güven ve inanç gerekir.
- Bilgi yönetimi, bilgi takımları, çalışanları ve yöneticileri gerektirir.
- Bilgi yönetimi, bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir.
- Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir.
- Bilgi yönetimi, modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok, bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır.
- Bilgi yönetimi uzun bir süreçtir. Sadece bilginin farkında olmak ve bilgiye ulaşmak yeterli değildir.⁶³

Bilgi yönetimi uygulamada iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Enformasyonun günlük sorunlar nedeniyle işletme içinde dağılması ve paylaşılması amacıyla bilgi yönetimi tekniklerinin kullanılması *operasyonel bilgi yönetimini* tanımlamaktadır. Birçok işletme için bilgi yönetimi çalışmaları bu noktada başlamaktadır. Ancak, konunun bu aşama ile sınırlandırılması yetersizdir ve kaynak israfını beraberinde getirir. İşletmelerin bundan sonraki aşamada yapması gereken şeylerden biri de bu

⁶² **Gümüştekin**, “Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:18, Sayı:3–4, Sayfa: 201–211 Erzurum, 2004, s. 203.

⁶³ **Güçlü ve Sotirofski**, “Bilgi Yönetimi” Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt:4, Sayı:4, Sayfa:351-371, Ankara, 2006, s. 356.

bilginin işletme stratejileri ile ilişkilendirilmesi olmalıdır. İşte, bu aşama **stratejik bilgi yönetimini** tanımlamaktadır.⁶⁴

Stratejik bilgi yönetiminin ilk koşulu işletmenin amaçlarının ve ne yöne doğru gitmesi gerektiğinin belirlendiği bir bilgi yönetim stratejisi yaratmaktır. Böylece, çalışanlara yol gösterici bir araç sağlanmış olur.

Stratejik bilgi yönetiminin ikinci koşulu, insanlar ve onların motivasyonunu kapsamaktadır. Bilgiyi yaratan insanların yaratıcılıklarının desteklenmesi, buna uygun ortamların yaratılması ve sürekli olarak bireylerin motivasyonu gerekmektedir. Kuşkusuz yaratıcı insanları diğerlerinden ayıran özellikler onların motivasyonları için kullanılacak araçları ve yöntemleri de etkilemektedir. Bu özellikler göz önünde bulundurularak yapılacak çalışmalar stratejik bilgi yönetimini güçlendirecektir.

Stratejik bilgi yönetiminde üçüncü önemli unsur yapı ve süreçlerdir. Burada yapı sürece ve takıma yönelik, şeffaf bir yapı olmalıdır.⁶⁵

1.4.2 Bilgi Yönetiminin Önemi

Hızla küreselleşen dünya, iletişim teknolojileri ile birlikte birçok sosyal ve ekonomik kavram ile uygulamaları da literatüre sokmuştur. Yöneticiler hem bilgilerinin değerini hem de bu bilgilerden en yüksek geri dönüşü alabilmek için bilgiyi nasıl yönetmeleri gerektiğini bilmenin artık bir varlık/yokluk sorunu olduğunun farkına varmışlardır. Modern çağın özü olan bilginin kaybolmaması, boşa harcanmaması, doğru yönlendirilmesi ve üretken kılınabilmesi için bilgi yönetim kavramı ortaya atılmıştır. Bilgi yönetimi örgüt varlıklarının değerleri üzerindeki etkisinden dolayı önemlidir. Bilgi yönetimi ile entelektüel sermaye arasında çok

⁶⁴ Arıkboğa, a.g.e., 58.

⁶⁵ Arıkboğa, a.g.e., 60-61.

yakın bir ilişki vardır. Genel olarak işletmenin Pazar içindeki değeri ile finansal değerleri arasındaki fark entelektüel sermaye olarak nitelendirilmektedir.⁶⁶

1990'ların başından itibaren, belirginleşen "yeni ekonomi" döneminde, bilgi yönetimi (knowledge management) yöneticilerin ilgisini çekmeye başlamış ve son dönemde; bilgi ve iletişim teknolojilerinin işletmelerde iletişim ve işbirliğini son derece kolaylaştırıcı etkisi ile de "bilgi" ve "bilginin yönetimi" olağanüstü önem kazanmıştır. İnternet teknolojileri ile beraber hızla değişen iş dünyası ve ekonomi birçok değişik terim ve uygulamaları da beraberinde getirmiştir. Yöneticiler; hem bilgilerinin değerini hem de bu bilgilerden en yüksek geri dönüşümü alabilmek için bilgiyi nasıl yönetmeleri gerektiğini bilmenin artık bir zorunluluk olduğunun farkına varmışlardır. Bilgi'nin kaybolmaması, boşa harcanmaması, doğru yönlendirilmesi ve üretken olabilmesi için “bilgi yönetimi” kavramı ortaya çıkmıştır.⁶⁷

İşletmeler bilgiden strateji, rakipler, müşteriler, dağıtım kanalları, ürün ve hizmet çevrim süreleri gibi konularda daha rasyonel kararlar vermek için yararlanırlar. Küresel ekonomide bir işletmenin en büyük ve sürdürülebilir rekabet avantajı olan bilgi, kullanıldıkça azalan maddi varlıkların tersine kullanıldıkça artar. Düşünceler yeni düşünceleri meydana getirir, paylaşılan bilgi, verildiği kimseyi zenginleştirir fakat verenden de bir şey eksiltmez. Önemli olan bilginin işletmede nerede olduğunun bilinmesinin pek bir fayda sağlamayacağı ancak ona erişilebildiği zaman değerli bir şirket varlığı haline geldiğidir.⁶⁸

Örgütlerin en önemli ögesi orada çalışan, işleri yöneten bir anlamda da örgütü var eden insanlardır. Yüksek rekabet ortamında örgütler iş yapabilen, iş yaptırabilen, anlama ve kavrama kabiliyeti yüksek olan çalışanlar sayesinde başarılı ve etkin olabileceklerdir. Örgütün yapma, yaptırma ve kavrama yeteneğini geliştirmenin yolu da bilgi yönetiminden geçmektedir.⁶⁹

⁶⁶ **Yeniçeri**, a.g.e., s. 176.

⁶⁷ **Gümüştekin**, a.g.e., s. 201-202.

⁶⁸ **Öge**, “Entelektüel Sermaye: İşletmeler İçin Yeni Bir Değer” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:16, Sayı:5-6, Sayfa: 175-200, Erzurum, 2002, s. 177.

⁶⁹ **Yeniçeri**, a.g.e., s. 181.

1.4.3 Bilgi Yönetimi Entelektüel Sermaye İlişkisi

Bilgi yönetimi, entelektüel sermayenin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir. Bilgi yönetimi, herhangi bir örgütün kontrol ettiği entelektüel sermayenin yönetimi ile alakalıdır. Entelektüel varlıklar, esasen, yıllar süren iş tecrübesi yoluyla uzmanlaşan kişilere aittir ve doğası gereği özgün-saklı varlıklardır. Rekabetçi üstünlüğü artırmak ve bu tip varlıklardan yeterince yararlanmak için bu tip özgün bilgilerin örgüt açısından aşikâr bir hale getirilmesi ve yönetilmesi gereklidir.⁷⁰

Entelektüel sermayenin veya bir başka deyişle maddi olmayan varlıkların yönetimi, "**Bilgi Yönetimi**"nden daha geniş bir konsepte sahiptir. Bu konsept, entelektüel sermaye olarak sınırlandırılabilir varlıkların tespit edilmesini, bu varlıkların işletmenin geçmişteki ve gelecekteki değeri ile olan bağlantılarının analizini, değerlerini ölçmeyi, onları geliştirecek faaliyetlerin neler olduğunu belirlemeyi ve bu faaliyetleri etkin biçimde yerine getirilmesini kapsar. Bu nedenle, bilgi (information) üretimini teşvik etmeye ve akışını sağlayarak birikim (knowledge) haline getirmeye odaklı bilgi yönetimini, entelektüel sermaye yönetimi konseptinin bir alt başlığı olarak tanımlamak mümkündür.⁷¹

Entelektüel sermaye unsurları içerisinde açık bilgilerin yönetilmesi kolay olabilmektedir. Ama örtülü bilgilerin etkin bir şekilde yönetilmesi, bunun gün ışığına çıkarılarak açık bilgi haline getirilmesi entelektüel sermayenin artırılmasına katkıda bulunmaktadır.⁷²

Bilgi yönetiminin nihai amacı, entelektüel sermayeden yararlanmak, spesifik olarak bilgi transferini teşvik etmek ve bilgi paylaşımını sağlamaktır.⁷³

⁷⁰ Aktan ve Vural, "Bilgi Yönetimini Ortaya Çıkaran Temel Unsurlar"
<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/unsurlar.htm>.

⁷¹ Saruhanoğlu ve Sulaoğlu, "Entelektüel Sermaye: Teori ve Uygulamadan Bir Örnek-Arçelik" 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 24-26 Mayıs, Sayfa:801-814, İstanbul, 2001, s. 804-805.

⁷² Akpınar, "Bilgi Yönetiminin Entelektüel Sermaye İle İlişkisi" 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler, Kocaeli Üniversitesi, 10-11 Mayıs, Hereke- İzmit, 2002, s. 721.

⁷³ Gümüştekin, a.g.e., s. 206.

1.5 ÖĞRENEN ORGANİZASYON

1.5.1 Öğrenme Kavramı

Bir sorunun çözülmesi, bir ürünün geliştirilmesi ve bir prosesin yenilenmesi, dünyaya yeni bir açıdan bakılmasını ve buna göre davranılmasını gerektirir. Öğrenme olmazsa, şirketler ve bireyler sadece eski pratikleri tekrarlar. Değişim yüzeysel kalır ve yapılan iyileştirmeler rastlantıya bağlı ya da kısa ömürlü olur.⁷⁴

Peter Senge'ye göre öğrenme, insanın özünde var olan bir şeydir ve öğrenme sayesinde daha önce yapamadığımız şeyleri yapabilmeye başlarız. Öğrenmenin oluşabilmesi için öncelikle, elde bilginin olması gerekir. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için katılım ve tekrar, bunun yanında konunun anlamı, iş ortamı ile bağdaşık olması ve kolay uygulanabilirliği ve son olarak geri bildirim önem taşır. İlişkilendirme yetersizliği, bilginin paylaşılmaması ya da bilgi fazlalığı öğrenmeyi olumsuz etkileyen unsurlardır.⁷⁵

Öğrenme; bilgi ve beceri kazanmaktır. Daha geniş bir tanımlamayla öğrenme; arzulanan sonuçlara ulaşabilmek amacıyla, davranış ve eylemlerin değiştirilmesine götüren yeni bilgi ve sezgisel kavrayış sürecidir.⁷⁶

1.5.2 Öğrenen Organizasyon Kavramı

Bilgi toplumunda yaşanan hızlı değişimler, örgütsel süreçlerde yaşanan dönüşümlerin fitilini ateşleyen ve örgütsel mimariye ilişkin perspektifi oluşturan önemli başlangıç noktaları olarak değerlendirilebilirler.⁷⁷

⁷⁴ **Garvin**, “Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak” Harvard Business Review “Bilgi Yönetimi” MESS Yayınları, Sayfa:51–79, İstanbul, 1999, s. 52.

⁷⁵ **Taşan ve Taşan**, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html>.

⁷⁶ **Budak**, “Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme” Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, ss:1-11, İzmir, 2000, s. 3.

⁷⁷ **Yalçın ve Ay**, “6. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi”, Kocaeli Üniversitesi, 26–28 Aralık, İstanbul, 2007, s. 2640.

Öğrenen örgütleri *The Fifth Discipline* adlı kitabıyla popüler hale getiren Peter Senge, bu tip örgütleri, "insanların istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni ve geniş düşünme modellerinin beslendiği, kolektif özlemin serbestlik kazandığı ve insanların birlikte öğrenmeyi öğrendiği" yerler olarak tanımlar. Senge, bu amaca varmak için bileşen niteliğindeki şu beş teknolojinin kullanılmasını önerir: Sistem yaklaşımı, kişisel ustalık, zihin modelleri, ortak vizyon ve ekip öğrenmesi. Benzer bir yaklaşımla, Ikujiro Nonaka, bilgi yaratan şirketleri, "yeni bilgi yaratmanın bir uzmanlık faaliyeti olmadığı, bir davranış, daha doğrusu bir var oluş biçimi olduğu ve herkesin bilgi işçisi olduğu" yerler olarak niteler.⁷⁸

Beck'e göre öğrenen örgüt, örgütsel başarı hissini ileten ve tüm işgörenler için kişisel gelişimi hedefleyen örgüt türüdür.⁷⁹

Kelly Laurance ise öğrenen örgütleri, işgöreni, yapısı ve yöntemleri sürekli bir öğrenmeye adanmış işletmeler şeklinde tanımlamaktadır.⁸⁰

Amerikalı bir yönetim uzmanı olan Neal Nadler ise öğrenen organizasyonlar hakkında şunları belirtmiştir.⁸¹

“Öğrenen organizasyon, öğrenerek kendini yenileyen, değişmek için öğrenen organizasyondur. Öğrenme ise birey, takım ve kurum düzeyinde olur. Kurum, değişimi yakalayabilmeyi, kendini yenilemeyi ve güncel olabilmeyi, öğrenme sayesinde başarır. İşin püf noktası ise, insanların kurum içinde nasıl öğreneceğidir.”

Genel olarak öğrenen örgüt “bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisine sahip olan örgüttür.” şeklinde tanımlanabilir.⁸²

⁷⁸ Garvin, a.g.e., s. 53.

⁷⁹ Arıkan, “Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi” Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:17, Sayı:2, Ankara, 1999, s. 19.

⁸⁰ Can, “Organizasyon ve Yönetim” Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005, s. 184.

⁸¹ Özgen ve Türk, “Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 29, Sayı: 2, Ankara, 1996, s. 73.

⁸² Garvin, a.g.e., s. 55.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi öğrenen bir örgüt, öğrenmeye, adaptasyona ve değişime yatkın bir örgüttür. Bu tür örgütlerde öğrenme süreçleri sürekli bir biçimde analiz edilir, izlenir ve geliştirilir. Örgütün vizyonu, stratejileri, yöneticileri, değerleri, yapısı, sistemleri, yöntemleri ve uygulamalarının hepsi kişilerin gelişimini teşvik etmek ve sistem düzeyinde öğrenmeyi hızlandırmak amacı güder.⁸³

Bu kavram organizasyon çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bu bilgiyi organizasyon bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Böylece organizasyonlar yaşamış oldukları tecrübelerden ve yeni bilgi yaratıcı çalışmalardan, “nasıl rekabet edeceğini” ve “sorunlarını nasıl çözebileceğini” öğrenecektir.⁸⁴

Çalışanlar, organizasyonun içindeki ve dışındaki çeşitli kaynaklardan bilgi elde ederler. Bu bilgiye, mevcut ve gelecekteki görevler ve operasyonlarda kullanmak için ihtiyaç duyulur. Organizasyonel öğrenmenin temeli olan bilginin yaratılması/ elde edilmesi ve kontrol altına alınması öncelikle beş önemli faaliyet ile ilgili sonuçlar yaratır.⁸⁵

- Mevcut operasyonlarla ilgili sorunların çözülmesi.
- Organizasyon içindeki bilginin fonksiyonlarda, projelerde ve programlarda bütünleştirilmesi.
- Gelecek için yeni teknolojilerin geliştirilmesi.
- Yenilikçi yapıların, politikaların, yöntemlerin, prosedürlerin ve karar alma mekanizmalarının “deneyerek” oluşturulması ve geliştirilmesi.
- Dış çevrenin izlenmesi ve organizasyon dışından bilgi akışının sağlanması ve organizasyonla bütünleştirilmesi.

Bilgiyle ilgili bu faaliyetlerin hepsi birbirinden farklıdır. Her birinin öncelikli bir odak noktası vardır. Ancak hepsi de organizasyonun bütün operasyonları boyunca birbirleriyle anlamlı olarak ilişkilidir. Bu nedenle, bu faaliyetler birlikte

⁸³ Arıkan, a.g.e., s. 20.

⁸⁴ Koçel, a.g.e., s. 331.

⁸⁵ Barutçugil, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Mart 2004, s. 147.

değerlendirilmeli ve öğrenen organizasyon oluşturmak için etkili olarak düzenlenmelidir.⁸⁶

Bir örgütün öğrenen organizasyon sayılabilmesi için aşağıdaki nitelikleri taşıması gerekir:

- Örgüt dış çevreye karşı açık olmalıdır. Gelişmeler çerçevesinde var olan performans ile ulaşılabilir performans arasındaki fark uygulanan stratejilerle kapatılmaya çalışılır. Bu amaçla işletme dışı uzmanlarla seminer ve toplantılar düzenlenir. Diğer yandan yeni bilgi ve teknolojilerin geliştirilerek transfer edilmesi anlayışı söz konusudur.
- Her organizasyon departmanı, bölüm ve yönetim kademeleri gibi çeşitli alt kültürleri bir arada bulundurur. Öğrenen organizasyonlar, bu farklılığı ve çeşitliliği diyalog yoluyla bir işbirliği sistemine dönüştürürler.
- Örgüt üyelerinin takım şeklinde birbirlerinin çabalarını tamamlamaları ve sinerji yaratmaları söz konusudur.⁸⁷
- Senaryo analizi yöntemi kullanılarak geleceğe ilişkin çeşitli senaryolar oluşturulur ve yöneticilere belirli şartlar altında neler yapabileceklerini deneme ve öğrenme fırsatı verilir.
- Geleneksel organizasyonlar, işi daha hızlı yapma konusuna ağırlık vererek, fonksiyonel olarak yapılanırlar. Öğrenen organizasyonlar ise işi hem hızlı hem doğru yapma yönünde, sürece göre yapılanırlar.⁸⁸

Bu noktada organizasyonel öğrenmeyi sınıflandırmamız gerekmektedir.

1. **Uyarlamacı Öğrenme(Adaptive learning):** Argyris'in tek döngü (single loop) olarak tanımladığı, öğrenmenin en temel formudur. Tanımlanmış veya tanımlanmamış sınırlar içinde ortaya çıkar. Örgütün çevresine ya da kendine dönük tahminleriyle sürece yansır.

⁸⁶ Barutçugil, a.g.e., s. 147.

⁸⁷ Yeniçeri ve İnce, "Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik" IQ Yayınları, İstanbul, 2005, s. 368.

⁸⁸ Yeniçeri ve İnce, a.g.e., s. 369.

2. **Yaratıcı Öğrenme(Generative learning):** Argyris'in çift döngü (double loop) olarak tanımladığı, örgütün misyonu, müşterileri, yetenekleri ve stratejisi hakkında uzun vadeli değerlendirme ve tahminler yaptığında ortaya çıkar. Kritik olaylar ve sorunlarla, bunlarla bağlantılı ilişkiler ve sistemleri anlama temelli geniş açılı yeni yöntemler geliştirmeyi gerektirir.⁸⁹

1.5.3 Öğrenen Organizasyon Süreci

Bir örgütün öğrenen organizasyona ulaşma süreci aşağıdaki gibidir:⁹⁰

1.5.3.1 Bilen Organizasyonlar

Bilen organizasyonlar, çevrelerinde yaşanan değişime tepki vermek anlamında değişmektedirler. Mevcut ürün ve hizmete ilaveler yapmaktadırlar. Bu ürünler öğrenme sonucu ortaya çıkmamıştır. Bilen organizasyonlardaki yüksek denetim seviyeleri, uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma eğilimi öğrenmeyi engelleyen unsurlardır. Bilen organizasyonlar ancak pazarın yapısı değişmediği sürece başarılarını devam ettirebilirler.

1.5.3.2 Anlayan Organizasyonlar

Anlayan organizasyonların bilen organizasyonlardan farkı, insan unsuruna önem vermesi biçiminde ifade edilebilir. Aynı anlayışa sahip insanları bir araya getirerek kuruma bağlayacak ve onlara ait olma duygusunu verecek değerler bütünü olan işletme kültürü oluşturulmasına çalışılır. Sıkı kurallar ve denetim yerini işletme kültürüne bırakır. Ancak işletme kültürü de belli ölçülerde öğrenmeyi engelleyen bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

⁸⁹ Slater ve Narver, "Market Orientation and the Learning Organization" Published by: American Marketing Association, Vol: 59, No: 3 (Jul., 1995), pp. 63-74, <http://www.jstor.org/stable/1252120>, s. 64.

⁹⁰ Türk, a.g.e., s. 180.

1.5.3.3 Düşünen Organizasyonlar

Düşünen organizasyonlar, iş ile ilgili sorunların çabuk belirlenmesi, analizin yapılması ve uygulamaya geçilmesi konularına ağırlık vermektedir ve yöneticileri bu yönde eğitmektedir. Düşünen organizasyonlar mevcut sorunlara hızlı çözümler üretmeye ağırlık verirler, temeldeki soruna eğilemezler. Henüz mevcut olmayan olasılıkları araştırarak çıkabilecek sorunlar hakkında çözüm üretmeyi ihmal etmemektedirler.

1.5.3.4 Öğrenen Organizasyonlar

Organizasyonların gelişme sürecini son aşamasını oluşturmaktadır. Öğrenen organizasyon öğrenmeyi ön plana almaktadır, örgüt çalışanlarını geliştirmeye önem verir, açık iletişim ve yapıcı diyalogu geliştirir.

Öğrenen organizasyon kavramı organizasyonların insan kaynaklarına önem vermelerini, bu kaynakları geliştirmelerini, bu kaynak sayesinde yaşamalarını sağlayacak stratejileri geliştirmelerini ileri sürmektedir.⁹¹

1.5.4 İşletmeleri Öğrenen Organizasyon Olmaya Zorlayan Etkenler

İşletmeleri öğrenen organizasyon olmaya zorlayan etkenler şunlardır:⁹²

1.5.4.1 Değişim ve Artan Rekabet

Yeniliklere kısa zamanda ayak uydurabilmek küreselleşen ekonomide en önemli değişim unsurudur. Değişime zorlanan mevcut yapıda bu değişimlere en kısa sürede cevap verecek, ayak uydurabilecek organizasyon tipi öğrenen organizasyondur.

⁹¹ Koçel, a.g.e., s. 331.

⁹² Alkan, “Öğrenen Organizasyonlar” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=526.

1.5.4.2 Müşteri Beklentilerinin Değişimi

Müşteri her zaman için en kaliteli ürün en hesaplı bir şekilde elde etmeyi ister. Müşterilerin kalite açısından beklentilerindeki olası değişimlere ya da fiyat sebebiyle tercih edebileceği rakiplere karşı en etkili karşı cevabı verecek, yöntemlerini yenileyecek fırsatı veren organizasyon tipi öğrenen organizasyondur.

1.5.4.3 İş Yapısının Değişmesi

Devlet tarafından kabul edilen yeni bir yasa iş yapış şekline etki edebilir. Özellikle ithalat ihracat yapan işletmeler kabul edilebilecek ya da yürürlükten kaldırılacak bir yasayla veya uygulamayla iş yapış şekillerini değiştirmek zorunda kalabilirler. Bu tip bir değişime ayak uydurabilmek kalıplaşmış bir organizasyon yapısında hayli zordur. Bunun üstesinden gelebilmek öğrenen organizasyonla mümkün kılınabilir.

1.5.4.4 Çalışan Beklentisinin Değişimi

Geleneksel organizasyon yapılarında insan unsuruna pek önem verilmediği konusuna yazı başında da değinmiştik. Çalışanın sosyal hakları açısından yapılan değişiklikler, çalışanın işletmeden maddi manevi anlamda bekledikleri; motivasyonun sağlanması, kariyer planlaması, geleceğe bakışı, maddi beklentileri gibi unsurlar ve bu unsurlardaki değişimler organizasyonun uyum sağlaması gereken unsurlardır. Bu unsurları değişimlere göre planlayıp uygulamak öğrenen organizasyon yapısıyla mümkündür.

1.5.5 Öğrenen Organizasyon Disiplinleri

1.5.5.1 Sistem Düşüncesi

Öğrenen organizasyon kavramı temelini sistem düşüncesinden alır. Sistem düşüncesi organizasyonların yaşayan birer organizma biçiminde düşünölmelerini sağlamıştır. Sistem düşüncesinin temelinde olayları bir bütün içinde düşünme ve bütöncöl bir bakışla değerlendirme anlayışı yatmaktadır. Anlık olaylardan ziyade

olaylar arasındaki karşılıklı ilişki ve etkileşimleri kavramak esastır.⁹³ Sonuç olarak, öğrenen organizasyon kendini yaşayan bir sistem olarak algılar. Her bir bölüm bir başka bölümle bağlantılıdır. Yaşayan bir organizmada olduğu gibi, dengeyi sürdürmek için çok büyük bir baskı vardır. Eğer bir bölümü değiştirmeye kalkarsanız, sistemin diğer bölümleri dengeyi yeniden sağlamak için ortak bir çaba gösterecektir. Ancak, değişim bir kez gerçekleştikten sonra bu tüm sistemi etkileyecektir.⁹⁴

1.5.5.2 Kişisel Hâkimiyet

Bireyin kişisel görme ufkuna sürekli biçimde açıklık kazandırma, onu derinleştirme, enerjisini bir konu üzerine odaklayabilme disiplindir.

1.5.5.3 Zihni Modeller

Zihni modeller insanın olaylar karşısında ön yargılı kararlar vermesine yol açan, zihninde kalıplaşmış, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, resimler ve imgeleri ifade eder. Birey için başarılı bir öğrenme zihnindeki modelleri aşip objektif olabilmesiyle mümkündür.

1.5.5.4 Paylaşılan Vizyon Oluşturma

Organizasyon vizyonunu örgüt içerisinde paylaşılan bir vizyona dönüştürme disiplini ifade eder. Ortak amaç, değer ve örgüt kültürü yaratılması büyük önem taşır.

1.5.5.5 Takım Halinde Öğrenme

Takım halinde öğrenme, bir takımın üyelerinin gerçekten arzuladığı sonuçları oluşturma kapasitesini geliştirme sürecidir. Ortak vizyon geliştirme ve kişisel ustalık süreci üzerine kurulur.⁹⁵

⁹³ Ertürk, a.g.e., ss. 256-257.

⁹⁴ Yalçın, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma” Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s. 77.

⁹⁵ Ertürk, a.g.e., ss. 257-258.

1.5.6 Öğrenen Organizasyon Entelektüel Sermaye İlişkisi

Öğrenen organizasyonlar, tüm çalışanların öğrenen yani sürekli olarak kişisel ustalığını geliştiren bireyler olmalarını sağlamayı amaçlar. Bir organizasyonun öğrenme isteği ve kapasitesi çalışanlarının öğrenme isteklerinden fazla olamaz. Kişisel ustalığı geliştirmek sürekli bir çaba gerektirir. Kişisel ustalığını geliştirmek isteyen bir birey için onu destekleyici bir ortam önemlidir.⁹⁶

Modern öğrenen örgütlerin oluşturulması, hem işgörenlerin hem de yöneticilerin aktif katılımını gerektiren bir süreçtir. Bu tür örgütlerin kurulmasında, işletmeler, araç ve fırsatlar sunma sorumluluğunu üstlenirken, işgörenlerin sorumluluğu şirkete bağlılık duyma ve sürekli öğrenme çabasını sürdürmektir. Aslında öğrenen örgütlerde öğrenme sorumluluğu bireylere, ekiplere, yönetime ve bir bütün olarak örgütün kendisine aittir. Bu anlamda bu tür örgütleri paylaşılmış sorumluluk örgütleri olarak görmek mümkündür. Her düzeyde öğrenme yeteneğini geliştiren örgütler işgörenlerinin potansiyelinden yararlanmaya başlayarak yenilikçi ve yaratıcı çözümler üretme kabiliyeti kazanacaktır. Yenilikçilik ve yaratıcılık entelektüel sermayenin temelidir. Birey ve takım düzeyinde başlayan yenilik süreci örgüt düzeyine ulaştığında yapısal sermayeye dönüşür.⁹⁷

1.6 ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI

1.6.1 Entelektüel Sermayenin Tanımı

Entelektüel sermaye, günümüz firmalarının üzerinde özellikle durmaya başladığı ve önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamanın vazgeçilmez parçası olarak algılamaya başladıkları emek ve bilgi temelli bir faktördür.⁹⁸

OECD, entelektüel sermaye kavramını, “işletmelerin sahip oldukları maddi olmayan varlıkların, daha açık bir ifadeyle yapısal sermayenin ve insan sermayesinin

⁹⁶ Arslantaş ve Dikmenli, “Öğrenen Organizasyon Anlayışını Benimseyen Firmalarda Örgütsel Bütünleşmeyi Sağlayan Unsurların Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma” Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, Sayfa: 73-89, Çanakkale, 2007, s. 77.

⁹⁷ Arıkan, a.g.e., s. 24

⁹⁸ Tiryakioğlu, a.g.e., s. 93.

ekonomik değeri” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamada yapısal sermaye, işletmenin faydalandığı yazılım sistemlerini, dağıtım kanallarını ve tedarik zincirlerini içine alırken; insan sermayesi işletme çalışanlarının tamamını kapsamaktadır.⁹⁹

Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi (IASC) ise entelektüel sermayeyi, maddi olmayan varlıklar olarak ele almış ve marka, ticari marka, bilgisayar yazılımları, lisanslar, telif hakları, patentler, imtiyaz anlaşmaları, hizmet ve üretim hakları, prototipler ve formüllerden oluşan bir bütün olarak tanımlamıştır.¹⁰⁰

Entelektüel sermaye, içerisinde sermaye sözcüğü geçse de başlı başına klasik bir muhasebe ölçütü ya da ekonomik bir terim değildir. Napahiet ve Ghoshal, entelektüel sermayeyi “organizasyon, entelektüel topluluk ya da profesyonel işletmeler gibi sosyal grupların sahip olduğu bilgi ve öğrenme yeteneği” olarak tanımlamaktadır.

David Klein ve Laurence Purusak’ın tanımı şöyledir; “daha yüksek değerli bir varlık üretmek üzere formülleştirilmiş, elde edilmiş ve harekete geçirilmiş malzemedir.”¹⁰¹

Thomas Stewart ise “Beyingücü(Brainpower)” isimli makalesinde entelektüel sermayeyi “işletmeye piyasada rekabet avantajı kazandıran, işletme çalışanlarının bildiği her şeyin toplamı” olarak tanımlamıştır.¹⁰²

Entelektüel sermayeyi genel olarak; “örgütün yenilik ve yaratıcılığını artırarak rakiplerine karşı üstünlük sağlayan, işgören, takım ve organizasyon bazında

⁹⁹ **Ercan v.d.**, “Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye” Gazi Kitapevi Yayınları, Ankara, 2003, s. 101.

¹⁰⁰ **Emrem**, a.g.e., s. 604.

¹⁰¹ **Öge**, a.g.e., s. 179.

¹⁰² **Çakı ve Savaşçı**, “Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Değerlendirilmesi: Hipermarketler Üzerine Bir Bakış” **2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli Üniversitesi, 17–18 Mayıs, Sayfa: 589-600, Derbent- İzmit, 2003, s. 590.

bilgi ve enformasyon temelli her türde entelektüel varlıktır.” şeklinde tanımlamamız mümkündür.¹⁰³

Entelektüel sermayenin önemini özellikle ortaya çıkartan noktalar: ¹⁰⁴

- Enformasyon teknolojisindeki devrim ve enformasyon toplumu,
- Bilginin Öneminin artması ve bilgi temelli ekonomi,
- Personel aktiviteleri modellerindeki değişim ve bilgi ağı toplumu,
- Yaratıcılık ve yeniliğin rekabetin başlıca belirleyicisi olarak ortaya çıkmasıdır.

Entelektüel sermayenin işletmenin piyasa değerinin oluşumuna etkisi:

İşletmenin piyasa değeri = Maddi Varlıklar + Entelektüel Sermaye şeklinde ifade edilebilir.¹⁰⁵

Entelektüel sermaye kavramı ile işletmelerin maddi varlıklardan ziyade, maddi olmayan varlıklarla daha fazla değer yaratabilecekleri vurgulanmaktadır. Maddi olmayan varlıklar olarak işletmede birçok değer sayılabilir ancak şüphesiz tüm bu değerlerin temelinde bilgi yatmaktadır. Dolayısıyla entelektüel sermayenin kaynağı da bilgidir. Ancak burada önemli olan sahip olunan bilginin doğru olarak kodlanıp paylaşılması ve artı değer yaratabilmesidir. Aksi halde o bilginin entelektüel sermaye unsuru olduğunu söylemek mümkün olmayacaktır.¹⁰⁶

Entelektüel sermaye kavramında “entelektüel varlık” yönünün açıklanması büyük önem taşır. Entelektüel varlık, işletmenin üzerinde sahiplik hakkı iddia edebileceği, kısmen maddi bir kimlik kazandırılmış ya da fiziksel anlamda tanımlanmış, işletmeye özgü bilgidir. Entelektüel varlıklar firmanın

¹⁰³ Arıkboğa, a.g.e., s. 73-74

¹⁰⁴ Çetin, a.g.e., s. 361.

¹⁰⁵ Çelikkol ve Yıldız, “Piyasa Değerinin Oluşumunda Entelektüel Sermayenin Sektörel Açidan Karşılaştırılması ve İMKB Uygulaması” 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi, 17-18 Mayıs, Sayfa: 615-628, Derbent- İzmit, 2003, s. 616.

¹⁰⁶ Saruhan ve Özdemir, “Değer Hedefli İşletmecilik” Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, No:529/762, Sayfa:134-140, İstanbul, 2004, s. 134-135.

ticarileştirebileceği yeniliklerin kaynağını oluştururlar ve tanımdan da anlaşılabilceği gibi yasal olarak koruma altına alınabilmektedirler.

Entelektüel varlıklar entelektüel sermayenin bir alt kümesini meydana getirirler ve entelektüel sermayeden iki şekilde ayrılırlar. Bunlar:

- Entelektüel varlıklar yaratıcısından başka kimselerce de kullanılabilen, kimliği belirlenmiş, bir araya getirilmiş ve genellikle örgütsel bilgi ile ilişkilendirilmiş bilgileri kapsamaktadır.
- Entelektüel varlıklar, işletmeni bu varlıklar ya da bu varlıkları yaratan kişiler üzerinde zilyetlik hakkı olmasa da işlemenin varlıkları olarak değerlendirilir.

Entelektüel varlıklar şu şekilde sınıflandırılabilir:

1. Pazar varlıkları: İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü pazarda yer alan diğer işletmeler ve müşterileri ile kurduğu, kendisine fayda sağlayan ilişkilerden kaynaklanan varlıklardır. Markalar, işletmenin toplum üzerinde bıraktığı olumlu etki, müşteri bağlılığı, dağıtım kanalları, lisans anlaşmaları ve franchising sözleşmeleri gibi işletmeye rekabet avantajları sağlayan ticari anlaşmalar pazar varlıklarına örnek olarak gösterilebilir.
2. Entelektüel mülkiyet varlıkları: Entelektüel mülkiyet, insan zekâsı sonucunda ortaya çıkan ve yasal olarak koruma altına alınan bir mülkiyet şeklidir. Entelektüel mülkiyet varlıkları; patentleri, telif haklarını, ticari markaları, ticari sırları, yeni teknolojileri ve know-how'ı içine almaktadır.¹⁰⁷

Entelektüel mülkiyetin yönetilmesi için işletmelerin üç faaliyeti yerine getirmeleri gerekmektedir. Bunlar; entelektüel mülkiyeti oluşturmak, değerlemek ve korumaktır. Entelektüel mülkiyeti oluşturmak, müşterilerin neye değer verdiğine ve işletme ürünlerini kullanarak nasıl bir değer attettiklerine dayanmaktadır. Çünkü entelektüel mülkiyetin değeri, maliyetinde değil kullanımındadır. Bu da bir

¹⁰⁷ Ercan v.d., a.g.e., s. 103-109.

müşterinin entelektüel mülkiyet için ödemeye istekli olduğu tutara yansır.¹⁰⁸

3. İnsan merkezli varlıklar: İnsan merkezli varlıklar, işletme çalışanlarının sahip oldukları kolektif deneyim, yaratıcılık, problem çözme kapasitesi, liderlik ile girişimsel ve yönetsel yeteneklerden meydana gelmektedir.
4. Altyapı varlıkları: Altyapı varlıkları, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesine imkân sağlayan teknolojiler, yöntemler ve süreçlerdir. İşletme kültürü, yönetim felsefesi, yönetim süreçleri, risk tahmin yöntemleri, satış gücü yönetiminde kullanılan yöntemler, finansal yapı, finansal ilişkiler, Pazar ve müşteriler ile ilgili veri tabanları ve iletişim altyapı örnek verilebilir.¹⁰⁹

Bu noktada entelektüel varlık ve entelektüel mülkiyet kavramlarının farkının belirtilmesi gerekir. Entelektüel mülkiyeti entelektüel varlıktan ayıran temel özellik, mülkiyetin yasal olarak koruma altına alınmış olmasıdır.¹¹⁰

1.6.2 Entelektüel Sermayenin Unsurları

İşletmelerde entelektüel sermayeyi oluşturan unsurlara, konuyla ilgilenenler tarafından temelde aynı temayı işlemekle birlikte değişik adlar kullanılmakta ve bu unsurlar entelektüel sermaye modelleri veya bileşenleri olarak da ifade edilmektedir.

Annie Brooking'e göre entelektüel sermaye dört unsurdan oluşmaktadır. Bunlar: **1) Piyasaya İlişkin Varlıklar:** Markalar, müşteriler ve müşteri bağlılığı, sipariş tekrarları, dağıtım kanalları, lisans ve acentelik gibi çeşitli sözleşme ve anlaşmalar. **2) Entelektüel Mülkiyete İlişkin Varlıklar:** Patentler, telif hakları, ticari sırlar, tasarım hakları, know-how vb. **3) İnsan Merkezli Varlıklar:** Personelin kolektif uzmanlığı, yaratıcılığı ve problem çözme kapasitesi, liderlik, girişimcilik ve yönetsel yetenekler. **4) Altyapı Varlıkları:** İşletmenin işlevlerini yerine

¹⁰⁸ Erkal, "Entelektüel Sermaye" Derin Yayınları, İstanbul, 2006, s. 72.

¹⁰⁹ Ercan v.d., a.g.e., s. 105-109.

¹¹⁰ Erkal, a.g.e., s. 69.

getirebilmesini sağlayan teknolojiler, metotlar ve süreçlerdir. Örgüt kültürü, risk değerlendirme metotları, satış gücünü yönetme metotları, veri tabanları, e-posta ya da telekonferans sistemleri gibi iletişim sistemleri Örnek olarak verilebilir.¹¹¹

Entelektüel sermaye ile ifade edilmek istenen olgu, esnek ve stratejik tanımlamaları gerektirmektedir. Tanımlamalarda yer alan entelektüel sermaye kavramlarının birbirlerinden bağımsız olarak ele alınmaları durumunda, farklı anlamlar içermeleri sebebiyle entelektüel sermayenin tek ve kapsamlı bir tanımlama altında açıklanabilmesi mümkün olamamaktadır. İnsan sermayesi, müşteri sermayesi, yapısal sermaye, sosyal sermaye, ilişki sermayesi, organizasyonel sermaye ve süreç sermayesi gibi entelektüel sermaye unsurları tanımlamalarda farklı anlamlarda kullanılabilmektedir. Ancak, söz konusu entelektüel sermaye unsurlarının tamamı entelektüel sermaye üst kümesi içerisinde yer almaktadır.¹¹²

1.6.2.1 İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi kavramı konusunda ilk sistematik çalışmayı Theodore W. Schultz'un yaptığı belirtilmektedir. "İnsan sermayesine yatırım" isimli çalışmasında, insan kaynaklarını açıkça sermayenin bir biçimi, üretilmiş üretim araçları veya yatırımın bir ürünü olarak görmek gerektiğini belirtmektedir.¹¹³ Schultz'a göre, "bireyin sahip olduğu faydalı yetenekler" insan sermayesini oluşturmaktadır.¹¹⁴

İnsan sermayesi Hudson tarafından genetik miras, eğitim, deneyim ve hayat ve iş hakkındaki düşünce ve tavırlar olmak üzere dört faktörün birleşimi olarak tanımlanmıştır.¹¹⁵

¹¹¹ Gökmen, a.g.e., s. 101.

¹¹² Öztürk ve Demirgüneş, "Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye" Selçuk SBE Dergisi, Sayı:19, 2008, Sayfa: 395–411, Konya, 2008, s. 400.

¹¹³ Kapu, a.g.e., s. 262.

¹¹⁴ Tiryakioğlu, a.g.e., s. 93.

¹¹⁵ Gürol, "İşletme Değerini Artırıcı Bir Unsur Olarak Entelektüel Sermaye, Bileşenleri, Yönetimi ve Ölçümü", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:33, Sayı:2, Sayfa:73–94, İstanbul, 2004, s. 81.

Gratham'a göre; insan sermayesi, işletmenin sorunlarını çözmek için sahip olduğu toplam insan yeteneğidir. Bir başka deyişle bir işletmenin insan sermayesi, çalışanlarının bilgilerin İşletme sorunlarına uygulayabilme yeteneğidir. Luthy'e göre; insan sermayesi insanın kendisidir. Bu yüzden örgütler insan sermayesine sahip olamazlar, onu ancak kiralayabilirler. İnsan sermayesi, çalışanlar ayrıldıklarında işletmeden ayrılır. İnsan sermayesi bir örgüt için yaratıcılık ve yenilik ile ölçülebilecek olan, örgütün sahip olduğu İnsan kaynağının ne derece etkin kullanıldığını içermektedir.¹¹⁶

İnsan sermayesi, işletme bünyesinde bulunan insanların bilgi, beceri, yetenek, tecrübe, sezgi ve tutumları gibi beşeri unsurların toplamını ifade eder. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında işletmelerin temel hedefi insan sermayesini verimli bir şekilde kullanmaktır. İşletmelerin içinde bulunduğu kızgın rekabet ortamı onların sahip oldukları insan sermayesini verimsiz kullanma lüksünü ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle işletmeler, bünyelerinde bulunan insanların tümünü işin içine katmakta ve onların sahip oldukları fikirlerden maksimum düzeyde yararlanma yoluna gitmektedirler. Bünyesinde bulunan insanların sahip oldukları bilgilerden en iyi biçimde yararlanmada işletmenin kolektif yeteneği olarak da belirtilen insan sermayesinin bileşenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.¹¹⁷

- Eğitim,
- Mesleki bilgi ve yeterlilik,
- Bilgi üretimine yönelik çalışmalar,
- Yetenek/beceri oluşturmaya yönelik çalışmalar,
- Girişimcilik coşkusu, mucitlik, kabullenici ve reddedici yetenekler, değişimcilik.¹¹⁸

Bontis, “insan sermayesi çalışması” adlı araştırmasında insan sermayesi için on farklı boyut tanımlamıştır. Bunlar; çalışan tatmini, çalışanların işletmeye taahhüdü, eğitim, değer yaratma, anahtar personelin elde tutulması, liderlik,

¹¹⁶ Çetin, a.g.e., s. 362.

¹¹⁷ Çıkrıkçı ve Daştan, a.g.e., s. 20-21.

¹¹⁸ Çıkrıkçı ve Daştan, a.g.e., s. 20-21.

süreçlerin uygulanması, bilgi yaratımı, bilgi paylaşımı ve bilgiyi kullanarak sonuç yaratmadır.¹¹⁹

Yeni bir çalışanın işe alınması demek insan sermayesi yoluyla organizasyonun entelektüel varlıklarına net bir ilave yapılması demektir. Fakat organizasyonun tüm çalışanlarının yetenekleri mevcut işleri onların kullanılmasını ya da tüm yeteneklerini, uzmanlıklarını ve bilgisini geliştirmesine izin vermeyebilmektedir.¹²⁰

Söz konusu bilgi, yetenek, tecrübe ve yetkinlikler; bilgi yaratma, yeni ürün ve fikirleri ortaya çıkarma, farklı iş süreçlerini oluşturma ya da var olan ürünleri, hizmetleri, iş süreçlerini geliştirme şeklinde ortaya çıkmadığı sürece artı değerden söz edilemez. Buradan da anlaşılacağı gibi işletmede her çalışan bireyin insan sermayesi olarak görülmesi yanlış olacaktır. Yaratıcı faaliyetlerde bulunmayan, yenilikleri takip etmeyen, uygulamayan ve başkalarını bu yönde teşvik etmeyen bireyler insan sermayesi olarak görülmemelidir. Bu gibi çalışanlar genelde rutin işlerle uğraştıkları ve artı değer yaratmadıkları için entelektüel sermayenin bir unsuru olarak değerlendirilmezler.¹²¹

İnsan sermayesi organizasyon içinde sahip olunan en önemli varlıktır. Çünkü bu varlık yaratıcılığın kaynağıdır. Organizasyon içindeki çalışanların örtülü bilgi varlığı, işletmenin iş performansını etkileyen en önemli unsurlardan bir tanesidir. Ancak sadece örtülü bilginin varlığı organizasyonun performansı için yeterli değildir. Amaç, çalışanların örtülü bilgi varlığını organizasyonel düzeyde açık bilgi haline getirmektir. Böylelikle örgütsel değer yaratmak mümkün olacaktır. İnsan sermayesi genel olarak çalışanların sahip oldukları mesleki ve diğer konulardaki bilgi birikiminin, liderlik yetkinliklerinin, risk alma becerilerinin, problem çözme yeteneklerinin bir karışımından oluşmaktadır. İnsan sermayesinin kesin sınırlar içinde tanımlanması çok zor hatta imkânsız olması onun ölçülebilmesini de

¹¹⁹ **Bozbura ve Toraman**, “Türkiye’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi İle İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama” İTÜ Mühendislik Dergisi Şubat, Cilt:3, Sayı:1, Sayfa: 55–66, İstanbul, 2004, s. 58.

¹²⁰ **Yeniçeri**, a.g.e., s. 138.

¹²¹ **Saruhan ve Özdemir**, a.g.e., s. 135.

zorlaştırmaktadır. İşletme içindeki insan, maddi olmayan varlıkları harekete geçiren ve maddi varlıkların (malzeme ve araçların) operasyonel etkinliğini artıran, organizasyonun katalizörüdür.¹²²

İnsan sermayesi, şirketlerde tek tek çalışanların sahip olduğunun toplamından daha fazladır; insan sermayesi, örgütü çevreleyen, kişisel ağlar ve bilgi kaynaklarıdır. Günümüzde bilgi ve bilgili insan kaynaklarına sahip olan işletmelerin üretkenliğinin, kârlılığının ve piyasa değerlerinin diğer işletmelerden yüksek olduğu gözlenmektedir.¹²³

İnsan sermayesini iki alt bölüme ayırmak mümkündür. Bular: Yönetim ve çalışanlardır. Yönetim boyutunda; liderlik kalitesi, iletişim becerileri, stratejik beceriler, vb. gibi önemli faktörler ele alınmaktadır. Çalışan boyutunda; bağlılık, motivasyon, yetkinlik ve deneyim gibi değerler ele alınmaktadır.¹²⁴

İnsan sermayesi, yapısal ve müşteri(ilişki) sermayesiyle bir araya geldiğinde örgütlerin stratejik becerisini, yani şimdiki duruma hazır olma ve geleceğe uyum sağlama yetisini oluşturur.¹²⁵

Bu sermaye türü, ayrıca, işletmenin sahip olduğu değerleri, işletme kültürünü ve felsefesini de içine alır. İşletme, insan sermayesini sahiplenemez, çünkü bu sermaye işletme çalışanlarına aittir. İnsan sermayesi, doğal yetenek, eğitim ve deneyim sonucu kişinin sahip olduğu yaratıcı güçtür.¹²⁶

Bilgiyi entelektüel sermayeye dönüştürürken var olan insan sermayesi çok önemlidir. Çünkü yaratıcı güç insandır. Ancak örgütün asıl becerisi, insan sermayesini yapısal sermayeye (bilgi sistemlerine, pazarlama kanalları bilgisine,

¹²² **Bozbura ve Toraman**, a.g.e., s. 56.

¹²³ **Şamiloğlu**, “Entelektüel Sermaye” Gazi Kitapevi Yayınları, Ankara, 2002, s. 86.

¹²⁴ **Jacobsen ve Hofman-Bang**, “IC Rating Modeli” ARGE Danışmanlık Yayınları “Entelektüel Sermaye” Sayı:7, Sayfa:17-35, İstanbul, 2005, s. 19.

¹²⁵ **İnce ve Gül**, a.g.e., s. 227.

¹²⁶ **Çetin**, a.g.e., s. 361-362.

müşteri ilişkilerine vb.) dönüştürebilmesidir.¹²⁷ Örgütte düşüncelerine itibar, yetenek ve kabiliyetlerine yer bulamayan iş gören israf edilmeye hazır demektir. Yeteneğin, yeterliliğin, yaratıcılığın ve becerinin var olması değil itibar görmesi, değer bulması ve kullanılması esastır.¹²⁸

İnsanın yaratıcılığının ihmal, inkâr ya da göz ardı edilmesi kurumların rekabet gücünü azalttığı gibi, kurumu geleceğe taşıyacak yetenekleri de büyük ölçüde köreltmektedir. Kurumlar, üyelerinin yaratıcılık yeteneklerini yönetebildikleri ölçüde stratejik değerlerini artırabilirler. “Yaratıcılık hayal gücüne dayalı düşüncenin sonucu olan bir ürünün veya hizmetin var edilmesidir.” Hayal gücü “zihinsel yetenek, var olmayan veya bilmediğimiz nesnelerin tanım ve görüntülerini oluşturma, aklın yaratıcı yeteneği” olarak tanımlanabilir. Bu anlamda yaratıcı olabilmek için, yeni düşünceyi yararlı ve gerçek bir şeye dönüştürme yeteneği, inisiyatife ve nesnel bir bakış açısı gereklidir.”¹²⁹

İnsan sermayesi şirkete ait değildir, dolayısıyla direkt olarak çalışanların bilgi ve becerilerinin bir toplamıdır.¹³⁰

İnsan sermayesi kişiye bağlı olduğu için çalışanlar kurumu terk ettiklerinde, kurum insan sermayesini de kaybetmiş olmaktadır. Bu yüzden kurumlar, kişiye bağlı olan insan sermayesinin, kişiden bağımsız olan yapısal sermayeye dönüşmesi için çaba göstermektedir. Bu dönüşümün gerçekleşmesi kolay değildir, çünkü çalışanlarda güven tesis edilmesini gerektirmektedir. Günümüzde birçok kurumda "bilgi güçtür" anlayışı kabul görmektedir. Çalışanlar bilgilerini paylaşmaya teşvik edilmeli, bilgilerini paylaşmakla değerlerinin azalmayacağı, tam tersine kurum üst yönetimince kendilerine daha fazla değer verileceği çalışanlarca benimsenmelidir. Başka bir deyişle bireysel bilginin değil örgütsel bilginin güç olduğu ve bu gücün oluşturulmasında temel rolün çalışanlarda olduğu, gerçekleştirilen çeşitli

¹²⁷ **Gümüştekin**, a.g.e., s. 206.

¹²⁸ **İnce ve Gül**, a.g.e., s. 227.

¹²⁹ **Yeniçeri**, a.g.e., s. 142-143.

¹³⁰ **Acuner ve Şahin**, “Entelektüel Sermayenin Ölçülebilirliği Üzerine Heuristic(Sezgisel) Bir Araştırma” 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 23–25 Mayıs, Sayfa:40–56, Antalya, 2002, s. 40-56.

uygulamalarla ifade edilmelidir Bilgi paylaşımına yönelik olası direnci kırmak da yine yönetim kademesinin görevleri arasındadır. Bireysel sermayenin yapısal sermayeye dönüştürülmesi kurum faaliyetlerinin aksamadan yürütülmesinde, analiz edilmesinde ve iyileştirilmesinde oldukça önemli rol oynamaktadır. Çalışanların sahip oldukları bilgileri kullanmalarındaki ve paylaşmalarındaki tüm engeller kaldırılmalı, bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüşmesi için gerekli şartlar hazırlanmalıdır.¹³¹

1.6.2.2 Yapısal Sermaye

Yapısal sermaye, insan vücudunun en önemli parçası olan iskelet gibi, Örgütün içerisinde diğer tüm organların bağlı olduğu ve bu organların ayakta durmasını ve daha iyi çalışmasını sağlayan ve onlara destek veren sistemleri içeren en can alıcı bölümüdür.¹³²

Leif Edvinsson ve Malone, yapısal sermayeyi içerdiği farklı bileşenlerden dolayı örgüt sermayesi, süreç sermayesi ve yenilik sermayesi olarak gruplandırmışlardır. Örgütsel sermaye örgütün iş yapma yeteneğini artıracak felsefesini ve sistemlerini içerir. Süreç sermayesi, mal ve hizmet dağıtımını sağlayan ve geliştiren teknikleri, yöntemleri v programları içerir. Yenilik sermayesi ise telif hakları ve ticari markalar gibi tescil edilmiş entelektüel mülkiyetle, işletmenin sağlıklı şekilde faaliyetlerine devam etmesini sağlama diğer tüm yetenek ve teorilerden oluşan entelektüel varlıkları içerir. Yönetim felsefesi işletme kültürü, yönetim süreci, bilgi sistemleri, ağ bilgi sistemleri ve finansal ilişkileri entelektüel sermayenin üst yapı unsurlarını kapsamaktadır.¹³³

Yapısal sermaye, organizasyonun yaratma becerisini mümkün kılan tüm varlıkların toplamıdır. Bu varlıklar arasında şirketin misyonu, vizyonu, temel

¹³¹ **Yılmaz**, “Entelektüel Sermaye Yönetiminde Yeni Bir Sistem: Bilgi Bilânçosu” Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 21, Sayı:1, Sayfa:511–525, İstanbul, 2006, s. 514.

¹³² **Gürol**, a.g.e., s. 82.

¹³³ **Çetin**, a.g.e., s. 362.

değerleri, şirket stratejileri, iş yapma sistemleri ve şirket içi tüm süreçler sayılabilir. Yapısal sermaye, öğrenen organizasyonu yaratmak için temel taşlardan bir tanesidir. Çalışanlar yeterli veya üstün yetkinliklere sahip olsalar bile, bu yetkinlikleri değere dönüştüremeyen, zayıf kural ve sistemlerden oluşan bir örgütsel sermaye yapısı, işletmenin performansının istenilen düzeye çıkmasını engeller. Kuvvetli bir yapısal sermaye ise çalışanlara destek olucu bir atmosfer yaratır, bu şekilde çalışanların hata sonrasında yeniden risk almalarına, öğrenmelerine ve başarılı olmalarına neden olur. Ayrıca toplam maliyetin düşmesine ve işletmenin verimliliği ve karlılığının artmasına neden olur. Bu nedenlerden dolayı, yapısal sermayesi organizasyonlar için hayati önem taşıyan bir yapıdır ve organizasyonel düzeyde entelektüel sermayenin ölçülmesinin gerçekleşmesi için kritik bir öneme sahiptir.¹³⁴

Brooking, yapısal sermayenin altı önemli bileşenden oluştuğunu ortaya koymuştur. Bu bileşenler *altyapı yarlıkları* olarak da adlandırılır. Bunlar: ¹³⁵

- *Yönetim felsefesi:* İşletmedeki liderlerin, firmaları, çalışanları ve misyonları hakkında düşündüklerini kapsar.
- *İşletme kültürü:* Bir işletmenin işleri nasıl yaptığıyla, tarzı ve değerleriyle ilgilidir. İşletme kültürü yönetim felsefesini yansıtmalı ve işletme hedefleriyle paralel olmalıdır.
- *Yönetim süreçleri:* İşletme felsefesini uygulamaya koyma mekanizmalarını kapsar. Örneğin; kalite kontrol süreçlerini, bilgi yönetimi ile ilgili politika ve prosedürleri içerir.
- *Bilgi teknolojisi sistemleri:* Yönetim süreçlerinin uygulandığı sistemlerdir. Bu sistemler verimlilik, müşteri hizmeti ve çalışan tatminini ne derece iyileştirdiklerine göre değerlendirilir. Müşteri veritabanları, müşteri izleme sistemi ve işletmede bilgiyi kullanılır hale getiren diğer yöntemleri de içerir.
- *Ağ sistemleri:* Bilgisayarların diğerleriyle ağ bağlantısı kurabilmesi, dolayısıyla müşterilere, tedarikçilere ve diğer veritabanlarına erişim

¹³⁴ Bozbura ve Toraman, a.g.e., s. 58.

¹³⁵ Gürol, a.g.e., s. 82-83.

sağlayabilmesiyle ilgilidir. Ağ sistemlerinin değerlendirilmesi, şirketlerin içsel ve dışsal ortamla ne kadar iyi iletişim kurabildiklerini gösterir.

- *Finansal ilişkiler.* Firmaların bankalar ve yatırımcılar arasında kurulan, para çekme vb. işlemleri ve çevreden gelen taleplere çabuk cevap verebilmekte ihtiyaç duyduğu esnekliği sağlayacak olumlu ilişkilerdir.

Yapısal sermaye şirkete aittir ve en azından teorik olarak gerekli bilgiyi üretmek ve yönetmek için şirket tarafından oluşturulan ortamda değiş tokuş edilebilir. Yapısal sermaye firmada var olan ve diğer ilişkide bulunduğu kişilerle arasındaki iç ve dış süreçlerinin bir bileşimidir, dolayısıyla, ilişkiler sermayesi, müşteriler, tedarikçiler, taşeronlar ve ilişkide bulunduğu diğer kişilerdir, buluşçuluk sermayesi, eldeki verilerden yeni bilgiyi üretme kapasitesi ve şirket kültürünün direkt bir sonucudur.¹³⁶

Yapısal sermaye unsurlarını Brooking'in bileşenlerine ek olarak aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür.¹³⁷

- **Marka:** Yapısal sermayenin en önemli unsurlarından biri de markadır. Başarılı ve güçlü bir marka işletme için çok büyük bir artı değer anlamına gelir. Markalarına yatırım yapan işletmelerin piyasa değerleri, defter değerlerinden daha yüksektir, çünkü işletmenin tüm dış çevresi için güçlü bir marka çok şey ifade eder. Markalaşma yolunda yatırım yapan işletmeler rekabet avantajı elde edecek, müşteri sadakatini sağlayacak ve artıracak, yüksek kar marjıyla faaliyetlerine devam edebilecek ve pazar payını artıracaktır. Marka değerinin hesaplanmasında; markanın 5 yıllık satış ve gelir tahmini, piyasa liderliği, istikrar, marka sadakati gibi kriterler göz önünde bulundurulmaktadır.¹³⁸
- **Entelektüel Mülkiyetler:** Entelektüel mülkiyetler işletmenin yasal olarak koruma altına aldığı tüm maddi olmayan varlıkları ifade eder. Genel olarak patent, telif hakkı, ticari sırlar, know-how, imtiyaz hakkı gibi öğelerden

¹³⁶ Acuner ve Şahin, a.g.e., s. 40-56.

¹³⁷ Saruhan ve Özdemir, a.g.e., s. 137-138.

¹³⁸ Saruhan ve Özdemir, a.g.e., s. 137-138.

oluşan entelektüel mülkiyetler, işletmeler için önemli bir artı değer yaratır. İşletmenin gerçek ekonomik değerinin ya da piyasa değerinin belirlenmesinde önemli rolü olan bu haklar aynı zamanda işletmeye rekabet avantajı sağlar. Ancak burada göz ardı edilmemesi gereken, bu hakların entelektüel sermaye unsuru olarak ele alınabilmesi için ekonomik açıdan bir değer ifade etmeleri gerekliliğidir. Ekonomik değeri olmayan bir varlığın ne satışı mümkün olabilecek, ne de işletme için değer yaratması söz konusu olabilecektir. Türk Patent Enstitüsü'ne göre sınai mülkiyet hakları; patentler ve faydalı modeller, endüstriyel tasarımlar, coğrafi işaretler, entegre devrelerin topografyaları konularını kapsamaktadır. Bunları incelemek gerekirse; **Patent:** yeni olan sanayiye uygulanabilen ve tekniğin bilinen durumunun aşılması kriterine uygun olan buluşların sahiplerine belirli bir süre (20 yıl), bu buluş konusu ürünü üretme ve pazarlama hakkının tanınmasıdır. Bir buluşun patent verilerek korunabilmesi için: (a) Yenilik, (b) Tekniğin bilinen durumunun aşılması, (c) Sanayiye uygulanabilirlik kriterleri aranmaktadır. **Faydalı Model:** Yeni olan, sanayiye uygulanabilen buluşların, sahiplerine belirli bir süre (10 yıl) bu buluş konusu ürünü üretme ve pazarlama hakkının tanınmasıdır. Bir buluşun *faydalı model* belgesi verilerek korunabilmesi için, (a) Yenilik, (b) Sanayiye uygulanabilirlik kriterleri aranmaktadır. **Tasarım:** Bir ürünün tümü veya bir parçası veya üzerindeki süslemenin, çizgi, şekil, biçim, renk, doku, malzeme veya esneklik gibi insan duyuları ile algılanan çeşitli unsur veya özelliklerin oluşturduğu bütündür. **Coğrafi işaretler:** Doğal ürünler, tarım, maden ve el sanatları ile sanayi ürünlerini kapsar. Coğrafi işaretler menşe ve mahreç olarak iki grupta anılırlar. Menşe adını taşıyan ürünler ait oldukları coğrafi bölgenin dışında üretilemezler. Mahreç işaretini taşıyan ürünler ise ait oldukları bölgenin dışında üretilirler.¹³⁹

Entelektüel sermayede, yapısal sermaye boyutu, çalışanların işlerini yapmalarını kolaylaştıran ve değer yaratmalarını sağlayan teknoloji ve destek

¹³⁹ Saruhan ve Özdemir, a.g.e., s. 137-138.

sistemlerini de kapsamaktadır. Yapısal sermaye, veri bankaları, teknik ve iletişim sistemleri, politikalar ve diğer destek mekanizmalarını da içerir.¹⁴⁰

İnsan sermayesi ve müşteri sermayesinden farklı olarak yapısal sermaye, şirket tarafından kayıt altına alınması dolayısıyla, kalıcılığı diğer sermaye tiplerine göre daha fazla olan bir bileşendir.¹⁴¹

Bilgi yönetimi alanındaki çalışmalar da göstermektedir ki işletmelerde organizasyonel yapı ve iklim, gelişmeyi etkileyen yapısal sermayeyi yaratan en önemli faktörlerdir.¹⁴²

İş süreci için işletmenin en önemli unsurlarından olan yapısal sermaye ve rakiplere göre kapasitenin iki katına çıkarılmasını sağlayan unsurlar oldukça önemlidir. Eğer bu süreç temel olarak geliştirilir ve çalışanlar tarafından hızla benimsenirse işletmenin iş yapısı değeri ve onun araçlarının değeri artar. Entelektüel sermaye yönetimi iş sürecini başarıyla yerine getirmek, böylece etkin ve etkili bir şekilde onu uygulamayı sağlama programı üzerine dizayn edilmiş ve bilgili insanları ele geçirmekle ilgilidir.¹⁴³

1.6.2.3 Müşteri Sermayesi

Müşteri olmadan işletmelerin devamlılığını sürdürmeleri mümkün değildir. İşletmelerin finansal başarısına katkısı en fazla olan entelektüel sermaye bileşeni müşteri sermayesidir. Diğer entelektüel sermaye bileşenlerinin de nihai hedefi müşteri sermayesi yaratmaktır. Müşteri sermayesi, “işletmenin satış yaptığı kişi ve kuruluşlarla olan ilişkilerinin değeri” olarak tanımlanabilir.¹⁴⁴

¹⁴⁰ **Isaac vd.**, “Intellectual capital management: pathways to wealth creation” <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2500100106.pdf> , 2009, s. 82 erişim tarihi: 06.02.2009.

¹⁴¹ **Gürol**, a.g.e., s. 83.

¹⁴² **Arıkboğa**, a.g.e., s. 94.

¹⁴³ **Yeniçeri**, a.g.e., s. 178.

¹⁴⁴ **Emrem**, a.g.e., s. 604.

Müşteri sermayesini ve bunun hem alıcı hem de satıcı açısından yarattığı zenginlik oluşturma fırsatlarını anlamak için, maddi değil, maddi olmayan değer zincirine bakılmalıdır. Bilindiği gibi bir değer zinciri, bir ürün ya da hizmetin ilk satıcıdan son kullanıcıya, hammaddeden rafa konan mallara kadar nasıl hareket ettiğini gösterir. Bu sürecin her aşamasında ürün ya da hizmete değer katılır ya da katılması beklenir. Amaç olabildiğince az maliyetle olabildiğince fazla değer katmak ve değeri alış ile satış fiyatı arasındaki farkta yakalamaktır.¹⁴⁵

Müşteri sermayesi, işletmenin ürün ve/veya hizmetlerini satın alan kişi ya da kurumlar ile işletmenin hisse senetlerini satın alan kişi ya da kurumlardan oluşan ilişkilerin toplam değeri olarak ifade edilebilir. Bir diğer ifadeyle; işletmenin, katma değer yaratabilecek tüm taraflarla (müşteriler, ortaklar, yatırımcılar, tedarikçiler, dağıtıcılar, devlet vb.) olan ilişkilerini kapsamaktadır. Örneğin; müşteri ilişkileri, müşteri bağlılığı/tatmini, işletme tanınırlığı, dağıtım kanalları, marka değeri, işbirlikleri, lisans anlaşmaları vb. Aslında işletme açısından en yüksek ekonomik başarıyı sağlayacak olan entelektüel sermaye ögesi müşteri sermayesidir ve insan sermayesi ile yapısal sermaye de sonuç olarak müşteri sermayesi yaratmayı hedefler.¹⁴⁶

İçinde bulunduğumuz dönemde en değerli halkalar genelde bilgiye –özellikle müşteriye ilişkin bilgiye- sahip olanların elindedir. Enformasyonun gücü öylesine büyüktür ki, bunu kontrol altında tutanlar çoğu durumda işi de kontrol eder. Yük aslında ürün ya da hizmeti sağlayan kişinin değil, enformasyon akışının dışında bırakılan ya da bundan yararlanmasını bilmeyen kişinin sırtındadır.¹⁴⁷

Konuyla ilgili olarak Stewart şu ifadelere yer vermektedir. “müşterileri olan her şirketin müşteri sermayesi vardır. Hubert Saint-Onge bu sermayeyi şirketin

¹⁴⁵ Stewart, “Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği” BZD Yayıncılık, İstanbul, 1997, s. 214.

¹⁴⁶ Saruhan ve Özdemir, a.g.e., s. 139; Ölçer ve Şanal, “İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi” Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, Sayfa: 479-500, 2007, s. 481.

¹⁴⁷ Stewart, a.g.e., s. 214.

unvan değeri, satış yaptığı kişi ve kuruluşlarla süre giden ilişkileri olarak tanımlamaktadır.¹⁴⁸

Müşteri sermayesi, işletmenin çevre ile olan ilişkilerini düzenleyen, yöneten tüm varlıklarının toplamıdır. Müşteri sermayesi, işletmenin müşterileri, hisse sahipleri, tedarikçileri, rakipleri, devlet, resmi kurumlar ve toplum ile ilgili ilişkileri kapsar. Müşteri sermayesinin en önemli kriteri müşteri ilişkileri olmasına rağmen, müşteri ilişkileri tek kriter değildir. Müşteri sermayesi, işletmenin çevreye yansımasıdır. Müşteri sermayesini ölçmek, çevrenin işletmeyi nasıl algıladığını ölçmek ile ilgilidir. Müşteri sermayesi içine, markalar, müşteri sadakat ölçekleri, toplumdaki imaj, tedarikçileri ve müşterileri geri besleme sistemleri gibi varlıklar girmektedir.¹⁴⁹

Diğer entelektüel sermaye öğelerinde olduğu gibi müşteri sermayesinin temelinde de bilgi yatar. Müşteri bağımlılığını yaratma, mevcut müşterilerin tatminini artırma, yeni müşteriler elde etme şeklinde ifade edebileceğimiz müşteri sermayesi, özellikle müşterilerden sağlanan geri bildirimlerin doğru ve sürekli elde edilmesiyle yaratılabilir. Dolayısıyla gerekli bilgi sistemlerinin varlığı ve kullanımı burada da son derece önemlidir.¹⁵⁰

Enformasyonun ve taşıdığı ekonomik gücün mal ve hizmet akışı yönüne kaymasıyla firmaların müşteri ilişkilerini yeni bir anlayışla yönetmesi hayati bir önem kazanmıştır. Firmalar tıpkı çalışanlarına ve yapılarına yaptıkları gibi, müşterilerine de yatırım yapmak zorundadır. Müşteri sermayesi birçok bakımdan insan sermayesine benzer: İnsanlara sahip olunamayacağı gibi müşteriye de sahip olunamaz. Ama tıpkı bir kuruluşun çalışanlarına sırf bireyler olarak değerlerini artırmak için değil, şirket adına bilgi varlıkları yaratmaları için de yatırım yapmasında olduğu gibi, bir şirket ve müşterileri de müşterek ve şahsi mülkiyetlerindeki entelektüel sermayeyi geliştirebilirler. Bunlar sonuçta getiri beklentisiyle yapılan yatırımlardır. Tıpkı insan sermayesine yapılan doğru

¹⁴⁸ Çıkrıkçı ve Daştan, a.g.e., s. 22.

¹⁴⁹ Bozbura ve Toraman, a.g.e., s. 57.

¹⁵⁰ Saruhan ve Özdemir, a.g.e., s. 139.

yatırımların çalışanların yanı sıra hissedarlara da değer yaratmasında olduğu gibi bir getiri elde edilebilir.¹⁵¹

1.6.3 Entelektüel Sermayede İnsan Unsuru

Üretim faktörleri içinde önemli bir konuma sahip olan sermaye faktörü, son yıllara kadar hep fiziki sermayeyi nitelemekteydi. Ancak kişisel ve toplumsal özelliklerin üretime olan etkilerinin giderek önem kazanması, söz konusu pozitif değerlerin de sermaye olarak kabul edilmesine yol açmıştır. Ancak söz konusu gelişmeler, sermaye kavramının yeniden tanımlanması ve yenileriyle birlikte klasik sermayenin karşılaştırılması gereğini ortaya koymuştur.¹⁵²

Bir kuruluşun insan sermayesi ile bilgisi ve öğrenmesi arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır. Ancak, bu noktada bireysel öğrenme ile organizasyonel öğrenme arasında bir ayrım yapılmaktadır. Kuruluş için kalıcı bir katma değer sağlanması açısından, yeni bilgi arayışlarının ve yeni fikirlerin kolektif olarak paylaşılarak, öğrenmenin izleri bireyler ayrıldıktan sonra da kalacak şekilde süreç oluşturulması gerekmektedir.¹⁵³

Kendi işgörenlerinin düşüncelerinden tam olarak yararlanabilmesi için bir Örgütün hem yaratıcı ve hem de yenilikçi işgörelere gereksinimi vardır. Yaratıcı düşünceler yenilik şeklinde uygulamaya konmadıkları sürece örgütsel etkinliğe katkıları olmaz. Bunun için örgütlerde yaratıcılık sürecinin hem yaratmayı ve hem de yenilik yapmayı kapsamalıdır.¹⁵⁴

İşletmeler işe eleman alırlarken zekâ ve eğitimden daha çok deneyimi dikkate alırlar çünkü zaman içerisinde gelişen ve kanıtlanmış bilginin farkındadırlar. Yani

¹⁵¹ Stewart, a.g.e., s. 217.

¹⁵² Karagöl, “Beşeri Sermayenin Ekonomik Büyümeyle İlişkisi ve Etkin Kullanımı” Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Mayıs, Cilt:3, Sayı:5, Sayfa: 79–90, Antalya, 2003, s. 81.

¹⁵³ İşevi ve Çelme, “Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak” <http://eprints.rclis.org/5618/1/bilgidunyasiES.pdf>, s. 9.

¹⁵⁴ Altay ve Pazarhoğlu, “Uluslararası Rekabet Gücünde Beşeri Sermaye: Ekonometrik Yaklaşım” Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Haziran, Sayfa: 96–108, Karaman, 2007, s. 111-112.

artık işletmeler bugüne kadar kendilerine başarıyı getirmiş olan süreç, ürün ve uygulamaların gelecekte de yarar sağlamasını beklememektedirler. İşletmeler giderek kendilerini rakiplerden farklı kılacak bilgi ve dolayısıyla insan sermayesini kullanmakla karşı, karşıyadırlar.¹⁵⁵

İnsan sermayesinin alt bileşenleri; know-how, eğitim, işe yönelik özellikler, iş değerlendirmesi, işle ilgili bilgi, işle ilgili rekabet, girişimcilik gücü, yenilikçilik, süreç öncesi ve sonrası kavrama yeteneği, değişebilirlik şeklinde sıralanmaktadır.¹⁵⁶

İnsan sermayesinin öncelikli amacı buluşçuluk olduğundan bir işletmede çalışan bireyler zaman ve yeteneklerini büyük oranda yenilik yaratıcı işlere tahsis ettiğinde insan sermayesi hem yaratılmış hem de bizzat kullanılmış olacaktır. İnsan sermayesi iki şekilde gelişecektir: İşletmeler çalışanlarının bildikleri şeyleri daha fazla kullandığında ve işletme için daha fazla çalışan daha fazla faydalı şey öğrendiğinde. İnsan sermayesi kolayca ziyan olabilecek bir değer olması münasebetiyle bir noktaya yığılması ve yoğunlaştırılmasında büyük fayda vardır.¹⁵⁷

İnsan sermayesi yönetimi çalışanlardaki ve yöneticilerdeki bilginin, bireysel yeteneklerin, tecrübelerin ve yaratıcılığın yönetilmesini içine alan bir kavramdır. Bu nedenle örgüte değer ve katkı sağlayan İnsanlardaki mevcut bilginin özellikle örtük bilginin ortaya çıkartılması insan sermayesi yönetiminden beklenen öncelikli amaçların başında gelmektedir. İnsan sermayesi yönetimi, örgüt içinde bulunan ücret, eğitim, planlama, işe alma, başarı değerlemesi gibi insan kaynakları konularıyla işbirliği ve koordine içinde olmak durumundadır. Bu nedenle insan sermayesi yönetimi İçerisinde insan kaynaklarına ilişkin faaliyetlerin de ele alınabileceği söylenebilir.¹⁵⁸

¹⁵⁵ Öge, a.g.e., s. 185.

¹⁵⁶ Çakı ve Savaşçı, a.g.e., s. 591.

¹⁵⁷ Öge, a.g.e., s. 184.

¹⁵⁸ Erkuş v.d., “İnsan Kaynakları Yönetiminden İnsan Sermayesi Yönetimine Kavramsal Bir Tartışma” 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25–27 Mayıs, Sayfa: 645–650, Erzurum, 2006, s. 645-650.

İnsan sermayenin fiziki sermayeden farklı yönü statik olmamasıdır. Çünkü insan(beşeri) sermayesi devamlı değişken bir yapıya sahiptir. İnsan sermayesinin fiziki sermayeden ayrıldığı önemli bir başka yönü ise, nötr olmamasıdır. Fiziki(maddi) sermaye kullanılıp kullanılmama ve nerede ne zaman kullanılacağı konusunda tamamen yansızdır. Ancak insan sermayesi için aynı şeyi söylemek imkânsızdır. Çünkü insan sermayesinin devamlılığını sürdürebilmek için asgari ihtiyaçları bulunmaktadır. Ayrıca bu ihtiyaçların azami sınırı da bulunmamaktadır. Dolayısıyla beşeri sermaye aynı zamanda tüketici konumdadır.¹⁵⁹

İnsan gücünün önemli bir üretim faktörü olduğunu ve fiziki sermaye ile birlikte insan gücünün geliştirilmediği bir sürecin istenilen seviyede olamayacağını Shultz tarafından önemle vurgulanmıştır. Ona göre teknolojileri kullanan ve daha önemlisi teknolojiyi geliştiren insandır. Bu durumda insan gücü faktörünün gelişimi ve verimliliği fiziki sermayenin etkin oluşturulmasını ve kullanılmasını sağlayacak hemen hemen tek unsurdur.¹⁶⁰

İnsan sermayenin daha etkin çalışarak üretime daha fazla katkı sağlayabilmesinde, fiziki sermaye ile insan sermaye arasındaki optimal dengenin kurulması önemli bir şarttır. Herhangi bir üretim için mutlak surette fiziki ve beşeri sermayenin belli oranlarda bir araya gelmesi gerekir. Sadece fiziki sermayeyi kullanarak ya da yalnız beşeri sermayeyi kullanmak suretiyle üretim yapılması mümkün değildir. Bu nedenle beşeri sermaye ile fiziki sermaye arasındaki tamamlayıcılığın iki farklı boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, her ikisinin miktar olarak birbirini dengeleyebilmesi, diğeri ise fiziki sermaye ile beşeri sermayenin nitelik olarak uyuşmasıdır.¹⁶¹

¹⁵⁹ Karagül, “Beşeri Sermayenin İktisadi Gelişmedeki Rolü ve Türkiye Boyutu” Afyon Kocatepe üniversitesi Yayınları, Afyon, 2002, s. 30.

¹⁶⁰ Altay ve Pazarhoğlu, a.g.e., s. 99.

¹⁶¹ Karagül, a.g.e., s. 85.

1.6.3.1 Entelektüel Sermayenin Yetenek, İlişkiler ve Değerler Boyutu

Yetenek Boyutu: İnsan sermayesinin unsurlarından ilki olan yeteneği üç grupta ele almak mümkündür. Bunlar, profesyonel, sosyal ve ticarî yetenek olarak düşünülebilir.

Profesyonel yetenek; işletmenin işletme içi ve dışından elde ettiği yapısal sermayeden faydalanabilme yeteneğidir. Sosyal yetenek, değer yaratıcı faaliyetlerde başkaları ile birlikte çalışabilmeyi ifade eder. Ticari yetenek ise, değer yaratıcı faaliyetlerde işletme dışı ortaklar ve müşterilerle birlikte çalışabilme yeteneğidir.¹⁶²

İlişkiler boyutu: Bilginin aksiyona dönüşmesinde kişisel çabaların yanında bilginin meslektaşlar veya birlikte çalışılan iş arkadaşlarıyla paylaşılması ile ortaya çıkabilir. Çalışanlar arasındaki karşılıklı iletişim öncelikli olarak onların bulundukları grubun içinde kabul görmelerini ve daha iyi anlaşılmasını sağlar. Başarılı işletmelerde ve başarılı olmayı isteyen çalışanlarda bu, motivasyonu arttıran son derece önemli bir unsurdur.

Bireyler arasındaki karşılıklı ilişki ve bilgi paylaşımını etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar, bireyler arası bilgi paylaşımında farklılık yaratan son derece önemli dört durum tespit etmişlerdir. Bunlardan ilki, yardımlaşmaya dayanan arkadaşça ilişkiler veya rekabete dayalı düşmanca ilişkilerdir. İkinci önemli fark yaratıcı durum, denkler arası ilişkiler veya statü farkı olan kişiler arasındaki ilişkilerdir. Üçüncü farklılık yoğun veya yüzeysel ilişkilerde ortaya çıkmaktadır. Dördüncü fark yaratıcı yapı ise, sosyal, duygusal ve informal ilişkiler ile formal ve göreve odaklanmış ilişkiler arasındadır. Bu dört farklılık yaratıcı durum bize kişilerin duygusal ve informal ilişkilerle formal ve iş ilişkilerini birbirinden ayırdıklarını göstermektedir.¹⁶³

¹⁶² Arıkboğa, a.g.e., s. 86.

¹⁶³ Arıkboğa, a.g.e., s. 87.

Bir işletmenin bilgi varlığı, çalışanlarının bilgilerinin toplamından fazlasını ifade eder. Neticede yalnızca nitelikli personele sahip olmak, örgütün sosyal sermayesi olacak şekilde aralarında geliştirecekleri bir ilişki ağı olmadan tek başına yeterli değildir. Sosyal ilişkiler ağı her çalışanın bilgi düzeyini artıracak ve insan sermayesinin değerini yükseltecek şekilde enformasyon ve bilginin insanlar arasında paylaşılmasına destek sağlar. Yalnızca teknik bilgi ve uygulayıcıların yetenekleri değil karakteristik yetenekler de dikkate alınmalıdır.¹⁶⁴

Değerler Boyutu: Kişiler arası, ilişkiyi etkileyen faktörleri incelediğimizde bunları iki temel grupta ele almak mümkündür. Bunlardan ilki değerler, diğeri ise işletmenin kültürüdür. Kişisel değerler bireylerin o faaliyeti anlamlı algılayıp algılamadıklarını göstermektedir. Bu nedenle değerler, bireyin derin veya yüzeysel ilişki kurmasında önemli bir etkidir.¹⁶⁵

¹⁶⁴ **Cabello ve Kekale**, “Managing Intellectual Capital in Small ITC Companies” Emerald Group Publishing Limited “Business Strategy Series” Vol: 9 No: 4, pp. 163-167, 2008, s. 164
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/3300090403.pdf>

¹⁶⁵ **Arıkboğa**, a.g.e., s. 88.

İKİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ

ETKİNLEŞTİRMEDEKİ ROLÜ

2 ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ

ETKİNLEŞTİRMEDEKİ ROLÜ

2.1 ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİM

FONKSİYONLARINI ETKİNLEŞTİRMEDEKİ ROLÜ

Günümüzde zenginlik yaratmada ihtiyaç duyulan sermaye varlıklarının yerini artık bilgi varlıkları almıştır. Dolayısıyla geleneksel yöntemlerle çalışan iş kuruluşları uygun tasarlanmadıklarından bilgiyi iyi yönetemezler. Bilgi başlı başına üretimin en önemli girdisi haline geldiğinden entelektüel varlıkları yönetme işletmelerin en önemli görevi haline gelmiştir.¹⁶⁶

Günümüzde entelektüel sermaye geleneksel yönetim teorisinde ve uygulamada olduğunun aksine fazla kıt değildir. Sahip olunan entelektüel varlıklar başkalarına satılsa bile kişiler ona sahip olmaya devam eder. Geleneksel teoride bu varlıkların tekrar tekrar başkaları tarafından kullanılması mümkün değildir. Bugün ortaya çıkan durum ise, son derece farklıdır. Bugün entelektüel varlıklar birçok kişi ve kuruluş tarafından kullanılmakta ve ne kadar, kaç kez kullanıldığına bakılmadan sürekli olarak gelişmekte ve büyümektedir. Hatta bazıları internet vb. araçlarla oldukça ucuz bir biçimde çoğaltılabilmektedir. Entelektüel sermayenin yönetimini farklı kılan bazı unsurlar şu şekilde özetlenebilir:¹⁶⁷

¹⁶⁶ Öge, a.g.e., s. 180.

¹⁶⁷ Arıkoğlu, a.g.e., s. 142-144.

- I. ***İşletmelerin sınırlarında oluşan erozyonlar:*** Entelektüel sermayenin yönetimi beraberinde çok katı olarak tanımlanmış olan işletme sınırlarının artık ortadan kalkmaya başladığını göstermektedir. Geleneksel işletmelerde işletme ile müşteri arasında keskin sınırlar bulunmaktadır. Ancak, entelektüel sermayenin yaratılabildiği alanlarda müşterilerin yanında işletme ile ilgili taraflar (paydaşlar) işletmenin geçirgen sınırları sayesinde yapının önemli parçaları haline gelmektedirler. Modern işletmelerin özünü oluşturan bilgi ve know-how, elektronik posta, faks veya internet aracılığıyla kolayca işletme dışına iletilebilmektedir. Alışverişler internet üzerinden çevrimiçi olarak yapılabilmekte ve bu alışverişte yalnızca basit ürünler değil bankacılık işlemleri ve değerli kâğıt işlemleri de yapılabilmektedir. Bu nedenle, entelektüel sermaye küresel kaynak haline gelmiştir ve katı işletme sınırları içinde değerlendirilmesi mümkün değildir. Doğal olarak bu değişim, geleneksel çalışma yöntemlerini kullanmayı zorlaştırmaktadır.
- II. ***Bilginin Fiyatı Belirleyici Etkisi:*** Bilginin temel olduğu alanlarda fiyat sadece o işletmenin yaptığı işle orantılı olarak ortaya çıkmamaktadır. Fiyat, diğer işletmelerin performanslarıyla orantılı olarak belirlenmektedir. Özellikle hizmet sektöründe satın alınan mallar daha çok bilgi içermektedir. Bu nedenle fiyat benzer hizmetlere oranla yüksek belirlenebilmektedir. Standart ürünlerde veya hizmetlerde işletmenin ya da bireylerin çalışmalarının müşteri tatmini açısından çok büyük farklılıklar yaratması mümkün değildir. Ancak, bilginin temel olduğu alanlarda bilgi ya da beceride ortaya çıkan küçük bir farklılık sonuçlarda çok önemli değişimler yaratmaktadır. Frank Lichtenberg, bir çalışmasında fiziksel unsurlara yapılan yatırımın getirisi ile araştırma geliştirmeye yapılan yatırımın getirisini karşılaştırmalı olarak ölçmüştür. Ar-Ge için yapılan yatırımın yeni makinelere yapılan yatırıma oranla sekiz kat daha yüksek getiri sağladığını bulmuştur.

İşletmelerde fiyatlandırma yaparken aynı piyasaları hedefleyen işletmeler ve benzer ürünler üreten işletmeler birbirine yakın fiyatlar belirleyip piyasa paylarını korumaya çalışırlar. Büyük bir entelektüel sermayeye sahip olan işletmelerin bu tarz zorunlulukları bulunmamaktadır. Çünkü müşteriler onların sağladığı ufak farklılıklar ile önemli kazançlar elde edeceklerinin farkında oldukları için daha yüksek fiyat ödemeye razı olurlar.

III. **Tekelci Yapıların Oluşması:** Bilgi yoğun işletmelerde sabit maliyetler oldukça yüksek, değişken maliyetler ise, son derece düşüktür. Örneğin; sabit maliyetler araştırma geliştirme faaliyetlerinde, bilgisayar programlarında yüksektir. Enformasyon, işletmelerin bulundurmak zorunda oldukları stokları azaltarak da değişken maliyetlerin düşmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Değişken maliyetlerin düşük olması bir taraftan bilgi temelli işletmelerin hızla büyüyerek piyasalarda tekeli yapıların oluşmasını sağlarken, diğer taraftan piyasalarda standartlaşmayı da sağlamaktadır. Bilgi yoğun işletmelerin kendileri için yaratabildikleri bu olumlu etkiler onların ürünleri ya da hizmetlerinden yararlanan diğer işletmeler için de ortaya çıkabilmektedir.

Değişken maliyetlerin düşüklüğü işletmelerin yenilik ve teknolojik değişimde önemli kazançlar elde etmesini sağlamaktadır. Her yeni ürün ile piyasada daha aktif olmayı sağlayacak bir ortam ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle ortaya tekel eğilimi yüksek işletmeler ve tekelleşen piyasalar çıkabilmektedir.

Bir işletmeyi geleceğe taşımak, çalışan insanların yarattıkları değerlerin, işletme stratejisinin, yapısının, sistem ve süreçleri ile işletmenin müşteri ve toplumla kurduğu ilişkilerin toplamından oluşan entelektüel sermayenin etkin yönetimi ile mümkün olmaktadır.¹⁶⁸

¹⁶⁸ Ölçer ve Şanal, a.g.e., s. 480.

Çağımızda insanların etkin ve verimli olarak yönetilebilmesi için, özendirici ve harekete geçirici, insan doğasına ve beklentilerine uygun yöntemler geliştirilmiştir. Bu nedenle, insan yönetiminde başarılı olabilmek için önce, insanı tanımak, yönetilen insanın doğal yapısındaki çelişkileri ve özellikleri bilmek gerekir.¹⁶⁹

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlar, personelin nitelikleri, müşterilerin özellikleri, içinde bulunulan ekonomik ortam, politik unsurlar vb. pek çok değişken işletmelerin faaliyetlerini farklılaştırırken doğal olarak işletmelerin yönetimlerinde de değişikliklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Entelektüel sermaye ve bilgi, son 15 yılda üzerinde düşünülen ve etkin kullanımı için yöntemler aranılan, yönetim yapıları geliştirilmeye çalışılan konuları oluşturmaktadır. Entelektüel sermayenin yönetilmesi, buna uygun bir yapının kurulması son derece zor ve aynı zamanda farklı işletmeler için farklı özellikler içermektedir. Keith Bradley'e göre, mevcut yönetim teorileri henüz entelektüel varlıkların oluşturdukları yeni yapıyı tam olarak açıklamaktan ve bilgilendirmekten uzaktır.¹⁷⁰

Yönetim fonksiyonlarında etkinliğin sağlanabilmesi, temelde doğru bilginin elde edilmesine ve kullanılmasına bağlıdır. Planlama fonksiyonunu ele alacak olursak, gelecek hakkında doğru bilgiye ulaşmak hayati bir önem taşır. Kontrol fonksiyonunun etkinliği ise, gerçekleşen durum hakkında doğru bilginin kullanılmasıyla yükselecektir. Yöneticinin vazgeçilmez görevlerinden karar vermenin de doğru bilgiyle etkin hale geldiği bilinmektedir. Yine, çalışanların motivasyonu gibi tüm yönetim süreçlerinde bilgi en önemli girdi niteliğindedir. Bilişim teknolojisi, hem iş yapma biçimini hem de bu işlerin diğer insanlarla koordine edilme biçimini değiştirmektedir. Günümüzde, etkin bir bilgi sağlamayı ve bu bilgileri uygulamayı kolaylaştıran her türlü araç ve yöntemlerin (bilişim sistemlerinin) yönetim faaliyetlerinde kullanılması, gereklilik olmaktan çıkmış zorunluluk haline gelmiştir. Bilişim teknolojilerinin etkisiyle yönetim sürecinde, davranış ve kararların belirlilik kazanması; yönetim şeklinin daha kolay ve sistemli

¹⁶⁹ Barutçugil, a.g.e., s. 43.

¹⁷⁰ Arıkoğlu, a.g.e., s. 141-142.

hale gelmesi; yönetime katılımın artması; iletişimin gelişmesi; denetimin kolaylaşması; işlerin rutin hale gelmesi ve işletmenin rekabet avantajı sağlaması beklenmektedir. Bu nedenle örgütler, toplam karlılıklarını ve bilgiye dayalı işçilerinin verimliliğini artırmak amacıyla yoğun bir şekilde bilişim teknolojisine yatırım yapmaktadırlar.¹⁷¹

Entelektüel sermaye yönetiminde önem taşıyan 10 kilit ilke şunlardır:¹⁷²

1. Şirketler ne insan sermayesinin ne de müşteri sermayesinin sahibidirler. Bu varlıkların mülkiyetlerini insan sermayesinde çalışanları, müşteri sermayesinde ise müşterileriyle paylaşırlar. İşletmeler için önemli olan husus bu müşterek mülkiyeti kavramak ve daha sonra onları yöneterek onlardan finansal sonuçlar sağlamaktır. Çalışanlarla ve müşterilerle olan düşmanca ilişkiler ya da tek yanlı çıkar beklentileri uzun vadede şirketin zenginliğine zarar verecektir.
2. Şirketler ve yöneticiler insan sermayesi yaratabilmek için ekip çalışmasını ve öğrenmenin sosyal biçimlerini desteklemelidirler. Bireysel yetenek muazzam bir şeydir ancak kaçma eğilimindedir. Bu yüzden ekipler yeteneği yakalarlar, formüle eder ve sermayeye katarlar. Böylece ekip üyeleri ayrıldıklarında dahi bilgi geride kalır. Çünkü ekipler yeteneğin paylaşılmasını ve bireyle daha az bağlı kalmasını sağlarlar.
3. Şirketler insan sermayesini geliştirmek ve yönetmek açısından bazı hususlarda ne kadar yetenekli olurlarsa olsunlar varlık niteliği taşımadıklarını fonksiyonel bir yaklaşımla görmek zorundadırlar. Bu bağlamda örgütsel zenginlik; (a) başka hiç kimse tarafından daha nitelikli yapılamama anlamında tescilli, (b) yapılan işin müşteriler tarafından verilen değeri ortaya çıkarması anlamında stratejik olan beceri ve yetenekler çerçevesinde yaratılır. Çalışanlar bu tür yeteneklere sahiplerse ancak o zaman kendileri yatırım yapılacak varlıklardır.
4. Şirketler yapısal sermayeye doğrudan sahiptirler ve bu varlık işletme yöneticilerinin kolayca kontrol edebildiği soyut varlıktır. Ama bu varlık diğer

¹⁷¹ Karadal, a.g.e., s. 213.

¹⁷² Öge, a.g.e., s. 197-198.

yandan paranın kaynağı olarak dikkate alabileceğimiz müşterilerin en az değer verdiği varlıktır. Bu nedenle müşterilerin çalışanlarla mümkün olabildiğince kolay işbirliği yapmalarını sağlayacak şekilde işletmenin yönetimi gerçekleştirilmelidir.

5. Yapısal sermaye iki amaca hizmet eder: Müşterilerin para ile karşılık verdikleri işletme çalışmalarını destekleyen bilgi stoklarını yığmak ve bu bilginin şirket içindeki akışını hızlandırmak. Bu boyutta işletmede ihtiyaç duyulan değerler kullanıma hazır olarak el altında tutulmalı, ihtiyaç duyulabilecek değerler ise kolay ulaşılabilir durumda olmalıdır.¹⁷³
6. Bilgi fiziksel ve finansal varlıkların yerini tutabilmelidir. Yani yüksek maliyetli fiziksel varlıkların yerine getirdiği işleri soyut varlıkların da yerine getirip getiremeyeceği sürekli sorgulanmalıdır.
7. Şirketin bilgi işini müşteriye uygun olarak özelleştirmesi gerekmektedir. Bu vesile ile işletme hizmet sunarak hem kendi hem de müşterinin eline ek değerler geçmesini sağlayacak özel ilişkiler yaratma fırsatları bulur.
8. Şirket ne tür ve hangi bilginin en fazla önem taşıdığını görmek üzere içinde bulunduğu sektörün değer zincirini tümüyle analiz etmelidir. İşletmeler için bu değer, müşterilere yakınlaştıkça artan eğilimdedir.
9. Şirketler dikkatlerini fiziksel malzemelerin akışı üzerine değil, veri, enformasyon ve bilgi akışı üzerine yoğunlaştırmalıdır. Gerçek ekonomi ile soyut ekonominin birbirine karıştırılmaması oldukça önemlidir. Geleneksel anlamda bilginin işi desteklemesi dönemi kapanmış olup şimdilerde gerçek işin bizzat kendisi olmuştur.
10. İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi birlikte işlerler. Şirketlerin bu değerlerin her birine ayrı ayrı yatırım yapmaları hem yeterli olmayacak hem de fayda yaratmayacaktır.¹⁷⁴

Günümüzde uygulamacılar, kendi geleneksel fonksiyonlarının daha etkili icra yollarını; örneğin, değer yaratmanın yeni yolları gibi öğrenme gereksinimi içindedirler. Bu profesyonel bir yaklaşımın da gereğidir. Bununla birlikte,

¹⁷³ Öge, a.g.e., s. 197-198.

¹⁷⁴ Öge, a.g.e., s. 197-198.

faaliyetlere yön verecek, yeni ufuklar açacak, tutarlı, uygulanabilir ve yüksek kalite içerikli yaklaşımların varlığının azlığı organizasyonların yönetim düzeyinde sıkça ortaya konulan bir şikâyet olmaktadır. Buna bir tepki olarak, organizasyonlar giderek artan bir biçimde, ellerindeki kaynakların etkinliğini mükemmel düzeye çıkarabilme gayreti ile hareket etmekte ve bu bağlamda kendi entelektüel sermaye varlıklarını yaratma ve yönetme becerileri üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Küresel işletmelerin tecrübeleri açıkça göstermektedir ki yönetim etkinliğini ve inovasyonları arttıran fikirlerin elde edilmesi, işlenmesi ve aktarımına ilişkin organizasyonel yetkinlikler, performansın en üst düzeye (superior performance) çıkmasında öncül koşul niteliğindedir. Entelektüel sermaye bu potansiyeli üzerinde taşıyan bir görünüm ile, özellikle, organizasyonel etkinlik, verimlilik, rekabet avantajı yaratma konularına odaklanan düşünürler, araştırmacılar ve uygulamacıların dikkatlerini çekmektedir.¹⁷⁵

Entelektüel sermayenin yönetimi kapsamında birbirleriyle bağlantılı iki fonksiyonun varlığı gözlenmektedir: Entelektüel sermayenin açığa çıkmasına ve firmanın bilgi altyapısını geliştirmeye odaklı bilgi ve beyin gücü yaklaşımı "**değer yaratma**" (value creation); yaratılan entelektüel birikimlerinin belirlenmesi (audit & reporting) ve bu kaynaklardan optimum faydalanmaya odaklanan kaynak bazlı yaklaşım "**değer çıkarma**" (value extraction).

1. **Bilgi ve Beyin Gücü Yaklaşımı: Değer Yaratma Fonksiyonu:** İnsan sermayesinden azami verim almayı hedefleyen İnsan kaynakları yöneticileri, girişimciliği ve yaratıcılığı teşvik etmeli, çalışanların bilgi birikimlerini ve Örgüt içi bilgi paylaşımını geliştirmelerine olanak sağlayacak sistemler geliştirmeli ve örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık gibi araçlarla bireyin örgütle mümkün olduğu kadar çok bütünleşmesini sağlamalıdır.¹⁷⁶
 - a. *Bilgi altyapısını geliştiren yönetim:* Üretim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, işletmeler açısından makinelerle yapılan yatırımların

¹⁷⁵ **Kanıbir**, "Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları" Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt:1, Sayı:3(Ocak), Sayfa: 77-85, İstanbul, 2004, s. 79.

¹⁷⁶ **Saruhan ve Sulaoğlu**, a.g.e., s. 805-806.

marjinal değerinin, insan sermayesine yapılan yatırımların marjinal değerinden çok daha az olmasını sağlamaktadır. Bu durumda insan kaynakları yönetiminde izlenecek strateji, çalışanlara ücret ödemenin maliyeti ile onlara yatırım yapmanın değeri arasındaki farkın net bir biçimde ortaya konmasıdır. Yapılandırılması gereken insan kaynakları politikası, nitelikli çalışanların istihdam edilmesini sağlamak ve istihdamı işletmenin karlı biçimde kullanabileceği ölçekte tutarak, onlardan maksimum faydalanmanın yollarını aramaktır. İnsan kaynağından edinilen katma değerin artırılmasının koşulu yeni ürün ve hizmetlerin yaratılmasıyla, iş proseslerinde daha ileri düzenlemelerle, problem çözme ve karar alma süreçlerine katkıda bulunmakla- yaratıcılığın açığa çıkarılması olduğuna göre işletmede bir insan sermayesi yaratılması ve verimli biçimde kullanılması; çalışanların zamanlarını ve yeteneklerini büyük ölçüde yenilik getirici faaliyetlere yönelttikleri takdirde mümkündür. Yeniliklere odaklanan bir işletmede üst yönetim, yaratıcılığın yalnızca Ar&Ge bölümünün sorumluluğunda olmadığını, tüm çalışanlar tarafından paylaşılması gerektiğini kabul ettirmelidir.

- b. *Bilgi paylaşımını teşvik eden yönetim:* Üzerinde durulması gereken bir diğer husus, yaratıcılığa motive edilmiş çalışanların ürettiği bilgiyi paylaşımları için teşvik edilmeleri ve ödüllendirilmeleridir. Zira bilgi, sahibi için bir değer ifade etmektedir ve paylaşılması durumunda bir bedeli olmalıdır. Bu açıdan bakıldığında, bilgi paylaşımını teşvik eden üç faktör söz konusudur: **Paylaşımın karşılıklı olması (reciprocity):** Alınan bilgi, verilen bilgi ile ödüllendirilmelidir. **Şöhret, tanınmışlık (repute):** Bilgi sahibi bir birey olarak şöhret kazanmak, işini kaybetme riskinin azalmasını, terfi ve maaş zammını sağlayabilir. Özellikle çerçevesini yeni ekonominin çizdiği yeni çalışma düzeninde, çalışanın işletmeye bağlılığını sağlayan temel faktör, onun şöhretidir. **Özgecilik (altruism):** Organizasyonun hayrı için bilgi paylaşımının sağlanması.

- c. *Örgütsel bağlılığı sağlayan yönetim: Bilgi işletmesinin başarısı iki faktöre bağlıdır: çalışanlarını motive etme ve örgütsel bağlılığı teşvik etme becerileri. Motivasyon olmadan, bilgi üretecek ve bunu paylaşacak güdüler yoktur. Bağlılık olmadan, bilgi kolaylıkla kaybedilebilir. Bu nedenle, işletme yönetiminin "çalışanların bağlılığı - daha iyi hizmet - müşteri sadakati - karlılık" arasında bir döngü kurması gerekir. Kişisel gelişim olanakları, çalışan motivasyonu için mükemmel araçlardır; ancak bu süreç içerisinde beklenen, örgüt içinde devamlılığın sağlanmasıdır. Bu durumda örgütsel bağlılığı, kişisel gelişim olanakları sağlayan bir motivasyon zinciri olarak tanımlamak mümkündür. Çalışanlarına gelişme olanağı sağlayan işletmeler için işbaşı-işdişi eğitim programları ve rotasyon uygulamaları ile eğitimde devamlılığın sağlanması, örgütün geleceği için bir teminattır. Kişisel gelişim için gerekli ortamı sağlayan ve bunu teşvik eden işletmeler, örgütsel bağlılığı kuvvetlendirecek ve bireyin şahsi gelişiminden fayda sağlayacaktır.*
2. **Kaynak Bazlı Yaklaşım: Değer Çıkarma Fonksiyonu:** Çalışanın zihninde kalan ve örgüt içinde paylaşılmayan bilginin işletmeye hiçbir yararının olmadığı gibi, işletme içinde hapsedilen ve katma değer yaratma amacıyla yararlanılmayan entelektüel birikimin de işletmeye hiçbir yarar yoktur. Bir bilgi işletmesinin piyasa değeri; işletme bilançosunda yer alan maddi varlıklara piyasanın atfettiği değerin, işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayenin miktarının ve işletmenin entelektüel sermayesinin piyasa değerini artırabilme yeteneğinin fonksiyonudur. Burada değer artırma ile ifade edilen süreç; işletme yönetiminin azami katma değer elde edebileceği buluşları (yenilikleri) seçmesi, bu seçimini işletmenin yönetsel ve pazarlama stratejileri ile uyumlu hale getirmesi, seçtiği yenilikleri satın alma, üretim, dağıtım ve satış gibi yardımcı fonksiyonlar

aracılığıyla işleme koyması ve yenilikleri nakde çevirmesinden oluşmaktadır.¹⁷⁷

Yeniliğin açığa çıkmasını sağlamada başarılı yönetici, yaratıcı törpülenme adını verdiğimiz, farklı yaklaşımların birbirini yaratıcı bir biçimde törpülemesi sürecinin işlemlerini nasıl sağlayacağını kavrar. Böyle bir yönetici farklı insanların farklı düşünme tarzları olduğunu bilir. Bu düşünme tarzları analitik veya sezgisel, kavramsal veya deneyime dayalı, toplumsal veya bağımsız, mantıksal veya değerlere dayalı olabilir. Söz konusu yönetici, kendi örgütünde çeşitli yaklaşım ve perspektiflerden oluşan eksiksiz bir yelpazenin gerçekleşmesini özellikle ister ve bilişsel bakımdan çeşitlilik gösteren insanların öbür düşünme tarzlarına saygı göstermesi gerektiğini bilir. Yaratma sürecini disiplin altına almak için, birlikte çalışmayla ilgili temel kuralları koyar. Her şeyden önce yeniliği özendirmek isteyen yöneticinin yaratıcı törpülenmenin önünü açmak veya kesmek için neler yaptığını incelemesi gerekmektedir.¹⁷⁸

Entelektüel sermayeyi geliştirebilmek için işletmenin bir öğrenen organizasyona dönüştürülmesi gereğini entelektüel sermaye öğrenen organizasyon ilişkisi bölümünde belirtmiştik. İşletmenin bir öğrenen organizasyona dönüştürülebilmesi için de sağlıklı ve uygun bir örgüt iklimi yaratılması ve örgütsel bütünleşmenin sağlanması büyük önem taşır. Bu noktada örgüt ve yönetim tarzı açısından bazı unsurlar önem taşımaktadır. Örgütsel bütünleşmeyi sağlayan unsurlar; liderlik tarzı, iletişim sistemi, vizyonun paylaşılması, katılımcı yönetim, motivasyon, örgüt kültürü, çalışanların güçlendirilmesi, bilginin paylaşılması, esnek örgüt yapısı, takım çalışması ve işbirliği ve performans değerlendirme olarak sıralanabilir.¹⁷⁹

Bu noktada entelektüel sermayenin etkin bir şekilde açığa çıkarılması ve işletmenin genel amaç ve hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde kullanılabilmesi

¹⁷⁷ Saruhan ve Sulaoğlu, a.g.e., s. 806-807.

¹⁷⁸ Leonard ve Straus, “Şirketinizin Beyninin Tamamını İşe Koşmak” ss.109-130 Harvard Business Review, “Bilgi Yönetimi” MESS Yayınları, 1999, İstanbul, s. 111.

¹⁷⁹ Arslantaş ve Dikmenli, a.g.e., s. 78.

için organizasyon yapısı, ilişkiler ve yönetim temelinde bazı gerekli noktalar ele alınacaktır.

2.1.1 Entelektüel Sermayenin Planlamayı Etkinleştirmedeki Rolü

Plan, geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi şeklinde tanımlanır. Planlama ise, amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkânların seçimi veya tespiti olarak tanımlanır.

Her şeyden önce plan, kararlaştırılmış bir hareket tarzının ifadesidir. Buna göre, plan için başlangıçta bir amacın belirlenmiş olması gereklidir. Bir defa amaç belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için birbirinden farklı yollar mevcut olduğu görülür. Bunlardan hangisinin iyi olduğu konusunda seçenekler arasında araştırma yapılarak tespit edilir ve bu yönde bir tercih yapılır. Böyle bir tercihten sonra, işlerin yapılma sırası, bunların alacağı zaman, kimin nelerden sorumlu olacağı ve bu amaca varılması için takip edilecek politikalar tespit edilir. İşte tüm bunların belirlenen hedeflere ulaşmayı sağlayacak şekilde düzenlenmesine planlama denir.¹⁸⁰

Planlama yapma aşamasında yönetici, ne elde etmek istediğini, nerede ve nasıl hareket edileceğini, ne zaman başlayıp bitmesi gerektiğinin belirlenmesi ve bu doğrultuda kimlerin hangi eylemleri hangi kaynaklarla yapacağını belirlenmesi sürecidir. Dolayısıyla planlama süreci karar alma ile şekillenir.¹⁸¹ Karar alma, var olan seçenekler arasında en uygun hareket biçiminin seçilmesidir. Karar alma olgusu, planlamanın esasında mevcuttur. Yöneticilerin temel görevleri karar vermektir. Zira devamlı olarak ne yapılacağını, kimin yapacağını, ne zaman, nerede ve ne şekilde yapılacağını seçmek durumundadırlar. Örgütlerde karar verme sürecine katılım arttıkça yaratıcı yeteneklerin problemlere odaklanması sağlanmış olur.¹⁸²

¹⁸⁰ Ertürk, “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon” Beta Yayınları, 2006, İstanbul, s. 112

¹⁸¹ Şimşek, a.g.e., s. 130.

¹⁸² Ertürk, a.g.e., s. 112.

Planlamanın bir diğ er boyutu ise stratejik planlamadır. Stratejik planlama, örgütün uzun vadeli ve genel hedeflerine dönük olarak şekillendirilir. Stratejik planlama, bugünden geleceği elde etmek isteyen kurumların amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, kurum bütçesinin, stratejik planda ortaya konulan amaçlara paralel olarak hazırlanmasına ve kaynakların doğru tahsis edilmesine rehberlik etmektedir.

Stratejik planlamada önemli olan gelecek kavramı olmakla birlikte, stratejik planlamanın amacı geleceğin şekillendirilmesi için, yarın ne yapılması gerektiğini belirlemek değil, aksine, yarına sahip olabilmek için, bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir.¹⁸³

2.1.1.1 Planlama Süreci

Planlama süreci dört a amadan oluşur. Bunlar:

- I. Misyon açıklaması ve vizyon oluşturulması:   letmelerin varlık nedenlerini açıklamamaları veya ne tür bir   letme olarak kendilerini görmek istediklerini belirtmeleri   letmelerin misyon açıklaması olarak bilinmektedir. Özellikle uzun vadeli ve stratejik planlamada yöneticilerin, önce   letmenin varlık nedeni ve nasıl bir   letme olduğu konularının netleştirilmesi gerekir. Bu nedenle   letmenin kendisini nasıl gördüğü ve tanımladığının ortaya konması açısından misyon açıklaması önemlidir. Vizyon ise, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek,   letme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratılmasını ifade eder.
- II. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi: Bu aşamada,   letmenin veya yöneticinin başında bulunduğu birimin, gelecekte belli bir zaman süresi içinde neyi ne miktarda gerçekleştirmek istedikleri veya nerede ve hangi konumda olmak istedikleri karara bağlanır.

¹⁸³ Bayraktar ve Yıldız, “Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi  rneği” Bilgi Dünyası, Sayı:8, 2007, s. 287.

- III. Amaçlara ulaştıracak alternatif yolların belirlenmesi: Bu aşamada ise, gelecekteki hedeflere ulaşmayı sağlayacak alternatif seçenekler belirlenir.
- IV. Alternatifler arasından seçim yapma: Son aşamada belirlenen alternatiflerden birinin seçilmesine dönük karar verilir.¹⁸⁴

İster stratejik ister değil planlama sürecinde yönetici açısından kritik nokta şudur: Yönetici, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisine tahsis edilen maddi ve beşeri kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanmalıdır. Bilgi ekonomisine dayalı günümüz koşullarındaysa yöneticiler, önemi her geçen gün belirginleşen beşeri sermayeyi en etkin şekilde kullanmak durumundadırlar. Bunun için beşeri sermayenin entelektüel boyutuna ağırlık verilerek çalışanların bilgi, birikim, tecrübe ve yeteneklerini etkinleştirecek kararlar almaya önem verilmelidir. Aynı zamanda planlama ve bu sürecin dayandığı karar alma fonksiyonu çalışanların katılımıyla yürütülmelidir. Bilgi işçilerinin bilgi, deneyim ve yeteneklerinin yadsınması sağlıklı kararlar almayı ve dolayısıyla sağlıklı bir planlama yapılmasını engeller. Örgütsel planlamada sağlanacak başarı çalışanların bunun bir parçası olmalarıyla mümkündür. Bu doğrultuda planlamanın örgütün entelektüel varlıklarını etkinleştirecek şekilde biçimlendirilmesi örgütün rekabet gücünün geliştirilmesi açısından önemlidir.¹⁸⁵

2.1.2 Entelektüel Sermayenin Örgütlemeyi Etkinleştirmedeki Rolü

Örgütleme, en yalın anlamıyla planda belirlenen hedeflere ve bunlara ulaşmak için tespit edilen yollara uygun bir örgüt kurmayı ifade eder. Eğer kurulu bir örgüt düzeni mevcut ise, bu durumda bir yeniden örgütleme söz konusudur.¹⁸⁶

Örgütleme temelde bir örgüt oluşturma sürecidir. Örgütlerin etkili olabilmesi için ellerinde bulundurdukları, insan kaynakları, fiziksel etmenler ve işlevlerini eşgüdümlemiş bir biçimde bir araya getirmeleri gerekir. Örgütleme, örgütün

¹⁸⁴ Koçel, a.g.e., s.96-101

¹⁸⁵ Koçel, a.g.e., s. 94.

¹⁸⁶ Ertürk, a.g.e., s. 118.

görevlerini eşgüdümleyen ve kontrol eden yapı ve süreçlerin oluşturulmasına dayanır. Böylece görevler ve çalışma grupları ve bunlar arasındaki ilişkiler bir sistem için birleştirilir.¹⁸⁷

Örgütün içinde bulunan ve örgütü değişime zorlayan dış kaynaklı faktörlerin en önemlileri rakipler, örgüte mal tedarik edenler, müşteriler ve teknolojidir. Ayrıca ekonomik yapı ve bu yapıdaki değişimler, işgücündeki değişimler ve örgütün içinde bulunduğu ülkenin yasalarındaki değişiklikler de örgütün değişmesinde etkili olur.

Bu değişiklikler örgütü yeniden yapılanmaya zorlar. Çoğu zaman değişime uyum sağlamak yetmemekte, örgütlerin de yeni bir yaklaşım geliştirip yaratma sürecine girmeleri gerekmektedir. Bu süreçte ve sorunların çözümünde var olan metotlara ve yaklaşımlara başvurmak yeterli olmayacaktır. Örgüt sorunlarının giderilmesinde yaratıcı yaklaşımlara gereksinim duyulacaktır. Yönetim bir sorun çözme süreci ve sorun çözmedeki başarı da yönetsel etkinliğin temeli olarak düşünülürse, örgütlerin çevresel koşullara uyum sağlayacak şekilde yaratıcı çözümler üretmesi ile mümkündür. İnsanlar sorun çözerken yaratıcı güçlerini ortaya koyarlar. Örgütsel ve bireysel yaratıcılık karmaşık sosyal sistemlerle birlikte çalışan bireyler tarafından geliştirilen yeni ve değerli ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreçlerden oluşur.¹⁸⁸

Yaratıcılık ve yenilikçiliğin geliştirileceği örgüt yapısının, bürokratik örgüt yapısı olmadığı kanıtlanmış bir gerçektir. Bürokratik örgüt yapısındaki biçimsel ve hiyerarşik yapı, yaratıcı eylemin ortaya çıkmasını engelleyecektir. Yaratıcılık; yeni, farklı fikirlerin cesaretlendirildiği, hata ve başarısızlıkların hoş görüldüğü, işbirliği ve dayanışmanın olduğu, esnek biçimsel olmayan, katılımcı yapılarda, yani organik yapılarda oluşacak ve gelişebilecektir.

¹⁸⁷ Can, a.g.e., s. 143.

¹⁸⁸ Ceylan ve Savi, “Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma” Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, 2003, s.156-157.

Bürokratik organizasyon, kişilerden bir bağıllık, tevekkül ve pasif tutum bekler. Kişiler, idare edilmekte, kendileri hesabına öngörülmektedir, emir alırlar, normlar ve referansları verilir. Kendilerinden itaat, tevekkül, kabullenme, uygunluk beklenen bu kişilerin aynı zamanda, yaratıcı, hayal eden, yenilikçi olmalarına imkân yoktur. Yaratıcı fikirler geliştirilmek isteniyorsa farklı bakış açıları ve geçmişleri olan, karşılıklı olarak birbirini destekleyen gruplar oluşturulmalıdır. Çünkü ekipler, işe ilişkin değişik entelektüel temellere ve yaklaşımlara yani farklı uzmanlık ve yaratıcı düşünme üsluplarına sahip insanlar içerdiğinde daha yaratıcı fikirle ortaya çıkar. Ekip üyelerinin çeşitliliği dışında, ikinci olarak, üyeler ekibin hedefine ilişkin heyecanı paylaşmalıdır. Üçüncüsü, üyeler zor dönemde ve başarısızlıklarda ekip üyelerine yardım etmeye istekli olmalıdır. Dördüncüsü, her üye öteki üyelerin gündeme getirdiği benzersiz motivasyonu ve yaratıcı düşünme becerilerini artırmalıdır.¹⁸⁹

Modern kuruluşların bir yandan insana, onun yeteneğine ve yaratıcılığına verdikleri önem artarken diğer yandan çalışma ortamını yeni anlayışın mantığına uygun hale getirmeye çalışmaktadırlar. Örgütler arasındaki öldürücü rekabet işgörenlerin çalışacağı iş ortamını yeni yapıya uygun hale getirmeyi adeta dayatmaktadır. Örgütlerin rekabet güçlerini koruyabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri de buna bağlıdır. Thomas Stewart'ın yerinde saptamasıyla “enformasyon ve bilgi günümüzün termo-nükleer rekabet silahlarıdır”. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri de ancak rekabet güçlerini artırmalarına ve kalitelerini yükseltmelerine bağlıdır. “Rekabetin global anlamda ulaştığı bu küresel ölçekli, tedarikçisinden müşterisine kadar bir değer zinciri yaratabilen, hızlı değişim ve yenilik yetilerine sahip, bilgi işçilerinin ağırlığını hissettirdiği, geçmişin bilgisine sahip ancak yüzü geleceğe dönük, birbirine entegre olmayı başarmış, fonksiyonel yapıya kavuşmuş firmalara yaşama hakkı tanımaktadır.”¹⁹⁰

İşletmelerin hızlı değişen koşullara adapte olabilmesi için bilgi işçileri ve uzman elemanları istihdam etmeleri gereklidir. Bu beraberinde, bilgi toplumu

¹⁸⁹ Yeniçeri, a.g.e., s. 145.

¹⁹⁰ Yeniçeri, a.g.e., s. 136-137.

kuruluşlarının kendi iç örgütlenmesi içerisinde güç, hiyerarşi ve komuta yerine, uzmanlık, görev ve sorumluluğu getirecektir. Dolayısıyla kurum içinde ve dışında, bireysel ve sosyal sorumluluklar ön plana çıkacaktır. Örgütsel hiyerarşi yok olarak, sorumluluğa dayalı karar verme yetkisi yani katılım olgusu ortaya çıkacaktır.¹⁹¹

Bilgi çağında, örgüt yapılarındaki katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmesi ile örgütteki ast ve yönetici sayısında azalma olurken, bilgi işçileri daha ön plana çıkmakta ve sayısı artmaktadır. Yine bilgi organizasyonlarında dış kaynaklara yönelim vardır.¹⁹² Çünkü bilgi çağında, sanayi çağının aksine birey, makinenin emrinde değil, makine bireyim emrindedir. Organizasyonlarda, insan sermayesi ve büyüme ile ilgili literatür, insan kaynaklarını teknoloji geliştirici, verimlilik artırıcı gelişme üretici bir mekanizma olarak değerlendirmektedir.¹⁹³

Bilgi şirketleri, entelektüel varlıklarını geliştirebilmek için bir anlamda stratejik esnekliğe sahip olmak durumundadırlar. Bir örgütün kendi bilgi ve becerilerinin desteği sayesinde amaçlarını sürekli geliştirerek ve yenileyerek belirsizliklere cevap üretebilme yeteneği, stratejik esneklik olarak tasvir edilebilir. Bilgi şirketleri iç ve dış çevrede ortaya çıkan değişimleri göz önünde tutarak değişime çabuk tepki üretebilen yapılardır. Bilgi şirketleri fikirlerle olduğu kadar ideallerle de ilgilidir ve bu olgu yaratıcılığı ateşleyen faktördür. Dolayısıyla bilgiye dayalı bir işletmede herkes girişimdir.¹⁹⁴

Yönetimin örgütleme fonksiyonunu yerine getirirken bireylere ve gruplara yaratıcı çözümler üretebilecekleri koşulları sağlayacak ve örgütün entelektüel sermayesini açığa çıkaracak esnek bir örgüt yapısı sağlaması önemlidir.¹⁹⁵

¹⁹¹ Kaleli ve Sen, a.g.e., s. 740.

¹⁹² Kaleli ve Sen, a.g.e., s. 746.

¹⁹³ Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, a.g.e., s. 548.

¹⁹⁴ Şamiloğlu, a.g.e., s. 30.

¹⁹⁵ Ceylan ve Savi, a.g.e., s. 157-160.

Yönetim, yaratıcılığı ve yenilikçi uygulamaları beslemelidir. Esnek ve organik çevresel koşullar, çalışanların ortaya koyduğu yaratıcı çıktıların tüm organizasyonca paylaşılmasına imkân verecektir.¹⁹⁶

Bu yaratıcılığın ve girişimciliğin yani örgütün entelektüel sermayesinin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için örgütlenme boyutunda dikkate alınması gereken bazı hususlar vardır. Bunların başında örgütün öğrenen organizasyon felsefesine dayandırılması yer almaktadır. Bu çerçevede örgütlenme; sistem düşüncesi, bireysel ustalık, zihinsel modeller, ortak vizyon ve ekip halinde öğrenme temeline dayanmalıdır.¹⁹⁷

Çalışma grubu seviyesinde yürütme, kontrol ve bilgi paylaşımı için organik yapılar temel koşuldur. Çünkü organik bir örgüt yapısı katılımcı karar vermeyi cesaretlendirir ve katılımcı karar verme entelektüel sermayeyi açığa çıkarmaya hizmet edebilir.¹⁹⁸

Entelektüel sermayenin tüm unsurlarının başarıyla geliştirilebilmesi için, yönetim sistemlerinin entelektüel varlıkların özel ihtiyaçlarına da yanıt vermesi gerekmektedir. Yöneticiler sıklıkla örgütsel hedefleri entelektüel varlıklarla başarılı şekilde ilişkilendirebilmek için uygun temeller sağlanması gerektiğini anlamakta başarısız olurlar. Bilgi işçilerinin desteklenmesi önemlidir. Organizasyonlar şebeke ve organik bir yapıda kurulmaya gereksinim duyarlar. Esneklikten uzak, hiyerarşik yapının doğası entelektüel sermayenin desteklenmesi için uygun koşulları arz etmez.¹⁹⁹

Entelektüel sermayesinden en yüksek verimi elde etmek isteyen her kuruluş – yaratılması pahalı, kullanılması ise ucuz ve hızlı olan, her an her noktadan erişilebilen ve değeri parçalarının sayısı ile geometrik orantılı olan- bir şebekenin olağanüstü ekonomik günden yararlanabilir. Enformasyon çağı yöneticisinin başa

¹⁹⁶ Isaac vd., a.g.e., s. 82.

¹⁹⁷ Yalçın, a.g.e., s. 75-76.

¹⁹⁸ Isaac vd., a.g.e., s. 85-86.

¹⁹⁹ Isaac vd., a.g.e., s. 82.

çıkması gereken en büyük güçlük, bilgiyi paylaşabilen bir örgütlenme yaratmaktır. Şebekeler, insanları başka insanlara ve verilere bağlayarak bunu yapabilirler. Bir zamanlar hiyerarşiler üzerinden akan enformasyonun doğrudan insanlar arasında akışını sağlar.

Şebekenin üstün tarafı enformasyonu sarılmış halde değil, tam zamanında ulaştırabilmesidir. Şebeke, katma değeri –özellikle onun en önemli türü olan enformasyon değerini- bürokrasiye oranla çok daha çabuk ve doğru biçimde yaratabilir. Bunun iki nedeni vardır: Birincisi, hiyerarşiler enformasyonu süzgeçten geçirir; sistemi zapturapt altında tutmak açısından, enformasyon yukarıya, daha üst tarafa ve aşağıya olmak üzere “kanallar aracılığıyla” ilerler. Bu da enformasyonun düzeltilmesi, geciktirilmesi, yönetime uygun hale getirilmesi ve hatta kimi zaman yok edilmesi demektir.

Şebeke örgütler yöneticilerin otoritesini geri dönülemez biçimde yıkmış durumdadır. Şebekeler resmiyetten uzak bir tarzı telkin ederler; amirlerin yatkın olduğu patronca davranış şebekelere uygun değildir.²⁰⁰

Entelektüel sermayenin etkin kullanımını destekleyecek bir şebeke organizasyonu yapı, süreç ve amaç unsurları tanımlar. Yapısal olarak bir şebeke organizasyon ortak uzmanlık değerleri ve paylaşılmış kontrol altında bölümlenir. Ortak sahiplik esastır ancak bu durum aktiflerin, iletişimin ve yönetimin etkin ve dengeli bir usulde bütünleştirilmesini kapsamalıdır. Prosedüre dayalı olarak, bir şebeke organizasyon, iştirakiyle organizasyondaki görev ve konumlarına bağlı olarak temsilcilerinin hareketlerini kısıtlar ve birbirlerine olan bağların çözülmesi ya da gelişmesi noktasında temsilcilerin etkinliği ortaya çıkar ya da başarısız olunur. Karar alma üyeleri, temsilciler araya girip işbirliği vasıtasıyla etkinliklerini genişletirken; yatay olarak kaynaklarını değiştirme yoluna gidebilirler. Şebeke yapının kendisi, rakipler veya süreçteki diğer unsurlarla değişebilir. Bu durumda bir organizasyon olarak şebeke amaç birliğini gerektirir. Bu da kaynakları, temsilcileri ve hedeflerin

²⁰⁰ Stewart, a.g.e., s. 251-253.

gerçekleşmesi için hayati önemdeki eylemleri, kimlik hissi yaratacak şekilde bağdaştırmayı sağlar. Genel bir amaç olmaksızın temsilciler, ne ortaklık cazibesini ne de ortaklığın etkinliğini kavrayamazlar ya da eylemlerin ortak menfaatlere dönük olup olmadığını bilemezler. Şu üç tasarım unsuru; “ortak uzmanlık değerleri”, “ortak kontrol” ve “ortak amaç” şebeke organizasyonları merkezi organizasyonlardan ayırt eder. Buna karşın katı hiyerarşik yapılar, tesadüfi ortaklıklar, hesapsız topluluklar ve yığın pazarlar merkezi örgütlenmenin özellikleridir.²⁰¹

Sonuç olarak entelektüel sermayeye yapılan yatırımların firmalar açısından başarıya ulaşması örgütlenmelerin dönüşümü ile mümkün olabilir. Firmaların öğrenen organizasyonlara dönüşmesi ve bu yönde yeniden yapılanma sürecine girmeleri her geçen gün öncelikli hale gelmektedir. Bu örgütsel değişimi sağlayacak temel unsur hiç şüphesiz ki entelektüel sermaye birikimidir. Özellikle uygulanan işletme politikalarında ve geliştirilen stratejilerde emeğin niteliklerinin artırılmasına yönelik, öğrenme odaklı bir sistemin oluşturulması, entelektüel sermaye birikiminin sağlanması firmaların rekabetçi güç kazanması açısından önem arz etmektedir. Organizasyonlar ancak şebeke örgütlenme yoluyla entelektüel sermayelerini rekabetçi güç kazanmada daha aktif kullanabileceklerdir.²⁰²

2.1.3 Entelektüel Sermayenin Yöneltmeyi Etkinleştirmedeki Rolü

Yöneltilme, işletmenin hedefleri doğrultusunda örgütün sahip olduğu maddi ve beşeri kaynakların harekete geçirilmesini ifade eder. Yöneltilmenin başarılı olabilmesi için yöneticinin astlarını örgütsel hedefler doğrultusunda bilgi, yetenek ve tecrübelerini tam olarak kullanmaya motive etmesi büyük önem taşır. Bir başka deyişle motivasyon ile çalışan personelin performansı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Motive edilmemiş veya motivasyonu düşük personelin kendisini tüm yönleriyle ortaya koyamayacağı ve bunun sonucu olarak yenilikçi ve yaratıcı çözümler üretmede pasif kalacağı açıktır.

²⁰¹ ALSTYNE, Marshall Van(1997), “The State Of Network Organization: A Survey in Three Frameworks” <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP192/ccswp192.html> erişim tarihi: 05.12.2008.

²⁰² Tiryakioğlu, a.g.e., s. 93.

Yöneltilme fonksiyonunda bir diğler önemli nokta yöneticinin önderlik becerileridir. Hem yüksek motivasyon sağlayacak hem de hedeflere ulaşmada çalışanları teşvik edici liderlik, hedefleri gerçekleştirmede büyük önem taşır.²⁰³ Çünkü, yönetimin temel kaynağı ve odak noktası insandır. Yönetim, insanlarla ve insanlar için vardır. Kuruluşlarda insanlar, daima, iş bölümü yoluyla, belli bir otorite kalıbı ve sorumluluk içinde, hem organizasyonun amacını gerçekleştirmek hem de kendi bireysel ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlarına ulaşmak için çalışırlar. Yönetimin temel görevi de, çalışanların çabalarına uyumlu bir işbirliği içinde organizasyonun amaçlarına yöneltilmek ve onları gerçekleştirmektir.²⁰⁴

Çalışanlarını daha iyi çalışmaya yöneltilmemeleri halinde, yirmi birinci yüzyılın şirketleri gelişmek bir yana, ayakta kalmakta bile güçlük çekeceklerdir. Bu mutlaka daha sıkı çalışma ya da daha çok çalışma anlamına gelmez. Çalışanların kendi davranışlarıyla ilgili aktif bir sorumluluk üstlenmeleri, yaptıkları işler konusunda en iyi enformasyonu edinip paylaşmaları ve temel sorunlara dönük kalıcı çözümlere şekil vermede sahici yetkilendirilmeyi iyi kullanmaları gerektiği anlamına gelir.²⁰⁵

Etkin bir yürütme sisteminin kurulabilmesi için gerekli olan şartların başlıca özellikleri şunlardır:²⁰⁶

- Takım ruhunu gerçekleştirmek gerekmektedir. Personelin birlikte verimliliğini sağlayabilmek için kişilerin bireysel olarak randımanlı çalışması yeterli değildir. Zira çok iyi çalışan bir kişinin yaptığı iş, içinde yer aldığı grubun fertlerinin faaliyetleriyle uyum içinde olmayabilir; tersine onların aksi yönde olabilir ve onları etkisiz hale getirebilir.
- Yönetici birlikte çalıştığı kişileri, bedensel, zihinsel ve ruhsal yetenek ve özellikleriyle çok yakından tanımak ve anlamak durumundadır.

²⁰³ Ertürk, a.g.e., s. 153.

²⁰⁴ Barutçugil, a.g.e., s. 42.

²⁰⁵ Argyris, “Öğrenmenin Önünü Tıkayan İyi İletişim” ss.93-115 Harvard Business Review, “Örgütsel Öğrenme” MESS Yayınları, 2001, İstanbul, s. 94.

²⁰⁶ Ertürk, a.g.e., s. 144-153.

- Yöneltilme fonksiyonu icra edilirken personelde birlik, çalışma, teşebbüs, fedakârlık ve feragat ruhunun egemen olmasına gayret gösterilmelidir.
- Personel ve işletme arasındaki ilişkiler yakında takip edilmeli, iki tarafın yararları yönetici tarafından korunmalıdır.
- Astlarla yapılacak toplantılarla, kararlarda herkesin fikrinin alınması ve plan, program, bütçe veya projelerin karşılıklı fikir teatisiyle değerlendirilerek yapılacakların herkesçe anlaşılmasının sağlanmasından emin olunmalıdır.

Sonuç olarak insan sermayesinin etkin şekilde harekete geçirilebilmesi için yöneticilerin yöneltilme sürecini liderlik becerileri ve güçlü teşviklerle, açık iletişim ve bilgi paylaşımını destekler nitelikte icra etmesi gerekmektedir.

2.1.4 Entelektüel Sermayenin Koordinasyonu Etkinleştirmedeki Rolü

Koordinasyon(eşgüdümleme), en geniş anlamı ile aynı zamana tesadüf ettirme anlamına gelmektedir. Koordinasyon, işbirliği gerekliliği ve örgütün çapraşıklık derecesi ile doğru orantılı bir şekilde çapraşıklılaşan bir iletişim sisteminin fonksiyonudur. Bu nedenle etkin bir koordinasyon örgüt birimleri ve takımlar arasında eşzamanlı ve uyumlu bir işbirliğiyle sağlanabilir.

Etkin bir koordinasyonda her bölüm diğerlerinin ne yaptığından haberdardır ve onunla uyumlu bir biçimde faaliyet gösterir.²⁰⁷ Örgüt faaliyetlerini bir amaç doğrultusunda toplamak, uyumlu ve koordineli bir şekilde harekete geçirmek, eşgüdüm işlevi ile gerçekleştirilebildiğinden “*örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecine eşgüdümleme adı verilir*”. Diğer örgütlerde olduğu gibi, bilgi merkezlerinde de işbölümünün yoğunlaşması ve birimlerde ortak amaç doğrultusunda farklı işlerin yapılması eşgüdümleme işlevini zorunlu kılmaktadır. Yönetici insanları aynı hedef etrafında birleştirirken yenilikçi ve yaratıcı çözümleri de etkin bir koordinasyonla açığa çıkarabilir.

²⁰⁷ **Ertürk**, a.g.e., s. 173.

Yönetici, eşgüdümleme işlevi ile örgüt faaliyetlerini yürüten çeşitli kademelerdeki bireyleri ve bu bireylerin kullandıkları materyalleri uyumlu bir biçimde amaç doğrultusunda yönlendirirken oynadığı rol, amaç doğrultusunda insani ve fiziksel kaynakları bir araya getirip etkileşimli şekilde harekete geçirmektir. Böylece koordinasyon fonksiyonu entelektüel sermayenin açığa çıkarılmasında büyük önem taşıyan bilgi paylaşımı, iletişim kanallarının açıklığı ve gerek birim gerek takım gerekse birey bazında işbirliklerini gerektirdiğinden hem entelektüel sermayeyi açığa çıkaracak nitelikleri örgüte kazandırma hem de yönetimi, entelektüel sermayenin gerektirdiği yönetsel uygulamalar sergilemede destekleyici bir fonksiyon olarak karşımıza çıkar.²⁰⁸

2.1.5 Entelektüel Sermayenin Kontrolü Etkinleştirmedeki Rolü

Entelektüel sermayeyi yönetmenin temel felsefesi “eğer ölçemezseniz yönetemezsiniz” ilkesinde yatmaktadır. Organizasyonlar entelektüel sermayelerini geliştirmek, yönetmek ve stratejik bir avantaj olarak kullanmak istiyorlarsa, onu ölçmek ve raporlamak zorundadırlar. Dolayısıyla bu sermayenin etkin bir biçimde yönetilebilmesi, insan sermayesinin, yapısal sermayenin ve müşteri sermayesinin her firmaya özgü ölçümü konusunu gündeme getirmektedir.²⁰⁹

Entelektüel sermayenin tanımlanması, uygun ölçüm modelinin bulunması, ölçüm sonuçlarının raporlanması sürecini takiben işletme için hangi bileşenlerin fırsat hangilerinin tehdit oluşturduğunun belirlenmesi, hazırlanan raporla ortaya konur. Rapor sonrasında insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin geliştirilmesine yönelik önlemler izler. Entelektüel sermayeye dönük politikalar ve stratejiler oluşturularak uygulamaya konur. Uygulama çerçevesinde iş süreçleri, insan kaynakları yönetimi ve müşteri ilişkileri planlaması yapılır.²¹⁰

²⁰⁸ **Yılmaz**, “Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezlerinde Yönetim ve Yönetici” Türk Kütüphaneciliği Dergisi, Sayı: 2, Cilt: 18, 2004, Sayfa: 163-184, Ankara

²⁰⁹ **Gürol**, a.g.e., s. 84.

²¹⁰ **Gürol**, a.g.e., s. 91-92.

Entelektüel sermayenin ölçümünde kullanılan teknikler şunlardır:²¹¹

- Piyasa değeri/Defter değeri yöntemi
- Dengelenmiş skor kartı
- Knowcorp yöntemi
- Tobin Q yöntemi
- Maddi olmayan varlık göstergesi yöntemi
- Skandia iş araştırmacısı yöntemi
- Maddi olmayan bilanço yöntemi
- Ekonomik katma değer yöntemi ve piyasa katma değer yöntemi
- Entelektüel sermaye endeksi yöntemi
- Teknoloji brokeri yöntemi
- Aktiflerin getiri oranı yöntemi
- Piyasa aktifleştirme yöntemi
- Direkt entelektüel sermaye yöntemi
- Maddi olmayan varlıkların finansal ölçüm yöntemi
- Alıntı ağırlıklı patentler yöntemi
- İnsan kaynakları muhasebesi yöntemi
- Bilgi sermayesi skor kartı yöntemi

Entelektüel sermayenin ölçülerek raporlanması, işletme performansının bütün olarak belirlenmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Böylece, entelektüel sermaye

²¹¹ Çetin, a.g.e., s. 364-375.

bileşenleri arasındaki etkileşimin ve bağlantıların ortaya konulması, bileşenler arasındaki değer akışlarının gözlemlenmesi ve kontrol edilmesi kolaylaşmaktadır.

Entelektüel sermaye raporları; işletmelere, hangi maddi olmayan varlıklara sahip olduklarını, satın aldıklarının neler olduğunu ve bunların ilgili tarihteki değerlerinin ne olduğunu görme fırsatını sağlamaktadır. Raporlarda yer alan maddi olmayan varlıklar; markalar, patentler, müşteri veri tabanları, formül ve tarifler, bilgi ve yazılım sistemleri ve dağıtım ağlarıdır.²¹²

Entelektüel sermaye raporlarında kullanılan ölçütlerle; işletmenin sahip olduğu maddi olmayan varlıkların nasıl ve ne derece etkin kullanıldığı, işletme amaçlarının ne düzeyde gerçekleştirildiği belirlenmektedir.

Entelektüel sermayenin raporlanması, finansal tablolarla birlikte kullanıldığında daha etkin bir kontrol ve geri besleme sağlamaktadır. Böylece; işletmenin değeri daha kesin olarak ortaya konabilir, işletmenin karar alma ve planlama mekanizmasının daha etkin çalıştırılabilmesi için gereken geri besleme sağlanır, işletmenin zayıf yönleri ve ortaya çıkabilecek sorunları tespit edilerek tedbir alınmasına imkân sağlanır, finansal sonuçlarla entelektüel sermaye arasında bağ kurulur, çalışanların değerinin belirlenmesiyle, nitelikli çalışanlar için ve yeni ticari anlaşmalar için işletme cazip hale getirilir.²¹³

2.2 ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ ALT FONKSİYONLARINDA ETKİNLEŞTİRMEDEKİ ROLÜ

2.2.1 Entelektüel Sermayenin Liderliği Etkinleştirmedeki Rolü

Bilindiği üzere liderlik, yönetim alanında en çok tartışılan ve araştırılan konuların başında gelmektedir. En genel şekliyle liderlik, hedeflere ulaşmak için, örgütün diğer üyelerini etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanabilir.²¹⁴

²¹² Erkal, A.g.e., s. 114.

²¹³ Erkal, a.g.e., s. 115-116.

²¹⁴ Arıkan, a.g.e., s. 24-25.

Liderlik, belirli şartlar altında ortak hedefler için birleşen insanları, hedefleri gerçekleştirmek için etkileme sürecidir. Ortak hedefler, lider tarafından veya lideri izleyen üyeler tarafından belirlenebilir. Amaçlar kim tarafından belirlenirse belirlensin, bu hedeflere ulaşabilmek için izleyiciler bir kişi tarafından etkileniyorsa, orada liderlik söz konusudur. Lider ise, başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranmaya yöneltebilen kişidir.²¹⁵

Liderliği davranışsal bakımdan ele aldığımızda onu etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar önem kazanmaktadır. Bu bağlamda liderlerin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmaktadır.²¹⁶

Bilgi toplumunun sosyo-ekonomik yapısı, sanayi toplumununkine göre oldukça farklılaşmış, liderlik anlayışlarında da büyük değişimler yaşanmıştır. Oldukça sivri bir yapı arz eden örgütsel piramit, giderek basıklaşmaya, yalın örgütlere dönüşmeye başlamıştır. Bilgi toplumunda, artık bilgi ile donanmış çalışanlar, lider karşısında son derece güçlü durumda yer almaktadırlar. Artık, lideri diğerlerinden ayıran durum, bilgileri kullanmadaki yeteneği, bilgileri yönetebilmesi ve kullanabilmesidir.²¹⁷

İnsanları, demode olan yaklaşım ve varsayımları sorgulama ve daha yeni yaklaşım ve varsayımları oluşturma konusunda motive etmek, başka bir deyişle astları; yeni bir şeyleri öğrenmeye zorlamak yerine, onları, eski uygulamaları eleştirmek, yeni ve yaratıcı fikirler geliştirme konusunda teşvik etmek ve yenilikleri geliştirebilen astların verdikleri katkılardan dolayı tatmin olmasını sağlayacak bir ortam geliştirmek etkin bir liderlik gerektirir.²¹⁸

²¹⁵ Ertürk, a.g.e., s. 153.

²¹⁶ Demirel ve Yalçın, a.g.e., s. 1353.

²¹⁷ <http://www.frmtr.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-ulastirma/698065-entelektuel-liderlik.html> “Entelektüel Liderlik” erişim tarihi: 15.05.2009.

²¹⁸ Arıkan, a.g.e., s. 26.

Örgütler çok çeşitli nedenlerden dolayı etkili bir liderliğe gereksinim duyarlar. Her şeyden önce örgüt plan ve tasarımları bütün faaliyetleri ayrıntılarıyla düzenleyecek kadar yeterli ve tamam değildir. İkinci olarak, örgütler açık bir sistem olduklarından çevreyle sürekli ilişki halindedirler. Değişen çevresel koşullar, başlangıçta yeterli olan örgütsel yapıyı zamanla eksik duruma getirir. Üçüncü bir nedense örgütlerdeki insan unsurunun karmaşık yapısıdır. Örgütlerdeki insanların önceden tahmin edilemeyecek davranışları vardır. Bu davranışların üstesinden gelebilmek etkili bir liderliği gerekli kılacaktır.²¹⁹

Entelektüel sermayenin etkili yönetimi için de liderlik özellikleri büyük önem taşır. İnsan faktörünün verimini arttırmaya yönelik etkili liderlik türlerinden biri de entelektüel liderliktir. Liderlikle ilgili, hemen herkesin söyleyebileceği şeyler; "lider vizyon kazandırır, izleyici bir grubu vardır, toplumu ya da organizasyonu bir noktadan daha öte bir noktaya taşır" ile sınırlıdır. En önemli kaynağın bilgi olduğu bilgi toplumunda, bilgilenmiş birey vazgeçilmez nitelik kazanmakta ve organizasyon yapıları bilgi-tabanlı, yönetim sistemleri insan-merkezli biçimde yeniden tasarlanmaktadır. Bireylerin zihinsel kapasitelerinin, yararlı ürün ve hizmetlerin üretilmesi doğrultusunda yöneltilmesi, bilgi çağında liderlerin en önemli işlevleri arasında sayılmaktadır. Organizasyonda insan unsurunun, dolayısıyla düşünce ve bilginin en önemli sermaye haline geldiğinin farkına varıldığında, liderlik anlayışının da yavaş yavaş boyut değiştirdiği görülmektedir. Liderler, sadece uzmanlıklarıyla, otoriteleriyle veya karizmalarıyla etkili olarak değerlendirilmemelidir. Bilgi toplumunda, liderlerin entelektüel özellikleri ön plana çıkmakta, özellikle düşünsel gücü gelişmiş, bilgi, beceri ve genel kültüre sahip, yüksek eğitilmiş entelektüel liderlere gereksinim duyulmaktadır. Sanayi toplumunda birey, zorunlu ve kültürel ihtiyaçlarını genellikle maddi ürünlerle karşılamaktaydı. Ancak, bilgi toplumu aşaması ile bilgi üretimi ve kullanımı yaygınlaşmaktadır. Bu bağlamda, Maslow'dan itibaren dikkate alınan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında en üstte bulunan, bireyin kendini kanıtlaması, yeteneklerini

²¹⁹ Arıkan, a.g.e., s. 24-25.

geliştirmesi ve kendini gerçekleştirmesi gereksinimlerinin, bilgi toplumunda optimal biçimde karşılanabilmesi entelektüel liderler sayesinde gerçekleşecektir. Bugün, çağdaş insan yönetiminin zorluğu, insanın satın alınamayan, baskı altında tutulamayan psiko-sosyal yanlarının kazanılmasından kaynaklanmaktadır. İnsan, eskiden olduğu gibi, ne zorla ne de sadece fazla parayla çalıştırılabilmektedir. İnsan, bugün yalnızca parayla güdülenen "ekonomik bir varlık" değil, aynı zamanda hisleriyle ve düşünceleriyle hareket eden psiko-sosyal, kompleks bir varlıktır. Entelektüel lider, uzmanlıklarının, deneyimlerinin yanı sıra yönetime ilişkin bilgiye de sahiptirler. Yüksek bir teknik yetenek, üstün bir yönetsel beceri, kültürel duyarlılıkta açıklık, uyum gösterme yeteneği, esneklik, üstün beceri ve kavrayışlı dil yeteneği, kişisel zenginlik ve olgunluk, duygusal dengelilik, uyum ve birlik yeteneği, müzakerelere açıklık, gelecek ağırlıklı yaratıcı düşünce ve vizyonel bakış açısı ile barış ve sevgiyi her an bir yerde gerçekleştirebilecek bir esneklik ve sadelik özellikleri taşır.²²⁰

İnsan sermayesi örgütün kendini yenilemesi için önemli bir kaynaktır. Edmonsson işletme içi liderlik süreçlerinin insan sermayesinin gelişmesinde önemli bir belirleyici olduğunu; bu süreçlerin sadece iyi dizayn edilmiş örgüt yapılarının ve karar mekanizmalarının yürütülmesinde değil, örgüt içerisinde her kademenin değişen çevre koşulları karşısında “lider dikkati” içerisinde olması gerektiğini vurgulamıştır.²²¹

Geleceğe yön verecek yetkin kurumlarda çalışanlar, deneyim ve öğrenmeye odaklı, bildiklerini paylaşan insanlardan oluşacak; hedefe odaklı iş stratejileri keşfeden, işini daha hızlı, daha iyi yapan organizasyon modelleri var olacaktır. Hiyerarşik, hantal, formalitelerde boğulmuş şirketlerin yerini küçük, aktif, yaratıcı şirketler alacak, en büyük organizasyonlar "yüksek insan gücü" olanlar alacaktır. Yüksek insan gücü ve dolayısıyla süper performanslı liderlik modeli istihdam eden

²²⁰ <http://www.frmtr.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-ulastirma/698065-entelektuel-liderlik.html> “Entelektüel Liderlik” erişim tarihi: 15.05.2009.

²²¹ Gürol, a.g.e., s. 81.

şirketlerin ayakta kalabileceği bir değişim labirentinde liderlik özellikleri entelektüel sermayenin etkin kullanımında belirleyici bir kriter olacaktır.²²²

2.2.2 Entelektüel Sermayenin İnsan Kaynakları Yönetimini Etkinleştirmedeki Rolü

Bilgi toplumu sürecinde yaşanan değişim rüzgârları, örgütlerin yaşamsal süreçlerini de etkileyerek örgütün tüm süreçleri kapsamında dönüşümü gündeme getirmektedir. Örgütsel dönüşüm ve tamamlayıcı bir yaklaşım olarak örgütsel mimari kapsamında ise insan kaynakları ve örgüt kültürü açısından gerçekleşmesi gereken uygulamalar oldukça kritik bir öneme sahiptir. Bilgi çağına acımasız bir rekabet içine giren ve küreselleşen iş dünyasında, işletmeler açısından temel rekabet gücünü; kendi yeteneklerini ve becerilerini geliştirmiş, her çeşit bilgiye ulaşmasını ve onu kullanmasını bilen ve aynı zamanda yaratıcılığını sürekli geliştirebilme bilincine sahip insan kaynakları oluşturmaktadır. Bu bağlamda işletmede bulunan insan sermayesinin ve onun düşünsel ve yaratıcı gücünün geliştirilmesi ile birlikte insan kaynağının öneminin örgüt kültürü içine yerleştirilmesi gerekmektedir.²²³

Bireylerin zihinsel kapasitelerinin yararlı ürün ve hizmetlerin üretilmesi doğrultusunda yönetilmesi, bilgi çağı yöneticilerinin en önemli işlevleri arasında sayılmaktadır. Dolayısıyla, birey, bireyin zihinsel sermayesi ve üretkenliği gibi konular bilgi çağı ile birlikte büyük önem kazanan konular arasına girmiştir. Bilgi üreticisi olarak insana yapılan yatırım, insan kaynağına uygun organizasyon modelleri ve insan kaynağının geliştirilmesi olağanüstü önem kazanmaktadır. Diğer taraftan insan-iş ilişkileri önemli dönüşümlere uğramakta ve bilgi işi ile uğraşan insan kaynaklarının sayısı ve önemi sürekli biçimde artmaktadır.²²⁴

İşletmelerde kurumsal ve iş yönetim(rekabetçi) stratejileri uygularken, insan kaynakları işlevi ile ilgili faaliyetlerin de seçilen stratejilerle uyumlu olarak hazırlanması gereklidir. İnsan kaynakları yönetimi işletmelerdeki en önemli destek

²²² Yılmaz, “Entelektüel Liderlik ve Önemi” <http://www.genbilim.com/content/view/1396/89/erişim> tarihi: 15.05.2009

²²³ Yalçın ve Ay, a.g.e., s. 2639-2640.

²²⁴ Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, a.g.e., s. 545.

faaliyetlerinden birisidir. Her türlü üretim faktörünün hemen hemen benzer nitelikte olduğu, yatırımların ve fiziksel alt yapıların birbirinin aynı olduğu işletmelerde farkı yaratan, işgücünün sahip olduğu yetenekler ve kapasitelerdir. Bu nedenle işletmelerde insan kaynaklarının yönetimi, günlük faaliyetlerin yapılmasının ötesinde stratejik bir unsur olarak kabul edilmektedir. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinde, sahip olduğu işgücünün nitelikleri son derece önemlidir.²²⁵

Entelektüel 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. Entelektüel sermaye yönetimini destekleyen beceriler personel seçmek için belirlenmeli, tanımlanmalı ve seçilmelidir. Sol-beyni baskın olan insanlarla sağ beyni baskın olanları karıştırmak bütün bir iş gücü üretebilir. Tüm bunlara ek olarak farklı görüş açılarının hesaba katılmasını imkânlı kılmak için görüşlere, deneyimlere ve eğitime göre çeşitlilik eleman alma stratejilerinde bir araya getirilmelidir.²²⁶

Günümüzde daha az kaynakla, daha çok fayda üretmek bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu değişime paralel olarak küçülen organizasyonlarda, azalan personele artan sorumluluklar yüklenmektedir. İnsan kaynağının etkinliğini artırmak için örgüt yönetimlerinin odaklanması gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır.²²⁷

- Çalışanlara, vizyon ve amaçlar hakkında sürekli mesajlar verilmelidir.
- Çalışanlara, değişimin önemli ve çok gerekli olduğu hatırlatılmalıdır.
- Çalışanlara, düşündüklerini söyleyebilecekleri toplantılar yapılmalıdır.
- Çalışanlara, güven verilmelidir.
- İstenilen gelişmelerin sağlanabilmesi için çalışanlara, olabildiğince zaman, para ve yönetim desteği sağlanmalıdır.

²²⁵ **Ülgen ve Mirze**, “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayınları, 2004, İstanbul, s. 293

²²⁶ “Entelektüel Sermayeyi Etkili Yönetebilmek”(02.06.2009)

<http://www.humanresourcesfocus.com/makale014.asp>

²²⁷ **Yalçın ve Ay**, a.g.e., s. 2641-2642.

Rekabet üstünlüğünün, her düzeydeki geliştirilmiş işgücünün bir eseri olarak kazanıldığı şüphesizdir. Bu üstünlük, değer zincirindeki varlık ve yetenekler sayesinde kazanılmaktadır. Bu nedenle, işgücünün yeteneklerinin ölçülmesi ve rakiplere veya pazardaki işgücüne oranla yetenek ve becerilerinin değerlendirilmesi önemli bir konudur.

Entelektüel sermaye açısından yetenekler sadece yönetim düzeyinde değil, her düzeydeki faaliyetlerde değer yaratabilecek yetenekler olmalıdır. Zira değer zincirindeki faaliyetler birbirine bağımlı ve bağlantılı olup, küçüklü büyüklü alt grup faaliyetlerinden oluşmaktadır. Doğal olarak, her düzeydeki kilit işlerde bulunması gerekli özellikler ve yetenekler farklı olacaktır. Alt düzeyde teknik yetenekler önemli bulunabilirken, üst yönetimde daha kavramsal yetenekler önemli olabilecektir.²²⁸

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 şekilde sıralanabilir:²²⁹

- Kültürü tanımlama, değerlendirme ve şekillendirme
- Örgütsel yapıyı tasarlama ve çalışan rollerini tanımlama
- İşe alma ve geliştirme stratejilerini belirleme
- Performans yönetim stratejilerini belirleme
- Ödül stratejilerini belirleme

İnsan kaynaklarını entelektüel sermayeyi bilhassa insan sermayesi boyutunda ve onun yansıması olarak yapısal sermaye boyutunda etkinleştirmek için yeni rolleri doğrultusunda dönüştürme görevi, işletme liderinin, yönetim kurulunun ve onunla birlikte işletmeyi amaçlarına taşıyacak yöneticilerin omuzlarındadır. Bunun nedeni, lider ve üst düzey yöneticilerin işletmenin fonksiyonel süreçleri ve onların sonuçlarıyla ilgili olarak doğabilecek sorumlulukları üstlenen kişiler olmasıdır. Hisse

²²⁸ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 295.

²²⁹ “Entelektüel Sermayeyi Etkili Yönetebilmek”(02.06.2009)
<http://www.humanresourcesfocus.com/makale014.asp>

sahiplerine ekonomik değer, müşterilere ürün ya da hizmet değeri, çalışanlar açısından da örgütsel değerleri üretmek konusunda öncelikle onlar sorumludurlar.²³⁰

2.2.3 Entelektüel Sermayenin Örgüt Kültürünü Etkinleştirmedeki Rolü

Örgüt kültürü çalışanların davranış ve tutumlarını yönlendiren ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ortak değerler, inançlar, davranışlar ve alışkanlıklar bütünü olarak ifade edilebilir.

İşletmenin sahip olduğu; ürünler, hizmetler, pazarlama stratejileri rakipler tarafından taklit edilebilirken örgüt kültürü taklit edilemez. Dolayısıyla kültür, işletmeye rekabet avantajı sağlayan artı bir değer olarak yapısal sermayenin önemli unsurlarından birini oluşturur.²³¹

Günümüzde yaşamın her alanında görülen değişim ve dönüşümlere uyum açısından öğrenebilmek ve öğrenilenleri gereken süreçlere uyarlayabilmek önem kazanmaktadır. Çağımızda ancak bu yeteneklerini geliştirebilenler başarılı olma şansını yakalayabilmektedirler. Değişimi kontrol edemeyen ve yönetemeyenler içinse başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır. Değişim, dönüşüm ve örgütsel mimari süreçlerinin başarılması açısından ise örgüt kültürüne ilişkin tüm değerlerin yanı sıra kültür ve strateji arasındaki uyum ile yenilik ve yaratıcılığa dönük bir kültürel strateji, kritik düzeyde önem taşıyan temel dinamikler konumundadır.²³²

Bilgi toplumu işletmelerinde insan kaynaklarının artan önemi, kültür olgusunu çok daha önemli bir düzeye getirmiştir. İşletme süreçleri açısından genel bir değerlendirme yapılacak olursa, kültür unsurunun teknik ve rasyonellik kavramlarından daha önemli ve kritik bir ayrıcalığı olduğu görülmektedir. Kültüre

²³⁰ Yalçın ve Ay, a.g.e., s. 2642.

²³¹ Saruhan ve Özdemir, a.g.e., s. 136.

²³² Yalçın ve Ay, a.g.e., s. 2646.

ilişkin uygulamaların negatif veya pozitif etkileri, örgütün genelinde çok yoğun olarak hissedilmektedir.²³³

Örgütsel kültür, bilgi yönetiminin dolayısıyla entelektüel sermayeyi açığa çıkarma başarısını etkileyen en önemli öğelerden birisidir. Örgütsel kültür, bir işletmedeki yaşamı karakterize eden inançlar, gelenekler, değer sistemleri, davranışsal normlar ve iş yapma biçimlerini kapsarken işletmede çalışanların etkileşimde bulunabilmesi için güvenilir varsayımlar ortaya koyarak ilişkileri standart hale getirme işlevi de görür. Bu nedenle işletmelerde, bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek için kültürü şekillendirme önem arz etmektedir. Bireyler arasındaki etkileşim, yenilik sürecinde gerekli olmaktadır. Bireyler ve gruplar arasındaki diyalog, sık sık yeni fikirlerin yaratılmasının temel kaynağı olabilir. Farklı perspektiflerin çeşitli bölümlerdeki çalışanlar tarafından paylaşılması için işgören etkileşimi, hem biçimsel hem biçimsel olmayan tarzda teşvik edilmelidir. Bu etkileşim ve işbirliği, hem bireylerin kendi aralarında bilgilerini paylaşmalarını ve denetim altına almalarını hem de bireysel düzeyden örgütsel düzeye transformasyonu sağlar. Böylece örgütün bireysel ve takım düzeyinde gelişen yetenekleri ürün hizmet ve süreçlerde yenilik altyapısı oluşturarak entelektüel sermayenin gelişimini destekler.²³⁴

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.²³⁵

Yaratıcılığı teşvik eden bir kurum kültürü yaratmak isteyen yöneticilerin şirketlerinde entelektüel sermaye yatırımlarına öncelik vermeleri, bu konuya kaynak

²³³ Yalçın ve Ay, a.g.e., s. 2646-2647.

²³⁴ Gümüştekin, a.g.e., s. 208.

²³⁵ “Entelektüel Sermayeyi Etkili Yönetebilmek”(02.06.2009)
<http://www.humanresourcesfocus.com/makale014.asp>

ayırmaları, çalışanlarının gelişimi için eğitim ve rotasyon programları oluşturmaları, takım çalışmasını teşvik etmeleri, yaratıcılığın kişisel performans değerlendirmelerinde önemli bir parametre olarak ele alınmasını sağlamaları, kurum içindeki girişimcileri teşvik etmeleri ve ödüllendirmeleri faydalı olur.²³⁶

Yaratıcılığı önemseyen, bilgi paylaşımına, yeni ürün ve hizmet geliştirmeye olanak sağlayan, değişime açık, yeniliklerin takip edilmesini destekleyen, katılımcı ve paylaşımcı bir örgüt kültürü, entelektüel bir sermayedir ve böyle bir kültür yapısal sermayenin de temelini oluşturur.²³⁷

Güçlü kültürler rastlantılarla oluşmaz. Yönetim, belirli bir kültürü tasarlamak, uygulamak ve sürdürmek için çok çaba harcar. Sürekli gelişme, asla tatmin olmamanın kurumsal bir değer haline getirilmesinden güç almaktadır. Bütün süreçlerin her zaman gözden geçirilmesi ile sağlanacak sürekli gelişme; maliyet kısıntısı, verimlilik artışı, kalite ya da hizmet gibi konularda az veya çok, fakat sürekli bir iyileşme sağlar.

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, çalışanların davranış biçimlerini belirleyen yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluştaki çalışanlar ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığını gösteremediklerinden dolayı güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar.²³⁸

Çağdaş organizasyon yönetimi, yüksek düzeyde uzmanlık bilgisine ve mesleki deneyime sahip bir birey tarafından değil farklı alanlarda eğitim almış ve liyakatli bireylerden oluşan takımlarca sağlanmakta ve takımın bilgileri ve deneyimleri sınanmış üyeleri, kurumsal performansın artırılmasına yönelik olarak

²³⁶ Argüden, “Entelektüel Sermaye” Dünya Gazetesi, Sayı: 26.10.2005.

²³⁷ Saruhan ve Özdemir, a.g.e., s. 136.

²³⁸ Yalçın ve Ay, a.g.e., s. 2647.

yeteneklerini birleştirmektedirler. Bilgi çağında başarı ve sosyal sorumluluk temel değer ve motivasyonlar olarak gündeme gelmektedir. Bu bağlamda sorumluluk verilen yönetsel birimleri bilgi ile çağına dönüşümde, yönetimin odak noktası komutadan bilgiye kaymaktadır. Organizasyonlar sofistike, iyi eğitilmiş, teknik olarak düzeyi yüksek yönetici ve çalışanlarıyla bilgi toplumunun en başat özelliği olan teknolojiyi bireye göre uyumlaştırabilmektedirler.²³⁹

Kültürel değişim ve dönüşüm, kuruluşun temelini oluşturan sistematik değerlerin, ortak anlayışın ve karşılıklı sadakatin yeniden oluşturulmasını ve bunların herkes tarafından bilinmesini gerektirir. Belli bir vizyon ve strateji olduğunda, çalışanların katılımı sağlandığında ve daha iyi bir geleceğin onları beklediğini bildiklerinde, kültürel değişim ve dönüşüm herkes tarafından benimsenecektir. Verimli ve karlı yeni işlerin yaratılması, tüm işgücünü kullanmaya ve her şeyi görebilmek için kuruluşun sınırlarını geçirgen ve gözenekli hale getirmeye bağlıdır. Bu nedenle üst yönetimin değişimi bir tehdit değil, fırsat olarak kucaklayacak bir ortamı yaratmayı öğrenmesi ve öğretmesi gereklidir.²⁴⁰

2.2.4 Entelektüel Sermayenin İletişimi Etkinleştirmedeki Rolü

Çalışanların bilgilerini, deneyimlerini paylaşabilmelerine imkân verecek bir örgüt kültürü açık iletişimle desteklenmedikçe sağlıklı sonuç alınamaz. Öğrenen organizasyon temelindeki bir işletmede haberleşme türü açık ve fonksiyonlar arasıdır. Haberleşmenin açık ve çapraz-fonksiyonel olması organizasyonun, sorunun kapsamını anlayabilmesine, arzu edilen ve var olan davranış arasındaki açığı azaltmak gerekli hareketi belirlemesine yardımcı olur. Görsel ve işitsel iletişim bilgi teknolojileri ile desteklenir. Enformasyon tüm kanallardan serbestçe geçer. Organizasyondaki tüm çalışanlar olup bitenler hakkında bilgilendirilir.²⁴¹

²³⁹ Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, a.g.e., s. 546.

²⁴⁰ Yalçın ve Ay, a.g.e., s. 2647.

²⁴¹ Arslantaş ve Dikmenli, a.g.e., s. 79.

Bir örgütün öğrenme yeteneğini artırmak isteyen yönetim yaratıcılığı, yenilikleri ve buluşları özendirmeli, örgüt içinde karşılıklı güveni pekiştirmeli, başarısızlıklardan korkmak yerine onlardan bir şeyler öğrenmeyi teşvik etmelidir. Öğrenme yeteneğinin artırılabilmesi için örgüt kültürü açık ve güvenilir bir iletişimi destekleyici nitelikte olmalıdır. Örgüt bünyesindeki insanlar gelişmelerine katkıda bulunabilecek bilgilere kolayca ulaşabilmelidir. Bu nedenle yöneticiler ve işgörenler arasındaki iletişim kanalları mümkün olduğunca açık olmalı ve iletişimi zorlaştıran unsurlar ortadan kaldırılmalıdır.²⁴²

Örgütsel iletişim, çalışanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağ olarak önem taşımaktadır. Bu bağ, kişileri birbirine yaklaştırabilir veya uzaklaştırabilir. Takımı oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi, örgütsel başarımlar açısından son derece değerlidir. Bireysel bilgi ve deneyimlerin paylaşım yoluyla aktarılması açık iletişim yoluyla paylaşılma ve yenilikçi, yaratıcı çözümlerin ortaya çıkmasına da zemin oluşturmaktadır. İnsan sermayesinin potansiyeli açık bir iletişimle desteklendiğinde verimli çıktı alınması kolaylaşacaktır.

243

2.2.5 Entelektüel Sermayenin Motivasyon ve Bağlılığı Sağlamadaki Rolü

İnsan sermayesinin önemli bir belirleyicisi de işgörenin işyerindeki tatmin ve motivasyonu ile ilgilidir. Mutlu ve tatmin olmuş bir işgörenin işletmede devamlılığı, insan sermayesinin gelişimine destek sağlar. İşletmede gönüllü işgücü devir oranının yüksek olması ise bu sermayenin gelişmesini ve kalıcılığını engelleyecektir.²⁴⁴

İnsan sermayesinin mülkiyetini bir şirkete bırakmanın gönüllü olması gerekir. Bunun için çalışanlarla şirket arasında bir tür karşılıklı mülkiyet anlayışı yaratılmalıdır. Yönetim düşünürü Charles Handy bunu şu şekilde açıklamaktadır: “Şirketlerin üyeliğe dayalı topluluklar olması gerektiği kanısındayım. İnsanları şirket

²⁴² Arıkan, a.g.e., s. 24.

²⁴³ Yalçın ve Ay, a.g.e., s. 2644.

²⁴⁴ Gürol, a.g.e., s. 81.

içinde tutmak istiyorsak, onlardan artık çalışanlar olarak söz etmemiz mümkün değildir. İnsanları şirkete bağlı kılmak için, bir tür sürekliliğin ve bir tür aidiyet duygusunun olması gerekir.”²⁴⁵

Aidiyet duygusunun yaratılması ve örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, işgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu işgörenlerin birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki duygularını yansıtır. Birçok olayda rekabet baskılarını azaltmak, gerçekten çalışanların bağlılığını gerektirir. Çoğu örgütlerin rekabet talepleri bugün artık daha global, daha müşteriye dönük, daha esnek, daha öğrenme yönelimli, daha çok takım halinde çalışmaya endeksli ve daha üretkendir. Bu talepler, örgütün başarısı için duygusal, entelektüel ve fiziksel enerjisini birleştiren yüksek düzeyde bağlılık duyan insanları gerektirir. Ne yazık ki yöneticilerin çoğu, işgörenlerin artan beklentilerini etkili bir şekilde karşılamada başarısız olmaktadır. Normal koşullardaki istekleri dahi yeterince karşılanmayan işgörenlerden giderek daha fazla beklentiye girmek, onların motivasyon ve bağlılığını azaltmakta, stres ve tükenmişliğe yol açmaktadır.²⁴⁶

Bu sebeple yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir.²⁴⁷

Çalışanların en önemli gereksinimleri arasında, işletme içinde sadece çalışan olarak değil, aynı zamanda birey olarak da değer görmek vardır. İşletme içerisinde bir birey olarak değer verildiğini hisseden çalışanın, motivasyonu artacak ve böyle bir kuruluştaki çalışmaktan dolayı mutlu olacaktır.

İşletme için değerli olduğunu hisseden bireyin, yaptığı işe olan bağlılığı ve yaratıcılığı da artacaktır. Olumlu ve başarılı bir iç imaj, müşteri sadakati oluşturduğu

²⁴⁵ Stewart, a.g.e., s. 153.

²⁴⁶ Yeniçeri, a.g.e., s. 144.

²⁴⁷ Koçel, a.g.e., s. 483.

gibi, sağlam ve uzun dönemli kurumsal imaj için de gerekli olmaktadır. Böylece müşteri sadakati ve kurumsal imaj müşteri sermayesinin gelişimini de destekleyecektir.²⁴⁸

2.2.6 Entelektüel Sermayenin Personel Güçlendirmeyi Etkinleştirmedeki Rolü

Bilgi toplumu sürecinde yaşanan kültürel değişim ve bunun örgütlere yansması karşısında oluşan dirençlerin ortadan kaldırılabilmesi için çalışanlara bilgi verilmesi ve çalışanların kararlara katılımının sağlanması önemlidir. İnsanlar sayesinde başarıya ulaşmak için işgücü ve çalışanlar ile ilişkiler hakkında düşünme şeklimizi değiştirmemiz gerekmektedir. İşgücünün asgariye indirilmesi ya da kaçınılması gereken bir maliyet olarak düşünülmesi yerine bir stratejik avantaj kaynağı olarak değerlendirilmesi önemlidir ve bu bakış açısını benimseyen işletmeler rakiplerinden önde olabilmeyi başarmaktadırlar.²⁴⁹

Personel güçlendirme, genel olarak “çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılması ile eski, modası geçmiş ve emir tarzındaki yönetim uygulamalarından bir an önce uzaklaşarak işletme problemlerinin çözülmesi” anlamına gelmektedir.

Personel güçlendirme, hiyerarşik güce sahip olan kişilerden alınan yetkinin işletmede veya toplumda mümkün olan en alt düzeye devredilmesi, alt düzeydekiler arasında sorumluluğu artırma, alt düzeydeki insanların problem çözme yeteneklerini geliştirme, kendi kaderlerinin sorumluluğunu üstlenmeleri konusunda cesaret verme ve destek olma uygulamalarını kapsamaktadır.²⁵⁰

Güçlendirici bir yönetici yetki ve bilgi paylaşımını öğrenmelidir. Yönetici diğer çalışanlardan katkı talep etmeli, onları katılıma yüreklendirmeli ve

²⁴⁸ Yalçın ve Ay, a.g.e., s. 2642.

²⁴⁹ Yalçın ve Ay, a.g.e., s. 2641.

²⁵⁰ Doğan, (2006) Personel Güçlendirme, Kare Yayınları, İstanbul, s. 32.

ödüllendirmelidir. Gerçek bir personel güçlendirme insanları bir patron gibi değil bir mesai arkadaşı gibi idare edebilmektir.

Çalışanlar yöneticiler tarafından dinlenmeyi, kabul edilmeyi ve hislerine saygı gösterilmesini beklerler. Güçlendirici bir yönetici yargılayıcı olmaktan ziyade yapıcı eleştirilerde bulunur ve dürüstçe spesifik övgülerde bulunur. Bu yönde enerjini aktifleştirir böylece iletişim ve etkinlik kur. Çalışanlarını başarılı birer problem çözücü olmaya yüreklendirir.²⁵¹

Çalışanları güçlendirme, katılımcı yönetim açısından son derece değerli bir araç konumundadır. Güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, çalışanlara kendi potansiyel katkılarını en üst seviyeye çıkarabilme yönünde gereksinim duyabilecekleri bilgiler sağlanmalı; kendi katma değerlerini en üst düzeye çıkarabilmeleri için gereken eğitim ve geliştirme deneyimleri kazandırılmalı ve çalışanlar faaliyette bulundukları işletmelerin temel süreçlerini etkileyebilme fırsatına sahip olmalıdırlar. Değişen çağın gerekleri doğrultusunda yeni yönetim sistemi, örgüte güven ve bağlılığı, insan kaynaklarının etkin ve verimli şekilde yönlendirilmesini, geliştirilmesini ve işletmedeki herkesin karar verme sürecine katılımını gerektirmektedir. Bu bağlamda örgüt liderleri, çalışanların bireysel girişimde bulunabilecekleri, yüksek beklentilere sahip olabilecekleri, çabalarının ödüllendirildiği ve yaratıcı güçlerinin açığa çıkarılabildiği bir insan kaynakları güçlendirme stratejisini oluşturma yönünde gereken çabayı göstermelidirler. Bu çaba örgüt bünyesindeki insan sermayesinin, güçlendirme yoluyla entelektüel sermayenin gelişimine katkı potansiyelini artıracaktır.²⁵²

2.2.7 Entelektüel Sermayenin Takım Çalışması ve Katılımı Etkinleştirmedeki Rolü

Günümüz iş hayatında “ben merkezli”, kendine dönük, insanları bir potansiyel olarak göremeyen ve onların yaratıcılıklarını kullanmalarını sağlayamayan

²⁵¹ <http://www.geocities.com/scruffered/Empowerment.html> erişim tarihi: 14.12.2008.

²⁵² Yalçın ve Ay, a.g.e., s. 2643.

bir anlayışın yıkılarak yerine takım çalışması ve takım başarısı odaklı “biz” anlayışının hâkim olduğu görülmektedir.

Birlik ve beraberlik ruhu içinde çalışan bir takımda her bir elemanın verimliliği eşdeğer düzeyde olmaktadır. Takımın verimliliği bir bütün olarak ele alındığında araştırma bulguları, verimlilik derecesinin takım arasındaki ilişkiye bağlı olduğunu ve dayanışma içindeki takımların daha verimli olabileceklerini ortaya koymaktadır.

Takımlarda ortak kararlar alınırken, uygulayıcılar, parçası oldukları bu kararı gerçekleştirme sürecinde daha hevesli ve yaratıcı olmaktadır. Böylece uygulama esnasında ortaya çıkabilecek problemleri kendi potansiyelleri ile ortadan kaldırmakta ve üst yönetime bağımlılıktan kurtulmaktadır. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar, en üst düzey yöneticiden en alt düzeydeki çalışana kadar bütün bireylerin çalışmalarının sinerjisini yansıtmaktadırlar. Bu süreçte kurumun vizyonu etrafında bir araya gelmiş, başarı peşinde kusan insanlar vardır. Önemli olan bireysel mutluluk değil, başarmak ve takım olarak başarı mutluluğunu yaşayabilmektir.²⁵³

Takım çalışmasının bir boyutu da güçlendirme anlayışıdır. Güçlendirme çalışanlara karar alma yetkisi verilmesini ifade eder. Gücün bu şekilde kullanılması, liderlerin ve izleyicilerin daha yüksek motivasyon ve performans düzeylerine ulaşmasını sağlayacak biçimde bağlılığı doğuran kalıcı bir ilişkiyi destekler.²⁵⁴

Çalışanların güçlendirilmesi katılımı onların işi üzerinde karar alma ve uygulama imkânı veren bir çevre yaratır. Katılım bir amaç ya da araç değildir. Çalışanların organizasyon başarısını sağlamaya ve onların gelişime katkılarını sürdürmeye yarayan bir yönetim ve liderlik felsefesidir. Kendine özgü katılım süreçleri çalışma gruplarının etkinliğini, iletişim ve problem çözme yeteneğini

²⁵³ Yalçın ve Ay, a.g.e., ss. 2643-2644.

²⁵⁴ Barutçugil, a.g.e., s. 278.

artırıcıdır; çalışan katılımı çabalarıyla ödüllendirme ve kabul görmenin geliştirilmesi, menfaat ortaklığı sağlar.²⁵⁵

Takım çalışmasının sağladığı önemli bir üstünlük organizasyondaki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirmesidir. Takım oluşturma en önemli getirilerinden birisi yöneticinin çalışanlarının becerilerinden ve öğrenme yeteneklerinden tam anlamıyla yararlanmasını sağlamasıdır. Böylece örgütsel yenilik ve yaratıcılık potansiyeli artmaktadır.²⁵⁶

2.2.8 Entelektüel Sermayenin Eğitimi Etkinleştirmedeki Rolü

Bilgi çağı organizasyonlarında, eğitilmiş insanın öneminin ortaya çıkması ve bu gücün işletmenin varlıkları arasında yer almaya başlaması dolayısıyla, bilgi toplumunda merkezi unsur, toprak ve sermaye gibi maddi varlıklar olmayıp, bilgili/nitelikli ve eğitilmiş insanlardan oluşmaktadır.

Bilgi bir ölçüde bir varlığı sürdürme faktörü olarak yaşamımıza egemen olmuştur. İnsan bilgi işçisi olarak, en gelişmiş sibernetik makinelerden çok daha etkin sentezleme kabiliyetlerine kavuşmuştur. Eğitilmiş insan, bilgi işçisi olarak bir problemler yumağını, hızla çözümler demetine dönüştürebilme kabiliyeti kazanmıştır.

Bilgi toplumunun yeni işçi tipi bilgi işçilerinin, geleneksel işçiden farklı olarak ikame edilmeleri oldukça güçtür ve yine onlardan çok daha iyi eğitim görmüşlerdir. Daha genç oldukları için, rutin işlerden hoşlanmamaktadırlar. Yeni bir

²⁵⁵ **Heathfield** “Team Building and Delegation: How and When to empower people”
<http://humanresources.about.com/cs/involvementteams/qt/empower.htm> “Top 10 Principles of Employee Empowerment”
<http://humanresources.about.com/od/managementandleadership/tp/empowerment.htm> erişim tarihi: (01.10.2007).

²⁵⁶ **Yalçın ve Ay**, a.g.e., s. 2644.

gücü temsil etmektedirler. Yine bilgi toplumunda, verimliliğin artışı için büyük ölçüde sürekli eğitim gerekmektedir.²⁵⁷

Eğitim ve geliştirme, çalışanları, değişimle baş edebilir ve onu yönetebilir duruma getirmeyi hedeflemektedir. Bu süreç kapsamında fikir üretebilme, bağımsız hareket edebilme, takım oyuncusu olabilme, alışkanlık ve davranışlarını değiştirebilme, çevre koşullarının gerektirdiği teknik bilgiyi öğrenme vardır. Bilgi çağı çerçevesinde sürekli eğitim ve kariyer geliştirme kavramı, takım içinde ve özellikle çapraz takımlar (cross functional teams) kapsamında tanımı yapılmamış işleri başarmayı diğer bir deyişle beklenmedik durumları yönetebilecek düzeye ulaşmayı ifade etmektedir. Bu bağlamda eğitim ve geliştirme, daha önce geliştirilmiş "statik" durumdaki bilgilerin öğretilmesi olmaktan çıkmış, kişilerin bilgiyi bulma, yaratma, araştırma ve karşılaşılan sorunların çözümü için kullanma arzu, özgüven ve yeteneğinin geliştirilmesine dönüşmüştür. Bu süreçte kariyer yönetimi, örgütsel düzeyden çalışan düzeyine doğru bir dönüşüm göstermiştir ve sürekli istihdam boyutunda çalışanın yeteneklerinin gücünü belirleyici olarak ön plana geçmiştir. Eğitim sürecinde en önemli adımlardan birisi eğitim uygulamalarının çalışma planları ile bağlantılı olmasını sağlamaktır. İşletme stratejisi, çalışanların daha etkin performans göstermelerini sağlayan süreçleri geliştirip sürdürebilmek için güçlendirilmiş yönetim becerileri gerektirmektedir. Çalışanların, çekirdek stratejiye uzun dönemli bağlılıkları açısından yönetim becerilerinin etkinliği önemli bir ölçüt durumundadır. Eğitimi destekleyen bir kurumsal politika oluşturulmasında yönetim çalışanların bilgi, beceri ve tecrübelerini gözeterek gereksinimler ve öncelikler doğrultusunda aktif bir rol oynamalıdır.²⁵⁸

²⁵⁷ <http://www.frmtr.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-ulastirma/698065-entelektuel-liderlik.html> "Entelektüel Liderlik" erişim tarihi: 15.05.2009.

²⁵⁸ Yalçın ve Ay, a.g.e., s. 2643.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ENTELEKTÜEL SERMAYENİN, YÖNETİMİ ETKİNLEŞTİRMEDEKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3 ENTELEKTÜEL SERMAYENİN, YÖNETİMİ ETKİNLEŞTİRMEDEKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma çerçevesinde entelektüel sermayenin, yönetimin etkinleşmesiyle ilgisi incelenmeye çalışılmıştır. Bu noktada yönetimin çalışanların entelektüel kapasitelerinin farkındalığı büyük önem taşımaktadır. Bu uygulama ile YATAŞ A.Ş. bünyesinde entelektüel sermayenin yönetimi etkinleştirmedeki rolünün ortaya konabilmesine dönük bir çalışma yapılmıştır.

3.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Uygulama çalışmasında başlangıçta Kayseri ilindeki mobilya endüstrisine dönük bir sektör çalışması amaçlanmış ve bu doğrultuda Kayseri ilinde üretim yapan, çalışan ve ciro bazında en büyük işletmelerle temas kurularak izin alınmaya çalışılmıştır. Araştırma için büyük önem taşıyan ve İstanbul Sanayi Odası tarafında her yıl yayınlanan Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu arasında yer alan Boydak Holding ve ona bağlı İstikbal Mobilya ve Bellona Mobilya ile anket uygulama çalışması için izin istenmiştir. Ancak her iki markayı bünyesinde barındıran Boydak Holding'ten gerekli izin alınamamıştır. İpek Mobilya A.Ş.'den de izin alınamamasını takiben uygulama YATAŞ A.Ş. ile sınırlandırılarak gerçekleştirilmiştir.

3.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmaya, entelektüel sermaye ve ilgili kavramlar belirlenerek literatür taramasıyla başlanmıştır. Uygulama kapsamında, U.S. CPSC'ye(Consumer Product Safety Commission-Tüketici Ürünleri Güvenliği Komisyonu) ait entelektüel sermaye ölçümünde kullanılan anket formu baz alınarak anket formu oluşturulmuştur. Anket çalışması için beşli Likert skalası esas alınmıştır. Hazırlanan anketle katılımcıların her bir ifadeye katılıp katılmamalarının derecesi ölçülmeye çalışılmıştır.

Anket çalışması iki bölüm ve otuz sorudan oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik (çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, sektörde kaç yıldır çalışıldığı ve örgütteki pozisyonuna dönük) sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümse beşli Likert skalasına göre çalışanın katılma derecesinin istendiği yirmi beş ifadeden oluşmaktadır.

Araştırma hipotezi;

1. H_0 : Entelektüel sermaye incelenen alt boyutlarda yönetimi etkinleştirmede rol oynamaktadır.
 H_1 : Entelektüel sermaye incelenen alt boyutlarda yönetimi etkinleştirmede rol oynamamaktadır.
2. H_0 : Ankete katılanların yaş dağılımlarına göre verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılık yoktur.
 H_1 : Ankete katılanların yaş dağılımlarına göre verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılık yoktur.
3. H_0 : Ankete katılanların cinsiyetlerine göre verdikleri yanıtlar arasında fark yoktur
 H_1 : Ankete katılanların cinsiyetlerine gruplarına göre verdikleri yanıtlar anlamlı farklılık göstermektedir.

4. H_0 : Ankete katılanların çalışma pozisyonlarına göre verdikleri yanıtlar arasında fark yoktur
 H_1 : Ankete katılanların çalışma pozisyonlarına göre verdikleri yanıtlar anlamlı farklılık göstermektedir.
5. H_0 : Ankete katılanların çalışma sürelerine göre verdikleri yanıtlar arasında fark yoktur
 H_1 : Ankete katılanların çalışma sürelerine göre verdikleri yanıtlar anlamlı farklılık göstermektedir.
6. H_0 : Ankete katılanların eğitim düzeylerine göre verdikleri yanıtlar arasında fark yoktur.
 H_1 : Ankete katılanların eğitim düzeylerine göre verdikleri yanıtlar anlamlı farklılık göstermektedir.

3.4 ANKET BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

3.4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Verilen Yanıtların Dağılımları

YATAŞ A.Ş. bünyesinde firmanın internet sitesinden alınan veriler ışığında 1450 çalışanı olduğu dikkate alınarak yapılacak anket sayısı belirlenmiştir. Yanılgı oranı(t değeri) 0,05 alınmıştır. %95 güven aralığı için yapılan hesaplamada 173 kişinin ana kütleyi temsilen yeterli olduğu görülmüştür. Anket uygulaması için temsil değeri daha yüksek 200 sayısı tercih edilmiştir. Anket uygulaması yüz yüze görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Uygulama çalışmasına 92 kişi katılmıştır. Katılım oranı %53.17 düzeyindedir. Uygulama frekans dağılımlarının hesaplanması ve tabloların oluşturularak değerlendirilmesinde SPSS 15.0 programı kullanılmıştır.

Ankete katılan 92 personele ilişkin bilgiler aşağıda tablolar eşliğinde açıklanmıştır.

Tablo 3.1’de çalışanların yaş dağılımı görülmektedir. Çalışanların %25’i(23 kişi) 30’dan küçük, %53.3’ü(49 kişi) 30-40 yaş aralığında, %16.3’ü(15 kişi) 40-50 yaş aralığında ve %5.4’ü(5 kişi) 50’dan büyüktür. Ankete katılanların %53.3 gibi büyük bir kısmı 30-40 yaş aralığındadır.

Tablo 3.1 Yaş dağılımı

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Sınıf Orta Noktası*frekans
Değer 30’dan küçük	23	25.0	25.0	25.0	575
30-40	49	53.3	53.3	78.3	1715
40-50	15	16.3	16.3	94.6	675
50’dan büyük	5	5.4	5.4	100.0	287.5
Toplam	92	100.0	100.0		3252.5

Ağırlıklı Ortalama=(Sınıf Orta Noktası* Frekans)/Toplam Frekans

Ağırlıklı Ortalama= 3252.5/92= 35.4

Sektörde çalışanların yaşlarının ağırlıklı ortalaması yaklaşık olarak 35’ tir.

Tablo 3.2’de çalışanların cinsiyet dağılımları görülmektedir. Çalışanların %93.5’i(86 kişi) erkek %6.5’i(6 kişi) kadındır.

Tablo 3.2 Cinsiyet dağılımı

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Erkek	86	93.5	93.5	93.5
Kadın	6	6.5	6.5	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.3’te çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılımları görülmektedir. Buna göre çalışanların % 12’si(11 kişi) ilköğretim, %30.4’ü(28 kişi) orta öğretim, %34.8’i(32 kişi) lise, %6.5’i(6 kişi) yüksekokul, %15.2’si(14 kişi) üniversite ve son olarak %1.1’i(1 kişi) yüksek lisans veya üzeri öğrenim görmüştür.

Tablo 3.3 Öğrenim durumu

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer İlköğretim	11	12.0	12.0	12.0
Ortaöğretim	28	30.4	30.4	42.4
Lise	32	34.8	34.8	77.2
Yüksekokul	6	6.5	6.5	83.7
Üniversite	14	15.2	15.2	98.9
Yüksek lisans ve üzeri	1	1.1	1.1	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.4'te çalışanların şirketteki pozisyonlarına göre dağılımları görülmektedir. Çalışanların %82.6'sı(76 kişi) teknik personel, %7.6'sı(7 kişi) alt kademe yönetici, %7.6'sı(7 kişi) orta kademe yönetici ve %2.2'si(2 kişi) üst kademe yönetici pozisyonundadır.

Tablo 3.4 Şirketteki pozisyon

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Teknik personel	76	82.6	82.6	82.6
Alt kademe yönetici	7	7.6	7.6	90.2
Orta kademe yönetici	7	7.6	7.6	97.8
Üst kademe yönetici	2	2.2	2.2	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.5'te çalışanların sektördeki çalışma sürelerinin dağılımı görülmektedir. Çalışanların %10.9'u(10 kişi) 5 yıldan az deneyime sahiptir. %25'i(23 kişi) 5 ile 10 yıl arası, %26.1'i(24 kişi) 10 ile 15 yıl arası, %19.6'sı(18 kişi) 15 ile 20 yıl arası ve %18.5'i(17 kişi) sektörde 20 yıldan fazla çalışma süresine sahiptir.

Tablo 3.5 Sektördeki çalışma süresi

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Sınıf Orta Noktası*frekans
Değer 5 yıldan az	10	10.9	10.9	10.9	25
5-10	23	25.0	25.0	35.9	172.5
10-15	24	26.1	26.1	62.0	300
15-20	18	19.6	19.6	81.5	315
20 yıldan fazla	17	18.5	18.5	100.0	425
Toplam	92	100.0	100.0		1237.5

$$\text{Ağırlıklı Ortalama} = 1237.5/92 = 13.5$$

Çalışanların sektörde çalışma süreleri ortalama olarak 13.5 yıldır.

Tablo 3.6’da çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri için işyerinin imkan sağlayıp sağlamadığına dönük yanıtların dağılımı görülmektedir. Ankete katılanların %5.4’ü kesinlikle katılmıyorum. %22.8’i katılmıyorum, %26.1’i ne katılıyorum ne katılmıyorum, %42.4’ü katılıyorum, %3.3’ü ise tamamen katılıyorum yönünde görüş bildirmiştir. Burada çalışanların çok büyük bir fark olmamakla birlikte %47.7’sinin(42 kişi) olumlu görüş bildirerek olumsuz görüş bildiren %28.2’lik(26 kişi) gruptan ayrıştığı görülmektedir.

Tablo 3.6 İşyerimde yeteneklerimi geliştirmem için bana imkan tanınmıyor

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Kesinlikle katılmıyorum	5	5.4	5.4	5.4
Katılmıyorum	21	22.8	22.8	28.3
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	24	26.1	26.1	54.3
Katılıyorum	39	42.4	42.4	96.7
Tamamen katılıyorum	3	3.3	3.3	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.7’de çalışanların işlerini yaparken yeni ve daha iyi yöntemlere başvurmada cesaretlendirilip cesaretlendirilmediklerine dönük yanıtların dağılımı görülmektedir. Çalışanların %3.3’ü(3 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %18.5’i(17 kişi) katılmıyorum, %29.3’ü ne katılıyorum ne katılmıyorum, %44.6’sı(41 kişi)

katılıyorum, % 4.3'ü(4 kişi) tamamen katılıyorum yönünde görüş bildirmiştir. Burada çalışanların yaklaşık yarısının %48.9(45 kişi) olumlu görüş bildirdiği görülmektedir. Olumsuz yanıtların %21.8(20 kişi) düzeyinde olduğu göz önüne alındığında çalışanların ekseriyetle olmasa da önemli bir kısmının işini yaparken yeni yöntemler uygulamada cesaretlendirildiklerini düşündükleri görülmektedir.

Tablo 3.7 İşimi yaparken yeni ve daha iyi yöntemlere başvurmamda bana cesaret veriliyor

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Kesinlikle katılmıyorum	3	3.3	3.3	3.3
Katılmıyorum	17	18.5	18.5	21.7
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	27	29.3	29.3	51.1
Katılıyorum	41	44.6	44.6	95.7
Tamamen katılıyorum	4	4.3	4.3	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.8'de çalışanların şeflerine/amirlerine güven ve itimatlarını gösteren dağılım yer almaktadır. Çalışanların %37'si(34 kişi) tamamen katılıyorum, %46.7'si(43 kişi) katılıyorum, %16.3'ü(15 kişi) ne katılıyorum ne katılmıyorum yönünde görüş bildirmiş, buna karşın olumsuz görüş bildiren olmamıştır. Burada çalışanların %83.7(77 kişi) gibi çok büyük bir bölümünün şeflerine güven ve itimat sahibi olduğu görülmüştür. Olumsuz görüş bulunmaması firmanın organizasyon içi güveni sağlamada başarılı olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 3.8 Şefime güven ve itimadım var

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Ne katılıyorum ne katılmıyorum	15	16.3	16.3	16.3
Katılıyorum	43	46.7	46.7	63.0
Tamamen katılıyorum	34	37.0	37.0	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.9'da çalışanların liderlik becerilerini uygulayabilmeleri için fırsat verilmesine ilişkin yanıtların dağılımı görülmektedir. Çalışanların %2.2'si(2 kişi)

kesinlikle katılmıyorum, %22.8'i(21 kişi) katılmıyorum, %27.2'si(25 kişi) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %43.5'i(40 kişi) katılıyorum, %4.3'ü(4 kişi) kesinlikle katılıyorum yönünde yanıt vermiştir. Çalışanların yaklaşık yarısının -%47.8(44 kişi)- olumlu görüş bildirdiği görülmektedir. Firma bünyesindeki çalışanlara liderlik becerilerini geliştirmeleri yönünde fırsat sağlandığını ve bunun dikkate değer bir oranda olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3.9 Liderlik becerilerimi uygulayabilmem için fırsatlar sağlanıyor

		Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer	Kesinlikle katılmıyorum	2	2.2	2.2	2.2
	Katılmıyorum	21	22.8	22.8	25.0
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	25	27.2	27.2	52.2
	Katılıyorum	40	43.5	43.5	95.7
	Tamamen katılıyorum	4	4.3	4.3	100.0
	Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.10'da çalışanların faaliyet gösterdiği birimin işgücünü doğru ve uygun becerilerle donatabilmesine verilen yanıtların dağılımı yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi katılımcıların %3.3'ü(3 kişi) katılmıyorum, %29.3'ü(27 kişi) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %56.5'i(52 kişi) katılıyorum, %10.9'u(10 kişi) tamamen katılıyorum yönünde yanıt vermiştir.

Tablo 3.10 Çalışma birimim işgücünü doğru, uygun becerilerle donatabilir.

		Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer	Katılmıyorum	3	3.3	3.3	3.3
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	27	29.3	29.3	32.6
	Katılıyorum	52	56.5	56.5	89.1
	Tamamen katılıyorum	10	10.9	10.9	100.0
	Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.11'de çalışanlara sağlanan kaynakların yeterliliğine verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %1.1'i(1 kişi) katılmıyorum, %10.9'u(10 kişi)

ne katılıyorum ne katılmıyorum, %65.2'si(60 kişi) katılıyorum, %22.8'i(21 kişi) tamamen katılıyorum yönünde yanıt vermiştir. Burada tamamen katılıyorum ve katılıyorum yanıtını veren çalışanların %88(81 kişi) gibi çok büyük oranda olduğu görülmektedir. Firma bünyesindeki çalışanların işlerini yapabilmeleri için gereken kaynaklara sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 3.11 İşimi yapabilmem için yeterli kaynağa(işgücü, malzeme, bütçe vb.) sahibim

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Katılmıyorum	1	1.1	1.1	1.1
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	10	10.9	10.9	12.0
Katılıyorum	60	65.2	65.2	77.2
Tamamen katılıyorum	21	22.8	22.8	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.12'de çalışanların yaptığı işin işletmenin hedef ve öncelikleriyle ilişkisini bilip bilmediklerine verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %12'si(11 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %30.4'ü(28 kişi) katılmıyorum, %19.6'sı(18 kişi) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %25'i(23 kişi) katılıyorum, %13'ü(12 kişi) tamamen katılıyorum yönünde yanıt vermiştir.

Tablo 3.12 Yaptığım işin işletmenin hedef ve öncelikleriyle ilişkisini biliyorum

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Kesinlikle katılmıyorum	11	12.0	12.0	12.0
Katılmıyorum	28	30.4	30.4	42.4
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	18	19.6	19.6	62.0
Katılıyorum	23	25.0	25.0	87.0
Tamamen katılıyorum	12	13.0	13.0	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.13'te çalışanların personel güçlendirme yapıp yapılmadığına verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %16.3'ü(15 kişi) katılmıyorum,

%39.1'i(36 kişi) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %38'i(35 kişi) katılıyorum, %6.5'i(6 kişi) tamamen katılıyorum yönünde yanıt vermiştir.

Tablo 3.13 İş süreçlerine uygun, yetki ve sorumluluk devri(personel güçlendirme) yapıldığı hissine sahibim

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Katılmıyorum	15	16.3	16.3	16.3
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	36	39.1	39.1	55.4
Katılıyorum	35	38.0	38.0	93.5
Tamamen katılıyorum	6	6.5	6.5	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.14'te çalışanların müşterilere yüksek kalitede ürün ve hizmet sundukları için ödüllendirilip ödüllendirilmediklerine dair verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %22.8'i(21 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %38'i(35 kişi) katılmıyorum, %26.1'i(24 kişi) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %13'ü(12 kişi) katılıyorum yönünde yanıt vermiştir.

Tablo 3.14 Çalışanlar müşterilere yüksek kalitede ürün ve hizmet sundukları için ödüllendiriliyor

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Kesinlikle katılmıyorum	21	22.8	22.8	22.8
Katılmıyorum	35	38.0	38.0	60.9
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	24	26.1	26.1	87.0
Katılıyorum	12	13.0	13.0	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.15'te yaratıcılığın ve yeniliğin ödüllendirilip ödüllendirilmediğine verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %19.6'sı(18 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %28.3'ü(26 kişi) katılmıyorum, %28.3'ü(26 kişi) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %21.7'si(20 kişi) katılıyorum, %2.2'si(2 kişi) tamamen katılıyorum yönünde yanıt vermiştir.

Tablo 3.15 Yaratıcılık ve yenilik ödüllendiriliyor

		Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer	Kesinlikle katılmıyorum	18	19.6	19.6	19.6
	Katılmıyorum	26	28.3	28.3	47.8
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	26	28.3	28.3	76.1
	Katılıyorum	20	21.7	21.7	97.8
	Tamamen katılıyorum	2	2.2	2.2	100.0
	Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.16’da yönetici/takım liderlerinin farklı altyapılardan gelen iş görenlerle birlikte çalışıp çalışmadığına verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %8.7’si(8 kişi) katılmıyorum, %23.9’u(22 kişi) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %54.3’ü(50 kişi) katılıyorum, %13’ü(12 kişi) tamamen katılıyorum yönünde yanıt vermiştir.

Tablo 3.16 Yöneticiler/takım liderleri, farklı altyapılara sahip iş görenlerle birlikte çalışıyorlar

		Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer	Katılmıyorum	8	8.7	8.7	8.7
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	22	23.9	23.9	32.6
	Katılıyorum	50	54.3	54.3	87.0
	Tamamen katılıyorum	12	13.0	13.0	100.0
	Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.17’de liderlerin yüksek seviyede motivasyon ve bağlılık hissi sağlayıp sağlamadığına verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %1.1’i(1 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %30.4’ü(28 kişi) katılmıyorum, %42.4’ü(39 kişi) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %25’i(23 kişi) katılıyorum, %1.1’i(1 kişi) tamamen katılıyorum yönünde yanıt vermiştir.

Tablo 3.17 Liderler işgücüne yüksek seviyede motivasyon ve bağlılık hissi sağlıyorlar

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Kesinlikle katılmıyorum	1	1.1	1.1	1.1
Katılmıyorum	28	30.4	30.4	31.5
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	39	42.4	42.4	73.9
Katılıyorum	23	25.0	25.0	98.9
Tamamen katılıyorum	1	1.1	1.1	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.18’de yöneticilerin örgütsel hedefleri ve öncelikleri paylaşım paylaşmadığına verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %7.6’sı(7 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %31.5’i(29 kişi) katılmıyorum, %31.5’i ne katılıyorum ne katılmıyorum, %27.2’si(25 kişi) katılıyorum, %2.2’si(2 kişi) tamamen katılıyorum yönünde yanıt vermiştir.

Tablo 3.18 Yöneticiler organizasyonun hedef ve önceliklerini paylaşırlar

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Kesinlikle katılmıyorum	7	7.6	7.6	7.6
Katılmıyorum	29	31.5	31.5	39.1
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	29	31.5	31.5	70.7
Katılıyorum	25	27.2	27.2	97.8
Tamamen katılıyorum	2	2.2	2.2	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.19’da çalışanların işyerinde sağlık ve güvenlik risklerinden korunmasına verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %1.1’i(1 kişi) katılmıyorum, %30.4’ü(28 kişi) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %50’si(46 kişi) katılıyorum, %18.5’i(17 kişi) tamamen katılıyorum yönünde yanıt vermiştir.

Tablo 3.19 Çalışanlar, işyerinde sağlık ve güvenlik risklerinden korunmaktadır

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Katılmıyorum	1	1.1	1.1	1.1
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	28	30.4	30.4	31.5
Katılıyorum	46	50.0	50.0	81.5
Tamamen katılıyorum	17	18.5	18.5	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.20’de takım liderlerinin performans artırıcı, yapıcı öneriler sağlayarak işgücünün gelişimini destekleyip desteklemediklerine verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %8.7’si(8 kişi) katılmıyorum, %28.3’ü(26 kişi) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %41.3’ü(38 kişi) katılıyorum, %21.7’si(20 kişi) tamamen katılıyorum yönünde yanıt vermiştir.

Tablo 3.20 Takım liderleri iş performansını artırıcı, yapıcı öneriler sağlar. İşgücünün gelişimi desteklenir

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Katılmıyorum	8	8.7	8.7	8.7
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	26	28.3	28.3	37.0
Katılıyorum	38	41.3	41.3	78.3
Tamamen katılıyorum	20	21.7	21.7	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.21’de çalışanların eğitim gereksinimlerinin farklı birimlerin yöneticileri arasındaki bilgi alışverişiyle belirlenip belirlenmediğine verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %2.2’si(2 kişi) katılmıyorum, %35.9’u(33 kişi) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %50’si(46 kişi) katılıyorum, %12’si(11 kişi) tamamen katılıyorum yönünde yanıt vermiştir.

Tablo 3.21 Eğitim gereksinimlerim farklı birimlerin yöneticileri arasındaki bilgi alışverişiyle belirlenir

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Katılmıyorum	2	2.2	2.2	2.2
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	33	35.9	35.9	38.0
Katılıyorum	46	50.0	50.0	88.0
Tamamen katılıyorum	11	12.0	12.0	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.22’de çalışanların işe ilişkin bilgilerini birbirleriyle paylaşp paylaşmadığına verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %1.1’i(1 kişi) katılmıyorum, %26.1’i ne katılıyorum ne katılmıyorum, %53.3’ü(49 kişi) katılıyorum, %19.6’sı(18 kişi) tamamen katılıyorum yönünde yanıt vermiştir.

Tablo 3.22 Çalıştığım birimdeki işgörenler işe ilişkin bilgilerini birbiriyle paylaşır

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Katılmıyorum	1	1.1	1.1	1.1
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	24	26.1	26.1	27.2
Katılıyorum	49	53.3	53.3	80.4
Tamamen katılıyorum	18	19.6	19.6	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.23’te çalışanın işini etkileyen karar süreçlerine katılımından memnun olup olmadıklarına verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %8.7’si(8 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %19.6’sı(18 kişi) katılmıyorum, %34.8’i(32 kişi) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %34.8’i(32 kişi) katılıyorum, %2.2’si(2 kişi) tamamen katılıyorum yönünde yanıt vermiştir.

Tablo 3.23 İşimi etkileyen karar süreçlerine katılımım beni tatmin ediyor

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Kesinlikle katılmıyorum	8	8.7	8.7	8.7
Katılmıyorum	18	19.6	19.6	28.3
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	32	34.8	34.8	63.0
Katılıyorum	32	34.8	34.8	97.8
Tamamen katılıyorum	2	2.2	2.2	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.24'te çalışanların iyi bir iş çıkarttıklarında aldıkları takdirden tatmin olup olmadıklarına verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %28.3'ü(26 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %33.7'si(31 kişi) katılmıyorum, %22.8'i(21 kişi) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %15.2'si(14 kişi) katılıyorum yönünde yanıt vermiştir.

Tablo 3.24 İyi bir iş çıkarttığımda aldığım takdir beni tatmin ediyor

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Kesinlikle katılmıyorum	26	28.3	28.3	28.3
Katılmıyorum	31	33.7	33.7	62.0
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	21	22.8	22.8	84.8
Katılıyorum	14	15.2	15.2	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.25'te işyerinin çalışanlara sağladığı daha iyi bir işe ulaşma imkânının tatmin edip etmediğine verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %8.7'si(8 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %23.9'u(22 kişi) katılmıyorum, %38'i(35 kişi) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %25'i(23 kişi) katılıyorum, %4.3'ü(4 kişi) tamamen katılıyorum yönünde yanıt vermiştir.

Tablo 3.25 İşyerimin sağladığı daha iyi bir işe ulaşma imkânı beni tatmin ediyor

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Kesinlikle katılmıyorum	8	8.7	8.7	8.7
Katılmıyorum	22	23.9	23.9	32.6
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	35	38.0	38.0	70.7
Katılıyorum	23	25.0	25.0	95.7
Tamamen katılıyorum	4	4.3	4.3	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.26’da çalışanların mevcut iş için aldıkları eğitimi yeterli bulup bulmadıklarına verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %15.2’si(14 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %34.8’i(32 kişi) katılmıyorum, %22.8’i(21 kişi) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %22.8’i(21 kişi) katılıyorum, %4.3’ü(4 kişi) tamamen katılıyorum yönünde yanıt vermiştir.

Tablo 3.26 Mevcut işim içi aldığım eğitim yeterli geliyor

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Kesinlikle katılmıyorum	14	15.2	15.2	15.2
Katılmıyorum	32	34.8	34.8	50.0
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	21	22.8	22.8	72.8
Katılıyorum	21	22.8	22.8	95.7
Tamamen katılıyorum	4	4.3	4.3	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.27’de çalışanların her unsuru göz önüne aldıklarında işlerini memnun edici bulup bulmadıklarına verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %1.1’i(1 kişi) katılmıyorum, %25’i(23 kişi) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %65.2’si(60 kişi) katılıyorum, %8.7’si(8 kişi) tamamen katılıyorum yönünde yanıt vermiştir.

Tablo 3.27 Her unsuru göz önüne alarak düşündüğümde, işimi memnun edici buluyorum

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Katılmıyorum	1	1.1	1.1	1.1
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	23	25.0	25.0	26.1
Katılıyorum	60	65.2	65.2	91.3
Tamamen katılıyorum	8	8.7	8.7	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.28’de işyerinin sağladığı emeklilik imkânlarının yeterli olup olmadığına verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %15.2’si(14 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %18.5’i(17 kişi) katılmıyorum, %30.4’ü(28 kişi) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %33.7’si(31 kişi) katılıyorum, %2.2’si(2 kişi) tamamen katılıyorum yönünde yanıt vermiştir.

Tablo 3.28 İşyerimin sağladığı emeklilik imkânları yeterli geliyor

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Kesinlikle katılmıyorum	14	15.2	15.2	15.2
Katılmıyorum	17	18.5	18.5	33.7
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	28	30.4	30.4	64.1
Katılıyorum	31	33.7	33.7	97.8
Tamamen katılıyorum	2	2.2	2.2	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.29’da verilen yıllık izinlerin yeterli olup olmadığına verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %7.6’sı(7 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %34.8’i(32 kişi) katılmıyorum, %28.3’ü(26 kişi) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %26.1’i(24 kişi) katılıyorum, %3.3’ü(3 kişi) tamamen katılıyorum yönünde yanıt vermiştir.

Tablo 3.29 Verilen yıllık izinler yeterli geliyor

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Kesinlikle katılmıyorum	7	7.6	7.6	7.6
Katılmıyorum	32	34.8	34.8	42.4
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	26	28.3	28.3	70.7
Katılıyorum	24	26.1	26.1	96.7
Tamamen katılıyorum	3	3.3	3.3	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

Tablo 3.30’da aile izinleri ve sağlık izinlerinin yeterli olup olmadığına verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %2.2’si(2 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %22.8’i(21 kişi) katılmıyorum, %40.2’si(37 kişi) ne katılıyorum ne katılmıyorum, 31.5’i(29 kişi) katılıyorum, %3.3’ü(3 kişi) tamamen katılıyorum yönünde yanıt vermiştir.

Tablo 3.30 Aile izinlerini de kapsayan sağlık izinleri yeterli geliyor

	Frekans	Yüzde	Değer Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Değer Kesinlikle katılmıyorum	2	2.2	2.2	2.2
Katılmıyorum	21	22.8	22.8	25.0
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	37	40.2	40.2	65.2
Katılıyorum	29	31.5	31.5	96.7
Tamamen katılıyorum	3	3.3	3.3	100.0
Toplam	92	100.0	100.0	

3.4.2 Araştırmanın Dayandığı Hipotezlerin Test Edilmesi

Ankete katılanların verdikleri yanıtların aşağıdaki hipotezlerde belirtilen demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği Ki-kare istatistik testi ile % 5 önem seviyesinde sınanmıştır. Hipotez testleri 5 demografik değişken ve anket sorularının oluşturduğu 7 alt boyut için, **(Kişisel İş Deneyimi, Katılım ve Gelişme, Çalışma Kültürü, Liderlik, Öğrenme ve Bilgi Yönetimi, İş Tatmini, Sağlanan İmkanlardan Memnuniyet)** toplamda 25 soru üzerinden ayrı ayrı sınanmıştır. Toplam olarak 125 hipotez testi gerçekleştirilmiştir. Çapraz tablolarda yanıtlar pozitif, negatif ve nötr yanıtlar olarak gruplandırılarak Ki kare analizleri

gerçekleştirilmiştir. İlgili tablolarda, her bir alt boyut içerisinde yer alan sorulara ait elde edilen pozitif, negatif ve nötr yanıt dağılımları, demografik özellikler üzerinden verilmiş olup, ilgili teste ait Ki-kare test istatistik değeri ve önemlilik değeri (p-değeri) verilerek hipotez testi sonuçları sunulmuştur.

Ankette yer alan 7 alt boyutu oluşturan sorular için demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermedikleri benzer hipotez cümleleri kurularak istatistiksel önemlilikleri sınanmıştır. Yaş değişkeni için hipotez cümlelerinin tamamı verilmiş olup, diğer demografik özellikler için oluşturulan hipotez cümleleri benzer olduğu için yazılmamıştır.

Tablo 3.31’de anket hipotezinin incelendiği 7 boyuta ilişkin pozitif, negatif ve nötr yanıtların dağılımları verilmiştir. Bilgi yönetimi ve öğrenme, katılım ve gelişme ile kişisel iş deneyimi boyutunda alınan pozitif yanıtlar görece yüksek bir orana sahipken çalışma kültürü, iş tatmini ve sağlanan imkânlardan memnuniyet boyutunda alınan yanıtların negatif ağırlıklı oldukları görülmektedir. Negatif yanıtları görece yüksek çıkan boyutlarda örgütün ve yönetimin yeterince etkin olamadığı ve gerek çalışma kültürü gerek iş tatmini ve sağlanan imkânlarla ilgili yeterli başarının gösterilemediği görülmektedir. Toplamda ise pozitif yanıtların ağırlığı, oluşturulan hipotez ve alt hipotezlerimizi destekler nitelikte görülmektedir.

Tablo 3.31’de alınan yanıtlar genel olarak görülebilmesi için anket formu üzerinde, yanıtların altında yüzde(%) değeri olarak verilmiştir. “ H_0 : *Entelektüel sermaye incelenen alt boyutlarda yönetimi etkinleştirmede rol oynamaktadır.*” hipotezimizin doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 3.31 Alt Boyutlara Göre Ankette yer Alan Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı

ALT BOYUTLAR	Pozitif yanıt %	Negatif yanıt %	Nötr yanıt %
Kişisel iş deneyimi	54,4	17,03	28,6
Katılım ve Gelişme	60,30	17,95	21,75
Çalışma kültürü	37,23	33,43	29,35
Liderlik	49,60	19,83	30,55
Bilgi Yönetimi ve Öğrenme	67,40	1,65	32,0
İş tatmini	36,52	34,80	28,68
Sağlanan imkânlardan memnuniyet	33,33	33,70	32,97
TOPLAM	48,40	22,56	33,41

Tablo 3.32’de görüldüğü gibi yaş gruplarına göre kişisel iş deneyimi boyutuna ait soruların karşılaştırmalarında, boyutlara ait sorulara verilen yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık Ki-kare testine göre belirlenmemiştir.

Tablo 3.33’de katılım ve gelişme boyutunda ankete verilen yanıtların yaş gruplarına göre dağılımları gösterilmiştir.

Tablo 3.34’de çalışma kültürü boyutuna ait sorularda ise sadece yaratıcılık ve yenilik ödüllendiriliyor sorusuna verilen yanıtlar yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermiştir Yaş gruplarına göre pozitif yanıt yüzdelere bakıldığında toplamda pozitif yanıt yüzdesi % 23,9 iken bu oran 40-59 yaş grubunda diğer yaş gruplarına göre yüksek elde edilmiştir. Oran (% 33,3)’tür.

Yaş gruplarına göre, liderlik ile öğrenme ve bilgi yönetimi boyutlarına verilen yanıtlar arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir (tablo 3.35 ve tablo 3.36). Tablo 3.37’de iş tatmini boyutunda ise, işyerimin sağladığı daha iyi bir işe ulaşma imkânı beni tatmin ediyor cümlesine verilen yanıtlar arasında yaş gruplarına göre

anlamli farklilik olup, toplamda pozitif yanitlari oranı % 29,3 iken yaş gruplari ilerledikçe beklentilerde artıp iş tatmini boyutuna ait bu soruya katılım oranlari düşmüştür. Yaş gruplarına göre pozitif yanitlari oranına bakıldığında 30’dan küçük yaş grubunda pozitif yanit yüzdesi % 39,1 ile en yüksek olarak elde edilmiştir.

Sağlanan imkânlardan memnuniyet boyutuna verilen yanitlar yaş gruplarına göre anlamli farklilik göstermemiştir.(tablo 3.38)

Cinsiyete göre yanitlari karşılaştırılmasında kişisel iş deneyimi boyutuna ait verilen yanitlar anlamli farklilik göstermemiştir(tablo 3.39). Katılım ve gelişme boyutunda ise sadece “Yaptığım işin, işletmenin hedef ve öncelikleriyle ilişkisini biliyorum.” Cümlesine verilen yanitlar cinsiyetlere göre anlamli farklilik göstermiştir. Toplamda bu cümleye verilen pozitif yanit yüzdesi % 38 olup, kadınlar erkeklere göre oldukça yüksek bir oranda bu ifadeye katılım belirtmişlerdir. Kadınlarda pozitif yanit oranı % 83,3 iken, erkeklerde pozitif yanit oranı % 34,9 ‘dur(tablo 3.40).

Çalışma kültürü boyutuna ait soruların cinsiyetlere göre karşılaştırmalarında “Yöneticiler/denetçiler/takım liderleri, farklı altyapılara sahip iş görenlerle birlikte çalışıyorlar.” İfadesine katılım cinsiyetlere göre anlamli farklilik göstermiştir. Toplamda bu ifadeye belirtilen pozitif yanit yüzdesi % 67,4 olup, kadınlarda bu oran %16,7, erkeklerde bu oran % 70,9 olarak belirlenerek erkekler kadınlara göre oldukça yüksek bir oranda pozitif yanit vermişlerdir. (tablo 3.41).

Liderlik boyutuna ve öğrenme ile bilgi yönetimine ait verilen yanitlar arasında cinsiyetlere göre anlamli farklilik belirlenmemiştir (tablo 3.42, tablo 3.43)

İş tatmini boyutunda ise “İşimi etkileyen karar süreçlerine katılımım beni tatmin ediyor.” İfadesine katılımlar cinsiyetlere göre anlamli farklilik göstermiştir. Toplamda bu ifadeye belirtilen pozitif yanit yüzdesi % 37 olup, kadınlarda bu oran % 83,3, erkeklerde bu oran % 33,7 olarak belirlenerek kadınlar erkeklere göre oldukça yüksek bir oranda pozitif yanit vermişlerdir (tablo 3.44).

Sağlanan imkânlardan memnuniyet boyutunda “Aile izinlerini de kapsayan sağlık izinleri yeterli geliyor.” İfadesine katılımı cinsiyetlere göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Toplamda bu ifadeye belirtilen pozitif yanıt yüzdesi % 34,8 olup, kadınlarda bu ifadeye hiç pozitif yanıt verilmemiş olup, erkeklerde bu ifadeye belirtilen pozitif yanıt yüzdesi % 33,7 olarak belirlenmiştir (tablo 3.45).

Çalışma pozisyonlarına göre karşılaştırmalarda, kişisel iş deneyimi boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir (tablo 3.46). Katılım ve gelişme boyutunda ise sadece “Yaptığım işin, işletmenin hedef ve öncelikleriyle ilişkisini biliyorum.” İfadesine katılımlarda çalışma süresi etkili olmuştur. Toplamda bu ifadeye belirtilen pozitif yanıt yüzdesi % 38 olup, alt kademe yöneticilerin tamamı bu ifadeye katılırken, teknik personelde bu ifadeye pozitif katılım belirtenlerin oranı % 28, üst kademe yöneticilerde ise pozitif yanıt oranı % 50 olarak belirlenmiştir (tablo 3.47).

Çalışma kültürü boyutunda “Çalışanlar müşterilere yüksek kalitede ürün ve hizmet sundukları için ödüllendiriliyor” ifadesine katılımı çalışma pozisyonları etkili olmuştur. Toplamda bu ifadeye belirtilen pozitif yanıt yüzdesi % 13 olup, alt kademe yöneticiler ve orta kademe yöneticilerden pozitif yanıt veren olmaz iken, üst kademe yöneticilerin tamamı bu ifadeye pozitif katılım göstermişlerdir (tablo 3.48).

Liderlik boyutunda, “Yöneticiler organizasyonun hedef ve önceliklerini paylaşırlar.” ifadesine katılımı çalışma pozisyonları etkili olmuştur. Toplamda bu ifadeye belirtilen pozitif yanıt yüzdesi % 29,3 olup, alt kademe yöneticilerde pozitif yanıt oranı % 85,7 iken, bu oran üst kademe yöneticilerde % 50,0 teknik personelde % 27,4 olarak belirlenmiştir (tablo 3.49).

Liderlik boyutunda, “Denetçiler/takım liderleri çalışanların iş performanslarını artırıcı, yapıcı öneriler sağlar. Çalıştığım birimde işgücünün gelişimi desteklenir.” ifadesine katılımı çalışma pozisyonları etkili olmuştur. Toplamda bu ifadeye belirtilen pozitif yanıt yüzdesi % 63 olup, alt kademe

yöneticilerde pozitif yanıt oranı % 69,7 iken, bu oran üst kademe yöneticilerde % 100,0 , teknik personelde % 14,3 olarak belirlenmiştir.

Öğrenme ve bilgi yönetimi boyutunda, “Çalıştığım birimdeki iş görenler işe ilişkin bilgilerini birbiriyle paylaşır.” İfadesine katılımı çalışma pozisyonları etkili olmuştur. Toplamda bu ifadeye belirtilen pozitif yanıt yüzdesi % 72,8 olup, üst kademe yöneticilerin tamamı bu ifadeye pozitif yanıt belirtirken, alt kademe ve orta kademe yöneticilerde pozitif yanıt oranı % 57, teknik personelde ise % 75 olarak belirlenmiştir (tablo 3.50).

İş tatmini boyutunda, “İyi bir iş çıkarttığımda aldığım takdir beni tatmin ediyor.” İfadesine katılımı çalışma pozisyonları etkili olmuştur. Toplamda pozitif yanıt oranı oldukça düşük olarak % 15, 2 elde edilmiştir. Üst kademe yöneticilerin % 50’si pozitif yanıt belirtirken, alt kademe yöneticiler % 28,6, orta kademe yöneticiler % 28,6, teknik personel ise % 11,8 pozitif yanıt vermişlerdir. (tablo 3.51) Yine aynı boyutta, “Mevcut işim, için aldığım eğitim yeterli geliyor.” İfadesine katılımı da çalışma pozisyonları etkili olmuştur. Toplamda pozitif yanıt oranı % 27, 2 iken, üst kademe yöneticilerden hiç birisi pozitif yanıt belirtmemişlerdir. Orta kademe yöneticilerde pozitif yanıt oranı % 100,0 alt kademe yöneticilerde % 42,9 teknik personelde ise, % 19,7 olarak belirlenmiştir. (tablo 3.52)

İş tatmini boyutunda çalışma pozisyonunun etkili olduğu bir diğer ifade ise, “Her unsuru göz önüne alarak düşündüğümde, işimi memnun edici buluyorum.”ifadesi olmuştur. Toplamda pozitif yanıt yüzdesi % 73,9 olarak belirlenmiştir. Üst kademe yöneticilerin tamamı pozitif yanıt vermişlerdir. Orta kademe ve alt kademe yöneticilerde % 42,9, teknik personelde ise % 78,9 oranında pozitif yanıt elde edilmiştir. (tablo 3.51)

Sağlanan imkânlardan memnuniyet boyutuna verilen yanıtlar çalışma pozisyonlarına göre anlamlı farklılık göstermemiştir. (tablo 3.52)

Çalışma sürelerine göre karşılaştırmalarda kişisel iş deneyimi boyutunda verilen yanıtlar arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir. (tablo 3.53)

Katılım ve gelişme boyutunda “Çalışma birimimde, denetçiler/takım liderleri çalışanlarına liderlik becerilerini uygulayabilecekleri fırsatlar sağlıyor” ifadesine katılımda, çalışma süreleri etkili olmuştur. Toplamda pozitif yanıt oranı % 47,8 olup, en yüksek pozitif yanıt oranı 5 – 10 yıl çalışanlarda elde edilmiş olup pozitif yanıt oranı % 60,9’dur. En düşük pozitif yanıt oranı ise % 29,4 ile 20 yıldan fazla çalışanlarda elde edilmiştir (tablo 3.54)

Çalışma kültürü ve liderlik ile öğrenme ve bilgi yönetimi boyutlarında çalışma süreleri etkili bulunmamıştır (tablo 3.55, tablo 3.56, tablo 3.57).

İş tatmini boyutunda, “İyi bir iş çıkarttığımda aldığım takdir beni tatmin ediyor.” İfadesine katılımda çalışma süreleri etkili olmuştur. Toplamda pozitif yanıt oranı oldukça düşük olarak % 15,2 elde edilmiştir. 5 yıldan az çalışanlar hiç pozitif yanıt vermemişlerdir. En düşük pozitif yanıt oranı % 4,2 ile 11 – 15 yıl çalışanlarda en yüksek pozitif yanıt oranı ise % 34,8 ile 5 – 10 yıl arası çalışanlarda elde edilmiştir (tablo 3.58).

İş tatmini boyutunda, “İşyerimin sağladığı daha iyi bir işe ulaşma imkânı beni tatmin ediyor.” ifadesine katılımda çalışma süreleri etkili olmuştur. Toplamda pozitif yanıt oranı oldukça düşük olarak % 29,3 elde edilmiştir. En düşük % 11,1 ile 16 – 20 yıl arası çalışanlarda en yüksek % 52,2 ile 5 – 10 yıl arası çalışanlarda pozitif yanıt elde edilmiştir. (tablo 3.59)

İş tatmini boyutunda çalışma süreleri etkili bulunmamıştır.

Eğitim durumlarına göre karşılaştırmalarda, kişisel iş deneyimi boyutunda, “İşimi yaparken yeni ve daha iyi yöntemlere başvurmamda bana cesaret veriliyor.” İfadesine katılımda eğitimin etkisi önemli bulunmuştur. Toplamda pozitif yanıt oranı % 48,9 olarak belirlenmiştir. Eğitim düzeyi yüksek lisans ve daha üzeri olanların

tamamı pozitif yönde katılım göstermişlerdir. En düşük oranda % 34,4 ile lise mezunlarında pozitif yanıt elde edilmiştir. (tablo 3.60)

Katılım ve gelişme boyutunda, “Çalışma birimimde, denetçiler/takım liderleri çalışanlarına liderlik becerilerini uygulayabilecekleri fırsatlar sağlıyor.” İfadesine katılımda eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Toplamda pozitif yanıt oranı % 47,8 olarak belirlenmiştir. Yüksek lisans ve üzeri grupta yer alan katılımcıların tamamı pozitif yönde cevap vermişlerdir. Eğitim seviyesi en düşük olan ilköğretim düzeyinde yer alan katılımcılarda pozitif yanıt oranı diğer eğitim seviyelerinin içerisinde en düşük olanı olup, pozitif yanıt yüzdesi bu grupta % 27,3 olarak belirlenmiştir (tablo 3.61).

Katılım ve gelişme boyutunda, “Yaptığım işin, işletmenin hedef ve öncelikleriyle ilişkisini biliyorum.”ifadesine katılımda da eğitim etkili olmuştur. Toplamda pozitif yanıt oranı % 38 olarak belirlenmiştir. Yüksek lisans ve üzeri grupta yer alan katılımcıların tamamı pozitif yönde cevap vermişlerdir. ilköğretim düzeyinde yer alan katılımcılarda pozitif yanıt oranı diğer eğitim seviyelerinin içerisinde en düşük olanı olup, pozitif yanıt yüzdesi bu grupta % 9,10 olarak belirlenmiştir. Orta öğretim düzeyinde eğitim seviyesindeki katılımcılarda da pozitif yanıt oranı düşük olup, % 17,9 olarak belirlenmiştir (tablo 3.61).

Çalışma kültürü boyutunda verilen ifadelere katılımda cevaplar arasında eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık belirlenmemiştir (tablo 3.62).

Liderlik boyutunda, “Yöneticiler organizasyonun hedef ve önceliklerini paylaşırlar.” ifadesine katılımda eğitim etkili bulunmuştur. Toplamda pozitif yanıt oranı % 29,3 olarak belirlenmiştir. Yüksek lisans ve üzeri grupta yer alan katılımcıların tamamı pozitif yönde cevap vermişlerdir. İlköğretim düzeyinde hiçbir katılımcı pozitif yönde cevap vermemiştir. Orta öğretim düzeyinde ise pozitif yanıt oranı % 17,9 olarak belirlenmiştir (tablo 3.63).

Öğrenme ve bilgi yönetimi boyutunda eğitim etkili bulunmamıştır (tablo 3.64)

İş tatmini boyutunda “İşimi etkileyen karar süreçlerine katılımım beni tatmin ediyor.” İfadesine katılımda, eğitim düzeylerine göre verilen yanıtlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Toplamda pozitif yanıt oranı % 37 olarak belirlenmiştir. Yüksek lisans ve üzeri grupta yer alan katılımcıların tamamı pozitif yönde cevap vermişlerdir. En düşük pozitif yanıt oranı % 25 ile ortaöğretim ve lise eğitim düzeylerinde elde edilmiştir (tablo 3.65).

İş tatmini boyutunda “İyi bir iş çıkarttığımda aldığım takdir beni tatmin ediyor.” İfadesine katılımda, eğitim düzeylerine göre verilen yanıtlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Toplamda pozitif yanıt oranı % 15,2 olarak belirlenmiştir. Yüksek lisans ve üzeri grupta yer alan katılımcıların hiç birisi pozitif yönde bir karar belirtmemişlerdir. Bu grupta kalan kişilerin tamamı nötr yönde karar belirmişlerdir. Üniversite mezunlarında pozitif yanıt oranı % 35,7 olarak belirlenmiştir. Yüksek okul mezunlarında da pozitif yönde karar belirten bulunmamaktadır (tablo 3.65). Yine bu boyutta, “Mevcut işim, için aldığım eğitim yeterli geliyor.” İfadesine katılımda eğitim etkili olmuştur. Toplamda pozitif yanıt oranı % 27,2 olarak belirlenmiştir. Yüksek lisans ve üzeri grupta yer alan katılımcıların hiç birisi pozitif yönde bir karar belirtmemişlerdir. Ortaöğretim düzeyinde pozitif yanıt oranı % 7,1, üniversite düzeyinde ise % 85,7 olarak belirlenmiştir (tablo 3.65).

Sağlanan imkânlardan memnuniyet boyutunda, “Aile izinlerini de kapsayan sağlık izinleri yeterli geliyor.” İfadesine katılımda, eğitim düzeylerine göre verilen yanıtlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Toplamda pozitif yanıt oranı % 34,8 olarak belirlenmiştir. . Yüksek lisans ve üzeri grupta yer alan katılımcıların tamamı pozitif yönde karar belirtmemişlerdir. En düşük pozitif oran % 7,1 ile üniversite mezunu kişilerden elde edilmiştir. İlköğretim düzeyinde oran % 36,4, orta öğretimde % 60,7 ve lise düzeyinde % 25 olarak belirlenmiştir (tablo 3.66).

Yaş gruplarına göre verilen yanıtların tablolar eşliğinde karşılaştırılması:

Tablo 3.32 Kişisel İş Deneyimi Boyutuna Ait Cevapların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

(1) İşyerimde yeteneklerimi geliştirmem için bana imkân tanınıyor. $\chi^2 = 7,393$; $p = 0,286$, önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	52,2	26,1	21,7
30-40	49,0	26,5	24,5
40-50	26,7	26,7	46,7
50' den büyük	40,0	60,0	-
TOPLAM	45,7	28,3	26,1
(2) İşimi yaparken yeni ve daha iyi yöntemlere başvurmamda bana cesaret veriliyor. $\chi^2 = 7,069$; $p = 0,314$ önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	47,8	17,4	34,8
30-40	55,1	16,3	28,6
40-50	40,0	33,3	26,7
50'den büyük	20,0	60,0	20,0
TOPLAM	48,9	21,7	29,3
(3) Şefime güven ve itimadım var $\chi^2 = 7,654$; $p = 0,265$ önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	78,3	-	21,7
30-40	67,3	2,0	30,6
40-50	46,7	-	53,3
50'den büyük	100,0	-	-
TOPLAM	68,5	1,1	30,4

Tablo 3.33 Katılım ve Gelişme Boyutuna Ait Cevapların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

(4) Çalışma birimimde, denetçiler/takım liderleri çalışanlarına liderlik becerilerini uygulayabilecekleri fırsatlar sağlıyor. $\chi^2 = 6,872$; p = 0,333 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	47,8	30,4	21,7
30-40	55,1	18,4	26,5
40-50	33,3	26,7	40,0
50' den büyük	20,0	60,0	20,0
TOPLAM	47,8	25,0	27,2
(5) Çalışma birimim, iş gücünü doğru, uygun becerilerle donatabilir. $\chi^2 = 1,538$; p = 0,957 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	65,2	4,3	30,4
30-40	69,4	2,0	28,6
40-50	60,0	6,7	33,3
50'den büyük	80,0	-	20,0
TOPLAM	67,4	3,3	29,3
(6) İşimi yapabilmem için yeterli kaynağa(işgücü, malzeme, bütçe vb.) sahibim $\chi^2 = 8,093$; p = 0,231 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	95,7	4,3	-
30-40	85,7	-	14,3
40-50	80,0	-	20,0
50'den büyük	100,0	-	-
TOPLAM	88,0	1,1	10,9
(7) Yaptığım işin, işletmenin hedef ve öncelikleriyle ilişkisini biliyorum. $\chi^2 = 5,402$; p = 0,493 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%

30'dan küçük	39,1	34,8	26,1
30-40	36,7	51,0	12,2
40-50	40,0	26,7	33,3
50'den büyük	40,0	40,0	20,0
TOPLAM	38,0	42,4	19,6

Tablo 3.34 Çalışma Kültürü Boyutuna Ait Cevapların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

(8) İş süreçlerine uygun, yetki ve sorumluluk devri(personel güçlendirme) yapıldığı hissine sahibim. $\chi^2 = 9,175$; p = 0,164 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	56,5	8,7	34,8
30-40	46,9	16,3	36,7
40-50	26,7	33,3	40,0
50' den büyük	20,0	-	80,0
TOPLAM	44,6	16,3	39,1
(9) Çalışanlar müşterilere yüksek kalitede ürün ve hizmet sundukları için ödüllendiriliyor. $\chi^2 = 9,206$; p = 0,162 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	17,4	43,5	39,1
30-40	12,2	59,2	28,6
40-50	6,7	86,7	6,7
50'den büyük	20,0	80,0	-
TOPLAM	13,0	60,9	26,1
(10)Yaratıcılık ve yenilik ödüllendiriliyor. $\chi^2 = 13,137$; p = 0,041,önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	26,1	26,1	47,8
30-40	22,4	51,0	26,5
40-50	33,3	66,7	-
50'den büyük	-	60,0	40,0
TOPLAM	23,9	47,8	28,3

(11) Yöneticiler/denetçiler/takım liderleri, farklı altyapılara sahip iş görenlerle birlikte çalışıyorlar. $\chi^2 = 5,328$; p = 0,503 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	73,9	8,7	17,4
30-40	65,3	6,1	28,6
40-50	66,7	20,0	13,3
50'den büyük	60,0	-	40,0
TOPLAM	67,4	8,7	23,9

Tablo 3.35 Liderlik Boyutuna Ait Cevapların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

(12) Çalıştığım işletmede, liderler işgücüne yüksek seviyede motivasyon ve bağlılık hissi sağlıyor. $\chi^2 = 5,468$; p = 0,485 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	34,8	21,7	43,5
30-40	28,	30,6	40,8
40-50	13,3	40,0	46,7
50' den büyük	-	60,0	40,0
TOPLAM	26,1	31,5	42,4
(13) Yöneticiler organizasyonun hedef ve önceliklerini paylaşırlar. $\chi^2 = 1,956$; p = 0,924 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	26,1	34,8	39,1
30-40	30,6	40,8	28,6
40-50	33,3	33,3	33,3
50'den büyük	20,0	60,0	20,0
TOPLAM	29,3	39,1	31,5
(14) Çalışanlar, işyerinde sağlık ve güvenlik risklerinden korunmaktadır. $\chi^2 = 0,791$; p = 0,852 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	78,3	-	21,7

30–40	85,7	-	14,3
40–50	86,7	-	13,3
50'den büyük	80,0	-	20,0
(15) Denetçiler/takım liderleri çalışanların iş performanslarını artırıcı, yapıcı öneriler sağlar. Çalıştığım birimde işgücünün gelişimi desteklenir. $\chi^2 = 5,047$; p = 0,538 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	78,3	4,3	17,4
30–40	61,2	8,2	30,6
40–50	46,7	13,3	40,0
50'den büyük	60,0	20,0	20,0
TOPLAM	63,0	8,7	28,3

Tablo 3.36 Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Boyutuna Ait Cevapların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

(16) Eğitim gereksinimlerim, farklı birimlerin yöneticileri arasındaki bilgi alışverişiyle belirlenir. $\chi^2 = 4,549$; p = 0,603 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	73,9	4,3	21,7
30–40	57,1	2,0	40,8
40–50	53,3	-	46,7
50' den büyük	80,0	-	20,0
TOPLAM	62,0	2,2	35,9
(17) Çalıştığım birimdeki işgörenler işe ilişkin bilgilerini birbiriyle paylaşır. $\chi^2 = 8,530$; p = 0,202 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	82,6	4,3	13,0
30–40	69,4	-	30,6
40–50	60,0	-	40,0
50'den büyük	100,0	-	-
TOPLAM	72,8	1,1	26,1

Tablo 3.37 İş Tatmini Boyutuna Ait Cevapların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

(18) İşimi etkileyen karar süreçlerine katılımım beni tatmin ediyor. $\chi^2 = 2,378$; p = 0,882 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	34,8	26,1	39,1
30-40	40,8	24,5	34,7
40-50	33,3	40,0	26,7
50' den büyük	20,0	40,0	40,0
TOPLAM	37,0	28,3	34,8
(19) İyi bir iş çıkarttığımda aldığım takdir beni tatmin ediyor. $\chi^2 = 4,745$; p = 0,577 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	21,7	47,8	30,4
30-40	12,2	63,3	24,5
40-50	13,3	73,3	13,3
50'den büyük	20,0	80,0	-
TOPLAM	15,2	62,0	22,8
(20) İşyerimin sağladığı daha iyi bir işe ulaşma imkânı beni tatmin ediyor. $\chi^2 = 14,499$; p = 0,025, önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	39,1	13,0	47,8
30-40	28,6	28,6	42,9
40-50	20,0	66,7	13,3
50'den büyük	20,0	60,0	20,0
TOPLAM	29,3	32,6	38,0
(21) Mevcut işim, için aldığım eğitim yeterli geliyor. $\chi^2 = 7,690$; p = 0,262 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	34,8	47,8	17,4

30–40	28,6	42,9	28,6
40–50	20,0	60,0	20,0
50'den büyük	-	100,0	-
TOPLAM	27,2	50,0	22,8

(22) Her unsuru göz önüne alarak düşündüğümde, işimi memnun edici buluyorum. $\chi^2 = 8,199$; p = 0,224 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	69,6	-	30,4
30–40	77,6	-	22,4
40–50	60,0	6,7	33,3
50'den büyük	100,0	-	-
TOPLAM	73,9	1,1	25,0

Tablo 3.38 Sağlanan imkânlardan memnuniyet Ait Cevapların Yaş Gruplarına Göre

(23) İşyerimin sağladığı emeklilik imkânları yeterli geliyor. $\chi^2 = 2,494$; p = 0,869 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	30,4	34,8	34,8
30–40	40,8	30,6	28,6
40–50	26,7	46,7	26,7
50' den büyük	40,0	20,0	40,0
TOPLAM	35,9	33,7	30,4
(24) Verilen yıllık izinler yeterli geliyor. $\chi^2 = 3,409$; p = 0,756 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	30,4	43,5	26,1
30–40	34,7	36,7	28,6
40–50	13,3	53,3	33,3
50'den büyük	20,0	60,0	20,0
TOPLAM	29,3	42,4	28,3
(25) Aile izinlerini de kapsayan sağlık izinleri yeterli geliyor. $\chi^2 = 3,191$; p = 0,785 önemsiz			

	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Yaş grupları	%	%	%
30'dan küçük	26,1	34,8	39,1
30-40	38,8	20,4	40,8
40-50	40,0	26,7	33,3
50'den büyük	20,0	20,0	60,0
TOPLAM	34,8	25,0	40,2

Cinsiyetlere göre verilen yanıtların tablolar eşliğinde karşılaştırılması:

Tablo 3.39 Kişisel İş Deneyimi Boyutuna Ait Cevapların Cinsiyetlere Göre Karşılaştırması

(1) İşyerimde yeteneklerimi geliştirmem için bana imkân tanınıyor. $\chi^2 = 3,248$; p = 0,197 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	45,3	30,2	24,4
KADIN	50,0	-	50,0
TOPLAM	45,7	28,3	26,1
(2) İşimi yaparken yeni ve daha iyi yöntemlere başvurmamda bana cesaret veriliyor. $\chi^2 = 1,844$; p = 0,398 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	47,7	23,3	29,1
KADIN	66,7	-	33,3
TOPLAM	48,9	21,7	29,3
(3) Şefime güven ve itimadım var. $\chi^2 = 0,091$; p = 0,956 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	68,6	1,2	30,2
KADIN	66,7	-	33,3
TOPLAM	68,5	1,1	30,4

Tablo 3.40 Katılım ve Gelişme Boyutuna Ait Cevapların Cinsiyetlere Göre Karşılaştırması

(4) Çalışma birimimde, denetçiler/takım liderleri çalışanlarına liderlik becerilerini uygulayabilecekleri fırsatlar sağlıyor. $\chi^2 = 2,171$; p = 0,338 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	46,5	26,7	26,7
KADIN	66,7	-	33,3
TOPLAM	47,8	25,0	27,2
(5) Çalışma birimim, iş gücünü doğru, uygun becerilerle donatabilir. $\chi^2 = 0,803$; p = 0,669 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	66,3	3,5	30,2
KADIN	83,3	-	16,7
TOPLAM	67,4	3,3	29,3
(6) İşimi yapabilmem için yeterli kaynağa(işgücü, malzeme, bütçe vb.) sahibim. $\chi^2 = 0,872$; p = 0,647 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	87,2	1,2	11,6
KADIN	100,0	-	-
TOPLAM	88,0	1,1	10,9
(7) Yaptığım işin, işletmenin hedef ve öncelikleriyle ilişkisini biliyorum. $\chi^2 = 5,718$; p = 0,057, önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	34,9	44,2	20,9
KADIN	83,3	16,7	-
TOPLAM	38,0	42,4%	19,6

Tablo 3.41 Çalışma Kültürü Boyutuna Ait Cevapların Cinsiyetlere Göre Karşılaştırması

(8) İş süreçlerine uygun, yetki ve sorumluluk devri(personel güçlendirme) yapıldığı hissine sahibim. $\chi^2 = 1,532$; p = 0,465 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	43,0	16,3	40,7
KADIN	66,7	16,7	16,7
TOPLAM	44,6	16,3	39,1
(9) Çalışanlar müşterilere yüksek kalitede ürün ve hizmet sundukları için ödüllendiriliyor. $\chi^2 = 2,369$; p = 0,306 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	14,0	61,6	24,4
KADIN	-	50,0	50,0
TOPLAM	13,0	60,9	26,1
(10)Yaratıcılık ve yenilik ödüllendiriliyor. $\chi^2 = 2,615$; p = 0,271 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	25,6	47,7	26,7
KADIN	-	50,0	50,0
TOPLAM	23,9	47,8	28,3
(11)Yöneticiler/denetçiler/takım liderleri, farklı altyapılara sahip işgörenlerle birlikte çalışıyorlar. $\chi^2 = 7,826$; p = 0,020, önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	70,9	8,1	20,9
KADIN	16,7	16,7	66,7
TOPLAM	67,4	8,7	23,9

Tablo 3.42 Liderlik Boyutuna Ait Cevapların Cinsiyetlere Göre Karşılaştırması

(12)Çalıştığım işletmede, liderler işgücüne yüksek seviyede motivasyon ve bağlılık hissi sağlıyor. $\chi^2 = 1,560$; p = 0,458 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	26,7	32,6	40,7
KADIN	16,7	16,7	66,7
TOPLAM	26,1	31,5	42,4
(13)Yöneticiler organizasyonun hedef ve önceliklerini paylaşırlar. $\chi^2 = 4,14$; p = 0,126 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	27,9	41,9	30,2
KADIN	50,0	-	50,0
TOPLAM	29,3	39,1	31,5
(14)Çalışanlar, işyerinde sağlık ve güvenlik risklerinden korunmaktadır. $\chi^2 = 1,364$ p = 0,252 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	84,9	-	15,1
KADIN	66,7	-	33,3
TOPLAM	83,7	-	16,3
(15)Denetçiler/takım liderleri çalışanların iş performanslarını artırıcı, yapıcı öneriler sağlar. Çalıştığım birimde işgücünün gelişimi desteklenir. $\chi^2 = 4,807$; p = 0,090 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	65,1	9,3	25,6
KADIN	33,3	-	66,7
TOPLAM	63,0	8,7	28,3

Tablo 3.43 Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Boyutuna Ait Cevapların Cinsiyetlere Göre Karşılaştırması

(16)Eğitim gereksinimlerim, farklı birimlerin yöneticileri arasındaki bilgi alışverişiyle belirlenir. $\chi^2 = 1,273$; p = 0,529 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	60,5	2,3	37,2
KADIN	83,3	-	16,7
TOPLAM	62,0	2,2%	35,9
(17)Çalıştığım birimdeki işgörenler işe ilişkin bilgilerini birbirleriyle paylaşır. $\chi^2 = 0,385$; p = 0,825 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	72,1	1,2	26,7
KADIN	83,3	-	16,7
TOPLAM	72,8	1,1	26,1

Tablo 3.44 İş Tatmini Boyutuna Ait Cevapların Cinsiyetlere Göre Karşılaştırması

(18)İşimi etkileyen karar süreçlerine katılımım beni tatmin ediyor. $\chi^2 = 6,155$; p = 0,046, önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	33,7	30,2	36,0
KADIN	83,3	-	16,7
TOPLAM	37,0	28,3	34,8
(19)İyi bir iş çıkarttığımda aldığım takdir beni tatmin ediyor. $\chi^2 = 2,934$; p = 0,231 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	15,1	64,0	20,9
KADIN	16,7	33,3	50,0
TOPLAM	15,2	62,0	22,8

(20) İşyerimin sağladığı daha iyi bir işe ulaşma imkânı beni tatmin ediyor. $\chi^2 = 0,073$; p = 0,964 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	29,1	32,6	38,4
KADIN	33,3	33,3	33,3
TOPLAM	29,3	32,6	38,0
(21)Mevcut işim, için aldığım eğitim yeterli geliyor. $\chi^2 = 2,968$; p = 0,727,önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	25,6	52,3	22,1
KADIN	50,0	16,7	33,3
TOPLAM	27,2	50,0	22,8%
(22) Her unsuru göz önüne alarak düşündüğümde, işimi memnun edici buluyorum. $\chi^2 = 2,171$; p = 0,33 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	75,6	1,2	23,3
KADIN	50,0	-	50,0
TOPLAM	73,9	1,1	25,0

Tablo 3.45 Sağlanan İmkânlardan Memnuniyet Boyutuna Ait Cevapların Cinsiyetlere Göre Karşılaştırması

(23)İşyerimin sağladığı emeklilik imkânları yeterli geliyor. $\chi^2 = 4,036$; p = 0,133 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	36,0	31,4	32,6
KADIN	33,3	66,7	-
TOPLAM	35,9	33,7	30,4
(24) Verilen yıllık izinler yeterli geliyor. $\chi^2 = 4,704$; p = 0,095 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt

Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	30,2	39,5	30,2
KADIN	16,7	83,3	-
TOPLAM	29,3	42,4	28,3%
(25)Aile izinlerini de kapsayan sağlık izinleri yeterli geliyor. $\chi^2 = 6,766$; p = 0,034, önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Cinsiyet	%	%	%
ERKEK	37,2	22,1	40,7
KADIN	-	66,7	33,3
TOPLAM	34,8	25,0	40,2

Çalışma Pozisyonlarına göre verilen yanıtların tablolar eşliğinde karşılaştırılması:

Tablo 3.46 Kişisel İş Deneyimi Boyutuna Ait Cevapların Çalışma Pozisyonlarına Göre Karşılaştırması

(1) İşyerimde yeteneklerimi geliştirmem için bana imkân tanınıyor. $\chi^2 = 8,165$; p = 0,226 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	40,8	32,9	26,3
Alt kademe yönetici	71,4	14,3	14,3
Orta kademe yönetici	57,1	-	42,9
Üst kademe yönetici	100,0	-	-
TOPLAM	45,7	28,3	26,1
(2) İşimi yaparken yeni ve daha iyi yöntemlere başvurmamda bana cesaret veriliyor. $\chi^2 = 6,752$; p = 0,344 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	43,4	25,0	31,6
Alt kademe yönetici	71,4	14,3	14,3
Orta kademe yönetici	71,4	-	28,6
Üst kademe yönetici	100,0	-	-
TOPLAM	48,9	21,7	29,3
(3) Şefime güven ve itimadım var.			

$\chi^2 = 6,889$; p = 0,331 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	71,1	1,3	27,6
Alt kademe yönetici	28,6	-	71,4
Orta kademe yönetici	71,4	-	28,6
TOPLAM	100,0	-	-

Tablo 3.47 Katılım ve Gelişme Boyutuna Ait Cevapların Çalışma Pozisyonlarına Göre Karşılaştırması

(4) Çalışma birimimde, denetçiler/takım liderleri çalışanlarına liderlik becerilerini uygulayabilecekleri fırsatlar sağlıyor. $\chi^2 = 9,553$; p = 0,145 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	40,8	28,9	30,3
Alt kademe yönetici	71,4	14,3	14,3
Orta kademe yönetici	85,7	-	14,3
Üst kademe yönetici	100,0	-	-
TOPLAM	47,8	25,0	27,2
(5) Çalışma birimim, iş gücünü doğru, uygun becerilerle donatabilir. $\chi^2 = 8,429$; p = 0,208 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	63,2	2,6	34,2
Alt kademe yönetici	71,4	14,3	14,3
Orta kademe yönetici	100,0	-	-
Üst kademe yönetici	100,0	-	-
TOPLAM	67,4	3,3	29,3%
(6) İşimi yapabilmem için yeterli kaynağa(işgücü, malzeme, bütçe vb.) sahibim. $\chi^2 = 6,358$; p = 0,384 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	90,8	1,3	7,9
Alt kademe yönetici	85,7	-	14,3
Orta kademe yönetici	71,4	-	28,6

Üst kademe yönetici	50,0	-	50,0
TOPLAM	88,0	1,1	10,9
(7)Yaptığım işin, işletmenin hedef ve öncelikleriyle ilişkisini biliyorum. $\chi^2 = 23,634$; p = 0,001, önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	27,6	50,0	22,4
Alt kademe yönetici	100,0	-	-
Orta kademe yönetici	85,7	14,3	-
Üst kademe yönetici	50,0	-	50,0
TOPLAM	38,0	42,4	19,6

Tablo 3.48 Çalışma Kültürü Boyutuna Ait Cevapların Çalışma Pozisyonlarına Göre Karşılaştırması

(8)İş süreçlerine uygun, yetki ve sorumluluk devri(personel güçlendirme) yapıldığı hissine sahibim. $\chi^2 = 5,740$; p = 0,453 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	39,5	17,1	43,4
Alt kademe yönetici	71,4	14,3	14,3
Orta kademe yönetici	71,4	14,3	14,3
Üst kademe yönetici	50,0	-	50,0
TOPLAM	44,6	16,3	39,1
(9)Çalışanlar müşterilere yüksek kalitede ürün ve hizmet sundukları için ödüllendiriliyor. $\chi^2 = 16,492$; p = 0,011, önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	13,2	59,2	27,6
Alt kademe yönetici	-	71,4	28,6
Orta kademe yönetici	-	85,7	14,3
Üst kademe yönetici	100,0	-	-
TOPLAM	13,0	60,9	26,1
(10)Yaratıcılık ve yenilik ödüllendiriliyor. $\chi^2 = 11,445$; p = 0,076,önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%

Teknik personel	27,6	42,1	30,3
Alt kademe yönetici	-	85,7	14,3
Orta kademe yönetici	-	85,7	14,3
Üst kademe yönetici	50,0	-	50,0
TOPLAM	23,9	47,8	28,3
(11)Yöneticiler/denetçiler/takım liderleri, farklı altyapılara sahip işgörenlerle birlikte çalışıyorlar. $\chi^2 = 7,647$; p = 0,265 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	69,7	7,9	22,4
Alt kademe yönetici	71,4	-	28,6
Orta kademe yönetici	28,6	28,6	42,9
Üst kademe yönetici	100,0	-	-
TOPLAM	67,4	8,7	23,9

Tablo 3.49 Liderlik Boyutuna Ait Cevapların Çalışma Pozisyonlarına Göre Karşılaştırması

(12)Çalıştığım işletmede, liderler işgücüne yüksek seviyede motivasyon ve bağlılık hissi sağlıyor. $\chi^2 = 5,691$; p = 0,459 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	28,9	32,9	38,2
Alt kademe yönetici	-	28,6	71,4
Orta kademe yönetici	14,3	28,6	57,1
Üst kademe yönetici	50,0	-	50,0
TOPLAM	26,1	31,5	42,4
(13)Yöneticiler organizasyonun hedef ve önceliklerini paylaşırlar. $\chi^2 = 16,284$; p =0,012, önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	22,4	46,1	31,6
Alt kademe yönetici	85,7	-	14,3
Orta kademe yönetici	42,9	14,3	42,9
Üst kademe yönetici	50,0	-	50,0
TOPLAM	29,3	39,1	31,5
(14)Çalışanlar, işyerinde sağlık ve güvenlik risklerinden			

korunmaktadır. $\chi^2 = 1,197$; p = 0,754 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	84,2	-	15,8
Alt kademe yönetici	85,7	-	14,3
Orta kademe yönetici	71,4	-	28,6
Üst kademe yönetici	100,0	-	
TOPLAM	83,7	-	16,3
(15)Denetçiler/takım liderleri çalışanların iş performanslarını artırıcı, yapıcı öneriler sağlar. Çalıştığım birimde işgücünün gelişimi desteklenir. $\chi^2 = 17,184$; p = 0,009, önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	69,7	9,2	21,1
Alt kademe yönetici	14,3	14,3	71,4
Orta kademe yönetici	28,6	-	71,4
Üst kademe yönetici	100,0	-	-
TOPLAM	63,0	8,7	28,3

Tablo 3.50 Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Boyutuna Ait Cevapların Çalışma Pozisyonlarına Göre Karşılaştırması

(16) Eğitim gereksinimlerim, farklı birimlerin yöneticileri arasındaki bilgi alışverişiyle belirlenir. $\chi^2 = 3,135$; p = 0,792 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	63,2	1,3	35,5
Alt kademe yönetici	57,1	-	42,9
Orta kademe yönetici	57,1	14,3	28,6
Üst kademe yönetici	50,0	-	50,0
TOPLAM	62,0	2,2	35,9
(17) Çalıştığım birimdeki işgörenler işe ilişkin bilgilerini birbiriyle paylaşır. $\chi^2 = 18,179$; p = 0,006, önemli			

	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	75,0	1,3	23,7
Alt kademe yönetici	57,1	-	42,9
Orta kademe yönetici	57,1	-	42,9
Üst kademe yönetici	100,0	-	-
TOPLAM	72,8	1,1	26,1

Tablo 3.51 İş Tatmini Boyutuna Ait Cevapların Çalışma Pozisyonlarına Göre Karşılaştırması

(18) İşimi etkileyen karar süreçlerine katılımım beni tatmin ediyor. $\chi^2 = 18,179$; p = 0,06, önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	28,9	32,9	38,2
Alt kademe yönetici	42,9	14,3	42,9
Orta kademe yönetici	100,0	-	-
Üst kademe yönetici	100,0	-	-
TOPLAM	37,0	28,3	34,8
(19) İyi bir iş çıkarttığımda aldığım takdir beni tatmin ediyor. $\chi^2 = 12,945$; p = 0,044, önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	11,8	68,4	19,7
Alt kademe yönetici	28,6	57,1	14,3
Orta kademe yönetici	28,6	14,3	57,1
Üst kademe yönetici	50,0	-	50,0
TOPLAM	15,2	62,0	22,8
(20) İşyerimin sağladığı daha iyi bir işe ulaşma imkânı beni tatmin ediyor. $\chi^2 = 13,617$; p = 0,034, önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	25,0	32,9	42,1
Alt kademe yönetici	14,3	57,1	28,6
Orta kademe yönetici	71,4	14,3	14,3

Üst kademe yönetici	100,0	-	-
TOPLAM	29,3	32,6	38,0
(21)Mevcut işim, için aldığım eğitim yeterli geliyor. $\chi^2 = 30,637$; p = 0,000,önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	19,7	59,2	21,1
Alt kademe yönetici	42,9	-	57,1
Orta kademe yönetici	100,0	-	-
Üst kademe yönetici	-	50,0	50,0
TOPLAM	27,2	50,0	22,8
(22)Her unsuru göz önüne alarak düşündüğümde, işimi memnun edici buluyorum. $\chi^2 = 19,174$; p = 0,004, önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	78,9	-	21,1
Alt kademe yönetici	42,9	-	57,1
Orta kademe yönetici	42,9	14,3	42,9
Üst kademe yönetici	100,0	-	-
TOPLAM	73,9	1,1	25,0

Tablo 3.52 Sağlanan İmkânlardan Memnuniyet Boyutuna Ait Cevapların Çalışma Pozisyonlarına Göre Karşılaştırması

(23)İşyerimin sağladığı emeklilik imkânları yeterli geliyor. $\chi^2 = 7,250$; p = 0,298 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	35,5	28,9	35,5
Alt kademe yönetici	28,6	57,1	14,3
Orta kademe yönetici	42,9	57,1	-
Üst kademe yönetici	50,0	50,0	-
TOPLAM	35,9	33,7	30,4
(24) Verilen yıllık izinler yeterli geliyor. $\chi^2 = 6,695$; p = 0,350 önemsiz			

	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	31,6	36,8	31,6
Alt kademe yönetici	14,3	71,4	14,3
Orta kademe yönetici	14,3	71,4	14,3
Üst kademe yönetici	50,0%	50,0	-
TOPLAM	29,3	42,4	28,3
(25) Aile izinlerini de kapsayan sağlık izinleri yeterli geliyor. $\chi^2 = 7,029$; p = 0,318 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma Pozisyonları	%	%	%
Teknik personel	39,5	22,4	38,2
Alt kademe yönetici	14,3	42,9	42,9
Orta kademe yönetici	-	42,9	57,1
Üst kademe yönetici	50,0	-	50,0
TOPLAM	34,8	25,0	40,2

Çalışma sürelerine göre verilen yanıtların tablolar eşliğinde karşılaştırılması:

Tablo 3.53 Kişisel İş Deneyimi Boyutuna Ait Cevapların Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırması

(1) İşyerimde yeteneklerimi geliştirmem için bana imkân tanınıyor. $\chi^2 = 13,584$; p = 0,093 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	50,0	30,0	20,0
5 – 10 yıl	60,9	21,7	17,4
11 – 15 yıl	58,3	25,0	16,7
16 – 20 yıl	27,8	22,2	50,0
20 yıldan fazla	23,5	47,1	29,4
TOPLAM	45,7	28,3	26,1
(2) İşimi yaparken yeni ve daha iyi yöntemlere başvurmamda bana cesaret veriliyor. $\chi^2 = 12,871$; p = 0,116 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt

Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	40,0	30,0	30,0
5 – 10 yıl	65,2	13,0	21,7
11 – 15 yıl	58,3	12,5	29,2
16 – 20 yıl	38,9	16,7	44,4
20 yıldan fazla	29,4	47,1	23,5
TOPLAM	48,9	21,7	29,3
(3)Şefime güven ve itimadım var. $\chi^2 = 9,128$; p = 0,332 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	90,0	-	10,0
5 – 10 yıl	78,3	-	21,7
11 – 15 yıl	66,7	4,2	29,2
16 – 20 yıl	50,0	-	50,0
20 yıldan fazla	64,7	-	35,3
TOPLAM	68,5	1,1	30,4

Tablo 3.54 Katılım ve Gelişme Boyutuna Ait Cevapların Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırması

(4)Çalışma birimimde, denetçiler/takım liderleri çalışanlarına liderlik becerilerini uygulayabilecekleri fırsatlar sağlıyor. $\chi^2 = 15,388$; p = 0,052,önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	30,0	50,0	20,0
5 – 10 yıl	60,9	21,7	17,4
11 – 15 yıl	58,3	20,8	20,8
16 – 20 yıl	44,4	5,6	50,0
20 yıldan fazla	29,4	41,2	29,4
TOPLAM	47,8	25,0	27,2
(5)Çalışma birimim, iş gücünü doğru, uygun becerilerle donatabilir. $\chi^2 = 10,779$; p = 0,215 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	80,0	10,0	10,0
5 – 10 yıl	60,9	-	39,1
11 – 15 yıl	75,0	4,2	20,8

16 – 20 yıl	50,0	-	50,0
20 yıldan fazla	76,5	5,9	17,6
TOPLAM	67,4	3,3	29,3
(6)İşimi yapabilmem için yeterli kaynağa(işgücü, malzeme, bütçe vb.) sahibim.			
$\chi^2 = 15,303$; p = 0,054, önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	90,0	10,0	-
5 – 10 yıl	91,3	-	8,7
11 – 15 yıl	75,0	-	25,0
16 – 20 yıl	94,4	-	5,6
20 yıldan fazla	94,1	-	5,9
TOPLAM	88,0	1,1	10,9
(7)Yaptığım işin, işletmenin hedef ve öncelikleriyle ilişkisini biliyorum.			
$\chi^2 = 6,255$; p = 0,619 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	30,0	50,0	20,0
5 – 10 yıl	39,1	39,1	21,7
11 – 15 yıl	41,7	54,2	4,2
16 – 20 yıl	38,9	33,3	27,8
20 yıldan fazla	35,3	35,3	29,4
TOPLAM	38,0	42,4	19,6

Tablo 3.55 Çalışma Kültürü Boyutuna Ait Cevapların Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırması

(8)İş süreçlerine uygun, yetki ve sorumluluk devri(personel güçlendirme) yapıldığı hissine sahibim. $\chi^2 = 9,064$; p = 0,337 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	40,0	20,0	40,0
5 – 10 yıl	56,5	13,0	30,4
11 – 15 yıl	45,8	25,0	29,2
16 – 20 yıl	44,4	-	55,6
20 yıldan fazla	29,4	23,5	47,1
TOPLAM	44,6	16,3	39,1

(9)Çalışanlar müşterilere yüksek kalitede ürün ve hizmet sundukları için ödüllendiriliyor. $\chi^2 = 12,965$; p = 0,113 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	30,0	50,0	20,0
5 – 10 yıl	4,3	47,8	47,8
11 – 15 yıl	12,5	62,5	25,0
16 – 20 yıl	16,7	61,1	22,2
20 yıldan fazla	11,8	82,4	5,9
TOPLAM	13,0	60,9	26,1
(10)Yaratıcılık ve yenilik ödüllendiriliyor. $\chi^2 = 7,964$; p = 0,437 önemsiz			
	4,3%	47,8%	47,8%
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	12,5	62,5	25,0
5 – 10 yıl	16,7	61,1	22,2
11 – 15 yıl	11,8	82,4	5,9
16 – 20 yıl	13,0	60,9	26,1
20 yıldan fazla	30,0	50,0	20,0
TOPLAM	12,5	62,5	25,0
(11)Yöneticiler/denetçiler/takım liderleri, farklı altyapılara sahip iş görenlerle birlikte çalışıyorlar. $\chi^2 = 8,278$; p = 0,407 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	60,0	20,0	20,0
5 – 10 yıl	78,3	4,3	17,4
11 – 15 yıl	58,3	4,2	37,5
16 – 20 yıl	77,8	5,6	16,7
20 yıldan fazla	58,8	17,6	23,5
TOPLAM	67,4	8,7	23,9

Tablo 3.56 Liderlik Boyutuna Ait Cevapların Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırması

(12)Çalıştığım işletmede, liderler işgücüne yüksek seviyede motivasyon ve bağlılık hissi sağlıyor. $\chi^2 = 7,087$; p = 0,527 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%

5 yıldan az	30,0	30,0	40,0
5 – 10 yıl	34,8	26,1	39,1
11 – 15 yıl	25,0	33,3	41,7
16 – 20 yıl	27,8	16,7	55,6
20 yıldan fazla	11,8	52,9	35,3
TOPLAM	26,1	31,5	42,4
(13)Yöneticiler organizasyonun hedef ve önceliklerini paylaşırlar. $\chi^2 = 4,727$; p = 0,786 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	20,0	40,0	40,0
5 – 10 yıl	30,4	47,8	21,7
11 – 15 yıl	33,3	37,5	29,2
16 – 20 yıl	33,3	22,2	44,4
20 yıldan fazla	23,5	47,1	29,4
TOPLAM	29,3	39,1	31,5
(14)Çalışanlar, işyerinde sağlık ve güvenlik risklerinden korunmaktadır. $\chi^2 = 6,998$; p = 0,136 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	60,0	-	40,0
5 – 10 yıl	91,3	-	8,7
11 – 15 yıl	79,2	-	20,8
16 – 20 yıl	94,4	-	5,6
20 yıldan fazla	82,4	-	17,6
TOPLAM	83,7	-	16,3
(15)Denetçiler/takım liderleri çalışanların iş performanslarını artırıcı, yapıcı öneriler sağlar. Çalıştığım birimde işgücünün gelişimi desteklenir. $\chi^2 = 10,991$; p = 0,202 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	70,0	20,0	10,0
5 – 10 yıl	78,3	4,3	17,4
11 – 15 yıl	62,5	8,3	29,2
16 – 20 yıl	55,6	-	44,4
20 yıldan fazla	47,1	17,6	35,3

TOPLAM	63,0	8,7	28,3
--------	------	-----	------

Tablo 3.57 Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Boyutuna Ait Cevapların Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırması

(16) Eğitim gereksinimlerim, farklı birimlerin yöneticileri arasındaki bilgi alışverişiyle belirlenir. $\chi^2 = 10,142$; p = 0,255 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	70,0	10,0	20,0
5 – 10 yıl	78,3	-	21,7
11 – 15 yıl	45,8	4,2	50,0
16 – 20 yıl	61,1	-	38,9
20 yıldan fazla	58,8	-	41,2
TOPLAM	62,0	2,2	35,9
(17) Çalıştığım birimdeki işgörenler işe ilişkin bilgilerini birbiriyle paylaşır. $\chi^2 = 15,276$; p = 0,054, önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	90,0	10,0	-
5 – 10 yıl	82,6	-	17,4
11 – 15 yıl	62,5	-	37,5
16 – 20 yıl	61,1	-	38,9
20 yıldan fazla	76,5	-	23,5
TOPLAM	72,8	1,1	26,1

Tablo 3.58 İş Tatmini Boyutuna Ait Cevapların Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırması

(18) İşimi etkileyen karar süreçlerine katılımım beni tatmin ediyor. $\chi^2 = 5,437$; p = 0,710 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	40,0	30,0	30,0
5 – 10 yıl	47,8	17,4	34,8

11 – 15 yıl	41,7	20,8	37,5
16 – 20 yıl	27,8	38,9	33,3
20 yıldan fazla	23,5	41,2	35,3
TOPLAM	37,0	28,3	34,8

(19) İyi bir iş çıkarttığımda aldığım takdir beni tatmin ediyor.

$\chi^2 = 15,957$; p = 0,043, önemli

	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	-	70,0	30,0
5 – 10 yıl	34,8	39,1	26,1
11 – 15 yıl	4,2	62,5	33,3
16 – 20 yıl	11,1	77,8	11,1
20 yıldan fazla	17,6	70,6	11,8
TOPLAM	15,2	62,0	22,8

(20)İşyerimin sağladığı daha iyi bir işe ulaşma imkânı beni tatmin ediyor.

$\chi^2 = 21,369$; p = 0,006, önemli

	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	20,0	20,0	60,0
5 – 10 yıl	52,2	13,0	34,8
11 – 15 yıl	29,2	25,0	45,8
16 – 20 yıl	11,1	44,4	44,4
20 yıldan fazla	23,5	64,7	11,8
TOPLAM	29,3	32,6	38,0

(21)Mevcut işim, için aldığım eğitim yeterli geliyor.

$\chi^2 = 12,672$; p = 0,124 önemsiz

	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	50,0	40,0	10,0
5 – 10 yıl	26,1	43,5	30,4
11 – 15 yıl	33,3	41,7	25,0
16 – 20 yıl	22,2	44,4	33,3
20 yıldan fazla	11,8	82,4	5,9
TOPLAM	27,2	50,0	22,8

(22)Her unsuru göz önüne alarak düşündüğümde, işimi memnun edici buluyorum. $\chi^2 = 4,679$; p = 0,791 önemsiz

	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	70,0	-	30,0
5 – 10 yıl	73,9	4,3	21,7
11 – 15 yıl	66,7	-	33,3
16 – 20 yıl	77,8	-	22,2
20 yıldan fazla	82,4	-	17,6
TOPLAM	73,9	1,1	25,0

Tablo 3.59 Sağlanan İmkânlardan Memnuniyete Ait Cevapların Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırması

(23)İşyerimin sağladığı emeklilik imkânları yeterli geliyor. $\chi^2 = 2,606$; p = 0,95 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	40,0	30,0	30,0
5 – 10 yıl	34,8	26,1	39,1
11 – 15 yıl	33,3	41,7	25,0
16 – 20 yıl	38,9	38,9	22,2
20 yıldan fazla	35,3	29,4	35,3
TOPLAM	35,9	33,7	30,4
(24) Verilen yıllık izinler yeterli geliyor. $\chi^2 = 5,772$; p = 0,673 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	50,0	20,0	30,0
5 – 10 yıl	30,4	47,8	21,7
11 – 15 yıl	25,0	37,5	37,5
16 – 20 yıl	33,3	44,4	22,2
20 yıldan fazla	17,6	52,9	29,4
TOPLAM	29,3	42,4	28,3
(25) Aile izinlerini de kapsayan sağlık izinleri yeterli geliyor. $\chi^2 = 5,513$; p = 0,702 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%

5 yıldan az	40,0	30,0	30,0
5 – 10 yıl	26,1	39,1	34,8
11 – 15 yıl	33,3	16,7	50,0
16 – 20 yıl	44,4	22,2	33,3
20 yıldan fazla	35,3	17,6	47,1
TOPLAM	34,8	25,0	40,2

Eğitim durumuna göre verilen yanıtların tablolar eşliğinde karşılaştırılması:

Tablo 3.60 Kişisel İş Deneyimi Boyutuna Ait Cevapların Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırması

(1) İşyerimde yeteneklerimi geliştirmem için bana imkân tanınıyor. $\chi^2 = 12,260$; p = 0,268, önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	36,40	36,40	27,30
Ortaöğretim	50,00	32,10	17,90
Lise	28,10	34,40	37,50
Yüksekokul	66,70	16,70	16,70
Üniversite	71,40	7,10	21,40
Y.Lisans veya üstü	100,00	-	-
TOPLAM	45,70	28,30	26,10
(2) İşimi yaparken yeni ve daha iyi yöntemlere başvurmamda bana cesaret veriliyor. $\chi^2 = 21,882$; p = 0,016, önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	45,50	45,50	9,10
Ortaöğretim	42,90	32,10	25,00
Lise	34,40	15,60	50,00
Yüksekokul	83,30	-	16,70
Üniversite	78,60	7,10	14,30
Y.Lisans veya üstü	100,00	-	-
TOPLAM	48,90	21,70	29,30
(3) Şefime güven ve itimadım var. $\chi^2 = 5,295$; p = 0,871, önemsiz			

	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	63,60	-	36,40
Ortaöğretim	78,60	-	21,40
Lise	59,40	3,10	37,50
Yüksekokul	83,30	-	16,70
Üniversite	64,30	-	35,70
Y.Lisans veya üstü	100,00	-	-
TOPLAM	68,50	1,10	30,40

Tablo 3.61 Katılım ve Gelişme Boyutuna Ait Cevapların Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırması

(4)Çalışma birimimde, denetçiler/takım liderleri çalışanlarına liderlik becerilerini uygulayabilecekleri fırsatlar sağlıyor. $\chi^2 = 18,969$; p = 0,041, önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	27,30	27,30	45,50
Ortaöğretim	35,70	39,30	25,00
Lise	40,60	25,00	34,40
Yüksekokul	83,30	-	16,70
Üniversite	85,70	7,10	7,10
Y.Lisans veya üstü	100,00	-	-
TOPLAM	47,80	25,00	27,20
(5)Çalışma birimim, iş gücünü doğru, uygun becerilerle donatabilir. $\chi^2 = 15,417$; p = 0,118, önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	81,80	-	18,20
Ortaöğretim	60,70	7,10	32,10
Lise	53,10	-	46,90
Yüksekokul	83,30	-	16,70
Üniversite	92,90	7,10	-
Y.Lisans veya üstü	100,00	-	-
TOPLAM	67,40	3,30	29,30
(6)İşimi yapabilmem için yeterli kaynağa(işgücü, malzeme,			

bütçe vb.) sahibim. $\chi^2 = 14,928$; p = 0,135, önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	81,80	-	18,20
Ortaöğretim	92,90	3,60	3,60
Lise	90,60	-	9,40
Yüksekokul	100,00	-	-
Üniversite	78,60	-	21,40
Y.Lisans veya üstü	-	-	100,00
TOPLAM	88,00	1,10	10,90
(7)Yaptığım işin, işletmenin hedef ve öncelikleriyle ilişkisini biliyorum. $\chi^2 = 30,159$; p = 0,001, önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	9,10	72,70	18,20
Ortaöğretim	17,90	53,60	28,60
Lise	40,60	40,60	18,80
Yüksekokul	33,30	33,30	33,30
Üniversite	92,90	7,10	-
Y.Lisans veya üstü	100,00	-	-
TOPLAM	38,00	42,40	19,60

Tablo 3.62 Çalışma Kültürü Boyutuna Ait Cevapların Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırması

(8)İş süreçlerine uygun, yetki ve sorumluluk devri(personel güçlendirme) yapıldığı hissine sahibim. $\chi^2 = 15,522$; p = 0,114, önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	18,20	27,30	54,50
Ortaöğretim	32,10	17,90	50,00
Lise	43,80	12,50	43,80
Yüksekokul	66,70	16,70	16,70
Üniversite	78,60	14,30	7,10
Y.Lisans veya üstü	100,00	-	-

TOPLAM	44,60	16,30	39,10
(9)Çalışanlar müşterilere yüksek kalitede ürün ve hizmet sundukları için ödüllendiriliyor. $\chi^2 = 12,781$; p = 0,236, önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	-	81,80	18,20
Ortaöğretim	21,40	57,10	21,40
Lise	12,50	56,30	31,30
Yüksekokul	-	66,70	33,30
Üniversite	7,10	64,30	28,60
Y.Lisans veya üstü	100,00	-	-
TOPLAM	13,00	60,90	26,10
(10)Yaratıcılık ve yenilik ödüllendiriliyor. $\chi^2 = 10,011$; p = 0,440, önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	36,40	45,50	18,20
Ortaöğretim	32,10	39,30	28,60
Lise	18,80	46,90	34,40
Yüksekokul	16,70	50,00	33,30
Üniversite	7,10	71,40	21,40
Y.Lisans veya üstü	100,00	-	-
TOPLAM	23,90	47,80	28,30
(11)Yöneticiler/denetçiler/takım liderleri, farklı altyapılara sahip işgörenlerle birlikte çalışıyorlar. $\chi^2 = 10,989$; p = 0,358, önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	100,00	-	-
Ortaöğretim	67,90	14,30	17,90
Lise	62,50	6,30	31,30
Yüksekokul	66,70	-	33,30
Üniversite	50,00	14,30	35,70
Y.Lisans veya üstü	100,00	-	-
TOPLAM	67,40	8,70	23,90

Tablo 3.63 Liderlik Boyutuna Ait Cevapların Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırması

(12)Çalıştığım işletmede, liderler işgücüne yüksek seviyede motivasyon ve bağlılık hissi sağlıyor. $\chi^2 = 6,939$; p = 0,731, önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	9,10	45,50	45,50
Ortaöğretim	32,10	28,60	39,30
Lise	25,00	34,40	40,60
Yüksekokul	33,30	33,30	33,30
Üniversite	21,40	21,40	57,10
Y.Lisans veya üstü	100,00	-	-
TOPLAM	26,10	31,50	42,40
(13)Yöneticiler organizasyonun hedef ve önceliklerini paylaşırlar. $\chi^2 = 24,773$; p = 0,006, önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	-	81,8	18,2
Ortaöğretim	17,9	50,0	32,1
Lise	31,3	34,4	34,4
Yüksekokul	33,3	16,7	50,0
Üniversite	64,3	7,1	28,6
Y.Lisans veya üstü	100,0	-	-
TOPLAM	29,3	39,1	31,5
(14)Çalışanlar, işyerinde sağlık ve güvenlik risklerinden korunmaktadır. $\chi^2 = 3,030$; p = 0,695, önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	81,8	-	18,2
Ortaöğretim	89,3	-	10,7
Lise	78,1	-	21,9
Yüksekokul	100,0	-	

Üniversite	78,6	-	21,4
Y.Lisans veya üstü	100,0	-	
TOPLAM	83,7	-	16,3

(15)Denetçiler/takım liderleri çalışanların iş performanslarını artırıcı, yapıcı öneriler sağlar. Çalıştığım birimde işgücünün gelişimi desteklenir. $\chi^2 = 17,780$; p = 0,286 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	72,7	-	27,3
Ortaöğretim	67,9	21,4	10,7
Lise	65,6	3,1	31,3
Yüksekokul	66,7	-	33,3
Üniversite	35,7	7,1	57,1
Y.Lisans veya üstü	100,0	-	-
TOPLAM	63,0	8,7	28,3

Tablo 3.64 Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Boyutuna Ait Cevapların Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırması

(16)Eğitim gereksinimlerim, farklı birimlerin yöneticileri arasındaki bilgi alışverişiyle belirlenir. $\chi^2 = 11,083$; p = 0,351 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	90,9	-	9,1
Ortaöğretim	53,6	3,6	42,9
Lise	56,3	-	43,8
Yüksekokul	83,3	-	16,7
Üniversite	64,3	7,1	28,6
Y.Lisans veya üstü	-	-	100,0
TOPLAM	62,0	2,2	35,9
(17)Çalıştığım birimdeki iş görenler işe ilişkin bilgilerini birbirleriyle paylaşır. $\chi^2 = 6,614$; p = 0,761 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt

Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	90,9	-	9,1
Ortaöğretim	75,0	3,6	21,4
Lise	65,6	-	34,4
Yüksekokul	83,3	-	16,7
Üniversite	64,3	-	35,7
Y.Lisans veya üstü	100,0	-	-
TOPLAM	72,8	1,1	26,1

Tablo 3.65 İş Tatmini Boyutuna Ait Cevapların Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırması

(18)İşimi etkileyen karar süreçlerine katılımım beni tatmin ediyor. $\chi^2 = 18,366$; p = 0,049, önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	45,5	18,2	36,4
Ortaöğretim	25,0	32,1	42,9
Lise	25,0	40,6	34,4
Yüksekokul	33,3	33,3	33,3
Üniversite	78,6	-	21,4
Y.Lisans veya üstü	100,0	-	-
TOPLAM	37,0	28,3	34,8
(19)İyi bir iş çıkarttığımda aldığım takdir beni tatmin ediyor. $\chi^2 = 21,352$; p = 0,019, önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	18,2	45,5	36,4
Ortaöğretim	7,1	71,4	21,4
Lise	15,6	75,0	9,4
Yüksekokul	-	83,3	16,7
Üniversite	35,7	21,4	42,9
Y.Lisans veya üstü	-	-	100,0
TOPLAM	15,2	62,0	22,8
(20)İşyerimin sağladığı daha iyi bir işe ulaşma imkânı beni tatmin ediyor. $\chi^2 = 15,128$; p = 0,127 önemsiz			

	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Çalışma süresi	%	%	%
5 yıldan az	36,4	45,5	18,2
5 – 10 yıl	21,4	42,9	35,7
11 – 15 yıl	18,8	28,1	53,1
16 – 20 yıl	33,3	16,7	50,0
20 yıldan fazla	57,1	21,4	21,4
TOPLAM	100,0	-	-
(21)Mevcut işim, için aldığım eğitim yeterli geliyor. $\chi^2 = 46,543$; p = 0,000, önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	-	72,7	27,3
Ortaöğretim	7,1	67,9	25,0
Lise	21,9	59,4	18,8
Yüksekokul	66,7	-	33,3
Üniversite	85,7	-	14,3
Y.Lisans veya üstü	-	-	100,0
TOPLAM	27,2	50,0	22,8
(22)Her unsuru göz önüne alarak düşündüğümde, işimi memnun edici buluyorum. $\chi^2 = 12,576$; p = 0,248 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	45,5	9,1	45,5
Ortaöğretim	42,9	17,9	39,3
Lise	25,0	43,8	31,3
Yüksekokul	50,0	33,3	16,7
Üniversite	35,7	57,1	7,1
Y.Lisans veya üstü	-	100,0	-
TOPLAM	35,9	33,7	30,4

Tablo 3.66 Sağlanan İmkânlardan Memnuniyet Boyutuna Ait Cevapların Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırması

(23)İşyerimin sağladığı emeklilik imkânları yeterli geliyor. $\chi^2 = 15,736$; p = 0,107 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%

İlköğretim	18,2	36,4	45,5
Ortaöğretim	46,4	25,0	28,6
Lise	25,0	53,1	21,9
Yüksekokul	16,7	33,3	50,0
Üniversite	14,3	64,3	21,4
Y.Lisans veya üstü	100,0	-	-
TOPLAM	29,3	42,4	28,3
(24) Verilen yıllık izinler yeterli geliyor. $\chi^2 = 14,784$; p = 0,140 önemsiz			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	18,2	36,4	45,5
Ortaöğretim	46,4	25,0	28,6
Lise	25,0	53,1	21,9
Yüksekokul	16,7	33,3	50,0
Üniversite	14,3	64,3	21,4
Y.Lisans veya üstü	100,0	-	-
TOPLAM	29,3	42,4	28,3
(25) Aile izinlerini de kapsayan sağlık izinleri yeterli geliyor. $\chi^2 = 24,982$; p = 0,005, önemli			
	Pozitif Yanıt	Negatif Yanıt	Nötr Yanıt
Eğitim durumu	%	%	%
İlköğretim	36,4	-	63,6
Ortaöğretim	60,7	28,6	10,7
Lise	25,0	25,0	50,0
Yüksekokul	16,7	33,3	50,0
Üniversite	7,1	35,7	57,1
Y.Lisans veya üstü	100,0	-	-
TOPLAM	34,8	25,0	40,2

Anketteki üçüncü soruya verilen yanıtlar, firma bünyesinde çalışanların %83.7 gibi yüksek bir oranda amirlerine karşı güven beslediğini, firmanın güven tesis etmede başarılı olduğunu göstermektedir.

Anketin altıncı sorusuna verilen yanıtlar, firma bünyesindeki çalışanların %88 oranında işini yapmada yeterli kaynağa sahip olduğunu düşündüğünü, firmanın yeterli kaynak(işgücü, malzeme, bütçe vb.) sağlamada başarılı olduğunu göstermektedir.

Anketin onuncu sorusuna verilen yanıtlar, çalışanların %47.9 oranında yaratıcılık ve yeniliğin ödüllendirilmediğini düşündüğünü, firmanın yenilikleri ödüllendirmekte yeterince teşvik edici olmadığını göstermektedir.

Anketin on birinci sorusuna verilen yanıtlar, çalışanların %67.3 oranında amirlerin/takım liderlerinin firma bünyesinde farklı altyapılardan gelen işgörenlerle birlikte çalıştığını düşündüğünü, firmanın etkin çalışma grupları/takımlar kurmada istekli ve gayretli olduğunu göstermektedir.

Anketin on beşinci sorusuna verilen yanıtlar, çalışanların %63 oranında, amirlerin astlarına iş performansını artırıcı, yapıcı öneriler getirdiğini düşündüğünü, firmanın işgücünü yapıcı şekilde geliştirmede istekli ve gayretli sayılabileceğini göstermektedir.

Anketin on altıncı sorusuna verilen yanıtlar, çalışanların %62 oranında, eğitim gereksinimlerinin takım çalışmasını destekleyecek şekilde farklı birimlerin yöneticilerinin fikir alışverişleriyle belirlendiğini düşündüğünü, firmanın takım çalışmasına uygun eğitim vermekte istekli ve gayretli olduğunu göstermektedir.

Anketteki on yedinci soruya verilen yanıtlar, çalışanların %72.9 oranında, bilgi paylaşımı yapıldığını düşündüğünü, firmanın organizasyon bünyesinde bilgi akışı sağlamada teşvik edici ve başarılı olduğunu göstermektedir.

Anketin yirmi birinci sorusuna verilen yanıtlar, çalışanların %50 oranında, mevcut işi için aldığı eğitimin yeterli olmadığını düşündüğünü, firmanın organizasyon içi eğitimle çalışanların işlerini yapabilmeleri için gereken eğitimi vermekte yetersiz kaldığını göstermektedir.

Anketin yirmi ikinci sorusuna verilen yanıtlar, çalışanların %73.9 oranında, her unsuru göz önüne alarak değerlendirdiğinde işini memnun edici bulduğunu göstermektedir.

Genel olarak baktığımızda firmanın başta insan sermayesi olmak üzere, entelektüel varlıklarının bilincinde olmakla birlikte tam kapasiteyle yararlanmada başarısız olmamakla birlikte tam bir etkinlik içinde bulunmadığını göstermektedir.

Firmanın entelektüel varlıklarını açığa çıkarmada, başta eğitim ve personel güçlendirme olmak üzere zayıf kaldığı ya da yeterli seviyeye ulaşamadığı konularda daha aktif olması gerektiği görülmektedir.

Tablo 3.67 Anket Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımı	Pozitif yanıtlar %	Negatif yanıtlar %	Nötr yanıtlar %
1. İşyerimde yeteneklerimi geliştirmem için bana imkân tanınıyor.	45,7	28,3	26,1
2. İşimi yaparken yeni ve daha iyi yöntemlere başvurmamda bana cesaret veriliyor.	48,9	21,7	29,3
3. Şefime güven ve itimadım var.	68,5	1,1	30,4
4. Çalışma birimimde, denetçiler/takım liderleri çalışanlarına liderlik becerilerini uygulayabilecekleri fırsatlar sağlıyor.	47,8	25,0	27,2
5. Çalışma birimim, iş gücünü doğru, uygun becerilerle donatabilir.	67,4	3,3	29,3
6. İşimi yapabilmem için yeterli kaynağa(işgücü, malzeme, bütçe vb.) sahibim.	88,0	1,1	10,9
7. Yaptığım işin, işletmenin hedef ve öncelikleriyle ilişkisini biliyorum.	38,0	42,4	19,6
8. İş süreçlerine uygun, yetki ve sorumluluk devri(personel güçlendirme) yapıldığı hissine sahibim.	44,6	16,3	39,1
9. Çalışanlar müşterilere yüksek kalitede ürün ve hizmet sundukları için ödüllendiriliyor.	13,0	60,9	26,1
10. Yaratıcılık ve yenilik ödüllendiriliyor.	23,9	47,8	28,3
11. Yöneticiler/denetçiler/takım liderleri, farklı altyapılara sahip işgörenlerle birlikte çalışıyorlar.	67,4	8,7	23,9
12. Çalıştığım işletmede, liderler işgücüne yüksek seviyede motivasyon ve bağlılık hissi sağlıyor.	26,1	31,5	42,4
13. Yöneticiler organizasyonun hedef ve önceliklerini paylaşırlar.	29,3	39,1	31,5
14. Çalışanlar, işyerinde sağlık ve güvenlik risklerinden korunmaktadır.	80,0	-	20,0
15. Denetçiler/takım liderleri çalışanların iş performanslarını artırıcı, yapıcı öneriler sağlar. Çalıştığım birimde işgücünün gelişimi desteklenir.	63,0	8,7	28,3
16. Eğitim gereksinimlerim, farklı birimlerin yöneticileri arasındaki bilgi alışverişiyle belirlenir.	62,0	2,2	35,9
17. Çalıştığım birimdeki işgörenler işe ilişkin bilgilerini birbiriyle paylaşır.	72,8	1,1	26,1
18. İşimi etkileyen karar süreçlerine katılımım beni tatmin ediyor.	37,0	28,3	34,8
19. İyi bir iş çıkarttığımda aldığım takdir beni tatmin ediyor.	15,2	62,0	22,8
20. İşyerimin sağladığı daha iyi bir işe ulaşma imkânı beni tatmin ediyor.	29,3	32,6	38,0
21. Mevcut işim için aldığım eğitim yeterli geliyor.	27,2	50,0	22,8
22. Her unsuru göz önüne alarak düşündüğümde, işimi memnun edici buluyorum.	73,9	1,1	25,0
23. İşyerimin sağladığı emeklilik imkânları yeterli geliyor.	35,9	33,7	30,4
24. Verilen yıllık izinler yeterli geliyor	29,3	42,4	28,3
25. Aile izinlerini de kapsayan sağlık izinleri yeterli geliyor.	34,8	25,0	40,2

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz ekonomik yapısının en önemli stratejik değeri geleneksel somut mevcutlar olarak nitelendirilen, tesisler, donanımlar ve envanterler değil, çalışanların kafalarının içinde çakıp duran kıvılcımlardır. Bu manada ne şirketin binaları ve makineleri ne de alışılmış parasal sermaye gücü günümüz şirketlerinin zenginlik kaynakları arasında sayılmamaktadır. Bir örgütün organizasyon kapasitesi ve pazarlama ile satışa ilişkin bütün yaratıcı düşünceleri bu kategori içinde değerlendirilmelidir. Bütün çalışanların beyinlerini kullanmak klasik ekonomi ve yönetim düşüncesinin alışık olmadığı ama günümüzde zenginliğin yaratıcısı olan tek strateji olarak görülmelidir.²⁵⁹

İşletmelerin başarılarının arkasındaki belirleyici etken, bilgi temelli veya entelektüel sermaye varlıklarının birikim ve üretkenlik derecesine bağlı duruma gelmesidir.²⁶⁰ Dolayısıyla; en güçlü şirketler en büyük maddi veya finansal varlıklara sahip olanlar değil, entelektüel sermayelerini güçlendirebilen ve söz konusu sermayeyi en etkili şekilde yönetebilen firmalardır.²⁶¹

Peter Drucker'ın 1991 yılında yayınlanan “Yeni Üretkenlik Meydan Okuması” adlı makalesinde belirttiği gibi, “dünyanın gelişmiş ülkelerinde yöneticilerin karşı karşıya bulunduğu en büyük meydan okuma bilgi ve hizmet işçilerinin üretkenliğini artırma problemidir. Gelecek birkaç on yıl boyunca yönetimin gündemini işgal edecek olan bu meydan okuma, sonunda şirketlerin rekabet performansını belirleyecektir. Daha da önemlisi bütün sanayileşmiş ülkelerde toplumun dokusunu ve yaşam kalitesini belirleyecektir.”²⁶²

²⁵⁹ **İnce ve Gül**, a.g.e., s. 226.

²⁶⁰ **Gümüştekin**, a.g.e., s. 209.

²⁶¹ **Arslan**, a.g.e., s. 79.

²⁶² **Drucker**, “Yeni Üretkenlik Meydan Okuması”, Klasik Drucker, Çeviren: Zülfü Dicleli, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, 2006, İstanbul, s. 173.

Firmaya değer katan maddi olmayan varlıkların tümünü ifade eden ve bilginin değere dönüştürülmüş hali olarak da tanımlanabilen entelektüel sermaye; küreselleşme, gelişen iletişim teknolojileri ve bilgisayarlar sayesinde firmaların geleneksel yaklaşımlarını da etkilemiştir. Bu nedenle firmaların yönetim fonksiyonları bazında politikalarını yeniden yapılandırmaları gerekmektedir.²⁶³

Asıl beceri; insan sermayesinin yapısal sermayeye başka bir deyişle, bilgi sistemlerine, pazarlama kanalları bilgisine, müşteri ilişkilerine vb. dönüştürülebilmesidir. Bireylerin bilgi ve deneyimleri, müşterilerle ilişkilerden doğan bilgiler gibi entelektüel sermaye bileşenleri de hızla yeni ürün ve süreçlere aktarılabilmelidir. Bu noktada entelektüel sermayenin etkin şekilde yönetimi büyük önem taşımaktadır.²⁶⁴

Entelektüel sermayenin yönetiminden kasıt, entelektüel birikimlerin işletmeler için bir zenginlik kaynağı olmasının yanı sıra, tüm bu varlıkların organizasyonel gelişimi desteklemek amacıyla, işletme stratejilerinin ve vizyonunun belirlenmesi ve korunması yolunda kullanılmasıdır. İşletmenin pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilmesi, temel yeteneklerine zemin oluşturan bilgi altyapısını geliştirme ve bundan stratejik değer yaratabilecek yönetim felsefesini oturtabilme başarısına bağlıdır. Bu nedenle bilgi odaklı olabilme, yeni yüzyılın yöneticilerinin alışılmışın dışında bir anlayışla entelektüel sermaye perspektifinden bakmasını gerektirmektedir.²⁶⁵

Entelektüel sermaye bilinci yönetimi etkinleştirmede zorlayıcı bir rol oynamaktadır. Firmalar, rekabet güçlerini, firma değerini artırabilmek, katma değer yaratabilmek için insanların entelektüel potansiyellerinden daha fazla yararlanmaya ihtiyaç duymakta ve bu potansiyeli açığa çıkaracak reformları uygulamaya koymaya zorlanmaktadır. Gerek yönetim fonksiyonları bazında gerekse yönetim tarzı ve liderlik uygulamalarında bunun yansımaları ortaya çıkmaktadır.

²⁶³ Kayalı vd., a.g.e., s. 67.

²⁶⁴ Gümüştekin, a.g.e., s. 210.

²⁶⁵ Saruhan ve Özdemir, a.g.e., s. 139-140.

Bu durum yönetim sürecini anlayış ve uygulamada dönüşüme teşvik ederken entelektüel sermayenin etkin kullanımı için ihtiyaç duyulan dönüşümü iki boyutta incelemek mümkündür. İlki yönetici boyutudur: Yöneticinin, çalışanlarını özgün potansiyeli olan bireyler olarak algılaması yüksek katma değer taşıyan çıktı elde edilmesi için, yöneticinin kendi perspektifine yerleştirmesi gereken temel kazanımlardan birisidir. Çünkü, yöneticinin çalışanlarından beklentisi ve alacağı çıktı onları nasıl algıladığıyla yakından ilgilidir. Dolayısıyla burada bir anlayış ve algılama dönüşümü başlangıç noktası olarak görülebilir. Neticede değişen anlayış yöneticinin fonksiyonel uygulamalarını da biçimlendirecektir.

İhtiyaç duyulan dönüşümün ikinci boyutu yapısaldır. örgütü yatay örgütlenmiş, sıfır hiyerarşiye yaklaştıran ve şebeke türü örgütlenmeyle ana faaliyetlerine odaklanmış bir öğrenen organizasyona dönüştürürken. Yönetimsel ve liderlik boyutunda, açık iletişimi ve bilgi paylaşımını teşvik eden ve destekleyen, personel güçlendirme uygulaması yapan, emir-komuta anlayışını terk etmiş, kolaylaştırıcı liderliği benimseyen bir uygulama ve kültürü beraberinde getirmektedir.

Örgütü öğrenen organizasyona dönüştürme, kişisel ustalıkları açığa çıkarma ve nihayetinde yaratıcılık entelektüel sermayenin ortaya çıkmasını destekler. Yaratıcılık bireyle başlar ve sonra grup ve örgüt yaratıcılığına dönüşür.

İttifaklar ve piyasa gücü gibi, pazarlara, müşterilere, teknolojilere ve işlemlere ilişkin bilgi de herhangi bir kuruluşun gelişmesine yardımcı olur; aynı şekilde bilginin ilave güç kazanması da bir işin asal bileşenlerinden biri olmasına bağlıdır. Bu durumda bilgi, fiilen iki taraf arasındaki alım satımın bir parçası haline gelir. Müşterileriyle birlikte öğrenen –onlara öğretirken aynı zamanda onlardan öğrenen- şirketler bir karşılıklı bağımlılık noktasına varır. Bu şirketlerin çalışanları ve sistemleri –insan sermayesi ve yapısal sermaye- eskisinden daha sıkı bir bütünleşmeye gider.²⁶⁶

²⁶⁶ Stewart, a.g.e., s. 246.

Değerlendirme ve varılan sonuç neticesinde öneriler şu şekilde sıralanabilir:

1. Yöneticiler çalışanlarını mekanik bir araç kitlesi değil özgün yaratıcı potansiyele sahip bireyler olarak görmelidir. Çünkü, günümüzde işgörenler sahip oldukları özgün bilgi, yetenek ve deneyimlerle katma değer yaratma potansiyeline sahip temel bir sermaye unsuruna dönüşmüşlerdir. Onların, bir buluş, yenilik veya herhangi bir sürece yapacakları değer yaratıcı katkı göz ardı edilmemelidir. Yöneticiler, yaratıcı potansiyeli açığa çıkaracak nitelikte bir yapı, kültür ve süreç şekillendirmelidir.
2. Nitelikli bilgi işçilerine sahip olmak değer yaratıcı çıktı sağlamak için tek başına yeterli değildir. Yöneticiler çalışanlarının bilgi ve deneyimlerini paylaşımlarını, yaratıcı ve yenilikçi yönlerini açığa çıkarmaları ve geliştirmelerini teşvik etmelidir. Bilgi ve deneyimlerin paylaşımı için yapıcı öneri ve eleştiriler sağlanmalı, açık iletişim ve bilgi akışının önündeki engeller ve kısıtlamalar kaldırılmalıdır. Yeteneklerin ve yenilikçiliğin açığa çıkabilmesi için çalışanların işiyle ilgili inisiyatif kullanabilmeleri ve işleri üzerinde hem kaynak hem yöntem temelinde kontrol sahibi olmaları sağlanmalıdır. Ayrıca yine çalışanların işlerini yapma biçimlerini ve işlerini etkileyecek kimi kararları almalarını sağlayacak yetki ve sorumluluk devri sağlanmalıdır. Yenilikçi ve katma değer yaratan potansiyelin gelişmesi ve açığa çıkarılmasında önemli rol oynayan bir diğer uygulamaysa mesleki eğitimidir. Yeteneklerin geliştirilebilmesini sağlayacak mesleki eğitim programlarıyla işgücü, yetenek ve zihinsel kapasitesiyle aktifleştirilmelidir. Böylece entelektüel potansiyeli yapısal sermayeye dönüştürecek koşullar sağlanarak katma değer yaratılmasının yolu açılacaktır.
3. Organizasyon yapısı yalın ve şebeke örgüt modeline dönüştürülerek örgütün temel yeteneklerine odaklanması sağlanmalı ve bu temel yetenekleri üzerinde faaliyetlerini yürütmesini sağlayacak insan kaynakları anlayışı geliştirilmelidir. Doğru bir insan kaynakları yaklaşımı hem temel yeteneklerin geliştirilmesi hem de örgütün faaliyet sahasında uzman yeni bilgi işçilerinin katılımının sağlanmasıyla rekabet gücünü geliştirebilecektir. İnsan kaynakları yönetiminin günümüzde stratejik bir bakış açısı yakalamasının altında yatan

sebepe budur. Temel yeteneklerine odaklanan işletmelerin, bu temel yeteneklerinin gelişmesine katkı yapacak mevcut bilgi işçilerini elinde tutarken yine bu temel yeteneklere uygun yeni bilgi işçilerini örgüte çekmeleri gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi stratejik bakış açısıyla hem örgütün uzun vadeli hedeflerine uygun hem de birimlerin ihtiyaç ve talepleriyle örtüşen kadrolar oluşmasını sağlamalıdır.

4. Planlama ve karar verme süreçlerinde çalışanlar-bilhassa bilgi işçileri- sürece dâhil edilmelidir. Bu durum yapılan planlama ve alınan kararların daha isabetli olması ve daha iyi neticelere ulaşılmasına vesile olarak örgütsel etkinliği artıracaktır. Karar alma ve planlama aşamasında bilgi işçilerinin, özgün bilgi, yetenek ve tecrübeleri örgütün bilişim altyapısı ve sahip olduğu ilgili enformasyon varlıklarıyla birlikte yararlanılmalıdır.
5. Yöneticiler rollerini demokratik/ katılımcı bir anlayışla oynamalı ve klasik ast-üst ve emir-komuta anlayışını terk etmelidirler. Koçluk niteliğinde kolaylaştırıcı bir yönetim hem çalışanların istek ve katılımını artıracak hem de yöneticinin çalışanların yaratıcı potansiyellerini açığa çıkararak kullanmalarına zemin hazırlayacaktır. Yöneticiler açısından bir diğer önemli husus çalışanların örgütle bütünleşmelerinin sağlanması gereğidir. Motivasyonu yüksek ve örgütle bütünleşmiş çalışanlar daha yüksek bir iş verimliliği ortaya koyacakları gibi değer yaratıcı ve yenilikçi uygulamalar için daha istekli olacaklardır.

Firmaların makine ve insan gücüne dayalı fiziki güçten, enformasyon, bilgi, yetenek ve deneyim temeli üzerine kurulan soyut/entelektüel zenginliklerinin farkındalığıyla örgütlenmesi ve faaliyetlerini yürütmesi bir zorunluluktur. Entelektüel varlıklarını göz ardı eden/ görmezden gelen klasik iş yapma biçimlerine esir olmuş firmaların rekabet güçlerini korumaları ve devamlılıklarını sürdürmeleri mümkün değildir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ARIKBOĞA, Şebnem(2003), “Entelektüel Sermaye” Derin Yayınları, İstanbul

BARUTÇUGİL, İsmet(2004), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” Kariyer Yayıncılık, İstanbul

CAN, Halil(2005), “Organizasyon ve Yönetim” Siyasal Kitabevi, Ankara

DRUCKER, Peter F.(2006), “Klasik Drucker” Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, İstanbul

DOĞAN, Selen (2006) Personel Güçlendirme, Kare Yayınları, İstanbul

ERCAN, Metin Kamil, Başaran **ÖZTÜRK**, Kartal **DEMİRGÜNEŞ**(2003) “Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye” Gazi Kitapevi Yayınları, Ankara

ERKAL, Zekeriya(2006), “Entelektüel Sermaye” Derin Yayınları, İstanbul

ERTÜRK, Mümin(1998), “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon” Beta Yayınları, İstanbul

ERTÜRK, Mümin(2006), “İşletme Biliminin Temel İlkeleri” Beta Yayınları, İstanbul

KARAGÜL, Mehmet(2002), “Beşeri Sermayenin İktisadi Gelişmedeki Rolü ve Türkiye Boyutu” Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon

KOÇEL, Tamer(2007) “İşletme Yöneticiliği” Arıkan Yayınları, İstanbul

SEYİDOĞLU, Halil(1999), “Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük” Güzem Can Yayınları, İstanbul

STEWART, Thomas A.(1997), “Entellektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği” Çeviren: Nurettin Elhüseyni, BZD Yayıncılık, İstanbul

ŞAMİLOĞLU, Famil(2002), “Entelektüel Sermaye” Gazi Kitapevi Yayınları, Ankara

ŞİMŞEK, Şerif(1997), “Yönetim ve Organizasyon” Damla Yayıncılık, Konya

TEKİN, Mahmut, **GÜLEŞ**, H Kürşat ve **ÖĞÜT**, Âdem (2003), “Teknoloji Yönetimi” Nobel Yayınları, Ankara

TÜRK, Murat(2003) “Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi” Türkmen Kitapevi, İstanbul

ÜLGEN, Hayri ve **MİRZE**, S. Kadri (2004), “İşletmelerde Stratejik Yönetim” Literatür Yayınları, İstanbul

YALÇIN, İbrahim(2003) “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma” Nobel Yayınları, Ankara

YENİÇERİ, Özcan(2006) “Yönetimde Yeni Yaklaşımlar” IQ Yayınları, İstanbul

YENİÇERİ, Özcan ve **İNCE**, Mehmet (2005) “Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik” IQ Yayınları, İstanbul

MAKALELER VE BİLDİRİLER

ACUNER, Taner ve **ŞAHİN**, Kader Tan (2002), “Entelektüel Sermayenin Ölçülebilirliği Üzerine Heuristic(Sezgisel) Bir Araştırma” **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23–25 Mayıs, Sayfa:40–56, Antalya

AKPINAR, Selma(2002), “Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Bir Boya İşletmesi Üzerine Etkileri” **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler**, Kocaeli Üniversitesi, 10–11 Mayıs, Hereke- İzmit

AKPINAR, Talip(2002), “Bilgi Yönetiminin Entelektüel Sermaye İle İlişkisi” **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler**, Kocaeli Üniversitesi, 10–11 Mayıs, Hereke- İzmit

ALPASLAN, Sümeyra(2007), “Bilgi Toplumu Yönetim Metaforları Bilginin Anlamı ve Swot-Pest Analiziyle İncelenmesi” **6. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli Üniversitesi, 26–28 Aralık, Sayfa:20-21, İstanbul

ALTAY, Asuman ve **PAZARLIOĞLU**, M. Vedat (2007), “Uluslararası Rekabet Gücünde Beşeri Sermaye: Ekonometrik Yaklaşım” **Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Haziran, Sayfa: 96–108, Karaman

ARGÜDEN, Yılmaz, “Entelektüel Sermaye” Dünya Gazetesi, (26.10.2005)

ARGYRIS, Chris(2001), “Öğrenmenin Önünü Tıkayan İyi İletişim” Harvard Business Review, “**Örgütsel Öğrenme**” MESS Yayınları, Sayfa: 93-115, İstanbul

ARIKAN, Semra(1999), “Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi” **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, Ankara

ARSLAN, Özgür(2004–2005), “Entelektüel Sermayenin Türkiye’deki Raporlanma Şeklinin İncelenmesi” **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1–2, Sayfa:78–87, İzmir

ARSLANTAŞ, Cem Cüneyt ve **DİKMENLİ**, Onur (2007), “Öğrenen Organizasyon Anlayışını Benimseyen Firmalarda Örgütsel Bütünleşmeyi Sağlayan Unsurların Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma” **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, Sayfa: 73-89, Çanakkale

BAYRAKTAR, Berat Bir ve **YILDIZ**, Asiye Kakırman (2007), “Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği” **Bilgi Dünyası**, Sayı:8, Sayfa: 280-296

BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve **TUNÇBİLEK**, Murat (2002), “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü” **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler**, Kocaeli Üniversitesi, 10–11 Mayıs 2002, Hereke- İzmit

BEDESTENCİ, Çetin, **ÇELİK**, Adnan ve **KAR**, Muhsin (2002), “Küçük ve Orta Boy İşletmeler Açısından Entelektüel Sermayenin Önemi” **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler**, Kocaeli Üniversitesi, 10–11 Mayıs, Hereke- İzmit

BOZBURA, Tunç ve **TORAMAN**, Ayhan (2004), “Türkiye’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi İle İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama” **İTÜ Mühendislik Dergisi** Şubat, Cilt:3, Sayı:1, Sayfa: 55–66, İstanbul

BUDAK, Gülay(2000), “Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme” **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, ss:1-11, İzmir

CEYLAN, Adnan ve **SAVİ**, Fatma Zehra (2003), “Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma” **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 29, ss: 151-165, İstanbul

ÇAKI, Sertaç ve **SAVAŞÇI**, İpek (2003), “Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Değerlendirilmesi: Hipermarketler Üzerine Bir Bakış” **2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli Üniversitesi, 17–18 Mayıs, Sayfa: 589-600, Derbent- İzmit

ÇELİKKOL, Hakan ve **YILDIZ**, Feyyaz (2003), “Piyasa Değerinin Oluşumunda Entelektüel Sermayenin Sektörel Açidan Karşılaştırılması ve İMKB Uygulaması” **2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, 17–18 Mayıs, Sayfa: 615-628, Derbent- İzmit

ÇETİN, Ayten(2005), “Entelektüel Sermaye ve Ölçülmesi” **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 20, Sayı:1, Sayfa:359–378, İstanbul

ÇIKRIKÇI, Mustafa ve **DAŞTAN**, Abdülkerim (2002), “Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması” **Bankacılar Dergisi**, Sayı:43, Sayfa: 18–32

DEMİREL, Yavuz(2007), “Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Cilt:5, Sayı:2, Sayfa: 91–105, Ankara

EMREM, A. Erdinç(2003), “Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri” **2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, 17–18 Mayıs, Sayfa: 601-614, Derbent- İzmit

ERSEL, Birsen(2003), “Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri” **2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, 17–18 Mayıs, Sayfa: 709–722, Derbent- İzmit

ERTUĞRUL, Murat(2002), “Entelektüel Sermayenin Firma Piyasa Değeri Üzerine Etkisi” **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler**, Kocaeli Üniversitesi, 10–11 Mayıs, Hereke- İzmit

ERKUŞ, Ahmet, **COŞKUN**, Engin ve **BASIM**, Nejat (2006), “İnsan Kaynakları Yönetiminden İnsan Sermayesi Yönetimine Kavramsal Bir Tartışma” **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 25–27 Mayıs, Sayfa: 645–650, Erzurum

GARVIN, David(1999), “Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak” Harvard Business Review “Bilgi Yönetimi” MESS Yayınları, Sayfa:51–79, İstanbul

GÖKMEN, Halil(2003), “İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yatırımlarının Önemi ve Etkileri” **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, Sayfa: 100–115, İzmir

GÜÇLÜ, Nezahat ve **SOTIROFSKI**, Kseanela (2006), “Bilgi Yönetimi” **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt:4, Sayı:4, Sayfa:351-371, Ankara

GÜROL, Yonca(2004), “İşletme Değerini Artırıcı Bir Unsur Olarak Entelektüel Sermaye, Bileşenleri, Yönetimi ve Ölçümü”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:33, Sayı:2, Sayfa:73–94, İstanbul

GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren(2004), “Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi” **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:18, Sayı:3–4, Sayfa: 201–211 Erzurum

HANSEN, Morten, **NOHRIA**, Nitin ve **TIERNEY**, Thomas (2001), “Bilgi Yönetimi Stratejiniz Ne?” Harvard Business Review “Örgütsel Öğrenme” MESS Yayınları, Sayfa:69–92, İstanbul

İNCE, Mehmet ve **GÜL**, Hasan (2006), “Bilgi Çağında Rekabetin Temel Belirleyicisi: Bireyin Yaratıcılığı” **Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Haziran, Sayfa: 220–233, Karaman

JACOBSEN, Kristine ve **HOFMAN-BANG**, Peder (2005), “IC Rating Modeli” ARGE Danışmanlık Yayınları “Entelektüel Sermaye” Sayı:7, Sayfa:17-35, İstanbul

KALELİ, Nilay ve **SEN**, Ahmet (2002), “Bilgi Toplumunda Yönetim ve Organizasyon” **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler**, Kocaeli Üniversitesi, 10–11 Mayıs, Hereke- İzmit

KANIBİR, Hüseyin(2004), “Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları” **Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3(Ocak), Sayfa: 77-85, İstanbul

KAPU, Hüsnü(2008), “Sosyal Sermaye ve Organizasyonların Öngörü Yeteneğini Geliştirme Gücü” **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:22, Sayı:1, Sayfa: 260–289, Erzurum

KARADAL, Himmet(2007), “Bilişim Teknolojilerinin Yönetim Sürecine Etkileri Üzerine Bir Araştırma” **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Aralık, Sayfa: 211–225, Konya

KARAGÜL, Mehmet(2003), “Beşeri Sermayenin Ekonomik Büyümeyle İlişkisi ve Etkin Kullanımı” **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Mayıs, Cilt:3, Sayı:5, Sayfa: 79–90, Antalya

KAYALI, Cevdet, **YERELİ**, Ayşe ve **ADA**, Şebnem (2007), “Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi Kullanarak Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” “Yönetim ve Ekonomi” **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1, Sayfa:67–89, Manisa

LEONARD, Dorothy ve **STRAUS**, Susan (1999) “Şirketinizin Beyninin Tamamını İşe Koşmak” ss.109-130 Harvard Business Review, “Bilgi Yönetimi” MESS Yayınları, İstanbul,

NAKTİYOK, Atılhan(2004), “Entelektüel Sermaye: Yöneticilerin Entelektüel Sermaye Göstergelerinin Faydasına İlişkin Algıları” **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:18, Sayı:1–2, Sayfa: 389–410, Erzurum

ÖGE, Serdar(2002), “Entelektüel Sermaye: İşletmeler İçin Yeni Bir Değer” **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:16, Sayı:5–6, Sayfa: 175–200, Erzurum

ÖLÇER, Ferit ve **ŞANAL**, Musa (2007), “İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi” **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 1, Sayfa: 479-500

ÖZGEN, Hüseyin ve **TÜRK**, Murat (1996), “Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli” Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 29, Sayı: 2, Sayfa: 71-83, Ankara

ÖZTÜRK, Mutlu Başaran ve **DEMİRGÜNEŞ**, Kartal (2008), “Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye” **Selçuk SBE Dergisi**, Sayı:19, 2008, Sayfa: 395-411, Konya

SARUHAN, Şadi Can ve **ÖZDEMİR**, Ayla (2004), “Değer Hedefli İşletmecilik” Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, No:529/762, Sayfa:134-140, İstanbul

SARUHAN, Şadi Can ve **SULAOĞLU**, Taylan (2001), “Entelektüel Sermaye: Teori ve Uygulamadan Bir Örnek-Arçelik” 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 24-26 Mayıs, Sayfa:801-814, İstanbul

TİRYAKİOĞLU, Murad(2008), “Emeğin Bilgi İle Dönüşümü” **İstanbul Üniversitesi İktisat Dergisi**, Sayı:494-495, Sayfa: 91-96, İstanbul

UZAY, Şaban ve **SAVAŞ**, Orhan (2003), “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama Örneği” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Ocak-Haziran, Sayı:20, Sayfa:163-181, Kayseri

YALÇIN, Bahar ve **AY**, Canan (2007), “Bilgi Toplumunun Örgütlerinin Mimarisinde İnsan Kaynakları Ve Örgüt Kültürü Bağlamında Temel Dinamikler”, **6. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler**, Kocaeli Üniversitesi, 26-28 Aralık, Sayfa: 2639-2654, İstanbul

YERELİ, Ayşe N. ve **GERŞİL**, Gülşen (2005), “Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri” **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 2, Sayfa: 17-29, Manisa

YILMAZ, Malik(2004) “Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezlerinde Yönetim ve Yönetici” **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, Sayı: 2, Cilt: 18, Sayfa: 163-184, Ankara

YILMAZ, Yücel(2006), “Entelektüel Sermaye Yönetiminde Yeni Bir Sistem: Bilgi Bilânçosu” **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 21, Sayı:1, Sayfa:511-525, İstanbul

İNTERNET KAYNAKLARI

AKTAN, Coşkun Can ve **VURAL**, İstiklal Yaşar “Bilgi Yönetimini Ortaya Çıkaran Temel Unsurlar” <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/unsurlar.htm> 02.07.2008

ALKAN, Mustafa, “Öğrenen Organizasyonlar”

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=526 13.04.2008

ALSTYNE, Marshall Van(1997), “The State Of Network Organization: A Survey in Three Frameworks” <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP192/ccswp192.html> erişim tarihi: 05.12.2008

AYKIN, Hasan, “Yeni Ekonomide Devletin Rolü: E-Devlet”

<http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md141/yeniekonomidedevletin.pdf> 19.01.2009

CABELLO, Carmen ve **KEKALE**, Tauno (2008), “Managing Intellectual Capital in Small ITC Companies” **Emerald Group Publishing Limited “Business Strategy Series”** Vol: 9 No: 4, pp. 163-167

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/3300090403.pdf> Erişim tarihi: 16.02.2009

HEATHFIELD, Susan M. “Team Building and Delegation: How and When to Empower People”

<http://humanresources.about.com/cs/involvementteams/qt/empower.htm> erişim tarihi: 01.01.2008

HEATHFIELD, Susan M. “Top 10 Principles of Employee Empowerment”

<http://humanresources.about.com/od/managementandleadership/tp/empowerment.htm> erişim tarihi: 01.01.2008

ISAAC, Robert G., **HEREMANS**, Irene M. ve **KLINE**, Theresa J.B. (2009), “Intellectual capital management: pathways to wealth creation”

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2500100106.pdf> ss. 81-92 erişim tarihi 06.02.2009

İŞEVİ, A. Semih ve **ÇELME**, Burçin “Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeyle Rekabeti Yakalamak” <http://eprints.rclis.org/5618/1/bilgidunyasiES.pdf> erişim tarihi: 06.02.2009

KURT, Mustafa “Bilginin İşletmeler İçin Değişen Anlamı Ve Stratejik Önemi” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=207 02.07.2008

NAHAPIET, Janine ve **GHOSHAL**, Sumantra (1998), “Social Capital, Intellectual Capital, And The Organizational Advantage” **Published by: Academy of Management**, Vol: 23, No: 2, pp. 242-266, <http://www.jstor.org/stable/259373> 16.02.2009

SLATER, Stanley ve **NARVER**, John C. (1995), “Market Orientation and the Learning Organization” **Published by: American Marketing Association**, Vol: 59, No: 3 (Jul., 1995), pp. 63-74, <http://www.jstor.org/stable/1252120>
16.02.2009

TAŞTAN, Seçil ve **TAŞTAN**, Mustafa
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html> 13.04.2008

YILMAZ, Hüseyin “Entelektüel Liderlik ve Önemi”
<http://www.genbilim.com/content/view/1396/89/> erişim tarihi: 15.05.2009

<http://www.geocities.com/scruffered/Empowerment.html> erişim tarihi: 14.12.2007

<http://www.humanresourcesfocus.com/makale014.asp>
“Entelektüel Sermayeyi Etkili Yönetebilmek” erişim tarihi: 02.06.2009

<http://www.frmtr.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-ulasirma/698065-entelektuel-liderlik.html> “Entelektüel Liderlik” erişim tarihi: 15.05.2009