

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE ENTELEKTÜEL SERMAYE, BİLGİ
YÖNETİMİ VE ÖĞRENEN ÖRGÜT MODELLERİNİN
İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Coşkun TUNCER

İSTANBUL, 2017

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE ENTELEKTÜEL SERMAYE, BİLGİ
YÖNETİMİ VE ÖĞRENEN ÖRGÜT MODELLERİNİN
İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Coşkun TUNCER

Öğrenci No:

140745279

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Zeynep Ş. EKŞİOĞLU

İSTANBUL, 2017

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum ‘‘ **İşletmelerde Entelektüel Sermaye, Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgüt Modellerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi** ’’ başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 24.04.2017

Coşkun TUNCER

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

11.10.2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı Yüksek lisans öğrencilerinden **140745279** numaralı **Coşkun TUNCER**'in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İşletmelerde Entelektüel Sermaye, Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgüt Modellerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 20.09.2016 tarih ve 2016/36 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (45.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

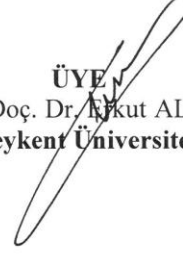
DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Zeynep Şefika EKŞİOĞLU
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Ekut ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
(Gebze Teknik Üniversitesi)



Adı ve Soyadı : Coşkun TUNCER
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Zeynep Ş. EKŞİOĞLU
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans 2017
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Bilgi Yönetimi, Entelektüel Sermaye, Öğrenen Örgütler

ÖZ

İŞLETMELERDE ENTELEKTÜEL SERMAYE, BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖĞRENEN ÖRGÜT MODELLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bu tez çalışmasında, işletmelerde entelektüel sermaye, bilgi yönetimi ve öğrenen örgütlerin firmaların genel performansı üzerindeki etkileri İstanbul ilinden rassal örnekleme yöntemiyle toplanan anketlerle analiz edilmiş, herhangi bir etkisi var ise bu etkilerin ne yönde olduğu belirlenmeye çalışılarak bu teoriler üzerine çalışan araştırmacılara ve işletme yöneticilerine faydalı olabilecek sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Bilginin artan katma değeri hem ekonomiye hemde topluma değişim yönlü katkı sağlamış üretim faktörlerini kendine bağımlı hale getirmiştir. Faliyetlerin geneli bilhassa rekabet ve gelişim açısından bilginin temel alındığı bir çağa evrilmiştir. Özellikle iletişim teknolojilerindeki gelişim ile sınırları kalkan yeni dünyada bilgi aktarımı ışık hızına ulaşmıştır. Bu durum işletmeler açısından takip edilmesi zorunlu hale gelen yönetim, kavram ve anlayışların kısa sürede değiştiğini bu duruma uyum sağlamamaları durumunda yok olmaları anlamına gelmektedir. Bu içinden çıkılması zor durumdan işletmeler öğrenmenin önemini fark ederek devamlılıklarının koşulu olarak kabul ettikleri ölçüde kendi kaderlerini yönetme imkanı bulmuştur. Bu yeni dünya; düzenine ayak uydurmak için entelektüel sermayesi olan, bilgi yönetimi ve öğrenen bir örgüt yapısına sahip işletmeler için bir çok fırsat sunacaktır. Yapılan çalışmalar da göstermiştir ki Entelektüel Sermaye ve Öğrenen Örgüt fikri yeni olsa da, Bilgi Yönetimi işletmelere performans olarak katkı sağlamaya başlamıştır.

Name and Surname : Coşkun TUNCER
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Zeynep Ş.EKŞİOĞLU
Degree and Date : Master of Degree 2017
Major : Business Administration
Key Words : Knowledge Management, Intellectual Capital, Learning Organizations

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE INTELLECTUAL CAPITAL, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND LEARNING ORGANIZATION MODELS ON THE FIRM PERFORMANCE

In this study, the effect of intellectual capital, knowledge management and learning organization on firms has been analyzed through random sampling method with people in Istanbul. The aim of the study is to measure the effect of those factors on firms and share results with business managers and researchers who works on these theories. Factors of production, which contribute to economy and society, is dependent on knowledge because of the rising added value of knowledge. All activities are evolved to a new age, which is knowledge based, especially in terms of competition and improvement. Information travel with speed of light as a result of evolution of information technologies. This evolution causes a big change in management methods and concepts that the firms use. Firms who fail to adapt to those changes will disappear from market. Firms should notice the importance of knowledge to control and manage their future. Having intellectual capital, knowledge management and learning organization structure make it easier for firms to adapt to new world order.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE TEMEL UNSURLARI

1.1. Entelektüel Sermaye Açısından Bilginin Önemi, Bilgi Toplumu Ve Bilgi Ekonomisi	3
1.2. Bilgi Toplumu	4
1.3. Bilgi Ekonomisi	5
1.4. Entelektüel Sermayenin Ortaya Çıkış Süreci	8
1.5. Entelektüel Sermaye Kavramı.....	13
1.6. Entelektüel Sermayenin Unsurları	16
1.6.1. İnsan Sermayesi.....	19
1.6.2. Yapısal Sermaye	21
1.6.3. Müşteri Sermayesi	21
1.7. Entelektüel Sermayenin Firma Performansı Üzerine Etkisi	22

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

2.1. Bilgi Kavramı.....	25
2.1.1. Veri	27
2.1.2. Enformasyon.....	27
2.1.3. Bilgi	28
2.1.4. İrfan	29
2.2. Bilginin Çeşitleri	29
2.2.1. Açık Bilgi-Örtülü(Zımni) Bilgi	30
2.2.2. Bireysel ve Sosyal (Organizasyonel) Bilgi.....	31

2.3.Bilgi Yönetiminin Ortaya Çıkışı	31
2.3.1.Bilgi Yönetimi Kavramı	32
2.3.2.Bilgi Yönetimi Süreci	33
2.3.2.1.Bilgi Edinimi.....	34
2.3.2.2.Bilginin Depolanması	35
2.3.2.3.Bilginin Dağıtılması.....	35
2.3.2.4.Bilginin Uygulanması	35
2.4.Bilgi Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

3.1.Öğrenme Kavramı Ve Örgütsel Öğrenme.....	38
3.2.Öğrenen Örgüt.....	40
3.3.Öğrenen Örgüt Kavramı.....	43
3.4.Öğrenen Örgütlerin Genel Özellikleri.....	45
3.4.1.Sistem Düşüncesi.....	46
3.4.2.Kişisel Hakimiyet	46
3.4.3.Zihni Modeller	47
3.4.4.Paylaşılan Vizyon	48
3.4.5.Takım Halinde Öğrenme	49
3.5.Öğrenen Örgütlerin Firma Performansına Etkisi	50

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ

4. 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	52
4.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Etik Sorunlar	52
4.3. Ölçüm Araçları ve Geçerlikleri	53
4.4. Araştırmanın Teorik Modeli, Değişkenler ve Hipotezler	54
4.5. Ölçüm Araçlarının Güvenilirliği, Geçerliliği, Yapısal Güvenilirliği, ve Oluşan Faktörlerin Analizi	54
4.6. Verilerin İncelenmesi	59
SONUÇ	64
KAYNAKÇA.....	67

EKLER	72
Ek 1 – Anket Formları.....	72
ÖZGEÇMİŞ	78



TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Sanayi Toplumuyla Bilgi Toplumu Arasındaki Farklar	4
Tablo 2: Toplumsal Değişim	12
Tablo 3: Entelektüel Sermayenin Gelişimi	15
Tablo 4: Entelektüel Semaye Kavramına İlişkin Sınıflamalar	17
Tablo 5: Entelektüel Sermayenin Bileşenlerine İlişkin Çerçeve	19
Tablo 6: Bilginin Kavramsal Boyutları ve Çeşitleri	30
Tablo 7: Bireysel Öğrenme Göstergeleri	39
Tablo 8: Öğrenen Örgüt ve Geleneksel Örgütün Karşılaştırması	42
Tablo 9: 5 disiplinin esasları, prensipleri ve uygulamaları	50
Tablo 10: Güvenilirlik Tablosu.....	55
Tablo 11: Ölçekte Yer Alan Değişkenlere Ait Faktör Yükleri	56
Tablo 12: Korelasyon Analizi.....	60
Tablo 13: Model Özeti	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Entelektüel Sermaye Konsepti	18
Şekil 2: Bilgi Yönetiminde Entelektüel Sermaye Modeli	22
Şekil 3: Bilgi Yönetimi Süreci	34
Şekil 4: Değer Değişimleri ve Örgütsel Öğrenme.....	40



KISALTMALAR

- YY** : Yeni Yüzyıl
THY : Türk Hava Yolları
A.O. : Anonim Ortaklığı
İMKB : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
SBE : Sosyal Bilimler Enstitüsü
İİBF : İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
SPK : Sermaye Piyasası Kurulu
BİST : Borsa İstanbul A.Ş.



GİRİŞ

Çalışmanın Amacı: Küreselleşen dünyamızda bilginin artan önemi işletmeleri de bu yönlü gelişmeye yönlendirmiştir. Bilgi işletmelerin devamlılığını sürdürmesine, gelişen piyasalarda rekabet edebilmesine, müşteri tatminine, çalışan memnuniyetine ve sürekli gelişmeye yaptığı katkılarla işletmelerin en büyük katma değer üreten faktörü olmuştur. Bilgi bilhassa araştırmamıza konu olan entelektüel sermaye, bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler konu başlıklarının merkezinde ve odağında yer almaktadır. Bu araştırmanın temel amacı entelektüel sermaye, bilgi yönetimi ve öğrenen örgütlerin firma performansı üzerinde etkisi olup olmadığının araştırılmasıdır.

Çalışmanın Önemi: İşletmelerin gelişen ve değişen Pazar koşullarına ayak uydurması, işletmenin devamlılığının sağlanması, performanslarının artması için stratejik öneme sahip bu üç konu başlığının işletmeler tarafından benimsenip hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple üst yönetimden çalışan işçilere kadar kullanılan bu yeni metotların benimsenip işletme kültürü olarak tatbik edilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. İşte tam da bu sebeple işletmeler bilginin en önemli üretim faktörü olduğu günümüzde rekabet için entelektüel sermayeye önem veren bilgi yönetimini kullanan, sürekli öğrenen bir örgüt olmaya çalışarak gelişen küresel dünyaya ayak uydurabileceklerinin önemini kavramaları gerekmektedir. Çalışmanın Planı: Çalışmanın birinci bölümünde entelektüel sermaye kavramı, entelektüel bilginin önemi, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ve entelektüel sermayenin unsurları ele alınmıştır. İkinci bölümünde Bilgi, bilgi türleri ve bilgi yönetimi yer almaktadır. Üçüncü bölümünde öğrenme kavramı, öğrenen örgüt kavramı ve genel özellikleri üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde araştırmanın amacı ve önemi, sınırlılıkları, teorik modeli ve araştırma süreci ile birlikte bulgular ve değerlendirme yer almakta, çalışmanın sonucunda entelektüel sermaye, bilgi yönetimi ve öğrenen örgüt kavramlarının firma performansı üzerine olumlu etkileri olduğu ortaya çıkmaktadır.

Kullanılan Yöntem ve Teknikler: Araştırma için gerekli bilgiler rassal örneklem ile anket yöntemi uygulanarak İstanbul ilinden toplanmıştır. Anketler katılımcılara elden doldurtulmuştur. Araştırmada toplam 81 soru sorulmuştur. 81

soru da değişkenlere yönelik sorulardır. Yapılan anket ile entelektüel sermaye, bilgi yönetimi ve öğrenen örgüt kavramlarının firma performansı üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Etkileri var ise olumlu ya da olumsuz nasıl bir etkiye sahip olduğu incelenmiştir.

Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Tez konusunun son yirmi yıl içerisinde önem kazanan kavramlar olması sebebi ile yeterli Türkçe kaynağa ulaşmak araştırmanın zorluk derecesini arttırmıştır. Bu denli bir çalışmanın daha geniş bir kitleler ile anket çalışmasının yapılması gerekliliği anlaşılmıştır.

Çalışmanın Başlıca Hipotezleri:

H₁: Entelektüel Sermaye işletmenin firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H₂: Öğrenen Örgütler işletmenin firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H₃: Bilgi Yönetimi işletmenin firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE TEMEL UNSURLARI

1.1. Entelektüel Sermaye Açısından Bilginin Önemi, Bilgi Toplumu Ve Bilgi Ekonomisi

Entelektüel sermaye; toplumların geçmişten bugüne kadar yaşadığı sosyal ve ekonomik gelişmelerin, üç aşamalı bir süreçte ortaya çıktığıdır. İlki insanların ilkel yaşamdan yerleşik yaşama geçmeleri ve bir tarım toplumu oluşturmaları, ikincisi tarım faaliyetlerinin önemini eğitimin aldığı sanayi toplumu ve üçüncüsü de bilginin ve değer yaratan insanın önem kazandığı bilgi toplumdur. Bu aşamaların her birinde farklı üretim faktörleri önem kazanmıştır. Tarım toplumunda toprak önem arz ederken, sanayi ile birlikte imalat önem kazanmış ve toprağın yerini makineler ve sermaye almıştır. Sanayi toplumunda üretim topraktan sanayiye doğru yön almıştır. Son aşama olan bilgi ise sanayi toplumunda üretim faktörlerinin önem sırasını değiştirerek bilgi en önemli üretim faktörü olmuştur (Sarıay 2016, 14).

Bilgi ekonomide artan bir katma değer sağlayarak toplumu dönüştürmede etkili olmuştur. On dokuzuncu yüzyıla gelindiğinde tarım temel üretim sektörü ve toprak en önemli Üretim faktörü iken üretim ancak yerel bazda yapılabilmektedir. Yirminci yüzyıla gelindiğinde sanayi devrimi ile birlikte toprak yerini imalatı bırakmış makineler ve sermaye ile üretimde yerelden ulusala doğru gelişmiştir. Yirminci yüzyılın sonunda ise artık en önemli üretim faktörü bilgi olmuştur. Bilgi, ekonominin merkezine yerleşmiş ve rekabeti artırmış bu durumda bilgi ekonomisinin temelini oluşturmuştur (Aşıkoğlu vd.2008, 12).

Yirmi birinci yüzyıla gelindiğinde en önemli uğraş mevcut bilgiden yeni bilgiler üreterek toplumu ve örgütleri ekonomik büyüme için daha kabiliyetli hale getirmektir. Artık en önemli kaynak 21. Yy' de sermaye yerine bilgi olmuştur. Bilgi sayesinde öğrenen örgütler ve toplumlar bilgiyi üretip paylaşıp yeni bilgiye ulaşmada yarış halinde olacaktır (Aşıkoğlu vd.2008, 12).

Bilgi toplumu bakıldığında bilgiyi artık bir mübadele aracı olarak kullanmaya başlamıştır. Bilgi üretim aracı haline gelmiştir. Bilginin sınırları ortadan kalkmış ekonomideki rolü dışında toplumda da ayrıca yer edinmiştir. Bilgi kamunun yeniden yapılanması devletin bürokratik sertliğinin kırılması toplumsal örgütlenmenin karmaşıklaşması uluslararası entegrasyonlar ve şebekeleşme bilginin dönüştürücü rolüne göre şekillenen makro düzeydeki gelişmelerdir (Aşıkoğlu vd.2008, 12).

1.2. Bilgi Toplumu

Bilgi toplumu günümüzde gelişmiş toplumları tanımlamak için kullanılmış olmasına rağmen aslında sanayi sonrası toplum için kullanılan bir kavramdır. Bilgi toplumu ekonomik üretim ve toplumsal yapıda bilim ve teknolojinin artan rolüne işaret eder. Bilişim teknolojisinin hızla gelişmesine paralel olarak enformasyon toplumu kavramı sıkça kullanılmaya başlanmış ve enformasyon teknolojisinin hızla yayıldığı enformasyonla ilgili istihdamın yüksek olduğu sosyal ekonomik sistemler kastedilmiştir. Bilgi toplumu insanlığın gelişimi için çizgiyi oluşturmak adına enformasyonu tanımlama üretme dönüştürme yayma kapasitesine sahip olan toplumlardır. Bu toplum dayanışmayı çoğulculuğu katılımı getirecek olan bir sosyal vizyon gerektirir. Sanayi toplumuyla bilgi toplumu arasındaki farklar Tablo 1’ de gösterilmiştir. (Şencan 2013, 66).

Tablo 1: Sanayi Toplumuyla Bilgi Toplumu Arasındaki Farklar

Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
-Buhar makinası	-Bilgisayar
- Maddi üretim	-Bilgi üretimi
-Fiziksel emek	-Fihinsel emek
-Fiziksel sermaye	-Beşeri sermaye
-Fabrikalarda üretim	-Veri bankaları ve bilgi ağlarına bağlı üretim
-Yeni pazarlar için kolonilere yönelme	-Ulusal sınırları ortadan kaldıran küreselleşme
-İmalat sanayinin ön planda olduğu tarım, sanayi, ve hizmetler şeklinde üçlü endüstriyel yapı	- Bilgi endüstrisi
-İş bölümü üretim tüketimin	-Müşterek üretim ve kullanımda paylaşım (sinerjik ekonomi)

ayrılması(meta ekonomi) -Arz ve talebe dayalı fiyat mekanizması -İşletmeler önemli -Özel mülkiyet, rekabet ve kar artışı ön planda -Merkeziyetçilik -Sınıflı toplum -Parlamentar demokrasi -İşçi hareketleri -İşsizlik savaş faşizm -Kitlese tüketim toplumu -Maddi değerlerde psikolojik ihtiyaçların tatmini -Bireysel özgürlük ve hümanizma düşüncesi	-Gelecekteki amaçların gerçekleşmesi için bilgi kullanımı -Gönüllü topluluklar önemli -Müşterek katılım ve sosyal yarar ön plandadır. -Çok merkezlilik -Çok merkezli fonksiyonel toplum -Katılımcı demokrasi -Sivil hareketler -Gelecek şokları, kişisel terör ve sorunları -Kitlese bilgi toplumu (sınırsız üretilen ileri düzeyde bilgi) -Amaca yönelik gelecekteki başarının ihtiyacının tatmini(zaman değeri) -Toplumsal katılım ve küreselleşme
---	---

Kaynak: Kocacık,F(2003).Bilgi toplumu ve Türkiye.CÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 27(1),1-10.

1.3.Bilgi Ekonomisi

Bilgi zamanla kıymeti azalan bir unsur değildir. Tarihte ilk düşünen varlık olan “homo sapiens” olarak anılması bilgiyi zafere ulaşmada araç olarak kullanmasındandır. Demiri kullanarak silah yapmayı öğrenen ilkel savaşçılar tunç silahlarla savaşan hasımlarını böylelikle yendiler. Amerika da iş çevreleri en büyük desteği bir asır boyunca devlet okullarını destekleyerek çalışanların eğitim seviyelerini yükselterek yine kendisine hizmet etmenin en akıllıca yolunu inşa etmiş oldu. Bilgi her zamankinden şimdi daha da önem arz eder bir hal almıştır (Stewart 1997, 6).

Bilgi devrimi tamamen yeni tamamen benzersiz tamamen beklenmedik bir gelişmedir. Tıpkı demiryolu sanayi devrimi için ne idiyse, e-ticarette bilgi devrimi için odur. Demiryolunun yarattığı yeni zihinsel coğrafyada insanoğlu mesafeye hakim oldu e-ticaretin zihinsel coğrafyasında mesafe ortadan kalktı. Ekonomi tek piyasa bir olmuştur. Artık her şirket işletme tarzı bakımından ülke aşırı olmak zorundadır (Drucker 2002, 22).

Bilgi; mal ve hizmet üretiminde artık en önemli üretim faktörü haline gelerek diğer bütün faktörlerden daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. McKinsey şirketi yaptığı bir araştırmada Amerika da faaliyet gösteren şirketlerin bugün bir dolarlık ciro için, geçmişe oranla beşte bir oranında daha az maddi varlık (tesis, makine, malzeme, para...) kullandığını ortaya çıkarmıştır. Gelişmiş ülkeler günümüzde bundan yirmi beş otuz yıl öncesine nazaran ürettikleri mal ve hizmet için en az iki üç kat daha fazla enerji ve ham maddeye ihtiyaç duymaktaydı. Bununla beraber imalat sanayi içerisinde bir işçi bir malı üretmek için yirmi beş otuz yıl önce beşte iki oranında azalmıştır. Bilgi kullanılmaya başlandığı her sektörde görünmek üzere verimlilik artışına yardımcı olduğu gibi üretim faktörlerinin tasarrufuna imkan sağlamaktadır (Akyüz 2011, 22).

Bilgi, sosyoekonomik etmenlerin vazgeçilmez bir unsurudur. Bulunduğumuz zamanda küresel seviyede sosyoekonomik çatışmanın en güçlü enstrümanı bilgi olmuştur. Bu bağlamda sanayi çağına işletmelerin üretim faktörleri olan doğal kaynaklar, emek, sermaye ve teknoloji iken bunlara ilave olarak bilgi eklenmiş ve yeni bir çağ olan “Bilgi Çağı” başlamıştır. Sanayi çağı ile bilgi çağını birbirinden ayırt edici en önemli özelliği bilginin diğer kaynaklara olan üstünlüğüdür. Yeni ekonomik düzende bilgi en büyük rekabet aracı ve katma değer yaratmada öncü olmuştur. Bilgi kullanımının artmasıyla ölçek ekonomileri yerini hız ekonomilerine bırakmış bilginin baş döndüren hızı “ vakit nakittir “ sözünü “her zaman dilimi bir öncekine oranla daha değerlidir ” olarak yerini almıştır (Koza 2011, 6).

Bilgi ekonomisi, bilgi ışığında entelektüel sermayeyi geliştirmek, iyileştirmek, kullanmak ve kullanıma sokmak için kişi kurum ve ülkelerin en önemli ekonomik etkinliği olmuştur. Buradan hareketle yatırımın insan sermayesi olarak yapılması halinde fiziki sermayeye oranla daha karlı olduğu görülmektedir. Bu yeni ekonominin en dikkat çekici özelliği elle tutulamayan soyut bir ekonomi olmasıdır (Koza 2011, 185).

İnternetin bulunması ve web kullanımını ile başlayan dijitalleşme süreci bilginin üretilmesi, aktarılması, saklanması ve tekrar aktarılabilmesini çok kolaylaştırmış ve bu sayede dünyanın farklı iki köşesini birleştirmiş gibi rahatlıkla bilgi akışı sağlanmaya başlanmıştır.

Bilgi Ekonomisinin Özellikleri

Dijital ekonomi ya da tekonomi olarak da değerlendirilen bilgi ekonomisinin özellikleri Tapscott tarafından on iki madde olarak ifade edilmiştir:

- a. Yeni Ekonomi Bilgi Ekonomisidir: Bilgiyi üreten ve tüketen insan zevk, istek ve ihtiyaçlarını mal ve hizmet üretiminde bilgi teknolojileri sayesinde bilgi temelli olarak sağlamaktadır.
- b. Yeni Ekonomi Dijital Bir Ekonomidir: Yeni ekonomide 1'ler ve 0'lar artık dijital bir ağ ile çevrili olduğumuz anlamına gelmektedir.
- c. Yeni Ekonomide Sanal Bir Ekonomidir: Bilgi fiziksel olarak da değişmiş sanal hale gelmiştir. Artık ekonominin yapısı, kurumların türü ve aralarındaki ilişki dolayısıyla ekonominin bizzat kendisi değişmiştir.
- d. Yeni Ekonomi Moleküler Bir Ekonomidir: Eski büyük işletmeler yerine faaliyet konularına göre ayrılmış yeni ekonomik oluşumlar haline gelmektedir.
- e. Yeni Ekonomi Bir Ağ Ekonomisidir: Bilgiye ulaşmada işletme büyüklüğünün önemi veya avantajı kalmamış, bilgiye ulaşmak işletmeler için standart hale gelmiştir.
- f. Yeni Ekonomi Aracısız Bir Ekonomidir: Özel ve kamu sektöründe birçok kurum tüketicileriyle ağlar aracılığıyla direkt olarak bağ kurabilecek ve aracıya ihtiyaç kalmayacaktır.
- g. Yeni Ekonominin Lokomotif Sektörü Değişmiştir: Sanayi ekonomisi göz önüne alındığında lokomotif sektör otomotiv sektörü iken yeni ekonomide bu sektör yeni medya (Bilgisayar, İletişim ve Eğlence) sektörüdür.
- h. Yeni Ekonomi Yenilikçi Bir Ekonomidir : Yeni ekonominin ilkesi “ kendi ürününün modasını kendin geçir ” olacaktır.
- i. Yeni Ekonomide Üretim Birey Odaklıdır: Yeni ekonomide üretim kitle yerine birey odaklı hale gelmiştir.
- j. Yeni Ekonomi Hız Önemli Bir Faktördür: Dijitalleşen ekonomide hız, önem arz etmektedir.
- k. Yeni Ekonomi Global Bir Ekonomidir: Yeni ekonomide sınırlar kalkmış global bir pazar halini almıştır.

1. Yeni Ekonomi Beraberinde Yeni Problemler Getirmiştir: Yeni ekonomi sosyoekonomik ve politik problemlerde getirmiştir (Koza 2011, 186-187-188).

1.4.Entelektüel Sermayenin Ortaya Çıkış Süreci

Entelektüel sermaye kavramı , 1960' lı yılların başında ilk kez kullanılmaya başlanmıştır. P. Druker yayınlamış olduğu The Age of Discontinuity (Süreksizlik Çağı) isimli kitabında bilgi işçilerinden söz etmiştir. Fakat kavram olarak entelektüel sermaye, yıllar geçmesine karşın hakettiği değeri bulamamış, gündeme olmadığı için uzun süre unutulmuştur. 1980 yılında bu dönem bilhassa Japonya da işletmelerin rekabet gücü ve yeni değerler yaratmak için uğraşları entelektüel sermaye kavramın tekrar gündeme gelmesini sağlamıştır. Entelektüel sermaye bu yıllarda daha çok şerefiye kavramıyla açıklanmaya çalışılsa da asıl olan işletmenin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkı açıklamakta yetersiz kalmaktadır. 1990' lı yılların sonunda nihayet entelektüel sermaye kavramı yaygın bir şekilde kullanım alanı bulmaya başlamıştır (Ayas 2015, 42).

Gelişen bilgi entelektüel varlıkları yönetme ihtiyacı doğurmuştur. Kuruluşlar gelişen yenilikler karşısında ayakta durabilmek için entelektüel sermayeye önem vermelilerdir. Kuruluşlar da finansal sermaye kadar entelektüel sermayeye de değer vermelidirler. Entelektüel sermaye yönetimi, işletmelerin entelektüel sermayenin gücünden faydalanıp, işletmelere katma değer katan bir yaklaşımdır. İşletmeler entelektüel sermayelerini iyi yönetebildikleri sürece, pazarda paylarını arttırlar, teknolojiye lider konumuna gelirler.

Bazı kaynaklarda entelektüel sermaye yönetimi, işletmeyi insan vücudu veya canlı organizma gibi algılamaktadır. Bir ağacın gövdesi, kökleri ve yapraklar birbirleriyle nasıl bağlantılı ise, entelektüel sermayeyi içeren marka, insan kaynakları, müşteriler, örgüt kültürü, yenilikler de birbirleriyle bağlantılı olmalıdır. Hepsinin birbirine ayrı ayrı yararı olmaktadır, işletmeler birinin eksikliğini diğeriyle giderme yoluna gitmekle iyileştirmiş olmayabilirler (Ayas, 2015, 67-71; Akt. Fidanbaş, 2017)

Entelektüel sermaye yönetiminde asıl amaç, rekabet avantajı yaratarak, firma için katma değerini artırmaktır. Entelektüel varlıkları yönetmek, kuruluşların bugün ve gelecekteki değerlerini analiz etmek, değerleri ölçmek gibi aktiviteleri yönetebilmektir (Çağlar, 2003, 9). Once(1999) ve Erkal(2006)' a göre entelektüel sermaye yönetimi için izlenecek yol haritası aşağıdaki gibidir (Ayas, 2003,74; Akt. Fidanbaş, 2017).

1. Entelektüel Sermayenin Tanımlanması

- Kuruluşların anketler ve araştırma neticesinde görüşmeler yaparak entelektüel sermayeyi belirlemeleri
- İşletmelerin finansal ve entelektüel varlıklarının belirlenmesi,

2. Kilit Değerlerin Belirlenmesi

- İşletmelerin entelektüel sermayeye ait verilen toplanması, ölçümlerin yapılması,
- Entelektüel sermaye politikaların geliştirilmesi ve yeniliklerle liderliğin tanımlanması,
- Entelektüel sermaye için gerekli olan teknoloji altyapısının hazırlanması

3. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi

- Entelektüel sermaye bileşeninin tanımlanması,
- Ölçülecek verilerin toplanması.

4. Entelektüel Sermayenin Yönetimi

- Yönetimin gerçekleştirilmesi.

5. Entelektüel Sermayenin Raporlanması

- Entelektüel Sermayenin denetlenmesi,
- Entelektüel sermayeyi içeren raporların kuruluş içi ve dışına yansıtılması,
- Entelektüel sermaye ile ilgili elde edilenlerin bilgi tabanında saklanması
- İşletmenin entelektüel sermayeyi korunması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi süreçlerinde bilgi yönetim süreçlerinden yararlanması,
- İşletmenin entelektüel sermayeyi işletme içerisinde geliştirerek sürekli olarak yenilemesi.

6. Entelektüel Sermayenin Özellikleri

Literatürde yer alan tanımlamalar neticesinde entelektüel sermayenin özellikleri aşağıda belirtilmiştir:

- Entelektüel sermayenin en önemli varlığı bilgidir.
- Maddi olmayan varlıkların toplamıdır.
- Entelektüel sermaye işletmelerin finansal tablolarında yer almamasına rağmen, işletmelere en çok katma değer katandır.
- Entelektüel sermayeyi ölçüp görünebilecek hale getirmek için, işletmelerin beşeri, coğrafi yapılarına bakılmaksızın gitgide değeri artmaktadır ve işletmeler bu kavramı daha iyi kavrayıp, kaliteli yaşam sürdürmektedirler (<http://docplayer.biz.tr/4039057-Entelektuel-sermaye-entelektuel-sermaye-kavrami,E.T: 16/02/2017>).
- Entelektüel sermaye rekabet üstünlüğü yaratmada işletmelere doğru bir yol gösterici olmuştur.
- İşletmelerin var olan müşterileriyle olan ilişkilerini tekrar gözden geçirmesi hususunda fayda sağlayabilirler.
- Entelektüel sermaye işletmelerin gelecekteki başarıları için ışık oluşturmıştır.
- Entelektüel sermaye, işletmelere sadakat ve iş tatmini algısı oluşmasında önemli bir katkı sağlamıştır.
- İşletmeler entelektüel sermayenin katkısıyla, müşterileriyle, devletle, yurtdışı bağlantılarıyla ve tedarikçi firmalarıyla ilişkilerini daha da sağlam tutarak, yatırımcılara yol gösterici olmasına sebep olabilmektedir.
- Entelektüel sermaye, İşletmelerin rakipleri karşısında üstün ve zayıf yönlerini belirleyip, sıkıntılı durumları iyileştirme çabalarına katkı sağlayacaktır.

Bugün artık entelektüel sermaye hakkında çokça kaynak bulmak mümkündür. Bu noktaya gelinceye kadar geçen süreçlere bakmak gerekmektedir. Klasik iktisadın bir ögesi olan üretim faktörleri; emek, sermaye, doğal kaynaklar ve müteşebbis olarak sınırlanmıştır. Klasik iktisat parayı ekonomik olaylar üzerindeki bir tül ve sermayeyi ise sadece kuruluş için gerekli olan makine, teçhizat ve diğer ekipmanlar gibi fiziki sermaye olarak görmektedir. Bu klasik iktisadi görüş hâkim olduğu süreçte

bilgi ve birikim göz ardı edilmiş, üretim faktörleri içerisinde alınmamıştır. İnsanı sermaye olarak ele alınması da insanın saygınlığı ve hürriyeti için aşağılayıcı bir tavır olarak görülmüştür. Klasik iktisadın hâkim olduğu süreç boyunca insan sermayesi konu edilse de ekonomik gelişmeler için bir gereksinim olarak görülmemiştir. Adam Smith, John S. Mill ile Alfred Marshall gibi iktisatçıların bu ve benzeri negatif düşünceleri sebebiyle beşeri sermaye 1960' lara kadar yeterli ilgi ve alakayı görememiştir. Nitekim bu tarihten itibaren önde gelen ABD' li iktisatçılardan T.W.Schulz ve E.Denison'un çalışmaları insan sermayesinin rekabet üstünlüğünün bir unsuru olduğu tezi üzerinde yoğunlaşmıştır. ABD ekonomisinin 1929-1969 döneminde yıllık ortalama büyüme hızını %2,93 olarak tespit etmiş ve % 2' lik gibi ciddi bir bölümün eğitim ile gelen verimlilikten kaynaklandığını % 0,93'lük kısmın üretim faktörleri olabileceği görüşü, insan sermayesi üzerine ilgiyi toplamıştır. Üretim unsurlarındaki değişim sanayi toplumu ve bilgi toplumundaki değişimler Tablo 2' de gösterilmiştir.

Tablo 2: Toplumsal Değişim

DİNAMİKLER	SANAYİ TOPLUMU	BİLGİ TOPLUMU
Üretim Unsurları	Toprak, Emek , Sermaye	Özellikle bilgi (veri, imaj, kültür, ideoloji, değer)
Varlıklar	Maddi varlıklara dayalı	Maddi olmayan varlıklara dayalı
Üretim ve Ürün Yapısı	Seri üretim, kitle üretimi	Esnek teknoloji , ürün esnekliği sonucunda bireyselleşme
Emek Yapısı	Fiziksel (kol gücü) emek ile tekrarlanan, mekanik emek, tam zamanlı çalışma, fabrikada çalışma	Bilgi işçiliği ile yaratıcılığı emek, yarı zamanlı çalışma, evden çalışma
Yenilik	Seyrek	Sürekli
Ölçek	Büyük ölçek(Ölçek ekonomisi)	Küçük ölçek, uygun ölçek
Altyapı	Önem nakliye. Otobanlar, yollar, köprüler, liman tesisleri	Önem iletişimde, Ağlara dayalı elektronik sistemler
Hız	Vakit nakittir ile sınırlı ve adım adım mühendislik	Eşanlı mühendislik ile gerçek zamana yaklaşım
Sosyo-politik yapıyla ekonomik yapının ilişkileri	Ev dışı iş, büyük ve güçlü devletler, aşırı kentleşme, ekonomik çatışmaların önemliliği, yapay demokrasi, dolaylı demokrasi	Ev içi iş, küçük ve etkin devlet, kent dışına çıkma ve yayılma, sosyopolitik düzenlemelerin önemliliği, azınlığın önemsenmesi, koalisyonlar, doğrudan demokrasi

Kaynak: Kandemir, T. (2008). Entelektüel Sermaye Kavramı Ve Tarihsel Gelişimi. *Bölüm Yazarları Prof. Dr. Rıza Aşıkoğlu, 23.*

Sanayi toplumunun ekonomiye bakışı kıt kaynaklar üzerine olmuştur. Diğer bir taraftan bilgi toplumundaysa en temel kaynak olan bilgi kıt kaynak değildir. Bundan ötürü de azalan verimler yasası yerine artan bilgi birikimin doğal karşılığı olarak artan verimler yasası geçerli olmuştur. Üretim faktörleri bir birlerini tamamlarken bilgi diğer bütün faktörlerin yerini alabilecek bir üretim faktörü olmuştur. Diğer faktörlere nazaran bilgi mobilite içermesinden dolayı günümüz teknolojiyle fiber altyapılarla ışık hızına ulaşmıştır. Bu durum sayesinde bilgi paylaşılabılır ve parçalanabilir bir özellik sahibi de olmuştur (Aşıkoğlu vd.2008, 20).

1.5.Entelektüel Sermaye Kavramı

Geleneksel işletmecilik anlayışı ele alındığında temel amaç kar maksimizasyonu iken, globalleşmenin etkisiyle bireysel kitlesel anlamda büyük değişimlerin olması, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, geleneksel organizasyon anlayışlarının ve çalışma biçimlerinin sorgulanması gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Bunun neticesinde de çağdaş işletmecilik anlayışında temel amaç firma değerinin maksimizasyonu olarak değişim göstermiştir. Entelektüel sermaye firma değerini etkileyen önemli bir faktördür. Bu yaklaşıma göre insan gücü sanayi toplumunda olduğu gibi salt fiziksel güç olarak değil, tam aksine beyin gücü olarak ele alınmaktadır ve insan odaklı hizmet anlayışını temel alan işletmeler için her geçen gün önemi artmaktadır (Türkoğlu 2016, 31).

Bilginin ekonomik hayata tatbikiyle şekillenen yeni kavram “ entelektüel sermaye ” literatürde yerini almıştır. Latince ilişki anlamındaki “ inter ” ile okuyarak edinilen bilgi anlamına gelen “ electio ” kelimeleri ve “ capital ” birikim ve toplamı ifade eden kelimelerinin birleşmesiyle meydana gelmiştir. Entelektüel sermaye kavramı hakkında farklı görüşler olduğu gibi literatürde de bir görüş birliği yoktur. Muhasebe alanında entelektüel sermaye şerefîye olarak kabul edilmektedir. Sermayeden yola çıkarak muhasebe kavramı olarak ele alınsa da farklı görüşteki yazarlar kavram olarak entelektüel topluluk, bilgi örgütü gibi daha çok sosyal oluşumların bilgi ile olan alakalarını göstermek için kullanmıştır (Yıldız 2015, 24).

Entelektüel sermaye kavramını 1969 yılında ilk kez kullandığına inanılan ABD’ li ekonomist John Kenneth Galbraith entellektüel sermaye insan zekâsından kaynaklanan bir unsur değil; aksine entelektüel faaliyetlerin bir bütün olduğunu savunmuştur. Yine entelektüel sermaye kavramını ilk kez kullandığını iddia edilen Michael Kalecki 1975 yılında ki makalesinde “ Acaba kaçımız şu geçen birkaç 10 yıllık dönemde elde ettiğimiz entelektüel sermayenin farkındayız ” ifadesi Yer almıştır. Başka bir iddiada 1980 yılında Hiroyuki Itarni Japonca kaleme aldığı yazıda ve 1987 yılında İngilizceye çevrilen yazısında “ Görünmeyen Aktifleri Harekete Geçirmek ” başlıklı çalışmada ilk kez entelektüel sermaye yönetimi kavramına değinmiştir. Itarni Japonya'daki işletmelerde görünmeyen aktiflerin yönetiminin başka bir ifadeyle soyut varlıkların yönetiminin işletmelerdeki etkilerini ortaya

koyarak bu alanda bir çığır açmıştır. Günümüzde ise bilgi ekonomisinin gelişmesi ile beraber Thomas Stewart 1991 yılında “ Beyin Gücü ” isimli makalesi ile gündeme gelmiştir. Stewart makalesinde “ işletmeye pazarda rekabet üstünlüğü getiren, işletme çalışanların bildiği her şeyin toplamı ” olarak ifade etmiştir. Stewart 1997’ de yazdığı “ Entelektüel Sermaye Örgütlerin Yeni Zenginliği ” başlıklı bir diğer eserinde entelektüel sermaye “zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzeme” olarak tanımlamıştır. Stewart entelektüel malzeme ile anlatmaya çalıştığı bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimlerdir. Brooking ise entelektüel sermaye kavramına bambaşka bir tanımla “ sürdürülebilir bir işletme için görünmeyen varlıkların bütünü başka bir ifadeyle işletmenin sahip olduğu bütün maddi olmayan varlıklar” olarak ifade etmiştir. İşletme yönetiminin gurusu olarak da bilinen Peter drucker entelektüel sermaye için “piyasada rekabet avantajı sağlayan, işletmeye değer katan bir kaynak” olarak tanımlamıştır. Bilinen ilk profesyonel entelektüel sermaye yöneticisi olan Lief Edvinsson entelektüel sermaye için “bilançoda görünmeyen varlıkları başka bir ifadeyle ölçülemiyeni ölçen ve değere dönüştürebilen bilgi” olarak ifade etmiştir (Yıldız 2015, 24).

Entelektüel sermaye ile insan vücudunun kaslarına benzetme yapılabilir. Kaslarınızı kullanmayı bırakırsanız artık kaslarınızı kaybetmeye başlarsınız. Buradan hareketle bilgi yaratan, işletmeye değer katan entelektüel sermaye, işletme için çok büyük bir fırsattır. Gündelik yaşantımızda entelektüel sermaye sıkça başka kavramları karşılayacak şekilde karşımıza çıkmaktadır; entelektüel mülkiyet, entelektüel varlık, maddi olmayan varlık ve bilgi varlıkları kavramlarıyla aynı manada kullanılmaktadır. Entelektüel sermaye bütün bu kavramları kapsayacak boyuttadır. Entelektüel sermaye tanımlanırken ortak vurgu; soyut olma, finansal tablolarda yer almasa da katma değer sağlaması ve insan ile doğrudan ilişki içinde olmasıdır (Yıldız 2015, 24).

Tablo 3’ de entelektüel sermayenin zaman içerisinde gelişimi gösterilmiştir (Aşıkoğlu vd.2008, 22).

Tablo 3:Entelektüel Sermayenin Gelişimi

DÖNEM	GELİŞMELER
1950 Öncesi	-Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde insan bilgisinin üretim faktörleri arasında dikkat çekmeye başlaması
1950’ler	-Sanayi toplumunun önem kaybetmeye; buna karşın bilgi toplumunun önem kazanmaya başlaması. -1959 yılında Peter Drucker’ ın ‘‘bilgi işçisi’’ kavramını kullanması ve bu kavramın izleyen yıllarda popülerlik kazanmaya başlaması.
1960’lar	-1960’ların başlarında T.W.Shultz, A.Kruger, G.S.Becker, E.F. Denison gibi iktisatçıların beşeri sermayenin ekonomik hayattaki rolü üzerine odaklanan çalışmaları ve ampirik olarak beşeri sermayenin ekonomik hayatta etkin rol oynadığını ispatlamaları. -1969 yılında J.Kenneth Galbraith’in yaptığı çalışmada ilk defa ‘‘ entelektüel sermaye ‘‘ kavramını kullanması.
1970’ler	-Dönemin önde gelen iktisatçılarından Michael Kaleck’nin Galbraith’a atfen entelektüel sermayenin önemine vurgu yapması.
1980’ler	-Hiroyuki Itami 1980 yılında Japonya’da ‘‘Mobilizing Invisible Assets’’ adlı eseri yayınlaması. Böylece maddi olmayan değerler konusunda bir nosyonun oluşması. -Enformasyon çağı kavramının gelişimi ve defter değeri ile piyasa değeri farkının işletmelerce kabul görmeye başlaması. Klark-Erick Sveiby’nin 1986 yılında ‘‘The Know-How Company ‘‘ başlığını içeren ve soyut varlıkların yönetimi konu alan çalışmasını yayınlaması. - 1987 yılında Paul Romer’in bilgi yaratımını büyüme teorisinde içsel bir değişken olarak ele alan bir çalışma yapması. -Yine Klark-Erick Sveiby tarafından 1988 yılında entelektüel sermayeye giriş niteliğinde olan Yeni Yıllık Rapor’un yayınlanması. -Yine Klark-Erick Sveiby tarafından 1989 yılında yeniliğin ticarileştirilmesini konu edinen bir çalışmanın başlatılması.
1990’lar	-1990 yılı sonuna doğru Klark-Erick Sveiby’nin bilgi yönetimi başlıklı bir çalışma yayınlaması. -Thomas Stewart 1991 yılında ‘‘Brainpower ‘‘ başlıklı makalesinin Fortune Dergisi’nde yayınlanması. -1990 yılında Skandai AFS’nin Lief Edvinsson ile entelektüel sermaye direktörü olması konusunda görüşmesi. -1992 yılında Kaplan ve Norton’un Balanced Scorecard yaklaşımını tanıtmaları. -1994 yılında Celemi’nin yöneticilerin entelektüel varlıklarla ilgili eğitimlerini sağlayan Tango simulasyonunu piyasaya sürmesi. Yine aynı yılda Skandia’nın yıllık raporunda ek olarak şirketin entelektüel sermaye varlıkları yer verilmesi.

	-1995 yılında Monaco ve takkenin çok büyük etki yapan bilgiyi yaratan şirket hattı kitaplarını yayınlamaları. -1996 ve 1997 yıllarında entelektüel sermaye hareketine destekleyici “bestseller” kitapların yayınlanması. -Entelektüel sermaye kavramının akademik konferans, yayın ve aktivitelerle popülerleşmesi. -Entelektüel sermaye ile ilgili akademik çalışmalar için engelleri belirlemeyi amaçlayan büyük ölçekli projelerin hazırlanmaya başlaması.
2000’ler	-2000 yılında Danimarka Hükümeti’nin ilk entelektüel sermaye muhasebesi rehberine yayınlaması. -Yine aynı yılda Skandia adlı İsveç şirketinin entelektüel sermaye vizyonunu başlatması. – AB’de görünmeyen varlıklar konusunda ilk önemli raporunda yayınlanması. – Borokings enstitüsü’nün Zenginlik başlıklı raporun sunması. -Entelektüel sermayenin işletmelerin rekabet gücünün önemli bir unsuru haline gelmesi

Kaynak: Harrison and Sullivan, 2000 Polo F. C., 2007; Nafukho vd., 2004; Petty ve Guthire, 2001’den uyarlanmıştır.

1.6.Entelektüel Sermayenin Unsurları

Mevcut literatür incelendiğinde entelektüel sermaye farklı bileşenlerle ele alan çalışmaların varlığına rastlanmaktadır. Bunun yanı sıra tıpkı tanımda olduğu gibi aynı bileşenlerden bahsetmeleri ne rağmen farklı isimler kullanan araştırmacıların mevcudiyeti ve bileşenleri sınıflandırma çabasında bir kırıksıklıklar sonuçlanmaktadır.

OECD’nin konuyla ilgili raporunda entelektüel sermaye insan sermayesi ve yapısal sermaye olarak iki sınıfta ele almaktadır. Yine Petty ve Guthire’nin çalışmalarında entelektüel sermayenin değerinin bir örgütsel (yapısal) sermaye iki beşeri sermaye olarak addedilen 2 soyut varlıktan geldiğini ifade etmektedir: Entelektüel sermaye bunların toplamını ifade etmektedir. Yapısal sermaye İşletmesi süreçleri yazılım sistemleri ile tedarik zinciri ile ilgili bir kavram iken; beşeri sermaye ise işletmenin kendi personelinin yetenekleri ile işletmenin ulaşabildiği dışsal insan kaynakları tedarikçilerinin yetenekleri ile ilgilidir.

Nitekim çalışanları bir yatırım olarak ele almak bilgi tabanlı ekonominin en belirgin özelliğini oluşturmaktadır. İşletmelerinin bilgi varlığı çalışanlarda

depolandığından ve örgütsel varlıkların çalışan potansiyelinden faydalanabilme yeteneği ile ortaya çıktığından beşeri sermaye entelektüel sermayenin yapısal sermaye aracılığı ile dönüşen kısmını ifade etmektedir. Değer yaratma adına yatırımların öncelikle fabrika ve makinelerle yapıldığı endüstriyel alana bakıldığında günümüz şirketlerin değer yaratmanın temel faktörü olarak iş görenleri yatırıma doğru yönlendirdiği görülmektedir. Bu bahsedilenler ile birlikte entelektüel sermaye üzerinde çalışan araştırmacıların kapsamlı bir kavram olarak addettikleri entelektüel sermaye yönelik daha geniş bir sınıflandırma yaptıkları görülmektedir. Örneğin, Moursen vd., entelektüel sermayeyi ‘‘insan sermayesi’’, ‘‘müşteri sermayesi’’ ve ‘‘örgütsel sermaye’’ olmak üzere üç alt başlıkta incelemektedir. Yine Wexler entelektüel sermaye 3 boyutlu olduğunu dile getirmekte ve bu boyutları sırasıyla beşeri, yapısal ve ilişkisel sermaye olarak sınıflandırılmaktadır. Buna paralel olarak Guthrie vd., entelektüel sermayenin üç temel unsurdan oluştuğu yönünde görüş bildirmektedir. İçsel (yapısal/örgütsel) sermaye, dışsal (ilişki/müşteri) sermaye ve beşeri sermaye. Bunu takip eden bölümde bu üç bileşen detaylı olarak tanımlanmaktadır. Tablo 4’ de entelektüel sermaye kavramına ilişkin sınıflama yer almaktadır (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 216)

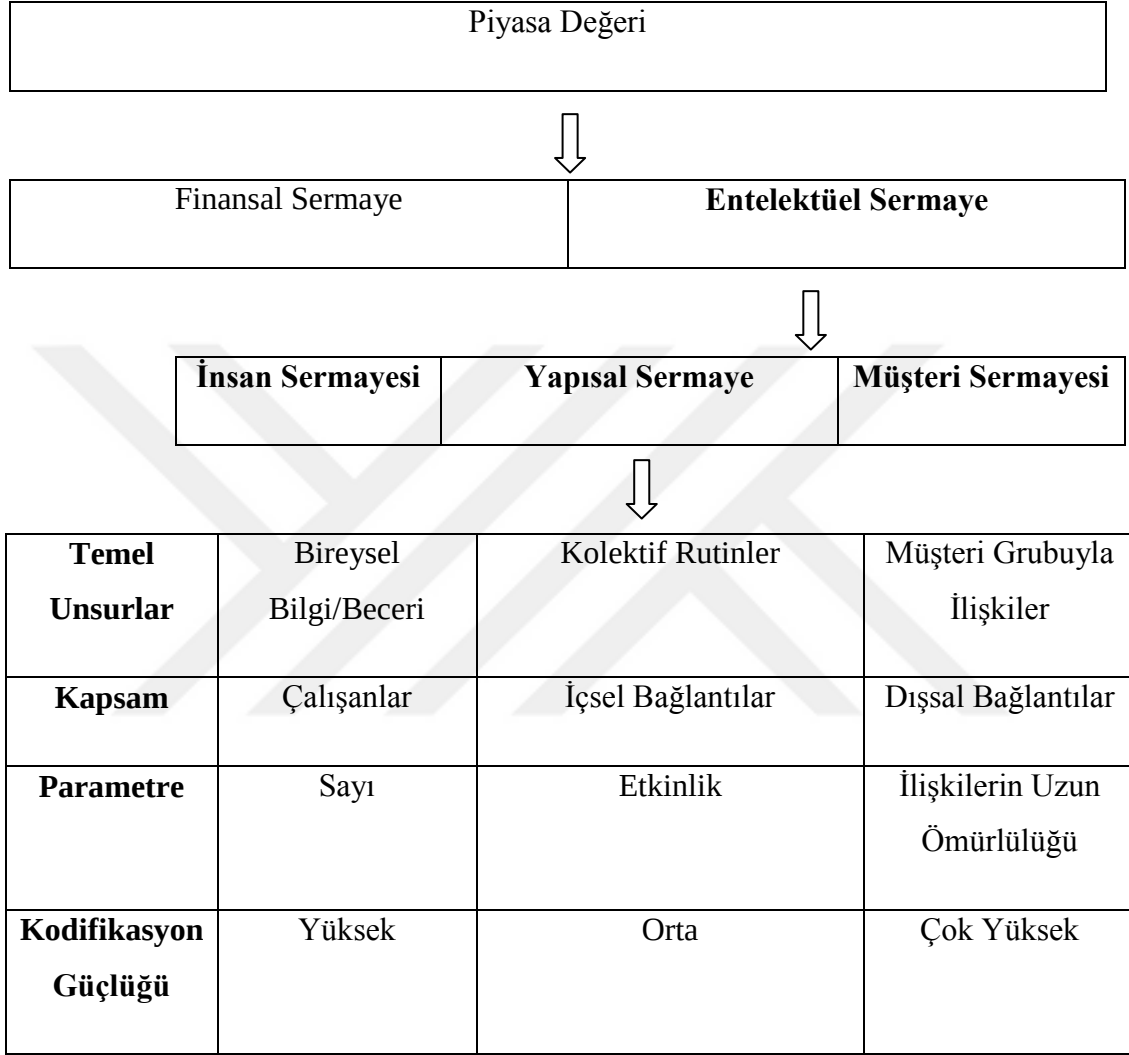
Tablo 4: Entelektüel Sermaye Kavramına İlişkin Sınıflamalar

YAZAR	ÜLKE	SINIFLAMA
Edvinsson&Malone (1997)	Skandia Value Scheme(İsveç)	İnsan sermayesi Yapısal sermaye
Bontis(1998)	Kanada	İnsan sermayesi Yapısal sermaye Müşteri sermayesi
Stewart(1997)	Amerika	İnsan sermayesi Yapısal sermaye Müşteri sermayesi
Saint-Onge	Canadain Imperial Bank of Commerce(Kanada)	İnsan sermayesi Yapısal sermaye İlişkisel sermaye
Sveiby(1997)	Intagible Assets Monitor(Avustralya)	Çalışanları yetkinliği İçsel yapı Dışsal yapı
Van Buren	American Society for Training and Development(Amerika)	İnsan sermayesi Yenilik sermayesi Süreç sermayesi Müşteri sermayesi
Roos et al.	İngiltere	İnsan sermayesi Yapısal sermaye İlişkisel sermaye
O’ Donnel and O’Regan	İrlanda	Çalışanlar İçsel yapı Dışsal yapı

Kaynak: Aşıkoğlu, R., Kurt, M., & Özcan, K. (2008). Entelektüel sermaye: teori, uygulama ve yeni perspektifler. Gazi Kitabevi.

Dikkat edilecek olursa üç grupta inceleme olmuştur. Özü itibariyle de tez içerisinde bu üç grup şeklinde irdelenecektir.

Şekil 1’de Bontis ve Arıkoğlu’nun üçlü grup için ilişkileri düzenlemiştir.



Şekil 1: Entelektüel Sermaye Konsepti

Kaynak: Aşkoğlu, R., Kurt, M., & Özcan, K. (2008). Entelektüel sermaye: teori, uygulama ve yeni perspektifler. Gazi Kitabevi.

Tablo 5’ de ise entelektüel sermaye unsurlarının hangi alt bileşenlerden oluştuğuna dair temel bir çerçeve sunmaktadır.

Tablo 5: Entelektüel Sermayenin Bileşenlerine İlişkin Çerçeve

Örgütsel/Yapısal Sermaye	Entelektüel Varlıklar: Patentler, Telif Hakları, Ticari Markalar Altyapısal Değerler: Yönetim Felsefesi, Şirket Kültürü, Bilişim Sistemi, Ağ Sistemi, Finansal İlişkiler
Müşteri/İlişkisel Sermaye	Markalar, Müşteriler, Müşteri Bağlılığı, Şirket İsmi, Dağıtım Kanalları, Ticari İşbirlikleri, Lisans Anlaşmaları, Yararlı Kontratlar, Franchising Anlaşmaları
İnsan Sermayesi	Know-How, Eğitim, Mesleki Yeterlilik, İşle İlgili Bilgiler, İşle İlgili Yetenekler, Girişimcilik Yeteneği, Yenilikçilik, Değişim

Kaynak: Aşıkoğlu, R., Kurt, M., & Özcan, K. (2008). Entelektüel sermaye: teori, uygulama ve yeni perspektifler. Gazi Kitabevi.

Şekilde yer alan öğeler tek tek değerlendirilebileceği gibi hep birlikte entelektüel sermayeyi oluşturmaktadır.

1.6.1.İnsan Sermayesi

Sermaye olarak insan bağlı bulunduğu organizasyona sağladığı bilgisi tecrübesi ve fikri katkısıyla öne çıkar. Buradan hareketle organizasyon çalıştırmış olduğu insanların vasıfları doğrultusunda değer yaratır. Bu değer çalışanların yetenekleridir yani entelektüel sermayesidir. Bu sermaye yenilikçiliğin, inovasyonun da kaynağını oluşturmaktadır. İşletmeye olan katkıları da bu açıdan daha net bir şekilde görünmektedir.

Bir başka önemli nokta, çalışanların katkılarının insan sermayesi olarak, fiziki sınırlarının ötesinde ele alınması gerekliliğidir. Çünkü kol gücü sıradan ve vasıf gerektirmeyen işlerin katma değeri az olmaktadır. Bundan dolayı insan sermayesine katkı sağlamamaktadır. Burada anlatılan işlerde çalışan iş görenlerin yetenek ve beceri konusunda yeterli olamamalarından ötürüdür. Bu çalışanlar normal

bir zekânın çok üstünde olmaları bu durumu değiştirmemektedir. İşletme açısından katkıları son derece sınırlıdır. Bu katkı ancak organizasyon içerisinde sağladıkları katma değer olarak ile izah edilebilmektedir.

Burada dikkat çekilmesi gereken diğer bir husus işletmeye yeni ürünlerle ve hizmet ağındaki süreçler ile sağlanacak katkı veya süreçlerin daha kalifiye olması yönünde sağlanacak katkı şeklinde düşünülmesidir. İnsan sermaye olarak organizasyon içerisinde sağladığı yenilik doğurucu uğraşların artırılmasıyla katkı sağlamış olacaktır. Organizasyon içerisinde ne kadar çok insana katkı sağlanırsa kişisel gelişimleri ve becerileri için, insan sermayesine yapılmış katkı o denli artış gösterecektir. Bu bakış açısıyla rutin işler yerine fikri gelişimi destekler nitelikte yapılacak olan yönelimler katma değeri yüksek işler çıkmasına katkı sağlayacaktır. Tamda bu sebeple işletmelerin insan kaynakları bölümleri insan sermayesi gelişiminde çok daha büyük bir rol oynamakta ve bu bakımdan insan sermayesini yönetenler görev ve sorumluk almaları gerekmektedir. Günümüzde önemi artan bir başka konuda bilgi işçileri, bilgi şirketleri ve istihdam ve sadakat iklimleridir. İşletmeler bakımından insan sermayesinden en üst seviyede faydalanmak ve çalışanların kendilerini tam anlamıyla işlerine odaklanmaları gerekmektedir. Yani çalışanların fikri katkıları en üst seviyede yararlanabilmek adına onların işe bağlılıkları, sadakatleri işlerini ve çalıştıkları kuruluşu benimsemeleri çok önemlidir. Bu bakımdan emeğin müessiriyetini etkileyen unsurlar üç başlık içinde değerlendirilmektedir. Bunlar işçinin beden gücü, fikir gücü ve gönül gücüdür. Gönül gücü bedeni ve fikri güce sahip olan insanın çalışma şevkini ifade eder.

Burada asıl amaç çalışanlara olan destek ile onların gönüllerini kazanmak ve bu kazanımı işletme adına kazanca çevirmek şeklinde katma değer yaratmaktır. Fakat burada işten çıkarmalar önemli oranda bu durumu güçleştiren bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer sorunda işletmelerin küçülme trendine girmeleri ve iş güvenliğinin çalışanlar açısından azalmasıdır. Bu yaşananlar doğrultusunda işçi sadakati azalmakta ve işçi kaybı artmaktadır. Burada unutulmaması gereken husus bilgi toplumuna gerçek yatırım makinelere ve aletlere değil bilgi işçisinin sahip olduğu bilgiye yapılır. Bundan dolayı kuruluşlar insan sermayesi maksimum düzeyde istifade etmek istiyorlarsa küçülme ve işten çıkarma politikalarını yeniden gözden

geçirilmeli ve çalışanlarla uzun vadeli ve karşılıklı güven esasına dayanan bir iş ilişkisine girmeyi planlanmalıdır (Zaim 2005, 160).

1.6.2. Yapısal Sermaye

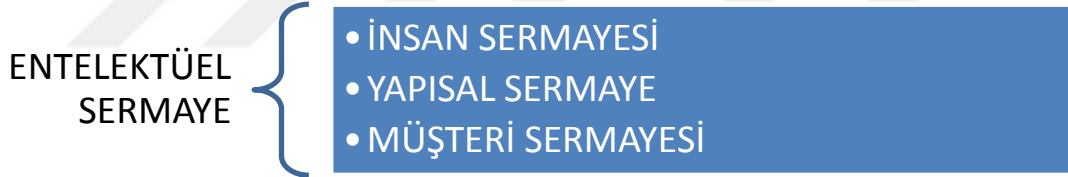
İnsanlar dışında kalan tüm bilgi kaynaklarının depolanması bilginin insan tekelinden kurtarılması işletme açısından kullanımı sürekli hale gelmesi ve arzu edildiği zaman kullanılmasında herhangi bir engelle karşılaşılmayan bir hale gelmesi için kurulan sistemdir. Veri tabanları, enformasyon sistemleri, organizasyon yapıları, iş süreçleri stratejileri vs. gibi organizasyona kazandırdığı fayda, maddi değerinden fazla olan her bir şey yapısal sermaye kavramı içerisinde yer alınabilmektedir. Başka bir ifadeyle geceleri eve gitmeyen bilgiyi ifade etmektedir. Yapısal sermayenin işletme için en büyük katkısı, organizasyon içinde kalan entelektüel sermayenin geleceğe aktarılabilir bir yapı oluşturulmasıdır. Artık örtük halde olan bilgi ve birikimler garanti altına alınarak açık bilgi halini almış ve dilediğinde kullanılmaya hazır hale gelmiştir. Tıpkı sanayi devrimiyle üretimin nasıl daha fazla gelişeceğinin sorgulanması gibi bilgi devrimiyle bilginin daha fazla nasıl kullanım alanı bulacağı sorgulanmaktadır. Edvinsson ve Malone yapısal sermayeyi üç başlık halinde incelemiştir. Bunlar örgüt sermayesi, süreç ve yenilik sermayesir. Örgüt sermayesi işletmenin iş yapma kabiliyetine katkı sağlayacak sistemleri ve düşünce birliği; süreç sermayesi ürün ve hizmetleri dağıtım kanalları vasıtasına katkı sağlayan en etkin teknik ve uygulamalar; yenilik sermayesi işletmenin her türlü fikri hakkı olan telif, ticari marka ve tescilli entelektüel varlıkları, işletmemin devamlılığı sağlayan entelektüel varlıklarının tamamıdır (Odabaşoğlu 2016, 9).

1.6.3. Müşteri Sermayesi

Müşteri sermayesi kısaca bir organizasyonun piyasa hareketlerinden kaynaklanan veya müşteri ilişkilerinde saklı bulunan bilginin değerini ifade etmektedir. Bir şirketin markası, imajı, unvan değeri veya müşterileri ve piyasayla ilişkili tüm bilgileri bu kategoride ele alınmaktadır. Stewart' a göre entelektüel sermaye konusunda lider firmalardan olan Skandia, müşteri sermayesini tanımlarken ilişkinin bugün işletmeye ekonomik açıdan ne kadar katkı sağladığı şeklinde açıklamıştır. Entelektüel sermayenin ölçülmesinin parayla yapılan kısmı müşteri

sermayesidir. Edvinsson, müşteri sermayesini gelecekte müşterilerin ne kadarıyla iş yapılabileceği noktasına odaklanmıştır. İşletmelerin müşterileri kadar müşteri sermayesi olacaktır. Hubert Saint Onge' ye göre müşteri sermayesi, işletmenin marka değeri, satış yaptığı kişi ve kurumlar açısından süre gelen ilişkinin değeri şeklinde açıklamıştır. Müşteri sermayesi, entelektüel sermaye unsurları içinde en net şekilde değeri belirtilen unsurdur (Turgut 2014, 13).

Yönetim olarak entelektüel sermaye kendine has bir yapı içerir. Bir organizasyonda insan sermayesi yapısal sermayenin merkezinde yer alır. İnsan sermayesi ve yapısal sermaye birbirlerini etkiler ve nihayetinde bu etkileşim müşteri sermayesini meydana getirir. İşte bu üç ana ögeyle entelektüel sermayenin finans ayağı çıktı olarak bir değer ortaya koymaktadır (Şekil 2)(Zaim 2005, 162).



Şekil 2: Bilgi Yönetiminde Entelektüel Sermaye Modeli

Kaynak: Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan Önemi Ve Bilgi Yönetimi*. İşaret Yayınları

1.7.Entelektüel Sermayenin Firma Performansı Üzerine Etkisi

Bilgiye ulaşımın kolaylaşması ve bilgi teknolojilerine ulaşmadaki maliyetin azalması bilgi ekonomisinin önem kazanmasına olanak sağlamıştır. Ekonomi bilgi odaklı bir seyir izlemekte ve bundan dolayı entelektüel sermaye aynı maddi varlıklar gibi bir finans enstrümanı olarak kullanılmaya başlanmıştır. İşletmelerin piyasa değerleriyle defter değerleri arasındaki fark giderek artmaktadır. Buda entelektüel sermayenin yani maddi olmayan varlıkların maddi varlıklara oranla toplam kazanç içinde oranlarının dikkat çekici oranda artmasıdır. Günümüzde uygulanan muhasebe sistemleri işletmelerin maddi unsurlarını ölçmede yeterli entelektüel sermayelerini ölçmede yetersiz kalmaktadırlar. Muhasebe sistemleri ve finans ölçütleri maddi varlıkları ölçmeye ve raporlamaya odaklıdır. Entelektüel sermayeyi ölçmede, ilişki kurmada yetersiz kalmaktadır. Entelektüel varlıklar bilançoda gözükme de işletmenin piyasa değerlerini arttırmada büyük fark yaratmaktadırlar.

Konuyla alakalı olarak Demirkol tarafından yapılan “Entelektüel Sermayenin Firma Değerine Etkisi ve İMKB’de Sektörel Uygulamalar” kitabında işletme performansı için kullanılan defter değeri fiyat kazanç oranı, öz kaynak verimliliği, hisse senedi başına kazanç gibi muhasebe yaklaşımlarının yanında maddi olmayan varlıkların ölçülmesine dayanan entelektüel sermaye kavramının değeri de her geçen gün artmakta ve işletmeni değerini ölçmek için önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Demirkol 2007, 107).

Konuyla ilgili olarak Yıldız’ın “Entelektüel Sermaye Teori ve Araştırma” adlı kitabı geleneksel performans yönetim sisteminin temelini oluşturan hisse başına kar gibi ölçütler, işletmelerin gerçek performanslarını göstermek konusunda yetersiz kalmaktadır. Bu muhasebe yönelimli yaklaşımlar entelektüel sermayenin değer yaratma ve performans değerlendirme sistemi içindeki önemini vurgulamaktan uzaktırlar. İşletme yöneticilerinin çoğu kullanabileceklerin entelektüel sermayenin değerini tam olarak ölçemedikleri için işletmelerin kaynak yapısını yanlış algılayabilmektedirler. Bu nedenler entelektüel varlıklar etkin olarak yönetilememekte ve değer yaratma süreci bundan zarar görmektedir. Entelektüel sermayenin ölçülmesinin başlıca nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1. İşletmeye değer katan unsurları yöneticilere tanıtabilmek.
2. İşletme performansın ölçülmesinde kullanılabilecek herkes tarafından kabul gören bir ölçek oluşturmak.
3. Finansal kaynak arayışında işletmeye ödeme kolaylığı sağlayacak bir değerlendirme aracı belirlemek (Yıldız 2010, 98).

Konuyla ilgili olarak yapılan diğer bir çalışma ise Büyüközkan tarafından yapılan “ THY A.O. Yer İşletme Ünitesi, Entelektüel Sermaye Yönetimi Projesi” dir. Çalışma ; THY A.O. Genel Müdür Yardımcılığı (Yer İşletme) ünitesi için entelektüel sermaye kavramının detaylı bir şekilde tanımlanması ve söz konusu sermayenin performansının ölçümü ve değerlendirmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonunda THY A.O. Yer İşletme Ünitesi üst kademe yöneticilerinin, Yer İşletme Ünitesi entelektüel sermaye performansını diğer personele göre daha düşük seviyede algıladıkları (Karar verme) ve (Stratejik faaliyetlerde bulunma) eylemlerini gerçekleştiren yöneticilerin eksiklikleri daha net görebilmesinin bunları giderme konusunda adım atmada oldukça faydalı olacağı tespit edilmiştir. Değerlendirme çalışmasından elde edilen sonuçlara göre THY A.O. Yer İşletme Ünitesi’nin entelektüel sermaye performansının artırılması amacıyla insan kaynakları, bilgi yönetimi ve organizasyonel sermaye konularına önem vermesinin gerektiği belirlenmiş ve rekabetin en üst düzeyde yaşandığı günümüz dinamik endüstriyel ortamında, işletmelerin farkı yakalayabilmek ve diğer işletmelere göre en azından bir adım öne çıkabilmek amacıyla kendilerini sürekli yenilemesi ve performans artırıcı anahtar başarı faktörleri üzerine yoğunlaşması gerektiği sonucuna varılmıştır (Yüksek 2009, 76).

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

2.1. Bilgi Kavramı

Bilgi yaşamın her alanında sanattan, politikaya, iş yaşamından, insan ilişkilerine, insan var olduğundan bu yana şüphesiz hayatı kolaylaştıran yegâne kaynağı olmuştur. Bilgi sahibine çok eski zamanlardan bu yana seçkinlik katmıştır. Bilgiye ulaşmak için yapılan çalışmalar takdir görmüş ve bilginin korunması için büyük çabalar gösterilmiştir. Bilgiyi aktarırken eski çağlardan günümüze öyküler, destanlar, masallar vasıta olmuş daha sonrasında üniversiteler, medreseler ve kitaplar bilgiyi ulaştırmada öncü olmuşlardır. Teknolojinin yadsınamaz katkısıyla günümüzde bilgi paylaşımı son derece kolaylaşmış, olağanüstü bir hal almıştır. Örnek verecek olursak; son yıllarda bilme yapılan katkı tüm insanlık tarihi boyunca yapılan katkıdan daha fazla olmuştur (Barutçugil, 2002, 20).

Bilgi kavramı tarih boyunca dinlerin, felsefenin ve pozitif bilimlerin farklı yaklaşımlarıyla üzerinde önemle durduğu bir konu olmuştur. Gündelik yaşantımızda bunun örneklerini göreceğimiz bilgi, inanç, değer yargısı, his, önsezi gibi kendisine benzeyen kavramlarla iç içe geçmiştir. Bu sebeple bilginin bu kavramlarla olan benzerliklerini ve farklılıklarını da tanımlamak gerekmektedir.

Bilginin sözlük anlamı: bir iş veya konu hakkında bilinen şey, malumat veya doğruluğu, verili nesnel ve öznel koşullarda gerekli ve yeterli satılan kanıtlarla temellendirilmiş önermeler biçiminde dile getirilen bilinç içeriği şeklinde tanımlanmaktadır. Bilginin terim anlamı örnek olarak felsefe ve psikolojide bir hipotezin doğrularken, sosyal bilimlerde ise toplumsal etkileşimin bir ögesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Zaim 2005,66).

Bilgi, günümüz rekabet ortamında kıymetli ve çokça ihtiyaç duyulan temel kaynak olmuştur. Bilgiyi tek başına anlamlı kılan veri ve enformasyon kavramlarıdır. Bilgi, veri ve enformasyona göre daha kapsamlı daha çeşitli ve zengindir. Veri, özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işleme tabi tutulmamış gerçekler olarak adlandırabiliriz. Enformasyon ise verinin anlam kazanmasıyla ancak bilgiye temel oluşturabilir, başka bir ifadeyle bir amaca hizmet etmeye başlayan enformasyon artık bilgiye dönüşmektedir (Yıldız 2010, 14).

Bilginin yükselen trendi işletme içerisinde maddi kaynaktan çok maddi olmayan, muhasebe standartları ile ölçülemeyen ve mali tablolarda gözükmeyen bir yapıya sahip olmasıdır. Bu sebeple işletmelerin piyasa değeri üzerindeki etkisi her kesim tarafından kabul edilen bir realitedir. Bu etki ile hem akademik hem iş çevreleri bilginin temel kaynak olduğunu, bilginin üretilmesi ve iletilip yaygınlaştırılması için bilgi işçilerinin arttığı, sürekli öğrenme ve bilgilenmenin kaçınılmaz bir hal aldığı yeni bir düzen oluşturmuştur (Demirkol 2007, 32).

Bilginin tanımı geçmişten günümüze sürekli değişim göstermekte, bu kavramı önceleri insanın kendini tanıması olarak ele alırken şimdi ise aksiyona yönelik bir anlam ile eylemde müessir olan, sonuçlara odaklı enformasyondur. Drucker' a göre bilginin anlamındaki değişimin ilk ve en önemli aşaması sanayi devrimi oluşturmakta ve bu aşamada bilgi aletlere, süreçlere ve ürünlere uygulanmaktadır. İkinci aşamada bilgi işlere uygulanmakta ve prodüktivite devrimi hazırlamaktadır. Nihayet üçüncü ve son aşamada ise bilgi, bilgiye uygulanmakta ve yönetim devrimi veya bilgi devrimi olarak ifade edilen süreci hazırlamaktadır. Bilgi oluşumu itibariyle veri ve enformasyon kavramları birbirleriyle karıştırılmıştır. Bu sebeple söz konusu kavramların doğru ve açık biçimde tanımlanması gerekmektedir (Zaim 2005, 66).

2.1.1. Veri

Veri, enformasyon ve bilgi kavramları birçok kez birbirleriyle karıştırılan kavramlardır. Bir organizasyonda veya fiziki çevrede gelişen hadiseleri temsil eden insanların anlayabileceği ve kullanabileceği şekle dönüştürülmemiş ham gerçeklerdir. Bir başka ifadeyle veri olaylar hakkındaki birbirinden ayrı nesnel gerçeklerdir (Zaim 2005, 66).

Bir marketin müşterisi ile gerçekleştirdiği ilişki verilerle örülüdür. Buradan hareketle ne aldığı, ne miktarda aldığı, ne ücretle aldığı, ne zaman aldığı ve ne sıklıkla aldığı gibi bilgileri tutulmaktadır. Bu bilgiler ile müşterinin bizi neden tercih ettiğini, tekrar gelip gelmeyeceğini, marketin müşteri yönetiminde başarısını veya batmak üzere olup olmadığını göstermez. Veriler öncü bilgiler olup karar almada size fikir veremez ya da ne yapmanız gerektiğinin gösteremez onun yerine enformasyon için hammadde olmaktadır (Türk 2003, 76).

2.1.2. Enformasyon

Enformasyon belli bir şekle sokulmuş, anlam taşıyan ve insanlara faydalı olabilecek veridir. Buradan yola çıkarak enformasyon olaylar arasında ilişki kurarak daha sağlıklı sonuçlar elde etmeyi sağlamaktadır. İzah getirilebilmektedir. Görsel veya işitsel olabilir. Enformasyon mesaj niteliği taşıyorsa bir gönderici ve birde alıcı vardır. Enformasyon konu hakkında fikirleri bakış açısını veya farklı bir perspektiften bakabilmeyi sağlamaktadır. Bu noktadan hareketle fark yaratan veri olmaktadır. Verileri enformasyona çevirmek için kullanılan bazı yöntemler şu şekilde sıralanmaktadır.

“ Amaca yönelik olma: her amaca yönelik olarak veri toplanabilir.

Sınıflandırma: veriler amacına, şekline ve muhtevasına göre sınıflandırılabilir.

Hesaplanma: veriler matematiksel veya istatistiksel olarak değerlendirilebilir.

Düzeltilme: veriler hatalardan arındırılabilir.

Özetleme: veriler kısa ve öz görünecek şekilde özetlenebilir (Zaim 2005, 66).”

Bilgisayarlar sayesinde veriler enformasyona dönüştürülmektedir. Bunun anlam kazanması için amaca yönelik olması gerekmektedir. Bilgisayarlar bize verileri depolamada yardımcı olabilir ama sınıflandırma, hesap etme ve özetlemede insan olmaz ise hiçbir anlamı olmayacaktır. Nasıl ilettiğiniz değil neyi ilettiğiniz önemlidir (Türk 2003, 79).

2.1.3. Bilgi

Bilgi bakıldığında enformasyondan ve verilerden oluşmaktadır. İçeriğine bakarak insan bilgiyi, veriye ve enformasyona göre daha geniş, daha derin, daha zengin olduğunu anlayamamaktadır. Örneğin bir tren yolculuğuna çıkıyorsunuz. Size veri olarak trenin hareket saatleri, istasyonlar ve şehirlerin yer aldığı bir çizelge verilmiştir. Bu verilerle anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde seyahatinizi planlayabilirsiniz. Daha önemlisi bunların hepsini bilgi sayesinde yapabilmenizdir (Türk 2003, 80).

Bilgiyi hem bir araç olarak hem de sonuç olarak kullanabiliriz. Bilgi araç olduğu noktada, enformasyonu sonuca ulaştırmakta kullanılmaktadır. Sonuç olarak ise anlam yüklemeyi, düşünmeyi, fikir üretmeyi imkânlı hale getirdiği için başlı başına bir değerdir.

Bir başka yaklaşıma göre ise bilgi geçmişle bağlantılı bir öğrenme sürecine dayanan evrensel, objektif, enformasyonun biçimlendirilmiş ve işlenmiş bir sonucu olan transfer edilebilen ve problem çözmeye yönelik bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bilgi enformasyonun tecrübe, fikir, yorum ve bütün bunların içinde bulunduğu şartlarla bir araya gelmesidir. Bilgiyi enformasyondan ayıran özellikler şunlardır.

- Bilgi insana ait bir kavramdır, bilgi insanın bildiği şeydir.
- Bilgi düşünmenin –zekâ ve fikrin- bir ürünüdür.
- Bilgi geçmiş ve gelecekle bağlantılıdır, ancak içinde bulunduğumuz zaman diliminde üretilir.

- Bilgi sosyal bir kavramdır, toplumun ve sosyal çevrenin bilgi üzerinde önemli bir etkisi vardır.
- Bilgi sosyal çevreler arasında çeşitlenmektedir.
- Yeni bilgi için geçmişe dönmek gerekir (Zaim 2005, 66).

Bütün bunlar bilginin yalın ya da basit olmadığını aksine karmaşık bir yapıda olduğu, belli bir şekli olmakla beraber esnek olduğu ve sezgilerle yönlendirildiği için mantıkla açıklamanın zor olduğu gerçeğidir. Bilginin saklanması çok zordur. Zihinlerde saklandığı için kolay unutulmaktadır. Sınırları vardır, Karmaşıktır. Dil ile aktarılmaktadır, tecrübeye dayanmaktadır, güvenilmezdir, sonsuz değildir, sosyaldır, yaşamla ilgili, çok şekilli ve çok yönlüdür (Türk 2003, 83).

2.1.4. İrfan

İrfan kelime anlamı ‘bilme, biliş, anlayış, kültür, hakikate vakıf olma, iç yüzüne varma, ilim ve zekâ ile hâsıl olan olgunluk’ şeklinde tanımlanmaktadır. Bilgi yönetiminde ise farklı bir anlam yüklenmiştir. Bilgiye vakıf olmaktan çok bilginin doğru yerde, doğru zamanda, doğru şekilde kullanılmasının önemine binaen, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru şekilde kullanılmayan bilginin büyük ölçüde anlamını yitirmesidir. Şüphesiz bilmek önemlidir fakat daha da önemlisi bilgiyi düşüncelere, davranışlara aktarılması ve hayat bulmasıdır. Bu durum kişinin bilgisinin artmasıyla hal, hareket, tutum ve davranışlarına yansması oradan da organizasyonun bütününe aksetmesidir (Zaim 2005, 66).

2.2.Bilginin Çeşitleri

Bilgi yönetimi açıklarken bilgi tür olarak dört grupta incelenmekte ve boyutlandırılmaktadır. Dahilinde bilgi kuramı açısından açık ve örtülü bilgi, beşeri bilimler açısından bireysel ve sosyal bilgi, sistematik açıdan dahili ve harici bilgi, stratejik açıdan kaynak, kapasite, ve vizyon bilgisidir. Bilginin kavramsal boyutları ve çeşitleri Tablo 6’ da gösterilmiştir.

Tablo 6: Bilginin Kavramsal Boyutları ve Çeşitleri

Kavramsal Boyutlar	Bilgi Çeşitleri ve Sınıfları
Bilgi Kavramı Açısından	Açık: objektif, formüle edilmiş Örtülü: sübjektif, uzmanlığa ve tecrübeye dayalı
Beşeri Bilimler Açısından	Bireysel: bir kişiye ait Sosyal: bir gruba veya organizasyona ait
Sistem Açısından	Harici: enformasyona dayalı, teknik Dahili: üretilen, içselleştirilen, kavramaya dayalı
Stratejik Açıdan	Kaynak: genellikle açık bilgi Kapasite: genellikle örtülü ve teknik, Vizyon: genellikle örtülü ve kavramaya dayalı

Kaynak: Zaim, H. (2005). *Bilginin artan önemi ve bilgi yönetimi*. İşaret yayınları.

2.2.1. Açık Bilgi-Örtülü(Zımni) Bilgi

Bilginin türleriyle alakalı literatürde en eski ve en çok kabul gören ayrımların başında açık ve örtük bilgi yer almaktadır. Birbirinden farklı bu iki tür bilginin, birinden diğerine dönüşümleri bilgi yönetimi içerisinde en çok incelenen konulardan biridir. Bilgi insanın bildiği şeydir. Lakin insan kelimelere dökemediği, formüllerle ve rakamlarla açıklayamadığı ama bildiği birçok şey vardır. İşte açık bilgi nesnel olarak kelimelerle, formüller ve rakamlar ile ifade edilebilen kişiden kişiye değişmeyen bilgiye açık bilgi denmektedir. Bunun tam tersine insan zihninde yar alan, bildiği ama konu edemediği bilgiye de örtülü bilgi denmektedir. Örtülü bilgi kişiden kişiye farklılık göstermekte, tamamı ile öznellik içermektedir. Bu öznellik kişinin benliğinden kaynaklanmaktadır. Kişinin hayata bakışı, zevk ve tercihleri, tecrübeleri, alışkanlıklar ve inançlarıyla alakalıdır. Sonuç olarak insanın çevresi,

meşgalesi olan işi veya zanaatıyla, belli bir teknolojiyle veya sektörle, bir faaliyetin veya bir ekibin çalışmasıyla doğrudan alakalıdır (Zaim 2005, 66).

Açık bilgi; buz dağının en üst bölgesinde yer almaktadır. Örneğin kullanım kılavuzları ve veri tabanlarıdır. Açık bilgi birey için ders kitapları, formüller, el kitapçığı gibi kolayca ulaşılabilen paylaşılabilen biçimlerde yer almaktadır. Açık bilgi kelimeler ve rakamlarla oluşturulmuş kullanım kılavuzlarıyla ile işletme içinde herkes tarafından paylaşılıp kolaylıkla kullanılmaktadır.

Kapalı bilgi; açık bilginin tersine buz dağının altında ve formüle etmesi zordur. Kişisel olan kapalı bilgi bilginin ilk halidir. Örneğin sezgiler, inançlar, değerler ve duygular gibi sübjektif bir haldedir. Aktarılması yıllar süren, zor paylaşılan ve hepimizde var olan yeteneklerdir. İki boyut içeren kapalı bilgi hüner ve yetenek kısmına ‘‘know-how’’ inançlar, idealler, değerler, biçimler ve zihinsel modeller içeren ikinci kısma ise kavramsal boyut denilmektedir (Türk 2003, 98).

2.2.2. Bireysel ve Sosyal (Organizasyonel) Bilgi

Bireysel bilgi kişiye ait olan –örtülü veya açık- bilgidir. Örgütsel bilgi ise örgüte ait olan ve örgüte mal olmuş bilgidir. Örgütsel bilgi, bireysel bilgiye kıyasla daha stratejik ve daha güvenlidir. Örgütsel bilgi bireylerin entelektüel birikimleri ve organizasyonun sahip olduğu entelektüel sermayeden de öte bir anlam taşımaktadır. Bireylerin organizasyona katkıları sahip oldukları açık ve örtük bilgileri aktararak olmaktadır. Bunun tam tersi olduğu durumda bireyler bilgilerini aktarmak yerine organizasyondan ayrılırsa en kıymetli varlığı olan beşeri sermayesini firmalar kaybetmiş olacaktır. Yapılan çalışmalarla bunu dorular nitelikte kritik noktalardaki insan sermayesi kaybı organizasyonları kötü şekilde etkilemektedir (Zaim 2005, 78)

2.3.Bilgi Yönetiminin Ortaya Çıkışı

Bilgi tanım olarak literatürde ve felsefede çok eski zamanlara kadar uzansa da 19. yüzyıldan sonra yönetim biliminin teknoloji ile birlikte çağ atlaması İşletme yönetimi ve diğer birçok alanda fayda sağlamıştır. Bilgi yönetimi kapsam olarak Taylor'un yönetim felsefesi, toplam kalite yönetimi ve işletme rönesansı ismiyle anılan örgütsel öğrenme yönelimi alanına dayanan son yarım asırda ki ilerlemeler ile

bilhassa 15 yıllık zaman dilimi içerisinde bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde.

Teknolojik gelişmeler ve küresel rekabet sonucunda bilgi yönetimi kavramının önde gelen özelliği çok hızlı olmasıdır. Bunun sonucunda bilgi hızla uygulamaya konulmuş ve rekabet üstünlüğü sağlamada günümüzün en önemli ögesi olmuştur. Bundan ötürü de işletmeler bilgi ve bilgi tabanlı süreçlerin sağladığı katkıyı çok iyi anlamışlardır. Artık başarı için işletmeler kendinde olan yeteneklerini, varlıklarını bilhassa entelektüel sermayelerini etkin bir şekilde kullanımlarıyla değerlendirilmektedir (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 45).

2.3.1.Bilgi Yönetimi Kavramı

Son zamanlarda çokça ilgi odağı olan bilgi yönetimi kavramı, işletmeler için entelektüel sermayelerini oluşturmalarını, ilerleme sağlamalarını, kontrolünü, dağıtmalarına ve bundan yarar sağlamak için bir yöntemler, araçlar, teknikler ve değer yaratma ile ilgilidir. Bilgi yönetimi; örgütlerin kendi içlerinden çıkardıkları ortak bilgilerini keşfetme ve hayata geçirme prosesi olarak tarif edilmektedir. Başka bir yönüyle bilgi yönetimi; işletmelerin elle tutulamayan katma değerlerini oluşturma safhasıdır. Bilgi yönetimi kavramı ortak bir amaç için bilgiyi ve bilgiye olan talebi aktarmayı başarmış dijital bir sinir sistemidir. Bilgi yönetimi; esasında işletmedeki enformasyona dair ne varsa bunların toplamının organizasyonudur. Bilgi yönetimi birçok konuda kuramsal olarak ele aldıklarıyla beraber, enformasyona dair ne varsa hepsini tecrübe ederken ve bu çalışmalarda kullanılan teknikleri ve ölçüleri de muhtevasında bulundurmaktadır. İşletmenin, detaylı iş stratejisinin bir bölümüyle alakalı birçok konuda bilgi yönetimi strateji takip edilmelidir. Bir bilgi yönetimi stratejisi; bilgi yönetimi faaliyetleriyle teknik ve ölçüyle alakalı gerçekleştirilen kuramsal ve deneysel tetkiklerden ortaya çıkan birçok bilgi değerlendirilerek oluşturulabilmektedir (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 47).

Bilgi teknolojileri her düzeyde yöneticinin birçok değişkene bağlı olarak karar verirken yararlandığı etkili bir dayanaktır. Diğer bir söyleyişle kurumsal görevlerinden biri olan bilgi yönetimi bilgi teknolojileri aracılığıyla karar verme

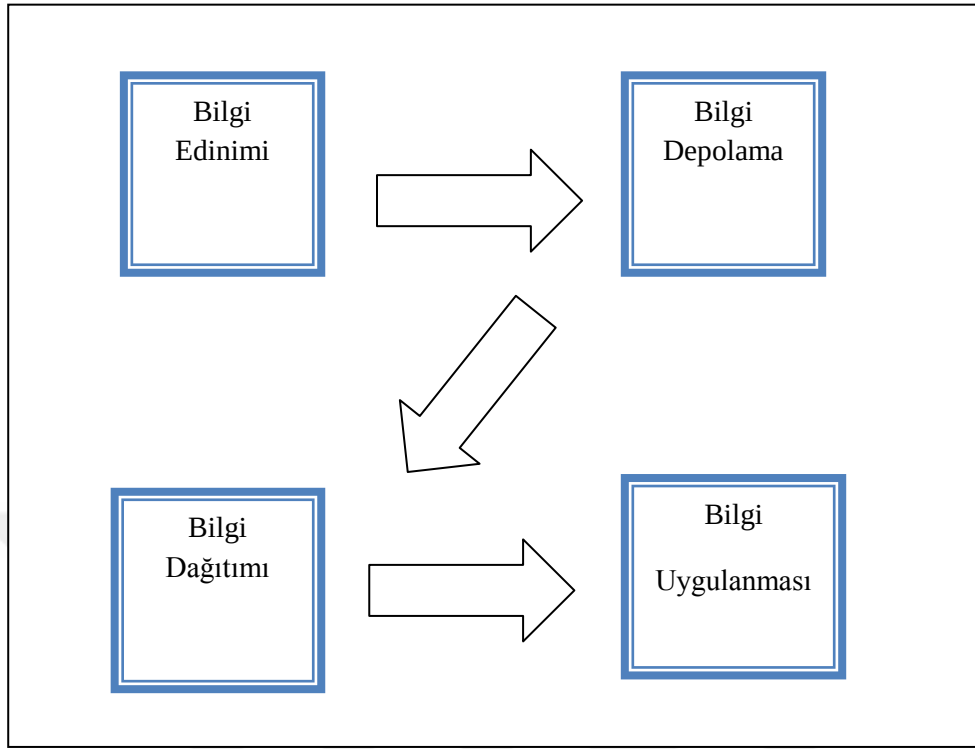
sürecine ve diğer stratejik amaçlara yönelik önemli katkılar sağlamaktadır (Öğüt 2012, 127).

Bilgi ve yönetim, konsept olarak bir birliktelik oluşturması benlenmemektedir. Bilgi, tamamına yakın bilmeyle, anlamayla alakalı ileri seviyede subjektif bir olgudur. Buna rağmen, yönetim, ortak amaçlar için ekip olarak yapılacak kurumsal süreçleri ifade eder. Bilgi işçilerinin büyük çoğunluğu, geleneksel anlamda yönetilmek istememektedir. Fakat gittikçe buna ek olarak benimsenmiş bir şekilde bilginin pazarda avantaj sağlayan çok ciddi öneme sahip bir kurumsal kaynak olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle onun yönetilmesi şansa bırakılmayacak kadar önemli bir konu olmaktadır (Barutçugil 2002, 55).

Bilgi ve yönetim kelimeleri birlikte görünse de tarihsel olarak ve içerik olarak birbirinden farklıdır. Bu da farklı görüşlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Görüşlerin farklılıkları bütünüyle ele alındığında çıkan sonuç bilgi yönetiminin uygulanabilir bir olgu olmasıdır. Zaman içerisinde uygulamalar arka plan oluşturmuştur. Bir diğer nokta ise bilgi yönetimi yalın olarak bilgi teknolojisi uygulaması değildir. Görüşlerin birleştiği nokta bilgi yönetimi teknolojinin yeri yadsınamaz durumdadır. Beraberinde insan unsuruyla birlikte ele alınmaktadır. Teknoloji sayesinde insan ve bilgi yönetimi birbirlerinden ayrılmaması gerektiği vurgulanmıştır. Sonuç olarak örgütsel bilgi öğrenen organizasyon entelektüel sermaye gibi kavramlar birbiriyle ilintilidir ve bu şekilde açıklamak çok daha doğru olacaktır (Zaim 2005, 86).

2.3.2.Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetim süreci Şekil 3' te şemada gösterilmiştir. Bilgi yönetimi bilgi edinimi, bilginin depolanması, bilginin dağıtılması ve bilgilerin uygulanması süreçlerinden geçerek çok yönlü sosyal bir olaydır. Bilgi yönetimi uygulamaları sosyal bir sistem halinde olmasının nedeni insan ve toplumla etkileşim halinde olmasından ötürüdür. Bilgi yönetimi esas itibarıyla bilginin elde edilmesi bilginin depolanması ve uygulanması şeklinde olmalıdır. Bunun aksi bir durumda veya bir birinin veya birkaçının aksaması süreci fayda olarak kalitesini ve uygunluğunu yitirmesine sebep olacaktır (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 49).



Şekil 3: Bilgi Yönetimi Süreci

Kaynak: Akgün, A. E., Keskin, H., & Günsel, A. (2009). Bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler. Eflatun Yayınevi.

2.3.2.1. Bilgi Edinimi

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin en ciddi ögesi olan bilgi edinimi, içeriden ve dışarıdan incelemelerle çevre şartlarındaki değişiklikler de göz önüne alınarak veri ve enformasyon edinilmesi ve bu veri ve enformasyonu oluşturmak için türlü yöntemlerin uygulanması sürecidir. Zira her örgüt, işlevlerini devam ettirmek nihai amacı olan kendini organize etmek için yeni bilgiye gereksinim duymaktadır.

Örgütler yeni bilgiye ulaşmak için işletme içi kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Tecrübeyle ulaşma, ar-ge faaliyetleri ve pilot projelerle alakalıdır. Başarılar ve hatalar sayesinde oluşan bilgi birikimiyle orijinal yenilikler ve yeni süreçlerin keşfiyle başarılı stratejiler üreten örgüt ancak bu şekilde başarıya ulaşabilmektedir. Dışsal bilgide fuarlar, konferanslar, eğitim programları, sosyal değişimler ve

teknolojik yenilikler ile müşteri çevresi, rakipler ve ortaklarla işbirliği ile olacaktır. Örnek olarak da rakip ürünler ve teknoloji takibi yeni fikirler edinilmesini sağlayacaktır. Geri bildirimlerde dışsal bilgi edinimi için önemlidir (Akgün, Keskin ve Günsel 2009, 50).

2.3.2.2.Bilginin Depolanması

İçeriden ve dışarıdan edinilen bilgi bir sonraki aşama olarak depolanmaktadır. Depolanmayan bilgi maalesef ki diğer aşamalar için saklanmamaktadır. İçeriden ve dışarıdan edinilen bilgi işletme belleğine kaydedilir. İşletme bu bellek sayesinde hem beşeri hem yapısal kaynaklarına dağıtılmıştır. İşletme karar ve uygulamalarında kullanabilmesi için depolanması ile ilgili olup enformasyon teknoloji ve sistemleri, örgütsel prosedürü ve rutinler, şirket hikaye ve efsaneleri, ortak bir misyon ve örgüt kültürü gibi unsurların birleşiminden meydana gelmektedir.

2.3.2.3.Bilginin Dağıtılması

Bilginin dağıtılmasında ki en etkili ve iyi uygulama sistematik nakildir. Bu ise bilgi paylaşma ortamının oluşturulması gerektirmektedir. Açık bilgi enformasyon teknolojisi sistemiyle paylaşılabilir. Buna rağmen kapalı bilgi bireyler aracılığıyla paylaşılmaktadır. Kapalı bilginin dağıtılması sosyal bir süreçtir. Bireyler bilgi ağının bir parçası olmak için, bilgi vermek zorundadır. Enformasyon teknolojileri önemli bilgi yönetimi sınırlarını aşmak için tek başına yeterli olmamaktadır. Çünkü, enformasyon teknolojileri insan davranışlarını değiştiremez ve yönetimin desteğini artırmaz (Türk 2003, 135).

2.3.2.4.Bilginin Uygulanması

Bilginin uygulanması bilgi yönetimi sürecinin nihai hedefi ve çıkmasıdır. Nitekim bilgi ancak uygulandığı ve değerlendirildiği ölçüde fayda sağlamaktadır. Bu safha işletmenin edindiği, depoladığı, işletme içinde yaydığı ve yorumladığı bilginin pazarlama, yönetim, yeni ürün geliştirme gibi örgütsel faaliyetlerin uygulamaya geçirilerek bilgiden faydalanmasını içermektedir.

2.4.Bilgi Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi

İşletme performansını ölçmekte uygun parametreler ve değerlendirmeler ortaya konulmalıdır. İşletme faaliyetleri ve birbirleriyle olan alakaları ne bir şekilde net bir şekilde analiz edilebilir. İşletme performansı değerlendirilirken işletme faaliyetlerinin (girdi ve çıktı) birbiriyle olan ilişkisine bakılmaktadır. Burada değerlendirme yapılırken üretim faaliyetinden kayılan ürün çıktıları yada sonuçları performansa konu olmaktadır. Performans olarak işletme arzu ettiği seviyede girdi çıktı düzeyine yani üretim faaliyetine ulaştıysa işletme performansına ne denli katkı sağladığını belirlenen bir sistem olduğu anlaşılmaktadır.

İşletme performansının ölçülmesinde uygun ölçütler ve değerlendirmeler ortaya konulmalıdır. Bunlar işletmenin üretim faaliyetli girdiler ve çıktılar aralarındaki ilişki ve sonuçlarının değerlendirme süreci olarak adlandırılabilir. İşletmeler üretim faaliyetleriyle performansını birçok yönüyle değerlendirebilir işletme performansının istenilen seviyelere ulaşılabilmesi için gerekli müdahaleleri veya gerekli katkıları sağlayacak bir faaliyet döngüsü olduğunu belirtmektedir (Mesci 2011, 87).

Bilgi yönetiminin işletme performansına olumlu etkisi birçok çalışmada örneklendirilmiştir. Bilgi yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişki üst yönetimin inancı ve bu yönde destekleyici kararlarıyla birleştiğinde, bilgi yönetiminden yararlanmak ve rekabete sağladığı faydayı gözlemlemek çok daha kolay olacaktır. Bilgi yönetimi performans yönetim sistemi olarak beş noktaya değinir.

1. Bilgi yönetimi çevresiyle işletme çevresi performans açısından ayrı tutulamamalıdır.
2. İşletmenin hedefleri, kişisel hedefler ve takım hedefler bir birliktelik arz etmelidir. Bu şekilde amaç birliği sağlanmış olur.
3. Performans ölçmek için belli kıstaslar olmalıdır.
4. Performans göstergeleri kesindir.
5. Bilgi yönetimi işletmenin temel prensibi olduğunda optimal faydayı tüm süreçlerde sağlayacaktır (Oltulu 2014, 97).

Bilgi yönetiminde performans ölçümü genel olarak işletmenin tüm sistemlerinin: Süreçler, bölümler, takımlar, çalışanlar, müşteriler, ödül sistemleri, önceden kararlaştırılmış amaçlar doğrultusunda düzenli ve en uygun şekilde çalışmasını hedeflemektedir. Söz konusu süreçler genel performansı etkileyeceği için organizasyon düzeyinde, süreç düzeyinde, iş/birey düzeyinde oluşacak çıktıları standart bir hale dönüştürmek zorundadır (Zaim 2005, 244).

Literatürde hala işletmelerdeki bilgi yönetiminin performansa etkisini sınavabilecek tam bir ölçek yoktur. İki türlü yöntem sıklıkla karşımıza çıkmaktadır finansal performans ve faaliyet performansı yani çıktı düzeyidir. Bu iki yöntemin dışında bilgi yönetiminin ölçülmesinin soyut kavramları da içerdiği için zor olduğuna inanılmaktadır. Bu soyut kavramlar: Patentler ve telifler, ticari unvanlar, ticari sırlar gibi örgüte katma değer sağlayan değerlerin ölçülmesindeki zorluktan kaynaklanmaktadır (Doğan 2013, 88).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

3.1.Öğrenme Kavramı Ve Örgütsel Öğrenme

Öğrenme, bütünlemesine bakıldığında bireylerin yeni bir bilgiye ulaşma, yeni süreçler oluşturma ve bunları başkalarına aktardığı süreçler zinciridir. Bir başka açıdan bakıldığında kavram olarak öğrenme bireyin tutumlarında bir fark oluşturan yeni bilgi ve anlayış değişikliğidir. Senge'ye göre öğrenme salt bilgi edinimi yerine bireyi daha önceden yapamadığı, beceremediği, her şeyi yapmasına imkân tanıyan bir değişim bütünüdür. Wikipedia'da ise öğrenme insan, hayvan ve yapay zekanın en kıymetli zihni özelliği olarak tanımlanmaktadır.

Bir kısım teorisyenler kavram olarak öğrenmeyi düşünce ile eylemin örtüşmesi şeklinde ifade etmektedir. Örnek olarak Argyris öğrenilen şeyin farklı bir hal alması durumunda oluşabileceğini savunmuştur. Bu noktadan hareketle öğrenme bireyin tutumlarıyla duygu ve düşüncelerinin genel anlamı ile sınırlarını arttırmak olarak ifade edilmektedir.

Öğrenme üç grupta ele alınmaktadır. Bireysel öğrenme, grupsal öğrenme ve örgütsel öğrenmedir. Bireysel düzeyde öğrenme, bilgi ve becerilerini farklı bir bakış açısıyla düşünme ve sorgulama yetenekleriyle bilinçli veya bilinçsiz gerçekleştirdiği değişiklikler ile ilgilidir. Tablo 7'da bireysel öğrenmenin göstergeleri ve bunların öğrenme seviyeleri ile ilişkisi anlatılmaktadır.

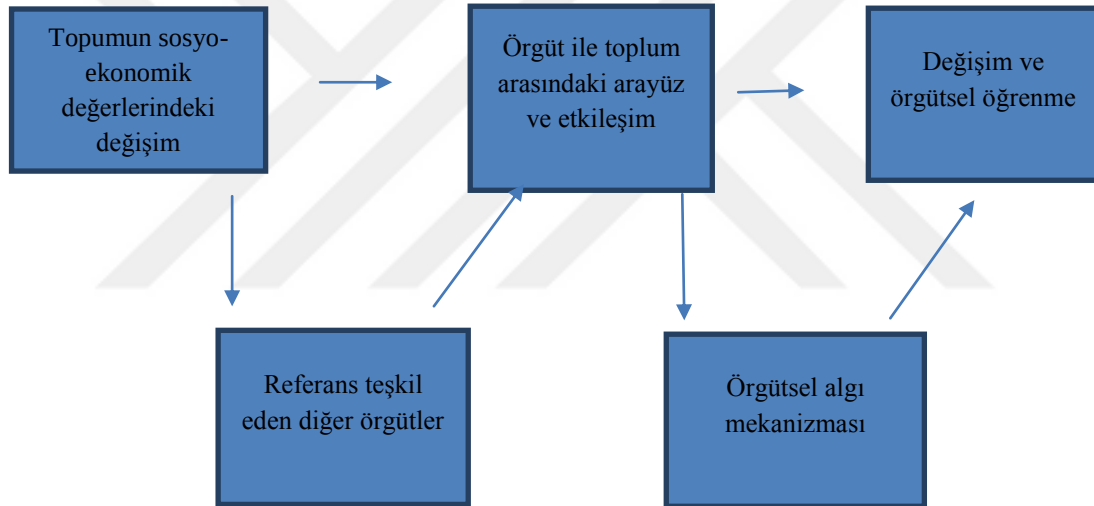
Tablo 7: Bireysel Öğrenme Göstergeleri

	Gösterge	Öğrenme ile olan ilişki
Bireyler ne yapabilir?	Çok işlevlilik	Farklı görevleri gerçekleştirmek, bireylerin sahip oldukları örtülü ve açık bilgiyi farklı geçmişlerden gelen diğer çalışanlarla paylaşımlarına, böylece de teknik ve sosyal becerilerini arttırmalarına olanak sağlayacaktır.
	Yaratıcılık	Yaratıcılık; mevcut iş bağlamını geliştirmek ya da ani durumların üstesinden gelmek için yeni kavram ve çatışma rutinlerinin önemli bir kaynağını teşkil etmektedir.
Bireyler ne yapmak ister?	Cesaret ve kararlılık	Çalışanlar, sorunlarla yüzleşmeyi ve onları çözmeyi tercih ettiklerinde; sahip oldukları hem açık hem de örtülü bilgi miktarı artacaktır.
	Açıklık	Bireyler arasında ilişkilerde karşılıklı açıklık; çalışanların bazı hata ve zorlukları, çalışma arkadaşlarından saklayabilmelerine neden olmakta; bu da nihayetinde bireysel öğrenmenin önüne ket vurmaktadır. Çalışanların birbirlerine karşı açık ve net olmaları önündeki temel engel, bu çalışanların bilgilerini paylaşımlarını onların gücünü azaltacağı yönünde sahip oldukları inançtır. Nitekim bilgi, ona sahip olan için bir güçtür. Paylaşım bu gücünde paylaşılması anlamına gelmektedir.
	Değişime direnç	Bireyler değişime direndikleri ve mevcut işleri daha önceden nasıl gerçekleştiriyorlarsa aynı şekilde gerçekleştirebilmek yönünde savaş verdiklerinde yeni bilgi edinme ve öğrenmeyi reddetmiş olmaktadır.
Bireyler ne yapmalıdır?	Hedeflerin tanımlanması	Yönetim, hedefleri net bir şekilde belirlediğinde bireylerde hedefleri gerçekleştirme yönündeki çabalarını optimize edebileceklerdir. Çünkü hedefleri net bir şekilde ortaya koyması bireylerin bilgi ve enformasyonun değerini anlaya bilmelerini sağlayacaktır.
	Otonomi ve kontrol	Çalışanları önceden öngörülme durumuyla karar verebilme ve bu kararları uygulamaya geçirebilme yönünde güçlendirmek; öğrenme ve yeni bilgi entegrasyonunu olumlu bir şekilde etkilemektedir.
	Başarısızlıkla hoşgörü	Yönetim aynı zamanda hatalara ve başarısızlıklara karşı da toleransla davranıyorsa öğrenme artmaktadır.
	Ödül mekanizması	Teşvik edici bir ödül sistemi bireysel öğrenmeyi arttırmaktadır.

Kaynak: Akgün, A. E., Keskin, H., & Günsel, A. (2009). *Bilgi Yönetimi Ve Öğrenen Örgütler*. Eflatun Yayınevi.

Grup öğrenmesi bireysel öğrenme arasında bir köprü oluşturmaktadır. Aynı paydada buluştukları merak, alaka ve amacı güden üyelerin bulunduğu, resmi olmayan etki ve ilgi alanları olarak belirtilen uygulama gruplarıdır.

Örgütsel öğrenme, daha önce değindiğimiz gibi insan, hayvan, ve yapay zekanın temel özelliklerinden biri olarak addedilse de örgütler; bu kategorilerden hiçbirine dahil edilmemektedir. Öğrenme muhtevasında ferdi bir süreç olsa da teknolojideki gelişmeler, rekabetin kızışması, küresel iş dünyasında örgütlerin sürekliliklerini yitirmemek için örgütsel seviyede yaptıkları bir öğrenme süreciyle imkânlı bir hal almaktadır. Aşağıda şekil 4’ te sosyoekonomik değerler, örgütsel öğrenme rekabete ve değişim sürecine adapte olarak, hem iş dünyası hem de akademik çevreler için ana araştırma konusu durumundadır.



Şekil 4: Değer Değişimleri ve Örgütsel Öğrenme

Kaynak: Akgün, A. E., Keskin, H., & Günsel, A. (2009). *Bilgi Yönetimi Ve Öğrenen Örgütler*. Eflatun Yayınevi.

3.2.Öğrenen Örgüt

Ekonomide ve teknolojide yaşanan hızlı değişimler sebebiyle örgütler son derece karışık bir zamanda çalışmalarını gerçekleştirmek durumundadır. Küresel bazda kurumlarda meydana gelen değişiminin hızlı bir şekil aldığı günümüzde

öğrenme kritik bir önem kazanmıştır. Öğrenen örgütlerde yaşanan bu durumu zorunluluk haline getiren en önemli unsur yeni ekonominin bilgi üzerine inşa ediliyor olmasıdır. Öğrenen örgütler bireylerin şahsi gerçekliklerini nasıl oluşturacaklarını ve değiştirebileceklerini keşfettikleri yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır (Öğüt 2012, 115).

Bilgi çalışanlarının önemli özelliklerinden biri olan “öğrenme”, bilgi örgütlerinin de en önemli özelliklerinden biridir. Bilgi toplumunda her geçen gün gerçekleşen bilgi artışına uyum sağlamak için bireylerin öğrenmeyi öğrenmeleri gereği gibi, bilgi toplumunda örgütlerinde öğrenen örgütler olmaları gereklidir. “Öğrenen örgüt” geleceğini oluşturma kapasitesini durdurmadan genişleten bir örgüttür. Ayakta kalmayı öğrenme veya adapte olmayı öğrenme önemlidir, hatta gereklidir (Serpek 2003, 98)

Öğrenen örgüt kavramı bir işletmede bireylerin bilgi tecrübe ve anlayışlarını geliştirerek bu bilgiyi işletmenin faydasına daha yararlı ve etkili şekilde uygulamasını anlatmaktadır. Başka bir anlatımla öğrenen örgüt çalışmaları ile çıktıları arasında bir bağ, anlamlı bir bütün oluşturduğu, bunların günlük çalışma şekline aktarıldığı örgüt belleğine kaydedildiği, ortak tutum ve davranışlarla sergilediği değişimler oluşturan bir sosyal öğrenme aşaması olarak adlandırılabilir (Zaim 2005, 229).

Örgütleri yaşanan teknolojik gelişmeler, değişimler ve küreselleşme karşısında bu yönde gelişmelerini zorunlu hale getirmiştir. Avrupa birliğine girmeye çalışan ülkemiz için Avrupa Birliği normları, yasal ve yapısal reformlar ile müzakereleri örgütleri kurum içerisinde yeni yapılanmalarla rekabet güçlerini özellikle uluslararası düzeye çıkarmak için en makul ve hızlı yöntem olmaktadır. Bu değişimler ve yenilikler, hem özel sektörde hem de kamuda bu değişimden olumlu olarak etkilenmiştir. Bundan böyle sunulan hizmetin kendisi dışında, hizmet etkisi, verim düzeyi, zamanlama gibi ölçütlere ve geliştirilen performans ölçeklerine göre de değerlendirmeye başlanmıştır. Örgütleri bu denli yeniliğe sürükleyen dünyada ticaretin artık herhangi bir sınıra tabi olmaması, dünya pazarının işbirliğiyle takip edilebilmesi gibi nedenlerle dikkatini hızla gelişen ekonomi ve teknolojiye adapte olmaya yönlendirmiştir. Bunun yegâne sebebiyse örgütleri yok olmaktan koruyup

rekabet edebilmesini sağlamaktır. İşte bu yeni yapı öğrenen örgüt yapılanmasıdır. Aşağıda Tablo 8’ de geleneksel örgütler ile öğrenen örgüt karşılaştırılması yer almaktadır. Bu iki örgütsel yaklaşımda öğrenen örgüt yaklaşımı, kısa sürede modası geçecek, sadece belirli bir grubun kullanacağı bir model olamayıp, yönetimin ihtiyaç duyacağı bilhassa yeniliklerin ışıltı hızıyla yayıldığı dünyada şartlara uyum sağlamada rakiplerine oranla çok daha hız kazanmış olacaktır. Bu bakış açısıyla öğrenen örgüt modelinin iyi bir şekilde tatbik edilmesi rekabette önde olmayı kolaylaştıracaktır (Ayhan 2007, 77).

Tablo 8: Öğrenen Örgüt ve Geleneksel Örgütün Karşılaştırması

Geleneksel Örgütler	Öğrenen Örgütler
İhtiyaç merkezlidir	Öğrenci-öğrenme merkezlidir.
Problemleri bulmaya yöneliktir.	Problemleri engellemeye yöneliktir.
Vizyon yoktur.	Vizyon hayati önem taşır.
Şikayetler rahatsızlık olarak algılanır.	Şikayetler öğrenme için fırsattır.
Yönetimin rolü kontroldür.	Yönetimin rolü değerleri paylaşmadır.
Yalnızca yönetim takımından oluşur.	Öğrenme takımları hayati önem taşır.
Prosedür ve kurallara önemlidir.	Esneklik esastır.
Kısa dönemli planlar yapılır.	Planlar uzun dönemlidir.
Farklı misyonu yoktur.	Misyonu farklıdır.
Öğrenme bireyseldir.	Öğrenme bireysel, takım halinde ve örgütseldir.
Liderlik, rütbe ayrıcalıktır.	Lider, tasarımcı öğretmendir.
Görevler bireyseldir.	Görevler takım üzerinde odaklaşır.
Öğrenme ihtiyaca bağlıdır.	Öğrenme sürekli ve uzun dönemlidir.
Öğrenmeden eğitim birimi sorumludur.	Herkes öğrenmeden sorumludur.

Kaynak: Ayhan, U. (2007). Öğrenen Örgütler ve Kamu Kuruluşları. Sayıştay Dergisi Danışma Kurulu, 77.

3.3.Öğrenen Örgüt Kavramı

Öğrenen örgüt kavramı son yıllarda öne çıkan bir yönetim ve liderlik yaklaşımıdır. Öğrenen örgüt, örgütlerin deneyimlerinden ders alma yeteneğini, değişen koşullara uyum sağlama becerisini ve örgütlerin kendi kendini yenileyebilen dinamik bir yapı kazanmasını ifade etmek için kullanılmaktadır. Diğer canlı varlıklar gibi örgütlerinde değişen koşullara göre davranma biçimlerini değiştirme ve öğrenme kapasitesini geliştirmesinden söz edilmektedir. Yani örgütlerin onları meydana getiren canlı organizmalar gibi öğrenme kapasitesine sahip olması vurgulanmaktadır (Eğribayrak 2004, 38).

Dünyada sınırları kalkan ticaretin ve işbirliğinin, pazarların takip edilememesi belli standartları olmaması, teknolojik gelişmelerin etkileri, örgütleri hızlı bir değişim ihtiyacı ile karşı karşıya getirmekte ve onları yeniden yapılanma akımlarını dikkate almak zorunda bırakmaktadır. İşte örgütlerin dikkate almak zorunda oldukları yeniden yapılanma akımlarından biri de "öğrenen örgüt" düşüncesidir. Bu açıdan, sürekli gelişim için örgüt, ileriye dönük planlar ve gelecek için bir davranış modeli olarak da algılanmaktadır. “Senge, 1990’lerde ortaya atılan sistem teorisini öğrenme sürecine uygulayarak, buradan elde ettiği bilgilerini iş dünyasına uygulayarak ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz sonuçlarla öğrenen örgüt disipliniyi yönetim dünyasına katmıştır”.

Pazarların büyümesi ve artan rekabet, çalışanları da örgüt içerisinde gelişimi için eğitimin süreklilik arz etmesini gerektirmektedir. Bundan dolayı, günümüzde, pazarda varolabilmek ve rekabet edebilmek için zorunlu olarak öğrenen örgütler olmak durumundadır (Ayhan 2007, 77).

Bir tanıma göre öğrenen örgütler, “örgütsel öğrenmeyi yaygınlaştırmak ve maksimize etmek için yapılar ve stratejiler kuran firmalar”dır. Diğer bir tanım bu kavramı, “sistemin bir bütün olarak örgüt aracılığıyla öğrenmesi” olarak açıklamaktadır. Öğrenen örgütler ayrıca, “bilgi yaratma, edinme ve bilgiyi aktarma ve yeni bilgileri ve kavrayışları anlayacak şekilde davranışlarını modifiye eden örgütler” olarak tanımlanmaktadır (Kılıç 2003, 110).

Öğrenen örgütlerin ana unsuru ve öznesi bireydir. Bu bireyler önce öğrenen takımı daha sonrada öğrenen örgütü oluşturmaktadır. Çalışmalarıyla alanında söz sahibi olan ve konu hakkındaki yazmış olduğu “sistem yaklaşımı” eseriyle Peter Senge, öğrenen örgütü tanımının şu şekilde yapmıştır: “Bu organizasyonlarda kişiler; gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkun düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini, sürekli olarak öğrenirler. ‘’

Örgüt içinde olaylar öğrenme sürecinde, örgüt üyeleri sürekli örgüt üzerine duygu ve düşüncelerinde değişiklik olduğu gibi, uyguladıkları farklı uygulama ve sistemlerde de değişiklik yaparlar. Bu noktada örgütsel öğrenme söz konusudur. Birey olarak öğrenmeyle ile örgütsel öğrenme arasında kuvvetli bir bağ vardır. Birey olarak öğrenme, örgütsel öğrenme için gerekli, fakat yeterli değildir(Öğrenen 2012, 161-176).

Birey öğrenirken dış uyarıcılar, moral ve motivasyon, öğrenme yeteneği, öğrendiklerinin sonrasında ise bireyin gelişimi, tutum ve davranışları ve bunların örgüte yansımaları izlenmektedir. Öğrenen örgütlerin kurulması konusunda önemli bir makalesi bulunan Garvin’e göre: “Öğrenen örgütler; bilginin yaratılması, elde edilmesi ve transferi konusunda uzmanlaşan, elde ettiği yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda davranışlarını değiştiren örgütlerdir” (Öğrenen 2012, 161-176).

Örgütsel öğrenme ile ilgili literatüre bakıldığında araştırmacıların söz konusu kavramı açıklamak için psikoloji, örgüt teorisi, yenilik yönetimi, stratejik yönetim, ekonomi, örgütsel davranış, sosyoloji, siyaset bilimi, enformasyon sistemleri, antropoloji ve endüstriyel yönetim gibi disiplinlerden etkilendikleri ve bunlardan yararlandıkları görülmektedir. Bundan ötürü ,örgütsel öğrenme disiplinler arası bir teoridir. Örgütsel öğrenme son bulan bir durumdan çok sürekli devam eden bir süreçtir. Örgütsel öğrenme felsefe olarak örgütün çevresini ve kendisini değiştirdiğini göstermesinden çok bunu sürekli hale getirmesidir. Bilgi çağı ve çağın en belirgin özelliği bilginin tek geçerli ve değerli şey olmasıdır. Örgüt içinde bilgi tek başına sağladığı önem, bilgin temini, öğrenme süreçlerine bireysel ve örgütsel

aktarımı, yeni hizmetler, ürünler ortaya konulması ve bilginin bu özelliği sayesinde yeni bilgiler üretilmesidir.

Sürekli öğrenme örgüt içinde bilhassa çalışanların eskimiş uygulamalar, tekrarlar yerine kendilerine gerekli olan gelişme ve iyileştirmeleri standart hale getirmesi ve dolayısıyla değişimi etkin kılarak bilgiyi yeni bilgiler üretecek şekilde ürün ve hizmetler için kullanmasıdır. Bu durum sürekli gelişmekte olan iş çevresinin örgüt için dinamik bir hal alarak, uymak zorunda olduğu karmaşık bir ortam olarak karşısına çıkmaktadır. Dolayısıyla bilgiye açık ve öğrenmeyi sürekli hale getiren örgüt için değişimler olası ve örgütün yaşamı için kaçınılmazdır (Yılmaz 2011, 46). Saygı duyma gibi eylemleri, kişinin etkileşim içinde olduğu insanları ve onların düşüncelerini anlamak ve öğrenmek için dinlemeyi ve soru sormayı içererek; insanların kendimizden farklı düşünebileceğini kabul etmektir.

3.4.Öğrenen Örgütlerin Genel Özellikleri

Öğrenen örgütlerin en belirgin özellikleri, Senge'nin 5. Disiplin yaklaşımına göre, Sistem Düşüncesi, Uzmanlaşmış Yetişmiş Personel, Akıl Modelleri, Paylaşım Görüşü, Takım Öğrenmesi şeklindedir (Ayhan 2007, 77).

Gelecekte de aynı bugün olduğu gibi barılı olarak yer almak isteyen her organizasyon öğrenen örgüt felsefesini benimsemeli ve hedeflemelidir. Senge'ye göre bir öğrenen örgütün kurulabilmesi için 5 temel disiplinin başarıyla uygulanması gerekmektedir. Disiplin zorla hakim kılınacak veya yapılmaması durumunda cezalandırılacak olmaktan çok, uygulanırken bilerek ve özümseyerek tatbik edilen bir teori ve teknik bütünü anlatmaktadır. Disiplin ile beceri ve yetenekleri tatbik etmek için izlenecek bir gelişme yoludur. Herhangi bir disiplinle olduğu gibi, piyano çalmaktan elektrik mühendisliğine kadar, kimilerinin Tanrı vergisi yeteneği vardır, ama herkes pratikle yeteneğini geliştirebilir" (Öneren 2012, 161-176).

3.4.1.Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesi bütün olayların, zaman ve yer olarak birbirinden, uzak olsalar dahi, aynı olay örgüsü içinde gerçekleştiğini ve birbiriyle ilişkili olduğunu anlatır. Bir yağmur fırtınası sistemi bu olay örgüsünün tek tek parçaları değil, ancak bütünü birden düşünülerek anlaşılabilir. İş dünyası ve tüm diğer insan çabaları da bir sistemdir. Buna göre etrafımızda meydana gelen bütün olaylar görünmeyen, birbiriyle ilişkili eylemler dokusuyla bağlıdır. Söz konusu eylemlerin birbiri üzerindeki tam etkisini yaratması yıllar alır. Sistem düşüncesi bir bütünü görme disiplini. Karşılıklı ilişkileri görmek için bir çerçevedir (Demir 2006, 43)

Pek çok kuruluş, sürekli gelişim ve öğrenmenin önemine vurgu yapmaktadır. Ancak, örgütlerin öğrenme karşısındaki algılaması ve kültürü önemli bir unsurdur. Sistem içerisinde yeter kelimesi yer bulduğunda düşünüş başlamış demektir. Ayrıca değişime ve öğrenmeye karşı duran bir yaklaşım söz konusu ise, bu sistem içerisinde öğrenen örgütün devamlılık arz etmesi güçleşecektir(Ayhan 2007, 77).

Senge, sistemli düşünmenin kaldıraç gücü ilkesi açısından da faydalı olduğunu belirtmektedir. Bu ilkeye göre, en iyi sonuçlar büyük ölçekli çabalarla değil, küçük iyi odaklanmış eylemlerle elde edilir. Eylemlerin temelinde yatan yapıları görmek gerekir. Sistemli olmayan düşünce yolları dikkatleri küçük kaldıraç etkisi olan noktalara yoğunlaştırır (Öneren 2012, 161-176).

3.4.2.Kişisel Hakimiyet

Kişisel yetkinlik, bireysel öğrenmeyi sürekli biçimde yenilemeyi ve onu örgütsel çalışmalarla ilişkilendirmeyi ifade eder. Kişisel yetkinlik, görme ufkumuza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimize odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplini (Demir 2006, 40).

Kişisel hakimiyet, sürekli gelişmek için kendisini yaşam boyu öğrenmeye adanmış usta bir zanaatkarın yeteneklere benzetilebilir. Yüksek düzeyde bir ustalığı sahip olan kişiler, kendileri derin önem taşıyan, hayatta gerçekten aradıkları sonuçlara ulaşma yeteneğini sürekli geliştiren kişilerdir (Öğütçü 2006, 49)

3.4.3.Zihni Modeller

Zihinsel modeller yani zihnimizde yer etmiş kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resim ve imgeler bir bütün olarak, dünyaya ilişkin anlayış ve eylemlerimizi etkilerler. Ama çoğu zaman bizim üzerimizdeki etkilerinden haberdar olmayız. Zihinsel modeller disiplini insanların bu kalıplarında ve varsayımlardan kurtulmalarını sağlamaya yönelik disiplinlerdir (Demir 2006, 41).

Zihni modeller disiplini Senge, kişilerin dünyayı anlayışını ve kavrayışını etkileyen, zihinlerinde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak tanımlanmaktadır. Bir zihni model kişinin dünyaya bakış açısidir ve zihni modeller disiplini örgütteki bireylerin eski bakış açılarını ve eski düşüncelerini bir kenara bırakmalarını ifade etmektedir. Öğrenen örgütlerde örgüt üyeleri, “sorun çözme ve işleri yapma konusunda geleneksel düşünce biçimlerini ve standar program ve yönetimleri terk etmektedir.” (Kılıç 2003, 128)

Hakimiyet, fikir olarak eşyaya insana hükmetme anlamı taşıyabilir aslında alanında uzmanlaşma anlamını da taşır. Ustalık zanaatta yaptığı çömlek işiyle veya dokuma işiyle yapmış olduğu eser üzerindeki hakimiyetten çok üst düzeyde beceri ve yeteneği kast etmektedir. Bu pencereden bakılınca kişinin ustalaşması için açık görüşlü, ömrü boyunca öğrenmeden vazgeçmeyen ve bu yönde çabalayan, enerjisini sabrını yaptığı işi geliştirmek için harcayan bir disiplindir. Bu tutumda öğrenen örgütlerin temel taşı, manevi temelidir. Bu örgütlerde çalışanlar enerjilerini yeni şeyler öğrenmek için heves ve coşkuyla harcamaktadır (Öneren 2012, 161-176).

Zihinsel modellerimiz, zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş, kalıplaşmış varsayımlar genellemeler olarak düşünme biçimimizi, anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Yani dünyayı nasıl gördüğümüzü etkilemekle kalmaz, aynı zamanda nasıl eyleme geçtiğimizi de belirlerler. Ama birey çoğu zaman üzerindeki etkinliklerden haberdar olamaz. Zihinsel modeller disiplini, bireyin kalıplardan ve varsayımlardan kurtarılmasını sağlamaya yönelik bir disiplindir (Öğütçü 006, 51).

3.4.4. Paylaşılan Vizyon

Örgütün tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük ölçeğini koruyabilmiş örgüt düşünebilmek zordur. Paylaşılan vizyona sahip örgütler insanları ortak bir kimlik ve kader duygusu etrafında toplamayı başarmıştır. Bu tür örgütlerde insanlar, kendilerine söylendiği için değil kendi istedikleri için kendilerini aşar ve öğrenirler. Paylaşılan vizyon kolektif öğrenme iradesinin gerektirdiği kanaat, bağlılık ve niyetin açıklığı ile ilişkilidir (Demir 2006, 42)

Örgüt içinde hakim bir görüş olmak zorundadır. Bu gelecek perspektifi olan örgütün, hem fikir olduğu düşünce zorla ya da emir yoluyla değil bilhassa büyük bir kabul ile personelin genelince sahiplenilmiş uygulanması kolay ve etkili olacak sistem düşüncesidir. Örgütsel yapı ve hakim olan görüş tam bir uyum içerisindedir. Örgütsel öğrenme ve yenilikçilikte zımni bilgilerin önemli bir yeri vardır. Mikro ve makro düzeyde bir iletişim yok ise ve bireysel bilgi ve tecrübeler dikkate alınmaz ise öğrenen örgüt sürecinin önemli bir ayağı eksik olacaktır (Ayhan 2007, 77).

Bir bütün halinde organizasyon aynı amaç, değer ve görev duygusuyla hareket etmedikçe büyük organizasyon olarak adlandırılması mümkün değildir. İdeal bir öngörü insanları kendilerine öyle söylediği için değil, kendi istedikleri için kabul ederler. Örgütü harekete geçirecek olan öngörü liderin karizmasından çok yüce bir amaç peşinden gitmeyi tercih ettiği için kabul görür. Burada eksikliği duyulan, bireysel vizyonu paylaşılan vizyona dönüştürecek bir disiplindir; “bir yemek kitabı” değil, bir ilkeler ve rehber uygulamalar demetidir, ihtiyaç duyulan (Öneren 2012, 161-176).

Vizyonun paylaşılan olması için organizasyon üyelerince benimsenmesi gerekmektedir. Bu da vizyonun birlikte oluşturulması ile gerçekleşecektir. Paylaşılan vizyon öğrenen örgütler için hayati önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklanmayı ve enerjiyi sağlar (Öğütçü 2006, 52)

3.4.5. Takım Halinde Öğrenme

Takım çalışması, çalışma guruplarını, diyalog yoluyla birbirine başlamayı ifade eder. Takım halinde öğrenme önemlidir, çünkü modern örgütlerde temel öğrenme birimi, artık bireylerden çok takımlardır. Takımlar öğrenmedikçe örgütlerde öğrenemez. Takımlar halinde öğrenme disiplini diyalogla başlar. Bu takımdaki bireylerin, varsayımlarını askıya alıp gerçek bir birlikte düşünme eylemine girme kapasitesidir. Takım halinde öğrenme disiplini bir takımın öğrenme ve sonuçlara ulaşmak için harcadığı enerjinin aynı yöne yönlendirilmesi sürecidir. Ortak vizyon geliştirmek ve kişisel ustalık takım halinde öğrenmenin temel unsurlarındandır (Demir 2006, 42).

Takım halinde öğrenmenin bir diğer önemi de yarattığı etkinlin sadece olduğu takımla sınırlı kalmamasıdır. Alınan kararlar, sorunlara yaklaşım şekli, yeni uygulamalar diğer takımlar tarafından da değerlendirilecek hatta faydalı olacağına inanılanlar benimsenecek ve uygulamaya geçilecektir. Bu durum hem öğrenmenin yaygınlaşmasını sağlayacak hem de takımlar arasında da öğrenme ilişkisinin oluşmasını sağlayacak ve yeni bir döngü oluşturulacaktır (Öğütçü 2006, 53).

Örgüt içinde öğrenme takım halinde veya tek tek olabildiği gibi bunu önceliklere göre kategorize etmek mümkündür. Takım öğrenmesi takım içinde bireysel anlamda ve bir takımın diğer takıma olan öğrenme farklılıkları kıyaslanarak karşılıklı dayanışma içerisinde olduğunu görsünler diye sistem yaklaşımını ön plana çıkarmaktadır. Örgüt içinde değerlendirme ne öğrenildiği ve nasıl öğrenileceği şeklinde iki türde olabilmektedir. Yatırımlar başarılı bir öğrenme için yapılmaktadır. Rakiplere kıyasla hız, rekabet, ustalık için ulaşılan her veri doğru yer ve zaman gözetilerek en yararlı olacak şekilde bilgi haline getirilir. Tecrübe geleceğin inşası için fayda sağlayarak çalışan motivasyonunu artırmaktadır. (Ayhan 2007, 77).

Aşağıda Tablo 9’ da öğrenen örgütlerin kullanmış olduğu 5 disiplinin esasları prensipleri ve uygulamaları detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

Tablo 9: 5 disiplinin esasları, prensipleri ve uygulamaları

	Sistem Düşüncesi	Kişisel Hakimiyet	Zihni Modeller	Paylaşılan Vizyon	Takım Halinde Öğrenme
Esaslar: Disiplindeki ustaların durumu.	Bütüncülük, içe çekicilik	Var olma, üretkenlik, ilgililik.	Doğruluk sevgisi, Açıklık	Amaç ortaklığı, ortaklık	Kollektir zeka dayanışması
Prensipier: Yöne veren fikirler ve bakış açıları.	Yapı davranışı etkiler, politikaya direniş, kaldırış	Görüş, duygusal gerilim, bilinç altı.	Benimsenip kullanılan teori, soruşturma ve savunma dengesi.	Hologram olarak paylaşılan görüş, kendini arama, rıza gösterme.	Diyalog ve tartışmayı iç içe geçirme. Korumacı rutinler.
Uygulamalar: Yapılan şeyler.	Sistem şemaları, simülasyon	Kişisel görüşü netleştirme, duygusal gerilimi koruyarak sonuca ulaşma ve gerçeği göre, seçim yapma.	Verileri, verilere dayalı soyutlamalardan arındırma, öngörülerini sinama.	Görüş oluşturma süreci(kişisel görüşleri paylaşma, diğerlerini dinleme, seçme özgürlüğü(ütanırma) Var olan gerçeği kabul etme.	Öngörülerini erteleme, meslektaş gibi davranma, kendi korumacılığını ortaya çıkarma, “pratik yapma”

Kaynak: Kutaniş, 2002:274

3.5.Öğrenen Örgütlerin Firma Performansına Etkisi

İşletmeler yeni bilgi elde edebilmek ve stratejik bağlamda daha rahat hareket imkânı kazanmak için öğrenen örgütler haline gelmişlerdir. Bu rahat hareket imkânı işletmelerin çevresel faktörlere adaptasyonunu sağlamaktadır. Çevreye sağlanan bu adaptasyon işletmeleri, hali hazırdaki kaynakları en etkili ve verimli şekilde değerlendirerek performanslarını fark yaratacak şekilde yükseltmektedir (Okumuş 2013, 39).

İşletme performansı geçen yirmi yıl içinde karlılığa ve verimliliğe sağladığı katkı ve bunun yanında etkinlik, verimlik ve kaliteyle birlikte daha yeni süreçler

eklenerek gelişmekte olan bir olgudur. Bu çalışmalarla yapılmak istenen işletmenin amaçlarına ulaşmakta ki yeteneklerinin arttırılması durumudur. Örgütsel öğrenme de bu çalışmaların en başında gelmektedir. İşletmenin durumunu analiz etmesi için göstermiş olduğu performans ölçmesi gerekmektedir. Bu analiz işletmenin kendisini ve müşteri çevresini hem memnun edecek hem de mevcut durumunu göstermesi açısından önemli olacaktır. Bu analizler işletmenin yönetime ve işletmenin yatırımcılarına kararlarında yn sağlayacaktır. Bu nedenlerden ötürü örgütsel öğrenme günümüz iş ve örgüt yaşamında popülaritesini artmıştır (Oltulu 2014, 87).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ

Bilgi yönetimi, entelektüel sermaye ve öğrenen örgüt firma performansı üzerine etkisi araştırmasının amacı, kapsam ve sınırları, araştırmada kullanılan yöntemler, örneklem seçimi, araştırma sonucunda ortaya çıkan veriler ve bu verilerin değerlendirilmesine yer verilmiştir. Güvenilirlik analizleri, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri ele alınmıştır. Tez çalışmasında Türkiye’ de faaliyet gösteren telekomünikasyon sektöründe çalışanlara uygulanan anketler ile ölçülmek istenen, Bilgi yönetimi, entelektüel sermaye ve öğrenen örgüt kavramlarının firma performansı üzerinde etkili olup olmadığı yönündedir. Anket yanıtları, e-posta, internet, yüz yüze ve şirketlere gidilip çalışanlarla görüşülmesi yollarıyla elde edilmiştir.

Bilgi yönetimi, entelektüel sermaye ve öğrenen örgüt kavramlarının firma performansı üzerinde ne derece etkili olduğunun araştırılmasıdır.

4. 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Tez çalışmasının en temel amacı, bilgi yönetimi, entelektüel sermaye ve öğrenen örgüt kavramlarının önemi, bilgi yönetimi, entelektüel sermaye ve öğrenen örgüt kavramlarının firma performansı üzerinde ne derece etkili olduğunun ölçülmesi ve değerlendirilmesidir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Etik Sorunlar

Bilgi yönetimi, entelektüel sermaye ve öğrenen örgüt kavramlarının firma performansına etkisi Türkiye’de hizmet veren telekomünikasyon şirketi çalışanlarıyla yapılan anket çalışmasıyla ölçülmeye çalışılmıştır. Bilgi yönetimi, entelektüel sermaye ve öğrenen örgüt kavramları son elli yıl içerisinde önem kazanan kavramlar olmuş bilhassa son 10-15 yıl içerisinde teknolojiye yaşanan gelişmelerle önem kazanmış olması çalışmanın kısıtlı olmuştur. Yeterli sayıda Türkçe ve yabancı kaynak bulmakta zorlanılmıştır. Bir diğer kısıt çalışanların çalıştıkları kurum

hakkında yapmış oldukları anket üzerinde etik açıdan objektif değerlendirmede bulunmaktan çekinmeleri olmuştur.

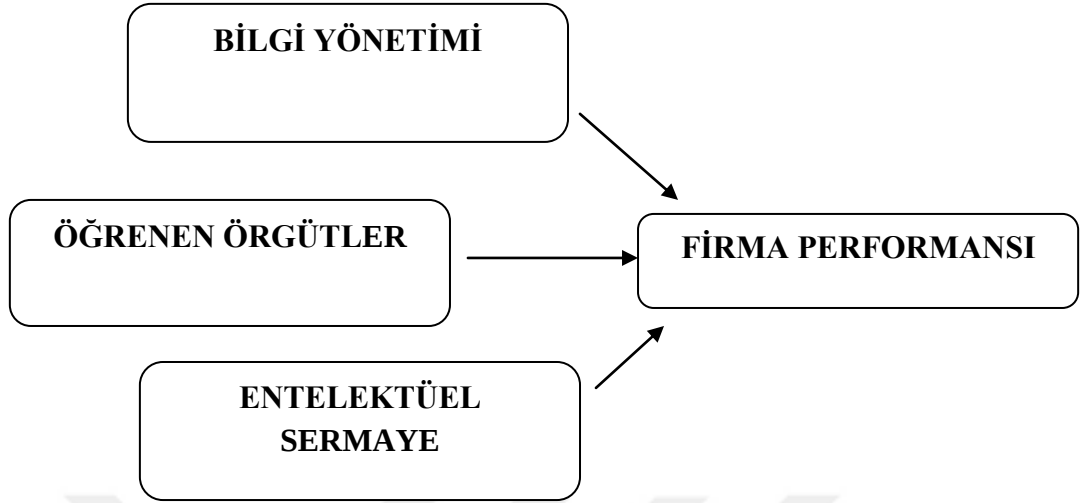
4.3. Ölçüm Araçları ve Geçerlikleri

Bu araştırma bağlamında, işletme literatürde yapılan kapsamlı incelemeler sonucunda stratejik yönelimleri kapsayan birçok çalışma yapılmış olduğu gözlemlenmiştir. Bu araştırma ölçeklerinden ülkemiz için geçerli olabilecek ve en iyi sonuç vereceğini düşündüğümüz ölçekler araştırmaya dâhil edilmiştir. Çeşitli araştırmalarda kullanılan güncel ve uluslararası alanda genel kabul görmüş araştırmaların ölçeklerinde yer alan bizim araştırma kapsamımıza ilişkin faktörlere ait ölçekler kapsamlı bir anket formunda birleştirilmiştir..

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 7'li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Anketteki tüm boyutlarla ilgili ifadelerle dair değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. Anketteki şirket performansı boyutları ile ilgili ifadelerle dair değerlendirme seçenekleri de şu şekildedir: (1) Çok düşük, (4) Ortalama ve (7) Çok yüksek seçeneğini temsil etmektedir.

Yaptığımız döküm ve analizler sırasıyla şunlardır: Araştırma anketini cevaplayanların demografik özellikleri, kişisel faktör analizleri, güvenilirlik testleri, değişkenlerin merkezi eğilim dökümleri, değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizlerde kabul edilebilir hata payı ya da bir başka ifade ile istatistiksel anlamlılık düzeyi üst sınırı (p değeri) %5 olarak tayin edilmiştir. Yapılan bu analizler takip eden bölümlerde detaylı bir şekilde sırasıyla açıklanmıştır.

4.4. Araştırmanın Teorik Modeli, Değişkenler ve Hipotezler



Araştırma Sorusu: Günümüzde sıkça kullanılan entelektüel sermaye kavramı, öğrenen ve bilgi yönetimini kullanabilen örgütlerde firma performansını etkiler mi?

H₁: Entelektüel Sermaye işletmenin firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H₂: Öğrenen Örgütler işletmenin firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H₃: Bilgi Yönetimi işletmenin firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

Seçilen ölçekler ile toplanan data sırayla güvenilirlik ve geçerlilik, faktör, korelasyon ve regresyon analizine tabi tutulacak ve değişkenlerin aralarındaki nedensellik ilişkisi incelenecektir.

4.5. Ölçüm Araçlarının Güvenilirliği, Geçerliliği, Yapısal Güvenilirliği, ve Oluşan Faktörlerin Analizi

Araştırma kapsamında ölçekte yer alan toplam 81 soru için genel bir güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve Alpha Cronbach katsayıları 0,907 ile 0,956 değerleri arasında tespit edilmiştir. Herhangi bir şüpheye yer bırakmamak için diğer tüm değişkenler de kendi içerisinde bir güvenilirlik testine tabi tutulmuş ve ortaya çıkan sonuçlar Tablo 10' da takdim edilmiştir:

Tablo-10: Güvenilirlik Tablosu

Ölçekler	Güvenilirlik Oranı (Cronbach Alpha)
Öğrenen Örgüt	0,930
Entellektüel Sermaye	0,956
Bilgi Yönetimi	0,907
Performans	0,935

Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden, az sayıda ve tanımlanabilir nitelikte anlamlı değişkenler elde etmeye yönelik çok değişkenli bir istatistiktir. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir. Daniel'e (1988) göre faktör analizi, bir grup değişkenin kovaryans yapısını incelemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri, faktör olarak isimlendirilen çok daha az sayıdaki gözlenemeyen gizli değişkenler bakımından açıklamayı sağlamak üzere düzenlenmiş bir tekniktir (Büyüköztürk 2002, 472). Faktör analizi ile araştırma ölçeğinin yapı geçerliliği test edilmiş ve ölçeğin tek ya da çok yönlü olup olmadığı araştırılmıştır. Değişkenler faktör analizine dâhil edilmiş olup, KMO düzeyleri değerlendirilmiştir. KMO düzeyleri tablo 11'de de gösterilmiştir;

Tablo 11: Ölçekte Yer Alan Değişkenlere Ait Faktör Yükleri

Öğrenen Örgütler Faktör Analizi			
	Bileşen		
	1	2	3
Örgüt içinde aklımızdaki şey hakkında konuşmak kolaydır		,831	
Örgüt içinde yaptığınız hatalar sıklıkla karşınıza çıkması kolaylaşır	,649		
Örgüt içinde insanların birbirleriyle olan anlaşmazlıkları ve problemleri kolaylıkla dile getirilir		,899	
Örgüt içindeki uyumumuz sizin daha hızlı yükselmenize yardımcı olur	,735		
Örgüt içinde farklı görüşlere bakış pozitifdir		,787	
Bir görüşün, örgüt içinde kabul görmesi için çoğunluğun değerleriyle aynı doğrultuda olması gerekmektedir			
Örgüt içinde farklı görüşler doğrudan grup ile değil de özel olarak değerlendirilir	-,531		
Örgüt içinde insanlar işin halledilebilmesi adına alternatif yollar denemeye açıktır		,675	
Örgüt içinde yeni fikirler, yerleşmiş fikirleri değiştirememektedir			,773
Örgüt içinde işlerin daha iyi yapılabileceği yeni bir yol bulunduğu ve çalışanlar daha önce bu yolu denememiş ise tercih etmeyecektir			,694
Örgüt içinde çalışanlar büyük bir baskı altındadır			,775
Örgüt içinde iş yükü artsa da, işlerin nasıl gittiği konusunda değerlendirme yapılmaktadır		,688	
Örgüt içinde zaman baskısı iş veriminin artmasına yardımcı olur	,671		
Örgüt içinde zaman kıt kaynak olduğundan daha verimli kullanmak için yatırım yapılmaktadır		,558	
Örgüt içinde etkileşim kolay değildir			,785
Örgüt içinde yeni çalışma yöntemleri de denenmektedir			
Örgüt içinde yeni ürünler ve bunlara ait servisler denenmektedir	,778		
Örgüt içinde yeni fikirleri ve deneyimleri yürütmek ve değerlendirmek için resmi bir sürece sahiptir		,819	
Örgüt içinde çalışanlar prototip ve simülasyon ile yeni fikirler denerler	,830		
Örgüt içinde rakipler, müşteriler, ekonomik ve sosyal eğilimler, teknolojik eğilimler hakkında sistematik olarak bilgi toplanır	,836		
Örgüt içinde değerlendirme sınıfının en iyilerinden oluşturduğu bir dizi rakiple yapılır	,791		
Örgüt içinde tartışmalar sırasında üretken çatışma ve tartışma yürütür	,640		
Örgüt içinde görüşler alınırken, muhalif görüşlerden de yararlanmak ister	,811		
Örgüt içinde kilit kararları etkileyebilecek temel varsayımları sıklıkla tanımlar ve tartışır	,780		
Örgüt içinde görüşmeler sırasında farklı görüşlere asla dikkat edilmez			,744
Örgüt içinde yeni işe alınan çalışanlara yeterli eğitim verilir	,878		
Örgüt içinde çalışanlar deneyimli de olsa, periyodik eğitim ve öğretim güncellemeleri, yeni bir pozisyona geçerken eğitim ve yeni girişimler başlatıldığında eğitim alırlar	,614		
Örgüt içinde eğitime değer verilir	,850		
Örgüt içinde eğitime zaman ayrılır	,849		
Örgüt içinde diğer bölümlerden, ekiplerden, kurum dışından uzmanlar veya bölümlerden uzmanlarla, müşteriler ve tedarikçilerle görüşme ve bunlardan öğrenme imkânı sunan forumlara sahiptir	,855		
Örgüt içinde düzenli olarak uzman ağları ile kurum içinde ve dışında	,908		

bilgi paylaşımları yapar			
Örgüt içinde karar vericiler için hızlı ve doğru iletişimin anahtarı yeni bilgi yönetimidir	,850		
Örgüt içinde düzenli olarak faaliyetler sonrası inceleme ve denetlemeler yapar			
Yöneticilerim görüşmelerde diğerlerinden gelen verilerden de yararlanır		,883	
Yöneticilerim bilgi; kendi sınırlarınızı ve uzmanlıklarınızı kabul etmektedir	,815		
Yöneticilerim soru sorarak, sorunların derinine iner	,753		
Yöneticilerim iyi bir dinleyicidir	,796		
Yöneticilerim birden çok bakış açısını teşvik eder	,785		
Yöneticilerim sorunların tespit edilmesi ve örgütsel sorunları tanımlamak için zaman, mekân ve kaynak sunarlar	,832		
Yöneticilerim performansını artırmak ve genele yansıtmak için zaman, mekân ve kaynak sunarlar	,774		
Yöneticilerim kendini onlardan farklı görenleri eleştirir	,516		
Entelektüel Sermaye Faktör			
	Bileşen		
	1		
Eğer ekonomik getirisi olacak ise bilgiyi şirketimiz bir kaynak gibi işler	,877		
Şirketimiz müşterilere değer katan bireylerin ve grupların becerilerini, yetkinliklerini ve yeteneklerini geliştirerek beşeri sermaye oluşturur	,944		
Şirketimiz müşteri sermayesini tedarikçiler, müttefikler ve müşterilerle olan ilişkilerin değeri, marka değerine ve müşteri sadakatine sunarak optimize eder	,954		
Şirketimiz fiziksel varlıkların taşınmasının kapsamını ve yükünü azaltmak ya da bu varlıkların getirisini en üst düzeye çıkarmak için bilgi varlıklarını kullanır	,912		
Şirketimiz ölçek ekonomilerinden ziyade yenilik, maliyetlendirme ve hizmetten rekabet avantajı sağlayabilir	,925		
Bilgi Yönetimi			
	Bileşen		
	1	2	3
Eldeki belirli bir karara cevap olarak aktif olarak bilgi aranır	,869		
Bilgi genellikle belirli bir ihracat kararını vermek için özellikle kullanılır	,774		
Bilgiye dayalı kararlar, tamamıyla interaktif olanlardan daha doğrudur	,916		
Bilgi olmadan kararlar çok farklı olurdu		,861	
Bilgi pratiğe dönüştüğünde değer kazanır		,813	
Bilgi toplayan kişi dışındaki kişiler tarafından kullanılabilir şekilde korunur	,815		
Bilgi çoğu kez kararla alakalı değildir	,871		
İhracat faaliyetiyle ilgili belirsizliklerimiz bilgi ile büyük ölçüde azaltılır		,781	
Aynı bilgi parçası genellikle birden fazla karar için kullanılır	,555		,527
Bilgi genellikle bir karar modu yerine gözetim modunda kullanılır			,555

Bilgi toplama genellikle tabii olarak yapılır	,783		
Bilgi çoğu şirketin bilgi tabanını güncel tutmak için kullanılır	,874		
Belirli bir sorun için toplanan bilgiler, zaman içindeki değerini kaybeder		,712	
Bilgi olmadan herhangi bir ihracat kararı verilmeyecektir		,908	
Bilgi tedarikçileri ile iyi ilişkiler sürdürmek için genellikle bilgi toplanır			
Bilgiler genellikle zaten yapılmış bir kararı haklı göstermek için toplanır	,649		
Bilgi, karar verildikten sonra genellikle bir ihracat kararını haklı çıkarmak için kullanılır		,794	
Bilgi genellikle beklentileri güçlendirmek için kullanılır		,790	
Bilgi başlangıçta talep edilen kararların verilmesinde dikkate alınmaz		,607	
İçgüdü veya sezgi genellikle başlangıçta talep edilen kararların alınmasında birleştirilir	,723		
Bilgi bazen içgüdü temelinde yapılan kararları haklı kılmak için manipüle edilir			,601
Kilit yöneticiler genellikle bilgi aktarmada bilgiyi bozarlar			,651
Bilgi bazen, satın alma maliyetini haklı kılmak için dikkate alınır			,756
Bir ihracat kararının uygulanmasından önce ön bilgi, genellikle öncü önceliği için kullanılır	,795		
Bilgi almak zordur bunun yerine tahminler yapılır		,553	,602
Bilgi, sıklıkla diğer gerekçelerle yapılan kararları destekler		,838	
Performans			
	Bileşen		
	1		
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	,886		
Vergi öncesi ortalama net karlılığınız	,930		
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	,936		
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	,934		
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	,906		
Satışlarınızdaki yıllık ortalama artış	,849		
Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış	,867		
Çalışan sayınızdaki artış	,676		
Yeni müşteri sayınızdaki artış			
Genel olarak pazardaki rekabet gücünüzdeki artış			

4.6. Verilerin İncelenmesi

4.6.1. Korelasyon Analizi

Korelasyon Analizi Korelasyon analizi, serbest ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini veya derecesini ölçen analizdir. Şayet analizde tek bir bağımsız değişken varsa, bu tür analize basit korelasyon analizi, birden çok bağımsız değişken söz konusu ise buna da, çoklu korelasyon adı verilir. Bilimsel araştırmalarda en çok kullanılan basit korelasyon analizidir. Ortalamadan sapmaların esas alınarak ilişki düzeyinin saptanması için uygulanan testlere korelasyon analizi denir (Türkbal 1981, 158). Korelasyon katsayısı, değişkenlerin yönü ve etkileşimlerin nasıl olduğu ile ilgili bilgi verir. Değişkenlerin birbiri arasında etkileşim var mı, varsa etkileşimin kuvvetli mi olduğu ve gözlem gruplarından birinin gözlem değerleri artarken diğeri azalıyor mu yoksa aynı yönde mi değerleri değişiyor olduğu gözlenebilir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1, ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır. Korelasyon katsayısı genellikle r harfiyle gösterilir. Buna göre; korelasyon katsayısını $-1 \leq r \leq 1$ eşitsizliği ile gösterebiliriz (Ünal 1996, 171).

Tablo 12: Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	6	7	8
OGRENENORGUTA 1	Pearson	1	,328 ^{**}	-,119	,657 ^{**}	,694 ^{**}	,240 ^{**}	,169 [*]	,054
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		,000	,073	,000	,000	,000	,012	,440
	N	228	228	228	222	222	222	222	210
OGRENENORGUTB 2	Pearson		1	-,316 ^{**}	,474 ^{**}	,303 ^{**}	,778 ^{**}	,240 ^{**}	,523 ^{**}
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N		228	228	222	222	222	222	210
OGRENENORGUTC 3	Pearson			1	-,240 ^{**}	-,152 [*]	-,043	,451 ^{**}	,154 [*]
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)				,000	,024	,520	,000	,026
	N			228	222	222	222	222	210
ENTELLEKTUEL SER MAYE 4	Pearson				1	,899 ^{**}	,329 ^{**}	,223 ^{**}	,058
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)					,000	,000	,001	,404
	N				222	222	222	222	210
BILGIA 5	Pearson					1	,192 ^{**}	,345 ^{**}	,040
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)						,004	,000	,565
	N					222	222	222	210
BILGIB 6	Pearson						1	,402 ^{**}	,624 ^{**}
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)							,000	,000
	N						222	222	210
BILGIC 7	Pearson							1	,409 ^{**}
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)								,000
	N							222	210
PERFORMANS 8	Pearson								1
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)								
	N								210

Tablo incelendiğinde firma performansı ile bilgi yönetimi B faktörü arasında düşük orta düzeyde bir korelasyon (0,409) olduğu görülmektedir. Yine aynı şekilde öğrenen örgüt B faktörü performans arasında da (0,523) orta düzeyde bir etkileşim söz konusudur. Araştırmanın diğer değişkenleri ile performans arasında anlamlı bir etkiye rastlanmamıştır. Ancak dikkat çeken bir detay bulunmaktadır; bağımsız değişkenler arasında çok yüksek bir korelasyon oranı dikkat çekmemektedir. Yine de herhangi bir multikorelasyon ihtimaline karşı regresyon analizinde gerekli kontroller gerçekleştirilmiştir.

4.6.2. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, hipotezlerin hata payını doğru ölçümleyerek ortaya koymak için deneyimlenen bir analiz türüdür. Regresyon analizi, metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıdaki değişkenler arasındaki bağımlılık ilişkisini incelemek amacıyla kullanılmaktadır(Çavuş ve Akgemci, 2008, 238).

Regresyon analizi sebep sonuç ilişkisi kurmaktadır. Aralarında bir bağ olduğu varsayımından yola çıkarak faktörleri analiz etmektedir. Regresyon analizi iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkilerin şekli, yönü ve derecesinin belirlenmesi ve ölçülmesine olarak ifade edilmektedir. Yalnız iki değişkenden, yani bir bağımlı ve bir bağımsız değişkenden oluşan analizlere basit regresyon, iki üzerinde değişkenden oluşan analizlere çoklu regresyon denilmektedir (Yavuz, A. 2003, 340). Bu kapsamda regresyon analizine geçilmeden önce sırasıyla güvenilirlik, faktör ve korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sebep sonuç ilişkisi göstermediği için mutlaka tüm faktörler regresyon analizine tabi tutulmalıdır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 13’de verilmiştir.

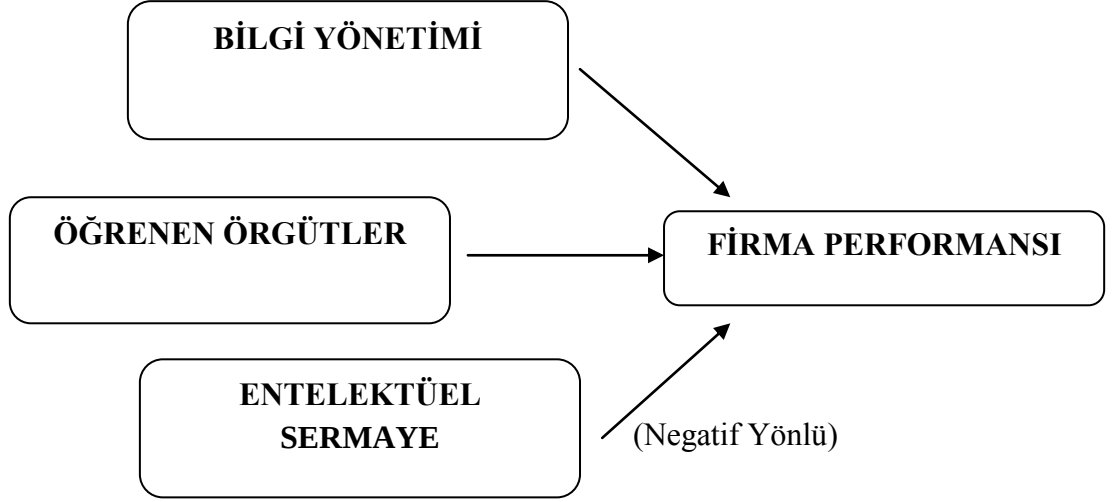
Tablo 13: Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,732 ^a	,536	,518	1,05840

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4,747	1,540		-3,082	,002
	OGRENENORGUT1	-,502	,222	-,372	-2,265	,025
	OGRENENORGUT2	,821	,175	,484	4,692	,000
	OGRENENORGUT3	,173	,069	,170	2,503	,013
	ENTELLEKTUELSERM AYE	-,474	,144	-,468	-3,303	,001
	BILGIF1	,671	,212	,589	3,168	,002
	BILGIF2	,335	,088	,350	3,783	,000
	BILGIF3	,102	,099	,081	1,026	,306

Regresyon tablosunda da görüleceği üzere Öğrenen Örgüt A ve B faktörleri, entellektüel sermaye ve bilgi yönetimin ilk iki alt faktörü firma performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Ancak Entellektüel Sermaye faktörü beklenmedik bir şekilde işletme performansı üzerine -0,468'lik Beta katsayısı ile firma performansını doğrudan ve negatif yönde ($p < 0,001$) etkilemektedir. Araştırmada bağımlı değişkenin, bağımsız değişkenler tarafından açıklanma oranı %51.8'dir. Diğer bir deyişle, anlamlı çıkan faktörlerin bağımlı değişkeni olan firma performansını %51.8 oranında etkilemektedir. Performanstaki değişimlerin %51.8'inden bu alt faktörler sorumludur. Böylece, araştırmanın diğer iki faktörünün firma performansı üzerinde herhangi bir olumlu katkısı olmadığı ortaya çıkmıştır.

Özellikle bilgi yönetimi ile ilgili değişkenler incelendiğinde, firma performansını arttıran bu yönetim modelinin çeşitli özelliklere sahip olduğu dikkat çekmektedir. Firmada eğer eldeki belirli bir karara cevap olarak aktif olarak bilgi aranıyor, Bilgi genellikle belirli bir ihracat kararını vermek için özellikle kullanılıyor, Bilgiye dayalı kararlar, tamamiyle interaktif olanlardan daha doğru olarak kabul ediliyorsa bilgi yönetimi açısından yönetsel anlamda doğru adımlar atılıyor demektir. Yöneticiler bilginin pratiğe dönüştüğünde değer kazandığını, Bilgi toplayan kişi dışındaki kişiler tarafından kullanılabilir şekilde korunduğunu, aynı bilgi parçası genellikle birden fazla karar için kullanıldığını bilmektedirler. Bilgi çoğu şirketin bilgi tabanını güncel tutmak için kullanılır ve bilgi olmadan herhangi bir ihracat kararı verilmemektedir. Bilgi tedarikçileri ile iyi ilişkiler sürdürmek için genellikle bilgi toplanır, Bilgiler genellikle zaten yapılmış bir kararı haklı göstermek için değerlendirilir ve Bilgi, karar verildikten sonra genellikle bir ihracat kararını haklı çıkarmak için kullanılmaktadır.



H₁: Entelektüel Sermaye işletmenin firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir: **DESTEKLENMEMİŞTİR. NEGATİF YÖNDE ETKİLEMEKTEDİR.**

H₂: Öğrenen Örgütler işletmenin firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir: **KISMEN DESTEKLENMİŞTİR.**

H₃: Bilgi Yönetimi işletmenin firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir: **KISMEN DESTEKLENMİŞTİR.**

SONUÇ

Yüksek lisans tezi olarak gerçekleştirilen bu çalışmada ortaya çıkan ampirik araştırma sonuçları Türkiye'de telekomünikasyon sektöründe entelektüel sermayenin tam anlamıyla henüz bir stratejik yönetim modeli olarak uygulanabilmesi ve yapıya entegre edilmesi şu andaki veriler itibariyle mümkün değildir. Ek olarak, öğrenen örgüt yapısının oluşturulması için zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kavramlar özellikle 2000'li yılların başında popüler hale gelen stratejik yönetim modellerini arasında yer aldığı için geniş ölçekte bilinmemekte, dolayısı ile yöneticiler tarafından performans artırıcı bir araç olarak görülmemektedir. Bununla birlikte, şirketlerin bilgi yönetimini etkili kullanmaları ve önem vermeleri ile ilgili olan hipotez yüksek bir etki oranı ile kabul edilmiştir. Özellikle teknoloji ile yoğun bir şekilde etkileşim içerisinde olan firmaların bilgiyi hızlı temin edip paylaşımları, yenilikçi süreç için kullanmaları gerekmektedir. Bilgi kavramının obje ile süje arasındaki her türlü iletişimden ve etkileşimden kaynaklanan her türlü unsur olduğunu değerlendirirsek, doğru ve tam bilgiye ulaşmadan işletmeler stratejik veya yönetsel karar alma konusunda çekimser davranmaktadırlar. Eldeki bilgiler ile verilen bir karar veya yapılan faaliyet sonucunda karşılaşılabilecek sonuçlar nedeniyle ortaya çıkabilecek olumsuz durumları önceden tespit edebilmek, Bilginin işlevini arttırmak bir işletmenin rekabet avantajı kazanması konusunda atacağı en önemli adımların başında gelmektedir.

Öğrenen örgütlerin sürekli olarak deneyen, gelişen, kapasitesini arttırmaya çalışan ve tüm çalışanları işbirliği için teşvik eden, kolektif hafızasında bilgi ve tecrübeyi depolar ve bunu kullanan bir yapıda olmaları, araştırma kapsamında firma performansı üzerinde herhangi bir etkiye sebep olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Daha başka bir ifadeyle, anketlerin uygulandığı çalışanlar ve yöneticiler kendi firmalarının böyle bir yapıda olmadığına kanaat getirmiş ve öğrenen örgüt modelinin performans üzerinde herhangi bir olumlu etkiyi ortaya çıkarmadığını anketler yoluyla ifade etmişlerdir.

Özellikle bilgi yönetimi ile ilgili değişkenler incelendiğinde, firma performansını arttıran bu yönetim modelinin çeşitli özelliklere sahip olduğu dikkat çekmektedir. Firmada eğer eldeki belirli bir karara cevap olarak aktif olarak bilgi aranıyor, Bilgi genellikle belirli bir ihracat kararını vermek için özellikle kullanılıyor, Bilgiye dayalı kararlar, tamamıyla interaktif olanlardan daha doğru olarak kabul ediliyorsa bilgi yönetimi açısından yönetsel anlamda doğru adımlar atılıyor demektir. Yöneticiler bilginin pratiğe dönüştüğünde değer kazandığını, Bilgi toplayan kişi dışındaki kişiler tarafından kullanılabilecek şekilde korunduğunu, aynı bilgi parçası genellikle birden fazla karar için kullanıldığını bilmektedirler. Bilgi çoğu şirketin bilgi tabanını güncel tutmak için kullanılır ve bilgi olmadan herhangi bir ihracat kararı verilmemektedir. Bilgi tedarikçileri ile iyi ilişkiler sürdürmek için genellikle bilgi toplanır, Bilgiler genellikle zaten yapılmış bir kararı haklı göstermek için değerlendirilir ve Bilgi, karar verildikten sonra genellikle bir ihracat kararını haklı çıkarmak için kullanılmaktadır.

Akademisyenlere öneriler; bu tez çalışmasına üç bağımsız değişken olan bilgi yönetimi, entelektüel sermaye ve öğrenilen örgütler kavramları incelenmiş olup en büyük kısıt yeterli Türkçe kaynak olmamasıdır. Bahsi geçen kavramların son 10-15 yıl içerisinde teknolojideki gelişmeler sayesinde önem kazanması ve yeni kavramlar olması bir başka kısıttır. Anket çalışması, teknoloji odaklı bir çok firmayı kapsamaması halinde daha faydalı olacaktır.

Entelektüel sermayenin ve öğrenen örgütlerin performansa etki etmemiş olması çok yeni kavramlar olmasından dolayı yöneticilerin bu kavramların işletmeye entegre etmek konusunda tecrübesizliği olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi yönetimi, entelektüel sermaye ve öğrenen örgütler kavramı son 50 yıldaki gelişmelere istinaden, bilhassa son 10-15 yıllık zaman, zarfında oluşmuş teknolojideki gelişmeler, ilerlemelerin çok hızlı gerçekleşmesi sonucunda işletmelerin bir gereksinim olarak bu süreçleri kendi işletmelerine uyarlamaları, rekabet ve işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için tatbik etmeleri ve kullanmaları zorunlu hale gelmiş kavramlardır. Bu kavramlar arasında bilgi yönetimi firma performansına yadsınamaz katkısıyla öne çıkmaktadır. Bu özelliğiyle bilgi yönetimi günümüzde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için bilgi ve bilgi tabanlı her türlü gereksinimi

işletmelerine fayda sağlayacak şekilde tatbik etmektedir. İşletmenin başarısı için sahip oldukları öz kaynakları yetenekleri ve varlıklarıyla bilgi varlıklarını aynı potada eriterek safi bilginin ulaşamayacağı st bilgiye ulaşarak işletme devamlılığını sağlamaya çalışmaktadır. Bilgi yönetimiyle ortaya çıkan öğrenen örgütler ve entelektüel sermayeleri esas amaç olarak işletmelerin kendi kurumsal ve kolektif bilgileri oluşturma ve bu bilgileri kullanıma sokma süreci olarak tanımlanmaktadır. Burada ki temel amaç gelişen teknoloji ve rekabet ortamında işletmelerin tehlikeyi önceden görerek tedbir alması ve optimal seviyede kar elde etme isteğinden başka bir şey değildir. Bu sayede işletme gelecekte bir parça olarak yaşamına devam edebilecektir.

Bu noktadan hareketle işletme yöneticisinin en önemli özelliği gelişmeleri önceden görerek, hissederek, işletmesine rekabet üstünlüğü sağlayacak her türlü enformasyon ve teknolojilerini işletmeye adapte ederek işletmenin en kazançlı hale gelecek şekilde katkı sağlamasıdır. Bunun dışında bir yöntem işletmeye rekabette geriye düşürecek, vizyon misyon ve hedeflerinde geri kalmasında sebep olacak. Bunların neticesinde işletmenin son bulmasına kadar varan bir durumla karşı karşıya kalmasına sebep olacaktır. Bilginin günümüzde ve gelecekteki en önemli üretim faktörü olduğu gerçeği yadsınamaz bir hal alarak bilgiyi en kıymetli unsur haline getirmiştir. Bilgi yönetimi, entelektüel sermaye ve öğrenen örgütler geleceğin en önemli kaynağı ve parlayan yıldızları olmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akgün, A. E., Keskin, H., & Günsel, A. (2009). *Bilgi Yönetimi Ve Öğrenen Örgütler*. Eflatun Yayınevi.
- Akyüz, Ö. F. (2011). *İnsan Ve Bilgi Ekseninde Entelektüel Sermayenin Etkin Yönetimi* (Doctoral Dissertation, Cem Ofset).
- Antoncic, Bostjan And Hısrıç, Robert D. (2001), Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation, *Journal Of Business Venturing*, Vol.16, Pp.495-527
- Aşıkoğlu, R., Kurt, M., & Özcan, K. (2008). *Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama Ve Yeni Perspektifler*. Gazi Kitabevi.
- Ayas S. ‘’ Entelektüel Sermaye Ve Yenilikçi İş Davranışının İşletme Performansına Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama ‘’ Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Sbe, 2015
- Ayhan, U. (2007). Öğrenen Örgütler Ve Kamu Kuruluşları. *Sayıştay Dergisi Danışma Kurulu*, 77.
- Baker, William E. And Sinkula, James M. (1999) The Synergistic Effects Of Market Orientation And Learning Orientation On Organizational Performance, *Journal Of Academy Of Marketing Science*, Vol.27 (4), Pp.411-427
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S., & Özen Kutanis, R. (2002). Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru.
- Bontis, N. 2001, 283 Ve Arıkoğlu Ş. 2003, 79
- Chang, Shih-Chia, Lin, Neng-Pai, Yang, Chen-Lung And Sheu, Chewn (2003), Quality Dimensions, Capabilities And Business Strategy: An Empirical Study In Hightech Industry, *Total Quality Management*, Vol.14, No.4, Pp.407-421

- Competitive Analysis And New Venture Performance: Understanding The Impact Of Strategic Uncertainty And Venture Origin, *Entrepreneurship Theory And Practice*, Fall 2002, Pp.1-28
- Çavuş, M. F., & Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 229-244.
- Demir, M. “ Öğrenen Örgüt Kültürünün Oluşturulması” Deniz Harp Okulu, Deniz Bilimleri Ve Mühendisliği Enstitüsü, 2006
- Demirkol, İ. (2007). *Entellektüel Sermayenin Firma Değerine Etkisi Ve İmkb'de Sektörel Uygulamalar*. Sermaye Piyasası Kurulu.
- Diamantopoulos, A., & Souchon, A. L. (1999). Measuring Export Information Use: Scale Development And Validation. *Journal Of Business Research*, 46(1), 1-14.
- Drucker, P. F. (2003). Geleceğin Toplumunda Yönetim. Çev: Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Doğan B. “Örgütlerde Bilgi Yönetimi Ve Örgüt Performansı İlişkisi: Sivil Toplum Örgütleri Örneği”. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sbe, 2013
- Edvinsson, L. (2011). Managing Intellectual Capital. *Qfinance*. Retrieved On October, 2, 2011.
- Eğriboyun D. “ Orta Öğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Öğrenen Örgüt Uygulamaları – Bolu İli- “, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sbe, 2004
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is Yours A Learning Organization?. *Harvard Business Review*, 86(3), 109.
- Harrison And Sullivan, 2000 Polo F. C., 2007; Nafukho Vd., 2004; Petty Ve Guthire, 2001

- Kandemir, T. (2008). Entelektüel Sermaye Kavramı Ve Tarihsel Gelişimi. *Bölüm Yazarları Prof. Dr. Rıza Aşıkoğlu*, 23.
- Kocacık, F. (2003). Bilgi Toplumu Ve Türkiye. *Cü Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1), 1-10.
- Koza, M. (2010). *Bilgi Yönetimi*. Kumsaati Yayın
- Mesci M. “Bilgi Yönetimi, Yenilik Ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” Sakarya Üniversitesi, Sbe, Doktora Tezi, 2011
- Odabaşoğlu Ş. “ Havacılık İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Finansal Performansa Etkileri ” Haliç Üniversitesi, Sbe, Doktora Tezi, 2016
- Okumuş K. “ Liderlik Tarzları, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Yenilik Ve Firma Performansı İlişkisi” Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sbe, Yüksek Lisans Tezi, 2013
- Oltulu E. “İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi Ufuk Üniversitesi, Sbe, 2014
- Öğütçü. A.O. “ Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarından Öğrenen Örgüt Yaklaşımı Ve Bir Kamu Kurumunda Uygulama” Yüksek Lisans Tezi Dumlupınar Üniversitesi, Sbe, 2006
- Öneren, M. (2012). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 4(7), 161-176.
- Sarıay M.A.İ. “ Entelektüel Sermayenin Finansal Durum Tablosunda Raporlanması: Türkiye Muhasebe Standartları Ve Türk Vergi Mevzuatı Çerçevesinde Bir Araştırma ” Niğde Üniversitesi Doktora Tezi, Sbe 2016
- Serpek E. “ Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi Ve Öğrenen Örgütler”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sbe, 2003
- Stewart, T. A. (1997). Entelektüel Sermaye. *Mess Yayınları*, (258).

- Şencan, E. (2013). Bilgi Yönetimi Ve Sanal Halkla İlişkiler. *Eğitim Yayınevi, Konya*.
- Tseng, C. Y., & James Goo, Y. J. (2005). Intellectual Capital And Corporate Value In An Emerging Economy: Empirical Study Of Taiwanese Manufacturers. *R&D Management*, 35(2), 187-201.
- Turgut, O. ‘‘ Entelektüel Sermaye Üzerinde Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Finansal Etkisi: Borsa İstanbul’ A (Bist) Kote Olan Şirketler Üzerine Bir Uygulama ’’ , Doktora Tezi Sakarya Üniversitesi, Sbe, 2014
- Türk, M. (2003). Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi. *Türkmen Kitabevi, İstanbul*.
- Türkoğlu N. ‘‘ Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşma, Entelektüel Sermaye Ve Rekabet Gücü İlişkisinin İncelenmesi ’’ Akdeniz Üniversitesi Doktora Tezi, Sbe, 2016
- Venkatraman, N. And Ramanujan Vasudevan (1986) "Measurement Of Business Performance İn Strategy Research: A Comparison Of Approaches," *Academy Of Management Review*, Vol. 11 (4), Pp. 801 -14.
- Vorhies, Douglas W. And Morgan, Neil A. (2005) Benchmarking Marketing Capabilities For Sustainable Competitive Advantage, *Journal Of Marketing*, Vol.69, Pp.80-94
- Vorhies, Douglas W., Harker, Michael And Rao, C.P. (1999) The Capabilities And Performance Advantages Of Market-Driven Firms. *European Journal Of Marketing*. Vol.33 (11/12), Pp. 1171-1202.
- Yalama, A. (2006). *Entelektüel Sermayenin Entelektüel Katma Değer Katsayısı (Vaic) İle Ölçülmesi Ve Veri Zarflama Analizi (Dea) Yöntemi Kullanılarak Karlılığa Etkisinin Sınanması: İmkb'ye Kote Bankalarda Uygulaması*. İktisadi Araştırmalar Vakfı.
- Yavuz, A. (2003). Türkiye’ De İç Borç Stoğundaki Değişimin Analizine Yönelik Bir Regresyon Analizi Çalışması.

Yıldız H. ‘’ Firma Performansı Kriterleri Üzerine Entelektüel Sermayenin Etkisi ‘’
Yüksek Lisans Tezi İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi, Sbe, 2015

Yıldız, S. (2010). *Entelektüel Sermaye: Teori Ve Araştırma*. Türkmen Yayınevi.

Yılmaz, M. (2011). Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım/Knowledge Management And Organizational Learning Relationship: A Conceptual Approach. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, (46).

Yüksek, G. ‘‘Entelektüel Sermayenin Organizasyon Performansına Etkisi’’ Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sbe, 2009

Zahra, Shaker A., Neubaum, Donald O. And El-Hagrassy, Galal M. (2002)

Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan Önemi Ve Bilgi Yönetimi*. İşaret Yayınları

EKLER

Ek 1 – Anket Formları

Sayın Çalışan,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte “ Entelektüel sermaye unsurları olan nitelikli iş gücü, patent ve telifler marka imajı ve kalite algısının firma performansı üzerine etkisi ” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik olup**, çalışmanın amacı; öğrenen örgütler, entelektüel sermaye ve bilgi yönetimiyle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**.

Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :	
Çalıştığı Departman :	
Ünvanı / Statüsü	: ☐ Memur ☐ Orta düzey yönetici ☐ Üst düzey yönetici
Yaşı	: Cinsiyeti :
Eğitim Durumu	: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐
Yüksekokul	: ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐
Doktora	
Toplam Çalışma Süresi	: Bu İşyerinde çalışma süresi :

Aşağıdaki sorular öğrenen örgütler ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
	1	2	3	4	5	6	7
Örgüt içinde aklımızdaki şey hakkında konuşmak kolaydır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde yaptığınız hatalar sıklaştıkça karşımıza çıkması kolaylaşır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde insanların birbirleriyle olan anlaşmazlıkları ve problemleri kolaylıkla dile getirilir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içindeki uyumumuz bizin daha hızlı yükselmenize yardımcı olur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde farklı görüşlere bakış pozitifdir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bir görüşün, örgüt içinde kabul görmesi için çoğunluğun değerleriyle aynı doğrultuda olması gerekmektedir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde farklı görüşler doğrudan grup ile değil de özel olarak değerlendirilir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde insanlar işin halledilebilmesi adına alternatif yollar denemeye açıktır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde yeni fikirler, yerleşmiş fikirleri değiştirememektedir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde işlerin daha iyi yapılabileceği yeni bir yol bulunduğunda ve çalışanlar daha önce bu yolu denememiş ise tercih etmeyecektir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde çalışanlar büyük bir baskı altındadır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde iş yükü artsa da, işlerin nasıl gittiği konusunda değerlendirme yapılmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde zaman baskısı iş veriminin artmasına yardımcı olur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde zaman kıt kaynak olduğundan daha verimli kullanmak için yatırım yapılmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde etkileşim kolay değildir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde yeni çalışma yöntemleri de denenmektedir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde yeni ürünler ve bunlara ait servisler denenmektedir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde yeni fikirleri ve deneyimleri yürütmek ve değerlendirmek için resmi bir sürece sahiptir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde çalışanlar prototip ve simülasyon ile yeni fikirler denerler	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde rakipler, müşteriler, ekonomik ve sosyal eğilimler, teknolojik eğilimler hakkında sistematik olarak bilgi toplanır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Örgüt içinde değerlendirme sınıfının en iyilerinden oluşturduğu bir dizi rakiple yapılır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde tartışmalar sırasında üretken çatışma ve tartışma yürütür	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde görüşler alınırken, muhalif görüşlerden de yararlanmak ister	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde kilit kararları etkileyebilecek temel varsayımları sıklıkla tanımlar ve tartışır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde görüşmeler sırasında farklı görüşlere asla dikkat edilmez	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde yeni işe alınan çalışanlara yeterli eğitim verilir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde çalışanlar deneyimli de olsa, periyodik eğitim ve öğretim güncellemeleri, yeni bir pozisyona geçerken eğitim ve yeni girişimler başlatıldığında eğitim alırlar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde eğitime değer verilir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde eğitime zaman ayrılır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde diğer bölümlerden, ekiplerden, kurum dışından uzmanlar veya bölümlerden uzmanlarla, müşteriler ve tedarikçilerle görüşme ve bunlardan öğrenme imkânı sunan forumlara sahiptir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde düzenli olarak uzman ağları ile kurum içinde ve dışında bilgi paylaşımları yapar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde karar vericiler için hızlı ve doğru iletişimin anahtarı yeni bilgi yönetimidir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgüt içinde düzenli olarak faaliyetler sonrası inceleme ve denetlemeler yapar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticilerim görüşmelerde diğerlerinden gelen verilerden de yararlanır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticilerim bilgi; kendi sınırlarınızı ve uzmanlıklarınızı kabul etmektir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticilerim soru sorarak, sorunların derinine iner	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticilerim iyi bir dinleyicidir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticilerim birden çok bakış açısını teşvik eder	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticilerim sorunların tespit edilmesi ve örgütsel sorunları tanımlamak için zaman, mekân ve kaynak sunarlar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticilerim performansını artırmak ve genele yansıtmak için zaman, mekân ve kaynak sunarlar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticilerim kendini onlardan farklı görenleri eleştirir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular şirketinizin entelektüel sermayesi ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
	1	2	3	4	5	6	7
Eğer ekonomik getirisi olacak ise bilgiyi şirketimiz bir kaynak gibi işler	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimiz müşterilere değer katan bireylerin ve grupların becerilerini, yetkinliklerini ve yeteneklerini geliştirerek beşeri sermaye oluşturur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimiz müşteri sermayesini tedarikçiler, müttefikler ve müşterilerle olan ilişkilerin değeri, marka değerine ve müşteri sadakatine sunarak optimize eder	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimiz fiziksel varlıkların taşınmasının kapsamını ve yükünü azaltmak ya da bu varlıkların getirisini en üst düzeye çıkarmak için bilgi varlıklarını kullanır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimiz ölçek ekonomilerinden ziyade yenilik, maliyetlendirme ve hizmetten rekabet avantajı sağlayabilir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular bilgi yönetimi ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
	1	2	3	4	5	6	7
Eldeki belirli bir karara cevap olarak aktif olarak bilgi aranır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi genellikle belirli bir ihracat kararını vermek için özellikle kullanılır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgiye dayalı kararlar, tamamıyla interaktif olanlardan daha doğrudur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi olmadan kararlar çok farklı olurdu	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi pratiğe dönüştüğünde değer kazanır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi toplayan kişi dışındaki kişiler tarafından kullanılabilir şekilde korunur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi çoğu kez kararla alakalı değildir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İhracat faaliyetiyle ilgili belirsizliklerimiz bilgi ile büyük ölçüde azaltılır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aynı bilgi parçası genellikle birden fazla karar için kullanılır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi genellikle bir karar modu yerine gözetim modunda kullanılır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi toplama genellikle tabii olarak yapılır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi çoğu şirketin bilgi tabanını güncel tutmak için kullanılır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Belirli bir sorun için toplanan bilgiler, zaman içindeki değerini kaybeder	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi olmadan herhangi bir ihracat kararı verilmeyecektir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi tedarikçileri ile iyi ilişkiler sürdürmek için genellikle bilgi toplanır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgiler genellikle zaten yapılmış bir kararı haklı göstermek için toplanır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi, karar verildikten sonra genellikle bir ihracat kararını haklı çıkarmak için kullanılır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi genellikle beklentileri güçlendirmek için kullanılır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi başlangıçta talep edilen kararların verilmesinde dikkate alınmaz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İçgüdü veya sezgi genellikle başlangıçta talep edilen kararların alınmasında birleştirilir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bilgi bazen içgüdü temelinde yapılan kararları haklı kılmak için manipüle edilir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kilit yöneticiler genellikle bilgi aktarmada bilgiyi bozarlar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi bazen, satın alma maliyetini haklı kılmak için dikkate alınır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bir ihracat kararının uygulanmasından önce ön bilgi, genellikle öncü önceliği için kullanılır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi almak zordur bunun yerine tahminler yapılır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi, sıklıkla diğer gerekçelerle yapılan kararları destekler	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular firmanızın performansı ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Çok Zayıf, (2) Zayıf , (3) Ortalamanın Altı, (4) Ortalama, (5) Ortalamanın Üstü, (6) Güçlü ve (7) Çok Güçlü seçeneğini temsil etmektedir.							
	1	2	3	4	5	6	7
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vergi öncesi ortalama net karlılığınız	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Satışlarınızdaki yıllık ortalama artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışan sayınızdaki artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni müşteri sayınızdaki artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Genel olarak pazardaki rekabet gücünüzdeki artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılı Mart ayında İstanbul’ da doğmuştur. Anadolu üniversitesi işletme fakültesinden 2009 yılında mezun olmuştur. 2010 yılında askerlik hizmetini Karsın Sarıkamış ilçesinde tamamlamıştır. 2014 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi üzerine yüksek lisans eğitime başlamıştır. Telekomünikasyon şirketi olan bir firmada çalışma hayatına devam etmektedir. Evli ve İki çocuk babasıdır.

Coşkun TUNCER