

T.C.
ANAkkALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE
BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Siyret AYAS

Tez DanıŐmanı

Yrd. Doç. Dr. ALİ ŞAHİN ÖRNEK

anakkale-2015

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi “**Entelektüel Sermaye ve Yenilikçi İş Davranışının İşletme Performansına Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama**” adlı çalışmanın tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih
01.06.2015

Siyret AYAS

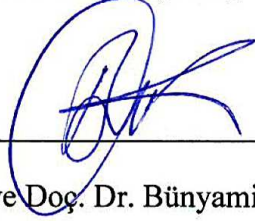


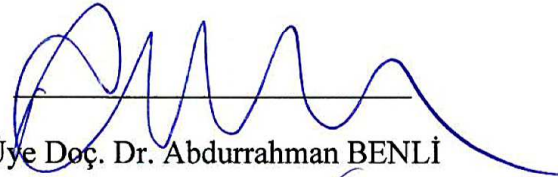
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

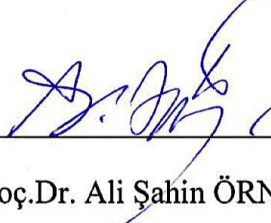
**Siyret AYAS' a ait ENTELEKTÜEL SERMAYE ve YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

adlı çalışma, jürimiz tarafından Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı,

YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği/~~oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.


Üye Doç. Dr. Bünyamin BACAĞ


Üye Doç. Dr. Abdurrahman BENLİ


Yrd.Doç.Dr. Ali Şahin ÖRNEK
(Danışman)

Tez No : 10076095

Tez Savunma Tarihi : 01.06.2015

ONAY


Doç.Dr. Şerif KORKMAZ

Enstitü Müdürü

16.06/2015

ÖZET

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Bu araştırmanın temel amacı işletmelerin sahip olduğu entelektüel sermayeleri ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkinin işletme performansına yansıyor yansımadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini İzmir’de faaliyet gösteren X firması oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında hazırlanan anket formu basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen doksan altı kişiye uygulanmıştır.

Araştırma ile ilgili veri toplama aracı olarak Nazari (2011) ve arkadaşlarının geliştirdiği ve Şahin (2012)’in uyarladığı “Entelektüel Sermaye”, De Jong ve Den Hartog (2010)’un geliştirdiği “Yenilikçi İş Davranışı” ve Bontis (1998) ve Akdağ (2012)’in geliştirmiş olduğu “Performans” ölçekleri çalışmamıza uyarlanarak anket formu oluşturulmuştur. Verilerin çözümlenmesi ve analizinin yapılması için SPSS Statistics 21.0 ve Lisrel 8.54 istatistik programlarından yararlanılmıştır. Program sayesinde güvenilirlik derecesi, aritmetik ortalama, standart sapma hesapları yapılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda entelektüel sermaye ile yenilikçi iş davranışı arasında ilişki olduğu görülmüştür. Entelektüel sermaye ve yenilikçi iş davranışı arasındaki söz konusu ilişkinin ise işletmenin genel performansı üzerinde etkili olduğu yapılan araştırma sonucu saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Entelektüel Sermaye, Yenilikçi İş Davranışı, İşletme Performansı, Bilişim Sektörü.

ABSTRACT

THE EFFECT OF INTELLECTUAL CAPITAL AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR ON BUSINESS PERFORMANCE: A PRACTICE IN INFORMATION TECHNOLOGY SECTOR

Main purpose of this study is to identify the relation between the intellectual capital owned by the businesses and their innovative work behaviours, and to reveal whether that relation reflects on the business performance, or not. The universe of study consists of the company X operating in İzmir. The questionnaire form prepared within the scope of the study was applied to 96 people.

Several scales namely, “Intellectual Capital” developed by Nazari et al. (2011) and adapted by Şahin (2012), “Innovative Work Behaviour” developed by De Jong and Den Hartog (2010), and “Performance” developed by Bontis (1998) and Akdağ (2012) were adapted to the research and the questionnaire form was generated. SPSS Statistics 21.0 and Lisrel 8.54 statistic software were utilized for data resolution and analysis. Reliability degrees, arithmetic average and standard deviation were calculated with the software. Additionally, structural equation model was used to identify the relation between the variants.

In consequence of the analyses carried out, it was shown that there was a relation between intellectual capital and innovative work behaviour. The fact that such relation between intellectual capital and innovative business behaviour affects the general performance of the business was determined as a result of the research.

Keywords: Intellectual Capital, Innovative Work Behavior, Business Performance, Information Technology Sector.

ÖNSÖZ

Araştırma sürecinde özveriyle göstermiş olduğu rehberlik ve yardımlarından dolayı danışman hocam Yrd.Doç.Dr. Ali Şahin Örnek'e teşekkürlerimi bir borç bilirim. Tezin her aşamasında yol gösterici eleştirileriyle yanımda olan tüm hocalarıma ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca vakit ayırarak ankete cevap veren işletme yöneticileri ve çalışanlarına ayrı ayrı teşekkür eder, çalışmalarında kendilerine başarılar dilerim. Tezin başından beri desteğini benden hiç eksik etmeyen, beni sürekli motive eden annem Tülay AYAS'a, babam Ahmet AYAS'a ve tez süresince benimle birlikte sabırla çalışan kardeşim Atanur AYAS'a teşekkür ediyorum.

Siyret AYAS
Çanakkale, 2015

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER, GRAFİKLER VE RESİMLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I

KAVRAMSAL ÇERÇEVE: BİLGİ, BİLGİ TOPLUMU VE BİLGİ YÖNETİMİ

1.1. Bilgi	4
1.1.1. Bilginin Tanımı	4
1.1.2. Bilginin Önemi.....	9
1.2. Bilgi Toplumu	10
1.2.1. Bilgi Toplununun Tarihçesi	11
1.2.2. Bilgi Toplununun Tanımı ve Kapsamı	16
1.2.3. Bilgi Toplununun Özellikleri.....	17
1.3. Bilgi İşçisi.....	21
1.4. Bilgi Yönetimi	22
1.4.1. Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi	23
1.4.2. Bilgi Yönetiminin Amacı, Temel İlkeleri ve Stratejileri	27

1.4.3. Bilgi Yönetimi Süreci	28
1.4.3.1. Bilginin Yaratılması.....	30
1.4.3.2. Bilginin Onaylanması	31
1.4.3.3. Bilginin Biçimlendirilmesi/Sunumu	32
1.4.3.4. Bilginin Dağıtılması.....	32
1.4.3.5. Bilginin Uygulanması	32
1.4.4. Bilgi Yönetiminin Başarılı Olmasını Sağlayan Özellikler.....	33

BÖLÜM II

ENTELEKTÜEL SERMAYE

2.1. Entelektüel Sermaye Kavramının Tanımı ve Bileşenleri	35
2.2. Entelektüel Sermaye Kavramının Ortaya Çıkış ve Gelişimi	41
2.3. Entelektüel Sermayenin Önemi ve Entelektüel Sermaye Çalışmalarının Amacı.....	43
2.4. Entelektüel Sermayenin Unsurları	45
2.4.1. İnsan Sermayesi	52
2.4.2. Yapısal Sermaye	57
2.4.2. Müşteri Sermayesi	61
2.5. Entelektüel Sermaye Yetenekleri	66
2.6. Entelektüel Sermaye Yönetimi.....	67

BÖLÜM III

ENTELEKTÜEL SERMAYE İLE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ

3.1. Yenilikçi İş Davranışı: Genel Çerçeve	77
3.1.1. Yenilikçi İş Davranışını Engelleyen Faktörler	84
3.1.2. Yenilikçi İş Davranışının Boyutları	85
3.1.2.1. Fikrin/Problemin Tanımlanması Aşaması	87
3.1.2.1.1. Fikrin Keşfi	87
3.1.2.1.2. Fikrin Üretilmesi	88
3.1.2.2. Fikrin Uygulanma Aşaması	89
3.1.2.2.1. Fikrin Desteklenmesi	89
3.1.2.2.2. Fikrin Uygulanması.....	90
3.1.3. Yenilikçi Davranış Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar ve Doğru Bilinen Yanlışlar	91
3.2. İşletme Performansı Genel Çerçeve	94
3.2.1. Objektif Performans.....	98
3.2.2. Sübjektif Performans	99
3.3. Entelektüel Sermaye ve Yenilikçi İş Davranışı: Firma Performansına Etkisi.....	100
3.3.1. İnsan Sermayesi ve Yenilikçi İş Davranışı	106
3.3.2. Yapısal Sermaye ve Yenilikçi İş Davranışı	108
3.3.3. Müşteri Sermayesi ve Yenilikçi İş Davranışı	109

BÖLÜM IV

ENTELEKTÜEL SERMAYE İLE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Konusu.....	112
4.2. Araştırmanın Amacı	112
4.3. Araştırmanın Yöntemi	113
4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	113
4.3.2. Verilerin Değerlendirilmesi ve Uygulanan İstatistik Analizler	114
4.4. Araştırma Soruları	114
4.5. Araştırmanın Hipotezleri	115
4.6. Araştırmanın Kısıtları	116
4.7. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	117
4.7.1. Kategorik Sorulara İlişkin Bulgular	117
4.7.2. Güvenilirlik Analizi ve Betimleyici Sonuçlar.....	119
4.7.3. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM).....	122
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	153
KAYNAKÇA.....	157
EKLER	171

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltmalar	Açıklamalar
Çev.	Çevirmen
Edi.	Editör
ES	Entelektüel Sermaye
FD	Fikrin Desteklenmesi
FK	Fikrin Keşfi
FU	Fikrin Üretilmesi
FUY	Fikrin Uygulanması
IS	İnsan Sermayesi
Iss.	Issue
MS	Müşteri Sermayesi
No	Number
OP	Objektif Performans
Org.Den.	Örgütsel Deneyim
Ort	Ortalama
SP	Sübjektif Performans
Var	Varyasyon
Vol.	Volume
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli
YID	Yenilikçi İş Davranışı
YL	Yüksek Lisans
YS	Yapısal Sermaye
A	Alpha

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi Tanımları	8
Tablo 1.2. Toplumların Faaliyet Alanlarına Göre Tarihçesi	12
Tablo 1.3. İlkel Topluluklardan Bilgi Toplumuna Toplumsal Gelişme	13
Tablo 1.4. Sanayi Toplumu ile Bilgi Toplumunun Karşılaştırılması	15
Tablo 1.5. 1950 ve 2000’li Yıllar Arasında Bilgi Yönetiminin Gelişimi	26
Tablo 1.6. Bilgi Yaratımının Entelektüel Varlık Yönetimi ve Bilgi Yönetimindeki Yeri ..	31
Tablo 2.1. Araştırmacılara Göre Entelektüel Sermaye Tanımları	38
Tablo 2.2. Entelektüel Sermaye Bileşenleri.....	40
Tablo 2.3. Entelektüel Sermayenin Tarihsel Gelişimi	42
Tablo 2.4. Skandia Raporu’na Göre Entelektüel Sermaye Değer Şeması.....	47
Tablo 2.5. Ross ve Ross’a Göre Entelektüel Sermaye Unsurları	48
Tablo 2.6. McElroy’a Göre Entelektüel Sermaye Unsurları	49
Tablo 2.7. Kurumsal Değere Dayalı Entelektüel Sermaye Unsurları.....	51
Tablo 2.8. Çalışan Katma Değer Tablosu.....	54
Tablo 2.9. Çalışan Katma Değerine Göre Belirlenen Stratejiler	55
Tablo 2.10. Yapısal Sermaye Unsurları ve Alt Bileşenleri.....	60
Tablo 2.11. Müşteri Sermayesi Unsurları	62
Tablo 2.12. Temel Ölçü Grubu Tanımlamaları	64
Tablo 2.13. Entelektüel Sermaye Yetenekleri	66
Tablo 2.14. Stratejik Yönetim Süreci ve Entelektüel Sermaye Yönetimi Arasındaki İlişki.....	69
Tablo 2.15. Entelektüel Sermaye Yönetimi Faaliyetleri.....	75
Tablo 3.1. Geleneksel Performans Ölçümleri ile Güncel Performans Ölçümlerinin Karşılaştırılması	97
Tablo 4.1. Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Betimleyici İstatistikleri.....	120
Tablo 4.2. Değişkenler Arası Korelasyonlar ve Betimleyici İstatistikler	121
Tablo 4.3. Boyutların Normallik Testi.....	142
Tablo 4.4. Yenilikçi Fikrin Keşfi Algılamaların Deneyime Göre Farklılık Testi	142
Tablo 4.5. Deneyime Göre Boyutlarda Farklılık Testi	143
Tablo 4.6. Örgütte Deneyime Göre Yenilikçi Fikrin Üretilmesi (FÜ)Farklılık Testi	144

Tablo 4.7. Örgütte Deneyime Göre Yenilikçi Fikrin Uygulanması (FUY) Farklılık Testi	145
Tablo 4.8. Örgütte Deneyime Göre Boyutlarda Farklılık Testi	145
Tablo 4.9. Bireylerin Yaşlarına Göre Müşteri Sermayesi (MS) Farklılık Testi	146
Tablo 4.10. Bireylerin Yaşlarına Göre Yenilikçi Fikrin Uygulanması (FUY) Farklılık Testi	147
Tablo 4.11. Bireylerin Yaşlarına Göre Farklılık Testi	147
Tablo 4.12. Cinsiyete Göre Tüm Boyutlarda Farklılık Testi	148
Tablo 4.13. Bireylerin Eğitimlerine Göre Yenilikçi Fikrin Keşfi (FK) Farklılık Testi	149
Tablo 4.14. Bireylerin Eğitimlerine Göre Yenilikçi Fikrin Üretilmesi (FÜ) Farklılık Testi	150
Tablo 4.15. Bireylerin Eğitimlerine Göre Yenilikçi Fikrin Uygulanması (FUY) Farklılık Testi	151
Tablo 4.16. Bireylerin Eğitimlerine Göre Sübjektif Performans (SP) Farklılık Testi	151
Tablo 4.17. Bireylerin Eğitimlerine Göre (IS-YS-MS-FD-OP) Farklılık Testi	152

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi Hiyerarşisi	9
Şekil 1.2. Bilgi Yönetim Süreci Aşamaları.....	29
Şekil 1.3. Bilgi Yönetim Süreci Faaliyetleri.....	30
Şekil 2.1. Piyasa Değeri Denklemi	36
Şekil 2.2. Edvinsson'a Göre Entelektüel Sermaye Denklemi	37
Şekil 2.3. Entelektüel Sermaye Unsurları	45
Şekil 2.4. İnsan Sermayesi Unsurları.....	54
Şekil 2.5. Örgütsel Yetenek	59
Şekil 2.6. Entelektüel Sermaye Unsurlarının Birlikte Etkileşimi	61
Şekil 2.7. Temel Ölçü Grubu-Müşteri Boyutu	64
Şekil 2.8. Müşteri Çekicilik İndeksi Kriterleri	65
Şekil 3.1. Rekabet Bazlı İnnovasyon Modeli Farklılaşmaları	79
Şekil 3.2. Yenilikçi İş Davranışı Boyutları.....	87
Şekil 3.3. Entelektüel Sermayenin Yeniliğe Aktarılması ve Firma Performansına Yansımaları.....	101
Şekil 3.4. Entelektüel Sermaye Unsurlarının Etkileşimi, Yenilikçi Davranış ve İşletme Performansı İlişkisi	102
Şekil 3.5. Yenilikçi İş Davranışını Etkileyen İşletme İç Kaynaklar	103
Şekil 3.6. Entelektüel Sermaye ile İşletme İç ve Dış Faktörlerinin Yenilikçi İş Davranışına Katkısı, Yenilikçi Çıktılar ve Firma Performansına Etkisi	104
Şekil 3.7. Müşteri Sermayesi, Bilgi Paylaşımı ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi	111
Şekil 4.1. Araştırma Modeli 1	122
Şekil 4.2. Araştırma Modeline Yönelik Yapısal Eşitlik Grafiği.....	123
Şekil 4.3. Yapısal Modele Yönelik t İstatistikleri.....	127
Şekil 4.4. Alt Boyutların Katkılarının İncelendiği Yapısal Model 2	128
Şekil 4.5. Ana Boyutlara Dayalı Yapısal Model 3	128
Şekil 4.6. ES, YID Ve OP Arasında Oluşturulan Modele Yönelik İlişkiler.....	129
Şekil 4.7. ES, YID ve OP Arasında Oluşturulan Modele Yönelik Yolların t İstatistikleri	131

Şekil 4.7 _a .ES, YID ve OP Arasında Oluşturulan Modele Yönelik Yollarına Yönelik İlişkiler.....	132
Şekil 4.7 _b .ES, YID ve OP Arasında Oluşturulan Modele Yönelik Yolların t İstatistikleri	133
Şekil 4.8. Entelektüel Sermaye Boyutlarına Dayalı Yapısal Model 4.....	134
Şekil 4.9. Entelektüel Sermaye Boyutlarına İle Örgüt Performansına Yönelik İlişkiler Grafiği.....	135
Şekil 4.10. Entelektüel Sermaye Boyutları İle Örgüt Performansına Yönelik t İstatistikleri	137
Şekil 4.11. Yenilikçi İş Davranışı Boyutları ile Örgüt Performansına Yönelik Model 5..	138
Şekil 4.12. Yenilikçi İş Davranışı Boyutları İle Örgüt Performansına Yönelik İlişkiler...	138
Şekil 4.13. Yenilikçi İş Davranışı Boyutları İle Örgüt Performansına Yönelik t İstatistikleri	140

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 4.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyet Dağılımları	117
Grafik 4.2. Çalışanların Yaş Dağılımları	117
Grafik 4.3. Çalışanların Eğitim Düzeyleri Dağılımları.....	118
Grafik 4.4. Çalışanların Tecrübe Dağılımları	118
Grafik 4.5. Çalışanların X İşletmesindeki Deneyim Dağılımları	119

RESİMLER LİSTESİ

Resim 2.1. Entelektüel Sermaye Yönetimi Kavramı.....	70
--	----

GİRİŞ

18. yüzyılda buharlı makinanın icadıyla yaşanan endüstri devriminde üretim araçları fabrikalara taşınmış ve üretime fabrikalarda devam edilmiştir. Yaşanan dönüşüm pek çok değişikliği de beraberinde getirmiştir. Örneğin üretim standartlaşmış, yönetim ihtiyacı ortaya çıkmış, üretilen ve satılan malların kayıt altına alınmasına özen gösterilmiştir.

Birbiri ardına yaşanan teknolojik gelişmeler gerek üretimde gerekse yönetimde fabrika sahiplerini yenilik yapma yoluna itmiştir. Bu nedenle fabrikalar, ya sermaye artırımına yönelmiş ya da teknolojiyi yakalamak için farklı yollar keşfetmeye çalışmışlardır. Örneğin geliştirilen farklı yollardan biri, işletme içerisinde araştırma-geliştirme bölümünün oluşturulmasıdır. Bu departman, işletmeler içerisinde ilk defa 1870'li yıllarda oluşturulmaya başlanmış ve temelleri ilk defa Almanya'da atılmıştır. İlerleyen yıllarda da özellikle teknolojiyle iç içe olan işletmelerin olmazsa olmaz bölümü haline gelmiştir (Freeman, 1995; s.8). İşletmelerde yenilik yapmak daha o zamanlar bir ihtiyaç olarak görülmeye başlanmıştır.

Gün geçtikçe insan ihtiyaçlarının artması, yaşanan büyük teknolojik gelişmeler değişen iş koşulları, bilgisayar destekli üretime geçiş ve bilgi tabanlı uygulamalar üretim yapısının değişimine yol açmış, toplumsal yapıyı derinden etkilemiştir. 20. yüzyıl bilginin, yeniliğin ve değişimlerin yüzyılı olmuştur. Hizmet sektörü gelişmiş, sanayi sektörü ikinci planda kalmıştır. Bu döneme geçişle birlikte işletmeler içerisinde finansal sermayenin etkinliği azalmış dolayısıyla entelektüel sermaye kavramı önem kazanmaya başlamıştır.

Yaşanan gelişmeler sayesinde bilgiye ulaşım son derece kolaylaşmıştır. Günümüzde insanoğlu küçücük bir bilgiye bile oturduğu yerden ulaşabilmektedir. İşletmeler mal veya hizmetlerini farklı bir ülkede üretip, ürettikleri mal veya hizmeti başka bir ülkeye hatta tüm dünyaya sunabilmektedir. Bilgiye ulaşım bu kadar kolayken bilginin eskiyip değer kaybetmesi de o denli hızlı olmaktadır. Bu nedenle işletmelerde bilginin yönetilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Entelektüel sermayenin işletmenin beyin gücü olduğu düşünülürse, bilgi yönetimi de söz konusu gücün tetikleyicisidir.

Günümüzde entelektüel sermayenin etkin olarak yönetildiği işletmelerde bilgi yönetimi de aktif olarak uygulanmaktadır. İşletmelerin başarısız bilgi paylaşımları

nedeniyle yılda yaklaşık altmış dört milyon dolar kaybettiği, bilgiyle uğraşan çalışanların zamanlarının yarısını doğru cevapları bulmak için harcadığı, bir örgüt için gerçekten işe yarar, kullanılabilir bilgi mevcudunun %2'den daha az olduğu gibi durumlar göz önüne alınırsa işletmelerde bilgi yönetiminin aktif olarak uygulanmasının nedeni daha kolay anlaşılmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre; çok uluslu işletmelerin yaşam süresi kırk ile elli yıl arasındadır. Japonya ve Avrupa'da işletmeler arasında küçük büyük ayrımı gözetilmeden yapılan başka bir araştırmaya göre ise; sözü edilen yaşam süresinin 12,5 yıla kadar düştüğü gözlenmektedir. Türkiye'de ise ortalama işletme ömrü 17 ile 20 yıl arasında değişmektedir. Dünya geneline bakıldığında işletmelerin %70'i kurulduktan sonraki yedi yıl içerisinde kapanmaktadır (Yılmaz 2006: 65). Ancak işletmelerin hızlı değişimlere uyum sağlamaları, yenilikçi davranış geliştirmeleri, yapılarını yeniliğe uygun hale getirmeleri ve müşteri odaklı olmaları halinde hayatta kalma süreleri artmaktadır. Bu da işletmeler açısından yenilikçi çözüm geliştirmenin öneminin gün geçtikçe arttığının göstergesidir.

Hızlı değişimlerin yaşandığı bilgi çağında işletmeler, karşılayabileceklerinden daha farklı ve daha büyük taleplerle karşılaşmakta, mal ve/veya hizmet üretip hayatta kalabilmek için bu talepleri yerine getirmek zorunda kalmaktadır. Bu görevi başarıyla tamamlamak için yenilik yapmaları, yenilik sürecinde ise sahip oldukları entelektüel sermayelerini başarılı bir şekilde sürece entegre etmeleri gerekmektedir. Entelektüel sermayeyle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, piyasada işletmelerin yaratıcı ve sürdürülebilir rekabet avantajına sahip oldukları ve entelektüel sermayelerinin paha biçilemez olduğu görülmektedir. Böylesi önemli bir güce sahip işletmeler, güçlerini yenilikçi davranışa yönlendirmeleri halinde daha uzun yıllar hayatta kalabilmekte, rekabetçi avantajı elde edebilmektedir. Çünkü yenilik çağımızın bir parçasıdır ve bu parçayı kendi süreçlerine entegre edemeyen girişimciler ya da yöneticiler bir zaman sonra başarısız olmaktadır.

Yenilikçi fikirlerin oluşturulmasında kişilerin buldukları konumların, statülerinin ya da cinsiyetlerinin önemi yoktur. Önemli olan zihinde bir anda yanan bir ampulü ya da çakan bir şimşegi fark edebilmek ve değerlendirebilmektir. Örneğin Pizza Hut, Nintendo, BlackBerry, Google gibi şirketlerin kurucuları daha öğrenciyken keşfettikleri yenilikçi fikirleri sayesinde bugün iyi paralar kazanmaktadır.

Yenilikçi fikirlerin yenilikçi davranışa dönüşmesinde çalışanların nitelikleri (insan sermayesi), işletmenin yenilikçilikle ilgili algısı, tutumu, örgüt kültürü ve örgüt iklimi (yapısal sermaye) ile müşteri, satıcı ya da rakiplerden elde edilen geri bildirimler (müşteri sermayesi) oldukça önemlidir. Kısacası işletmenin entelektüel sermayesi yenilikçi iş davranışının belirleyicisidir.

Yenilikçi iş davranışı sonunda yeniliğin yapıldığı alanla ilgili yenilikçi çıktılar elde edilmektedir. Bu yenilikçi çıktılar işletme performansı üzerinde etkili olmaktadır. Yenilikçi çıktılardan olumlu geri dönüş alınması halinde işletmenin performansında artış görülmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde; bilginin tanımı ve önemi, bilgi toplumunun tarihçesi ve özellikleri, bilgi işçileri ve bilgi yönetimi kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca işletmelerde uygulanan bilgi yönetim süreçleri ve bu süreçlerin başarıya ulaşmasını sağlayan özellikler de ilk bölümde yer alan konular arasındadır.

İkinci bölümde; entelektüel sermayenin geçmişten günümüze gelişimi, tanımı, önemi, entelektüel sermayeye yönelik yapılan çalışmaların amacı, entelektüel sermaye unsurları olan; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi kavramları ve tanımları, entelektüel sermaye yetenekleri ile entelektüel sermaye yönetimi yer almaktadır.

Üçüncü bölümde; yenilikçi iş davranışı ve işletme performansı genel çerçevede ele alınmış olup işletme içerisinde yenilikçi iş davranışını engelleyen faktörler, yenilikçi iş davranışı boyutları ve konuyla ilgili olarak doğru bilinen yanlışlar incelenmiştir. Ayrıca entelektüel sermaye ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi ile söz konusu ilişkinin işletme performansına etkisi üçüncü bölümde değerlendirilmektedir.

Dördüncü ve son bölümde ise; entelektüel sermayenin yenilikçi iş davranışına etkisi ve bu etkinin işletme performansı yansımalarına yönelik bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede alan araştırması yapılmış ve sonuçları paylaşılmıştır.

BÖLÜM I

KAVRAMSAL ÇERÇEVE: BİLGİ, BİLGİ TOPLUMU VE BİLGİ YÖNETİMİ

İçerisinde bulunduğumuz bilgi çağında toplumsal değişme ve gelişmenin temel unsurlarından biri bilgidir. Bilgi özellikle iş hayatında üretim faktörü olarak her geçen gün daha fazla yer almaktadır. Toplumsal değişme aracı ve ekonominin temel üretim faktörlerinden biri haline gelen bilginin değer kazanması sonucu bugün gelinen noktada ortaya çıkan yeni kavramlar; bilgi işçisi, bilgi toplumu, bilgi yönetimi gibi kavramlardır. Bu bölümde, sözü edilen kavramlar ele alınacaktır.

1.1. Bilgi

Bilgi, sosyal hayattan iş hayatına; bilimsel hayattan günlük hayata kadar pek çok alanda yer almaktadır. Her ne kadar basit bir kavram olarak görülse de karmaşık bir yapıya sahiptir. Ayrıca günümüz teknolojisinde hızlı iletişim ağları sayesinde bugün çok önemli olan bir bilgi çok kısa bir süre içerisinde eski önemini kaybedebilmektedir. Bu nedenle özellikle işletmeler bazında değerlendirildiğinde bilgiye sahip olma ve onu kullanma becerisinin kazanılmış olması gerekmektedir. Çalışmamızın anlaşılması bakımından bilgi ve bilgiyle ilişkili diğer kavramların incelenmesi son derece önemlidir.

1.1.1. Bilginin Tanımı

Bilgi kavramı, Latince “informatio” kökünden gelmektedir. Biçim verme, biçimlendirme ve haber verme eylemi olarak ifade edilmektedir (Öğüt, 2001: 9). İlk olarak Platon tarafından “ispatlanmış gerçek inanışlar” (Akdemir, 2008: 58) olarak tanımlanmış bilgi kavramı sözlükte; “düşünme yoluyla ortaya çıkan zihin mahsulü, ilim ya da öğrenme araştırma ve inceleme yolu ile elde edilen gerçek, malumat” (Tulum vd. 1989; TDK 2014) veya “*bir durum, olay ya da konu hakkında bilinen şey*” olarak tanımlanmaktadır (Renkliydırım, 1994). Genel olarak ise bilgi, “düşünme, yargılama, akıl yürütme gibi işlemler sonucunda elde edilen düşünsel ürün”, “belirli bir alanda öğrenilmiş olanların

tümü” veya “bir şey ya da bir kimse hakkında edinilen bilgi ya da açıklama” demektir (Büyük Larousse: 1637).

Günlük hayatımızda sıklıkla kullandığımız bilgi kavramını tanımlamak oldukça güçtür. Bilgi kavramı genelde, yine günlük hayatta kullandığımız inanç, değer yargısı, his, önsezi gibi kavramlarla iç içe geçmiştir. Bu yüzden bilginin tanımını yaparken onu diğer kavramlardan ayıracak özelliklerin üzerinde durmak yerinde olacaktır (Zaim, 2005: 66).

D. Bell bilgiyi, sistemli bir biçimde bir iletişim aracı vasıtasıyla bir başka kişiye aktarılan, olgu veya fikirlerden oluşan sistemli ifadeler olarak tanımlamıştır (Dura, Atik, 2002: 134). Drucker’ a göre ise bilgi, bireylerin eylemlerini değiştirmesine neden olan ya da bir şeyin değişiminde etkili olan enformasyondur. Sözü edilen enformasyon, ya gerçekleşmiş olan eylemin nedenidir ya da farklı ve daha etkili bir eylem için gereken durumdur (Drucker, 1998: 256).

Beijerse’ye göre bilgi, yapılması amaçlanan davranışa, veri ve enformasyona anlam veren süreç sayesinde, bu veri ve enformasyonu yorumlama yeteneğidir (Beijerse, 1999: 101). Ona göre bilgi, insanların etraflarındaki dünyayı şekillendirme, sınıflandırma ve yorumlama gereksinimi olarak ortaya çıkmıştır (Celep, Çetin, 2003: 9). Ancak kullanıldıkça var olan bilgi, yine kullanıldıkça depolanabilmektedir. Bilgiye ihtiyaç duyan ve onun önemini bilenler için bilgi çok değerlidir. Burada bilginin nesnel olma özelliği göze çarpmaktadır ki bu nedenle bilginin değeri görecelidir (Barutçugil, 2002: 14).

Yukarıdaki bilgi tanımlarını özetleyecek olursak; bilgi, toplanıp organize edildikten sonra yorumlanan daha sonra etkili kararlar verebilmek adına ilgili birime gönderilen, işlenerek anlamlı ve değerli hale dönüştürülmüş gerektiğinde kararları ve davranışları etkileyebilecek niteliklere sahip verilerdir (Bayram, 2010: 57). Bilgi, sermaye ve emekten farklı olarak sosyal bir mal olarak görülmektedir. Bunun nedeni, bilgi tüketicilerinin birbirlerine rakip olarak değerlendirilmemesidir (Karayılmazlar, 2006: 50).

Drucker’a göre günümüze değin insanoğlu, dört bilgi devrimi aşamasından geçmiştir. Bu devrimler sırasıyla şu şekildedir (Örnek, 2006: 16):

- Yazının bulunuşu: M.Ö. 3200,
- Kitabın bulunuşu: M.Ö. 1300,
- Matbaanın bulunuşu: 1456,

- Bilgi Ekonomisi/Toplumu (bilgisayar ve internetin yoğun olarak kullanılması): 1990'lı yıllardan sonra.

Son bilgi devrimi aşaması da kendi arasında dört bölümde incelenmektedir:

- İlk bilgisayar: 1940'lı yıllar,
- Masaüstü bilgisayar: 1980'li yıllar,
- İnternet ve E-ticaret: 1990'lı yıllar,
- Sosyal medya ve evrilen bilgi toplumu: 2000'li yıllar ve sonrası.

Bilgi; veri (data), yazı (text), ses (sound) ve resim (image) gibi biçimlerden oluşmaktadır. Bunun yanında bilginin üretilmesi, süreçlendirilmesi, depolanması ve iletilmesi olmak üzere dört adet işlevi bulunmaktadır (Öğüt, 2001: 9).

Yönetim bilimi ve bilgi yönetimi literatüründe bilgi kavramının tanımlanması için veri ve enformasyon kavramlarının tanımlarının verilmesi gerekmektedir. Birbirine yakın üç kavram (veri, enformasyon ve bilgi) çoğu zaman birbirine karıştırılmaktadır (Zaim, 2005: 67). Bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili konular üzerine çalışma yapan uzmanların büyük bir kısmı bilginin, enformasyon ile veriden daha farklı kavram olduğu konusunda görüş birliğine varmışlardır (Akgün vd. 2009: 22). Söz konusu durum kimi zaman uygulamada önemli problemlere de yol açmaktadır. Bu nedenle üç kavramın tanımlarını anlamak, farklarını ayırt edebilmek ve bir kavramdan diğerine nasıl geçileceğini bilmek uygulamalar açısından son derece önemlidir (Zaim, 2005: 67).

Bilgiyi, yüksek düzeyli, katma değerli bir enformasyon olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır. Bu yaklaşım sayesinde bilgi ve enformasyon arasındaki ince çizgiyi belirtmek oldukça önemlidir (Kutlu, Taban, 2007: 19). Çünkü birbirine yakın kavramların tanımları ne yazık ki birbiriyle karıştırılmaktadır. Kavram kargaşasının önlenmesi için öncelikle tanımlar arası sınırların belirlenmesi gerekmektedir. En çok kavram kargaşası yaşayan tanımlar arasında veri, enformasyon ve bilgi bulunmaktadır. Terimler arası farklar, derece sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır (Davenport, Prusak, 2001: 21). Buradan da anlaşılacağı üzere veri, enformasyon ve bilgi arasında aslında hiyerarşik bir yapı bulunmaktadır (Akgün vd. 2009: 22). Fakat Veri, Enformasyon ve Bilgi Hiyerarşisi'ne geçmeden önce bu kavramların tanımlarını vermek yerinde olacaktır.

Olaylarla ilgili olarak birbirinden farklı, nesnel gerçekleri ifade edenlere veri adı verilmektedir. İşyerleri açısından veri için, "yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş

kayıtları (Davenport, Prusak, 2001: 22) veya yorumlanmamış ya da kaynağına anlam yüklenmemiş semboller (Karlöf, Lövingsson, 2005: 183) olarak ifade edilmektedir.

Verinin anlam kazanmış haline ise enformasyon denilmektedir (Karlöf, Lövingsson, 2005: 183). Enformasyon, mesaj olarak da tanımlanabilmektedir. Bu mesaj yazılı bir belge şeklinde olabileceği gibi görsel veya işitsel de olabilir. Her mesajda olduğu gibi enformasyon alışverişinde de bir gönderici ve bir alıcı bulunmaktadır. Enformasyon, alıcısının bakış açısı ya da anlayışı üzerinde değişiklik yaratmak zorundadır. Kısacası enformasyon için “fark yaratan veri” tanımı yapılabilir (Davenport, Prusak, 2001: 24). Bu dönüşüm sürecinde aşağıdaki zihinsel süreçlerden geçilir (Barutçugil, 2002: 57):

- Bağlam: Verilerin derlenme amacını öğrenme,
- Sınıflandırma: Analiz birimlerinin ve verinin ana bileşkelerinin ne olduğunu öğrenme,
- Hesaplama: Verilerin istatistiksel olarak analizi,
- Düzeltme: Verilerdeki hataları çıkarma,
- Yoğunlaştırma: Verilerin özetlenmesi ve kısa bir şekilde sunumu.

Bilgi, insanlar için mümkün olduğunca yeni enformasyonlar oluşturan ve verilerden anlam yaratan üründür (Karlöf, Lövingsson, 2005: 183). Enformasyonun veriden doğduğu gibi, bilgi de enformasyondan doğar (Davenport, Prusak, 2001: 27). Enformasyon-bilgi dönüşümünde yaşanan zihinsel süreçler de şunlardır (Barutçugil, 2002: 58):

- Karşılaştırma: Herhangi bir duruma ilişkin enformasyonun bilinen başka durumlarla karşılaştırıldığında bize neyi gösterdiği,
- Varılan sonuçlar: Enformasyonun karar verme ve eyleme geçme konusunda bizi hangi noktaya getirdiği,
- İlişkilendirmeler: Elde edilen bilgi kümesinin diğer bilgi kümeleriyle nasıl ilişkilendirildiği,
- Sohbet: Başkalarının bilgi hakkında düşündükleridir.

Enformasyondan bilgiye dönüşen süreçler çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Rowley, 2007: 173).

- Zamanla ortaya çıkan çeşitli bilgi kaynaklarının sentezi,
- İnanç yapısı,
- Çalışma ve deneyim,

- Bilişsel yapının içselleştirilmesi,
- Deneyim, anlayış, birikmiş öğrenme ve birikmiş deneyimin iletilmesi süreci ve organizasyon ya da
İlave maddeler ile önerilen bilgi tanımı ise;
- Bağlamsal bilgi, değerler, deneyim ve kuralların karışımı
- Bilgi, uzman görüşü, beceri ve deneyim
- Anlayış ve yetenek ile birleştirilmiş bilgi
- Algı, beceri, eğitim, sağduyu ve deneyim olarak ifade edilebilir.

Bilgi yönetimi üzerine araştırma yapan daha pek çok bilim adamı ve araştırmacı bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda bazı bilim adamı ve araştırmacıların veri, enformasyon ve bilgi tanımlarını içeren yaklaşımları verilmiştir. Bilim adamı ve araştırmacılara göre her ne kadar veri, enformasyon ve bilgi kavramları birbiriyle ilişki halinde olsalar da aralarında küçük birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Tablo 1.1’de yazarların bakış açılarına göre veri, enformasyon ve bilgi kavramları arasındaki farklılıklar görülmektedir.

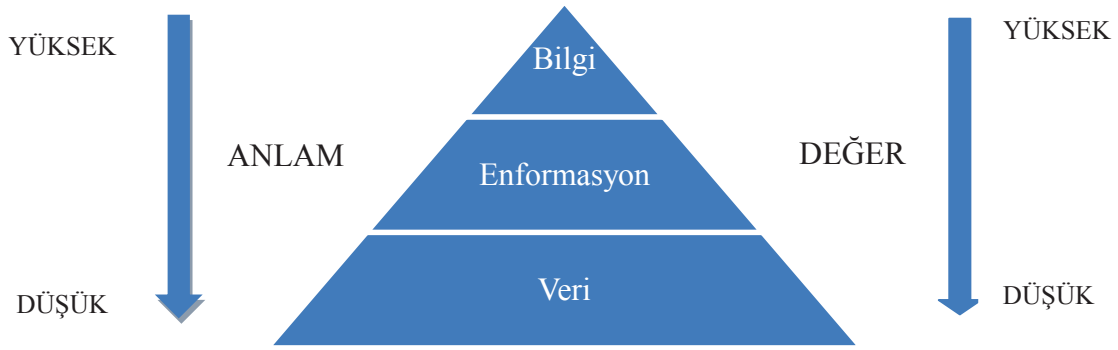
Tablo 1.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi Tanımları

Yazar(lar)	Veri	Enformasyon	Bilgi
Wiig	-	Bir durumu veya koşulu tanımlamak için organize edilmiş eylemler	Gerçekler ve inançlar, bakış açıları ve kavramlar, yargılar, beklentiler, metodoloji ve teknik bilgi
Nonaka ve Takeuchi	-	Anlamli mesajlar Akışı	Mesajlardan ortaya çıkan taahhütler ve inançlar
Spek ve Spijkervet	Henüz yorumlanmamış Semboller	Anlamli veri	Anlam katma yeteneği
Davenport	Basit gözlemler	Amacı ve alakası olan veri	İnsan aklı için değerli enformasyon
Davenport ve Prusak	Ayrık gerçekler Kümesi	Alicının algısını değiştirmeye yönelik gönderilmiş mesaj	Deneyimler, değerler, anlayışlar ve bağlamsal enformasyon
Quigley ve Debons	Belirli bir problem için cevabı olmayan metin	Kim, ne zaman, ne veya nerede sorularını cevaplayan metin	Neden ve nasıl sorularını cevaplayan ispatlanmış, gerçek metin
Choo	Gerçekler ve mesajlar	Anlam kazanmış veri	İnançlar

Kaynak: Stenmark, 2002.

Veri, enformasyon ve bilgi kavramlarını bilim adamı ve araştırmacılar farklı farklı değerlendirseler de buluştukları ortak nokta bu üçlü arasında bir hiyerarşinin olduğu yönündedir. Söz konusu hiyerarşi Şekil 1.1’de görülmektedir. Şekle göre, hiyerarşinin ilk basamağında veri bulunmaktadır. Veri anlam kazanıp fark yaratır hale geldiğinde enformasyona dönüşmekte ve enformasyonun da anlam kazanmasıyla süreç tamamlanmaktadır. Süreç sonunda ortaya bilgi çıkmaktadır. Dönüşüm sırasında veriden bilgiye geçiş sürecinde her kademedede değer ve anlam biraz daha artmaktadır.

Şekil 1.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi Hiyerarşisi



Kaynak: Rowley, 2007: 167.

Veri-enformasyon ve bilgi hiyerarşisini daha kolay anlayabilmek için hasta doktor örneği verilebilir. Doktor hastasından pek çok enformasyon alır. Tıbbi teşhis için önem arz eden enformasyonun bir kısmını ayırır. Hasta tarafından verilen enformasyonun bir kısmı da doktor için gereksizdir. Gereksiz olan kısım veri olarak kalır. Bilgi tabanında elde ettiği enformasyonu çözümleyen doktor buna uygun faydalı bir model bulduktan sonra hastaya gerekli tedaviyi yazar. Eğer doktor, hastanın verdiği enformasyona uygun bir model bulamazsa, gelişmiş laboratuvar testleri önerebilir ya da hastanın verdiği enformasyona uygun daha gelişmiş bir uzmana yönlendirebilir (Bhatt, 2001: 69; Celep, Çetin, 2003: 10-11).

1.1.2. Bilginin Önemi

Bilgiye sahip olmak geçmişte olduğu gibi günümüzde de tüm insanlığı dolayısıyla da toplumları ilgilendirmektedir. Hatta içerisinde bulunduğumuz dönemde bilgi önemini arttırmış, mevcut çağa adını dahi vermiştir. Bilgi çağı olarak adlandırılan bu dönem içerisinde bilgi kavramı herkesi neredeyse her alanda ilgilendirmektedir (Engin, 2005:

428). Bilginin önem kazanmasının nedenleri aşağıda sıralanmaktadır (Kutlu, Taban, 2007: 19-20):

- Rekabetin artması ve yenilikçi olmanın önem kazanması.
- Refah yaratan endüstrilerin çoğunda bilgi yoğun üretim yapılması.
- Rekabet nedeniyle maliyetleri düşürmek zorunda kalan işletmelerin personelin sahip olduğu informel bilgi yerine biçimsel metotları ikame etmesi.
- Erken işten ayrılmalar ve işgücü mobilitesinin artması nedeniyle ortaya çıkan yüksek işgücü devir hızı ve buna bağlı gelişen bilgi kaybı.
- Küreselleşmenin küçük ve orta ölçekli işletmelere tanıdığı ulus aşırı kaynak bulma imkanıyla ortaya çıkan karmaşıklığın yönetilmesine gerek duyulması.
- Stratejik yönlendirmedeki değişimlerin bilgi kaybıyla sonuçlanması.
- Bilgi yoğun alanlarda ticaretin yapılması nedeniyle yeni gelişmelerin bu alanları oldukça etkilemesi.
- İşletmelerde bilgi eksenli rekabetin zorlaşması ve işin büyük bir kısmının bilgiye dayalı olması.
- Ömür boyu öğrenme ihtiyacının ortaya çıkması.

1.2. Bilgi Toplumu

Ekonomi, teknoloji, demografi, politika, felsefe gibi toplumun birçok alanında günümüzde önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Bu değişimlerin en önemlisi şüphesiz ki teknoloji ve bilgide meydana gelmektedir. Bu değişim ve dönüşüm aynı zamanda toplumu da etkilemektedir. Hem hammadde hem de çıktı olan bilgi, toplumda odak noktası haline gelmektedir (Al, 2002: 69).

Küreselleşmenin son hızla yaşandığı bir dönemden geçmekteyiz. Bugün çok önemli olan küçük bir bilgi yarın tüm önemini kaybedebilmektedir. İşte bu yüzden yarını güvenceye almak ve yarının potansiyelini etkin kullanabilmek adına sürekli gelişmenin sağlanması gerekmektedir. Bu da ancak aşağıdaki şu üç kavramın etkileşimi ile sağlanabilmektedir (Kılıç, 2007: 276).

- Değişimin yönetilmesi,
- Mevcut süreçlerin ihtiyaçları en etkin şekilde karşılayacak biçimde iyileştirilmesi ve

- Teknolojinin sunduğu olanakların değerlendirilmesi.

Geçmişten günümüze var olan toplumlar içinde buldukları dönemin özelliklerini benimsemiş ve toplumsal özelliklerini buna göre belirlemişlerdir. Bu yüzden bilgi toplumunun tanımına geçmeden önce, bilgi toplumunun tarihçesine değinmek yerinde olacaktır.

1.2.1. Bilgi Toplumunun Tarihçesi

İnsanlık var olduğundan beri toplumlar, kendine özgü koşulları olan sosyal ve ekonomik aşamalar geçirmiştir (Koza, 2008: 63). 1770-1830 yılları arası dönem “erken mekanizasyon”, 1830-1880 yılları arası “buhar gücü veya demir yolları” dönemi, 1880-1940 dönemi “elektrik ve ağır sanayi” ve 1940-1980 yılları arası da “kitle üretimi” dönemi olarak nitelendirilmektedir. İçerisinde bulunduğumuz dönem ise bilgi toplumu dönemidir (Selvi, 2012: 197). Buna dayanarak toplumların, avcılık ve toplayıcılıktan başlayarak sırasıyla tarım toplumu, sanayi toplumu ve ileri sanayi toplumunu yaşadıkları son olarak da günümüzde egemen olan toplumların bilgi toplumu aşamasında olduğu bilinmektedir (Pike vd. 2002: 658-659; Bayram, 2010: 63). Tablo 1.2’de toplumların faaliyet alanlarına göre gelişimi verilmektedir.

Tablo 1.2’ye göre, ilk insanlarla birlikte ortaya çıkan avcılık ve toplayıcılığın hakim olduğu ilkel toplumlarda bireyler, göçebe ve saldırgan bir yapıya sahiptirler ve yalnızca yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamak için faaliyette bulunmuşlardır. Daha fazlasına ihtiyaç duymadıkları için stoklama yapılmamaktadır. Söz konusu toplumsal yapı içerisinde insanlar gerektiğinde kolaylıkla gözden çıkarılabilmektedir. İnsanların yerleşik hayata geçmesiyle birlikte avcılık ve toplayıcılık yerini tarıma bırakmıştır. Bireylerin saldırgan tutumlarının azaldığı bu dönemde yaşamsal ihtiyaçların yanı sıra bazı özel ihtiyaçların da ortaya çıkmasıyla stoklama yapılmaya başlanmıştır. Bahsi edilen toplumsal düzen içerisinde bireyler daha çok araç olarak görülmektedir. Buharlı makinanın icadı ve beraberinde getirdiği sanayi devrimi toplumsal yapıyı temelinden değiştirmiş ve yeni bir toplumsal yapıya yol açmıştır. Üretimin fabrikalara taşınması, işverenlerin çalışanlardan maksimum düzeyde faydalanarak üretimi arttırmak istemeleri, ister istemez çalışan verimliliğini de arttırmıştır. Bu dönemde maliyet bilincinin ortaya çıkması işverenlerin, çalışanlarını birer maliyet kalemi olarak görmelerine yol açmıştır. Teknolojinin ilerlemesi, bilgiye ulaşımın kolaylaşması gibi etkenler sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi

kolaylaştırmış, toplumdaki bireylerin özelliklerini de yavaş yavaş farklılaştırmıştır. Neyin ne olduğunu bilen, becerikli ve yaratıcı bireylerin yer aldığı bilgi toplumu yapısında işletmeler de müşteri odaklı üretime yönelmişlerdir.

Tablo 1.2: Topluların Faaliyet Alanlarına Göre Gelişimi

Toplumsal Faaliyet Alanı	Nitelikler
Avcılık-Toplayıcılık Toplumu	Saldırgan Göçebe Yaşamsal ihtiyaçları karşılamak için çalışma Stoklamamanın yapılmadığı İnsanların gerektiğinde gözden çıkarılabildiği toplumsal yapı.
Tarım Toplumu	Uysal Yerleşik hayata geçiş Stoklama Yaşamsal ve bazı özel ihtiyaçları karşılama İnsanlar daha çok araç olarak kullanıldığı toplumsal yapı
Sanayi Toplumu	Maliyet bilincinin etkin olduğu Verimli Pek çok tedarikçinin dağıtım alanına sahip olabildiği İnsanların maliyet olarak değerlendirildiği toplumsal yapı
Bilgi Toplumu	Yaratıcı Becerikli Neyin ne olduğunu bilen Müşteri ve değer odaklı Elektronik yapının hakim olduğu İnsanların varlık olarak değerlendirildiği toplumsal yapı

Kaynak: Pike vd. 2002: 659.

Tablo 1.3'te ise toplumsal geçişlerde yaşanan farklılaşmalara aşama aşama değinilmektedir. İkel toplumlardan bilgi toplumuna kadar geçirilen dört aşamalı toplumsal değişim süreci; eğitim, ekonomi, iş hayatı ve üretim, aile hayatı, toplumsal yaşam, üretim araçları, yönetim anlayışı olmak üzere yedi ayrı boyutta incelenmektedir. Yaşanan toplumsal değişimler tüm boyutlarda kendini göstermiş, hatta sözü edilen boyutlarda köklü değişikliklere yol açmıştır. Tablo incelendiğinde yüzyıllar süren dönüşüm sürecinin geldiği son nokta ve geçirdiği aşamalar en belirgin özellikleriyle görülmektedir.

Tablo 1.3: İlkel Topluluktan Bilgi Toplumu Toplumsal Gelişme

Toplumsal Gelişme Aşaması	İlkel Topluluklar	Tarım Toplumu	Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
Eğitim	Deneme yanılma yoluyla öğrenme Klan içi eğitim	Küçük yerleşim yerlerinde tarıma dayalı iş başında eğitim	Hızlı okullaşma Belirli yaşlarda zorunlu eğitim	Yaşayarak öğrenme ve Öğrenmeyi öğrenme Kendi kendini eğitime sorumluluğu Okul duvarlarını aşan her zaman ve her yerde eğitim Yaşam boyu öğrenme
Ekonomi	Mal Mübadelesi	Mal Mübadelesi Tarıma dayalı toprak mahsülleri Madeni paralar	Endüstri ve makineye dayalı ekonomik sistem Kağıt para hakimiyeti	Bilgiye dayanan ekonomik sistemler Anında transfer olabilen enformasyona dayalı para
İş Hayatı ve Üretim	Bireysel ihtiyaçların karşılanmasına yönelik hayat biçimi	Tarım devrimi Tarıma dayalı organizasyonlar	Sanayi Devrimi Endüstriyel organizasyonlar Büyük işçi sınıfı	Bilgi Devrimi Bilgi organizasyonları Azalan işgücü ihtiyacı Bilgi çalışanları
Aile Hayatı	Akrabalığa dayalı çok geniş aile tipi	Geniş aile tipi	Büyük aileden küçük aileye yöneliş	Çekirdek aile Bireysel yaşam
Toplumsal Yaşam	Klan yaşamı Doğa Olayları ve hayvanlardan korunma ön planda	Toprağa dayalı yerleşik yaşam Toprak savaşları	Hızlı kentleşme Sanayiye dayalı büyük Dünya Savaşları	Soğuk Savaş Dönemi Bilgi hakimiyetine dayanan mücadele
Üretim Araçları	İnsan gücü Basit araç-gereçler	Basit araç-gereçler Küçük atölyeler	Makinalar Büyük fabrikalar	Bilgisayar teknolojileri Uluslararası pazarlar
Yönetim Anlayışı	Fiziksel güce ve çeşitli inançlara dayalı yönetim	Din, ırk ya da sınıf gibi sosyal özelliklere dayalı yönetim	Endüstriyel üretim araçları ve ekonomiye dayalı yönetim	Profesyonel bir meslek olarak yöneticilik Bilgiye dayalı yönetim

Kaynak: Fındıkçı 1996: 58.

Teknolojinin çeşitlenmesi ve teknolojinin hammaddesi olarak nitelendirilen bilginin yaşamın her anında kullanılması geçiş sürecini kolaylaştırmıştır (Koza, 2008: 63). Bu değişim aşamalarında yeni üretim ve tüketim ilişkileri, yeni yönetim anlayışları ve o döneme özgü teknolojik araçlar sosyo-ekonomik hayatlar üzerinde etkili olmuştur (Kutlu, Taban, 2007: 4). Örneğin, Sanayi Devrimi için ilk buharlı makina ne ifade ettiyse, Bilgi Devrimi için de bilgisayarlar onu ifade etmiş yani onun tetikleyicisi, bir nevi sembolü olmuştur (Drucker, 2003: 14). Bu değişim süreci insanlara, hayat standartlarının ve konforun yükselmesini sağlarken diğer yandan da özellikle duygusal alanda onları pek çok sorunla karşı karşıya bırakmıştır (Kutlu, Taban, 2007: 12).

Bazı toplum bilimciler, bilgi toplumunu sanayi toplumunun ileri aşaması olarak değerlendirmektedir (Öğüt, 2001: 37). Buradaki bilgi toplumu kavramı, bilginin toplanması, işlenmesi ve dağıtılmasıyla ilgili faaliyetlerin arttığı topluma vurgu yapmaktadır. Dar anlamıyla sanayi sonrası toplum olarak ifade edilen bilgi toplumu, hem toplumdaki yeniliklerin kaynağının araştırma ve geliştirme faaliyeti olması hem de toplam hasıla ve istihdam bakımından ekonominin esas ağırlığını bilginin oluşturması nedeniyle bu şekilde ifade edilmektedir (Dura, Atik, 2002: 175).

Fakat her ne kadar bilgi toplumu sanayi toplumunun devamı olarak nitelendirilse de bazı durumlarda sanayi toplumundan ayrılmaktadır. Sanayi toplumunda gününbirlik gereksinimlerin karşılanması ve güvenliğin sağlanması hedeflenirken, bilgi toplumunda acımasız küresel rekabet koşullarına karşılık bireylerin ve kurumların sıra dışı hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır (Öğüt, 2001: 37).

Tablo 1.4'te bilgi toplumu ile sanayi toplumu arasındaki farklar ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik sistem olmak üzere dört farklı boyutta karşılaştırılmış ve bilgi toplumunun sanayi toplumundan ayrıldığı özellikler verilmiştir. Gelişen teknoloji ve bilginin önem kazanması sistemlerin tümünde değişikliğe yol açmış, yapıda farklılıklar meydana getirmiştir.

Sanayi toplumu ile bilgi toplumu arasındaki fark, derece farkından çok bir nitelik farkıdır. Toplum içerisinde yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere fabrika ve maddi üretim, yerini sembolik unsurların yer aldığı bilgi hizmet üretimine bırakmaktadır. Sermaye stratejik kaynak olma özelliğini yitirirken yerini bilgi almaktadır. Sanayi toplumunda üretim faktörleri arasında bulunan hammadde ve ucuz işgücü önemini kaybetmektedir. Makine teknolojilerinden ziyade entelektüel teknolojilere önem

verilmektedir. Sanayi toplumunda metodolojik yaklaşımlar gözlem ve deneye dayanırken bilgi toplumunda soyut modeller ön plana geçmektedir. Ayrıca bilgi toplumunda, toplumun temel niteliğini bilim adamları ve profesyoneller oluşturur hale gelmektedir (Bozkurt, 1997: 163).

Tablo 1.4: Sanayi Toplumu ile Bilgi Toplumunun Karşılaştırılması

	SANAYİ TOPLUMU	BİLGİ TOPLUMU
EKONOMİK SİSTEM	Ulusal Ekonomi	Küresel Ekonomi
	Fiziksel Sermayeye Dayalı Ekonomi	İnsan Kaynaklarına ve Bilgi Sermayesine Dayalı Ekonomi
	Endüstriyel Organizasyonlar	Bilgi Tabanlı Organizasyonlar
	Sembolik Kağıt Para Hakimiyeti	Dijital Para Hakimiyeti
SOSYAL SİSTEM	Çekirdek Aile	Birey Merkezli Farklı Aile Biçimleri
	Güvenlik Sağlayıcı Kurumlaşmalar	Bireysel Yetenekli Geliştiren Kurumlaşmalar
	Uyumluluk, Seçkinlik, Sosyal Sınıf	Bireysellik, Çeşitlilik, Katılımcılık
	Küreselleştirilmiş Dönemsel Eğitim	Bireyselleştirilmiş Ömür Boyu Öğrenim
SİYASAL SİSTEM	Uluslararası Çatışma ve Polarizasyon	Uluslararası Uyum ve Küresel Bazda Siyasal Entegrasyonlar
	Merkeziyetçilik	Adem-i Merkeziyetçilik
	Ulus Devlet	Küresel ve Bölgesel Organizasyonlar
	Güvenlik Amaçlı Yönetim	Yurttaş Odaklı Yönetim
TEKNOLOJİK SİSTEM	Mekanik Teknoloji Devrimi	Bilgi Teknolojileri Devrimi
	İş Gücünü İkame Eden Makinalar	Beyin Gücünü Geliştiren Bilgisayarlar
	Montaj Hattına Dayalı Üretim Teknikleri	Bilgi ve Yönetim Teknolojilerine Dayalı Üretim Teknikleri
	Görsel ve Yazılı Basın-Yayın Araçlarına Dayalı İletişim Sistemleri	İnternet ve Dijital Teknolojilere Dayalı İletişim Teknikleri

Kaynak: Koza, 2008: 64.

Verilen bilgileri de değerlendirdiğimizde içerisinde bulunduğumuz toplumu öğrenen toplum olarak adlandırmak yanlış olmayacaktır. Bu toplum, öğrenen birey ve öğrenen organizasyonlardan oluşmaktadır. Ayrıca toplum içerisinde hayat boyu kesintisiz eğitim yaygın hale gelmektedir (Öğüt, 2001: 25). Kesintisiz eğitimde amaç, bilginin yalnızca öğretim yoluyla aktarımı değil, aktarımın yanı sıra yeni bilgi yaratmak ve bilgiyle toplumun gelişimini sağlamaktır (Karayılmazlar, 2006: 52).

1.2.2. Bilgi Toplumunun Tanımı ve Kapsamı

Bilgi toplumu, yaşamın her alanında ve her anında bireylerin ve örgütlerin bilgi ve iletişim teknolojilerini en iyi şekilde kullandıkları bir ekonomik düzeni veya toplumu ifade etmektedir. Bilgi toplumu denildiği zaman akla yaratıcılığın önem kazandığı, hızlı değişimin yaşandığı ve rekabetin acımasız olduğu bir düzen akla gelmektedir. Toplum içerisinde yaşayan insanların eğitim düzeyleri o toplumun yani ülkenin gelişmişlik düzeylerini de göstermektedir (Karayılmazlar, 2006: 49-51). Bir başka ifade ile bilgi toplumu, “bilginin kitlevi üretimin konusu yapıldığı ve ilişkileri belirlediği toplum yapısı” olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2005: 160).

Bilgi toplumunda insanların, “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi” kuramında en üst basamakta bulunan, kendini kanıtama ihtiyacını optimal düzeyde tatmin edebilecekleri de öne sürülmektedir (Bayram, 2010: 63).

Günümüzde bilgi toplumu sürecine geçtiğimizi gösteren pek çok gelişmeden bahsedilebilir. Özellikle bilgi patlaması olarak nitelendirilebileceğimiz bir süreç yaşanmakta, bilgi araç olmaktan ziyade bir üretim alanı haline gelmektedir. Gerek iş hayatında gerekse sosyal hayatta temel güç haline gelen bilgi, yeni teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeleri de teşvik etmektedir. Temel güç haline gelen ve yaşamın tüm yönlerini etkileyen bir süreçte değişim ve gelişme de kaçınılmaz olmaktadır (Kutlu, Taban, 2007: 12-14).

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin bilginin önem kazanmasında etkili olmasından dolayı bilgi toplumu yerine iletişim toplumu kavramı da sıklıkla kullanılmaktadır. Bu kavramlar her ne kadar birbirine yakın gibi görünse de farklı anlamlar taşımaktadır. Bilgi toplumu kavramı, bilginin egemenliğindeki teknoloji ve sosyal yaşamı ifade ederken, iletişim toplumu kavramı daha çok bilgi iletişimi teknolojilerine vurgu yaparak bunların önemini ve haberleşme olanaklarını tanımlamaktadır (Kutlu, Taban, 2007: 21)

Sonuç olarak, *Bilgi Toplumu* yerine farklı birçok kavram kullanılmak istenmiştir. Sanayi Ötesi Toplum, Üçüncü Dalga Toplumu, Postmodern Toplum (Öğüt, 2001: 39), Kapitalist Ötesi Toplum, Bilişim Toplumu, Enformasyon Toplumu, İletişim Toplumu (Kutlu, Taban, 2007: 21) bu kavramlardan yalnızca birkaçıdır. Kullanılan kavram ne olursa olsun sanayi toplumuna ilişkin ilke ve kurumlar geçerliliğini yitirmekte ve ortaya çıkan

yeni toplumsal aşama kendine özgü kurum ve ilkeleri beraberinde getirmektedir (Öğüt, 2001: 39).

1.2.3. Bilgi Toplumunun Özellikleri

Bilginin gerçek sermaye (entelektüel sermaye) olduğu toplumların bilgi toplumu olarak nitelendirildiğini ve bu toplumlarda bilginin katma değer ve zenginlik yaratma aracı olarak kullanıldığını bir önceki bölümde ifade etmiştik. Bilgi toplumu olgusu çoğu zaman farklı biçimlerde anlaşılabilir da kesin olarak bilinen bir şey vardır ki o da bilgi toplumunun ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi anlamda yeni bir toplumsal yaşam biçimini ifade ettiği'dir. Bu ayrıma göre bilgi toplumunun bileşenleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır (Tutar, 2006: 51-52):

- Şüphe eden, sorgulayan, araştıran, katılımcı bireyler (Bireysel Bilinç),
- Eğitim ve araştırma faaliyetlerinde teknik bilgiye öncelik verilmesi,
- İmgeden üst bilgiye uzanan bilgi işlem faaliyetlerinin önem kazanması,
- Yenilikçi yönetim (Innovation) anlayışının benimsenmesi,
- Sermaye olarak entelektüel sermayenin kullanılması,
- Bilgi ekonomisi ve elektronik ticaretin geliştirilmesi,
- Bilginin işlenmesi, üretimi ve yaygınlaştırılmasına dayalı örgütleniş biçimlerinin öneminin kavranması.

Başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere Batı Avrupa ülkelerinin sanayi toplumundan sonra bilgi toplumu aşamasına geçtikleri vurgulanmıştır. Ekonomide hizmetler sektörüne ait payın artması, yeni bilgi teknolojilerinin ve teorik bilginin toplumu şekillendirmesinde önemli bir faktör olması, işgücü içerisinde mavi yakalıların yerini beyaz yakalıların alması, eğitim ve refah düzeyinin yükselmesi gibi durumlar bilgi toplumuna geçildiğini gösteren başlıca değişimlerdir (Al, 2002: 76).

Fransa'da hazırlanan Nona-Minc adlı çalışmada, teknolojik ve toplumsal gelişmeler arasında ilişki olduğuna dikkat çekilmiş, iletişim araçları ve bilgi işlem teknolojisinin, sosyal ve ekonomik politikaları etkilediği savunulmuştur. Bundan başka Avrupa Topluluğu'nun FAST (Forecasting and Assessment in Science and Technology) programında tekno-endüstriyel ve toplumsal alanlar arasındaki etkileşim öne sürülmüştür. FAST programı, bilgi toplumuna ait beş stratejik ölçüt belirlemiştir (Alakuş, 1991: 11-12; Kutlu, Taban, 2007: 29). Bu ölçütler;

- Teknolojik Kriterler: Bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması,
- Toplumsal Kriterler: Bilginin yaşam düzeyini yükselten bir etken olarak kabul edilmesi, toplumda bilgi bilincinin oluşması ve bilgiyi kullanan herkesin bilgiye erişim sağlama noktasında en üst düzeydeki olanaklara sahip olması,
- Ekonomik Kriterler: Bilginin ekonomide başat faktör olması ve toplumsal alanlarda ve çalışma hayatında artı değer yaratan bir etken olması,
- Politik Kriterler: Bilgi edinmede özgürlük ve toplumsal olaylara katılım ve genel fikir birliğinin sağlanması,
- Kültürel Kriterler: Bilginin kültürel bir değere sahip olduğunun kabulü, ulusal ve bireysel gelişim için bilgiye önem ve değer verilmesi.

Bu programdan başka, birçok bilim adamı ve yazar bilgi toplumunda bulunması gereken özellikleri farklı biçimlerde ifade etmektedir (Kutlu, Taban, 2007: 29). Bilgi toplumuna ait özellikleri, sanayi toplumundan yola çıkarak ifade edecek olursak;

- Sanayi toplumundaki makineleşmeden ziyade bilgi toplumunda başat faktör bilgi ve bilgi teknolojileridir. Toplum da bu bilgi ve bilgi teknolojileri ile bunların sunduğu imkanlar biçimlendirmektedir (Al, 2002: 76).
- Oluşan yeni uygarlık biçimi toplumun her alanına olumlu katkılar sağlarken beraberinde eğitim ve yaşam düzeyini arttırmaktadır (Al, 2002: 76).
- Yeni dönemde düşünce anlayışında da önemli değişimler yaşanmaktadır. Özellikle sanayi toplumunda etkin rol oynayan rasyonellik anlayışından gittikçe uzaklaşmaktadır (Al, 2002: 77).
- Sanayi toplumunda varolan sermaye, emek ve topraktan oluşan üretim faktörlerine bilgi toplumunda bilgi de eklenmiştir (Al, 2002: 77) ve hızla ekonominin temeli ve gerçek sermayesi haline gelmektedir (Drucker, 1998: 178).
- İş hayatında bilginin ve bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanılmasıyla önemli değerler yaratılmaktadır. Beraberinde çalışılan yer, çalışma yöntemi ve işlerin türü de değişime uğramaktadır (Al, 2002: 77).
- Sanayi toplumunda yaygın olan yarı vasıflı işçiler iken, bilgi toplumun teknik ve profesyonel sınıf ön plana geçmektedir (Al, 2002: 78). Yani sanayi toplumunda kol gücü ile çalışan işçiler, bilgi toplumunda yerini beyin gücü ile çalışan bilgi işçilerine bırakmıştır (Selvi, 2012: 200). Sanayi işçilerinin büyük bir hızla yükselmesini sağlayan bilgi, yine aynı hızla düşüşlerine neden olmuş bu sefer bilgi

işçilerini ön plana çıkarmıştır (Drucker, 1998: 192). Böylelikle geleneksel işçi grubundan farklı bir sınıf ortaya çıkmıştır (Al, 2002: 78). Sosyal ağırlık merkezi sanayi işçisinden bilgi işçisine kaymıştır (Drucker, 1998: 177). Sanayi döneminin en göz alıcı ilerlemesini yaşayan ve sonrasında ne yazık ki hızlı düşüşe geçen imalat sanayinin mavi önlüklü işçileri toplumdaki “öbür yarı” olarak adlandırılmakta ve gitgide “sosyal bir sorun” olarak karşımıza çıkmaktadır (Drucker, 1998: 178).

- Her kuruluşun bir şekilde bilgi işçisine ihtiyacı bulunmaktadır. Bilgi işçileri kendi bilgilerine uygun çok sayıda uygulama alanı bulabilmektedir (Drucker, 1998: 184). Bilgi toplumunda ortaya çıkan bilgi işçileri sahip oldukları bilginin diğer işçiler ile arasında rekabet oluşturabileceği bilincine sahiptirler. Bu yüzden tek bir işverene bağlı olmadıklarını bilmektedirler (Al, 2002: 78). Bilgi işçileri uzman olduklarından dolayı gerektiğinde patrone daha bilgili olabilmektedirler. Bu yüzden kuruluştaki hiyerarşide dikey yapıdan çok yatay yapıda bulunurlar. Yani ast olmaktan çok meslektaş ve iş arkadaşı olarak nitelendirilirler (Drucker, 1998: 184).
- Bilgi toplumu ile işgücü tasarrufu sağlanmaktadır. Fakat bu, kısa dönemde işsizliğe neden olurken uzun dönemde yeni teknolojiler ile global etki yaratmaktadır (Selvi, 2012: 201).
- Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş politik sistemleri de etkilemiştir (Selvi, 2012: 202). Sanayi devrimi sonucu ortaya çıkan sanayi toplumu nasıl kendine uygun bir yönetim biçimi ortaya çıkardıysa, bilgi devrimi ile ortaya çıkan bilgi toplumu da aynı sanayi toplumunda olduğu gibi ona uygun yönetim yapısını ortaya çıkarmaktadır (Al, 2002: 69). Sanayi toplumundaki temsili demokrasinin yerini bilgi toplumunda katılımcı demokrasi almıştır. Hatta ilerleyen zamanlarda bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen değişiklikler neticesinde “Tele-Demokrasi” adı verilen bir değişimin de olacağı tahmin edilmektedir (Selvi, 2012: 202).
- Tarım döneminde istihdam odağı çiftliklerken, sanayi döneminde bu odak fabrikalara kaymış, bilgi toplumunda da yine değişim göstererek büro ve atölyeler yeni istihdam odağı haline gelmiştir. Söz konusu düzen içerisinde mal veya hizmet üretimi bu büro ve atölyelerde gerçekleştirilmektedir (Al, 2002: 78).
- Mal ve eşya üreten ekonomik yapıdan uzaklaşmıştır. Yerine hizmet üreten yapıya geçilmiştir (Al, 2002: 79). Çünkü tüketici taleplerine yönelik olarak bir mal ve

hizmetin taşınması bilginin taşınmasına nazaran oldukça zor ve maliyetlidir (Selvi, 2012: 202). Buna bağlı olarak bilgi yoğun sektörlerde hızlı gelişme söz konusudur (Al, 2002: 79). Böylece bilgi istenilen düzeyde tüketilecek, yenilikler teşvik edilecek ve maliyetler en aza inecektir (Selvi, 2012: 202). Sonuç olarak ekonomik yapıda dönüşüm yaşandıkça, sanayi toplumunda geçerli olan mübadele ekonomisinden bilgi toplumunun sinerjik ekonomisine geçilmektedir (Koza, 2008: 65).

- Sanayi toplumunda üretimin çıktısı olarak kabul edilen mal ve hizmetler, kıt kaynaklardır. Bilgi toplumunda ise bilginin kıtlığı söz konusu değildir. Aksine bilgi sürekli artarken bunun yanı sıra artan verimler özelliği de göstermektedir (Selvi, 2012: 201).
- Ortaya çıkan yeni toplumda gönüllü girişimler artmakta ve toplumun aksak yanlarını gidermeye yönelik çalışmalar gönüllülük anlayışı çerçevesinde yürütülmeye çalışılmaktadır (Al, 2002: 79). Burada üçüncü bir sektörün oluştuğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu sektörü kar amacı gütmeyen, devlete ait olmayan ve içerisinde ücretsiz personelin çalıştığı kuruluşlar oluşturmaktadır (Drucker, 1998: 179).
- Yeni toplum biçiminde uluslararası iletişim ve etkileşim artmakta, bilgi ve haber sınırları tanımadan yayılmaktadır. Uluslararası telefonlar, seyahatler ve iş göçleri artmakta, para dijitalleşerek uluslararasılaşmaktadır. Milli yapı ve sanayi önemini kaybetmektedir (Al, 2002: 79). Bilgi ve iletişim sistemleri ülke sınırlarını küçültmekte, ekonomik faaliyetler küreselleşmektedir (Koza, 2008: 65).

Kısaca özetleyecek olursak bilgi toplumuna ait özellikleri altı başlık altında toplayabiliriz (Öğüt, 2001: 29-37):

1. Bilginin önem kazanması
2. Küreselleşme
3. Bilgi sektörünün oluşması
4. Bilgisayarlaşma
5. Bireyin merkezi konuma gelmesi
6. Örgütlü toplumun güçlenmesi

1.3. Bilgi İşçisi

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte organizasyonların yapısında meydana gelen değişikliklere önceki bölümlerde değinilmişti. Bu değişim şüphesiz ki organizasyonlarda etkin rol üstlenen işçileri de etkilemiş ve işçi modelinin değişimine yol açmıştır. Büyük fabrikaların yerini küçük üretim yerlerine hatta sanal işyerlerine bırakması işçi modelinin değişiminde tetikleyici olmuştur. Kol gücüyle çalışan, yarı vasıflı ya da vasıfsız işçilerden oluşan mavi yakalılar yerini, beyin gücüyle çalışan, iyi eğitim almış yüksek vasıflı işçilerin oluşturduğu beyaz yakalılara bırakmaktadır (Zaim, 2005: 40).

Analiz-sentez yeteneği olan, bilgiyi işin gereklerine göre dönüştürebilen, çeşitli değişkenlerle problemleri çözebilen işçilere bilgi işçileri denilmektedir (Tutar, 2006: 134). Bilgi işçileri, iş konusuna yoğunlaşmaktadır. Ayrıca bilgi işçileri bilgiyle uğraşmakta, onları depolamakta, analiz etmekte ve ilgililere ulaşmasını sağlamaktadır (Fındıkçı, 1996: 51). Yani “bilgi işçisi” olarak nitelendirilen bilgi toplumu çalışanları, bilgi sektöründe bilgi üretme, toplama, iletme, analiz etme, dağıtma gibi işlevlerini yerine getirmektedir (Öğüt, 2003: 66).

Bilgi işçilerinin taşıdığı vasıflar da el emekleriyle çalışan işçilere oranla daha gelişmiştir. Örneğin bilgi işçileri otokontrole sahip kendini geliştirmeyi bilen, takım çalışmasına yatkın, analitik düşünebilen, uyum kabiliyeti yüksek işçilerdir. Bunun yanında değişime ve yeniliklere açıktırlar. Yani kendilerini günün şartlarına uygun olarak güncelleyebilmektedirler (Zaim, 2005: 56-57).

Bilgi işçileri, mavi yakalılara oranla daha fazla formel eğitim almışlardır ayrıca daha üretken ve daha yenilikçidirler. Bu yüzden aynı biçimde ikame edilebilmeleri mümkün değildir (Öğüt, 2003: 66-67). El emeği işçisinin sermaye yatırımıyla ikame edilmesinde olduğu gibi bilgi işçisinin bu tarz bir ikamesi söz konusu değildir. Tam tersine sermaye yatırımı arttıkça bilgi işçisine olan ihtiyaç da artmaktadır (Drucker, 2010: 35). Hatta Drucker’a göre bilgi tabanlı ekonomilerde bilgi işçileri tek büyük varlıktır (Webber, 1993: 27).

Bilgi işçileri sahip oldukları uzmanlık alanlarına ait bilgileri diğer işçilerin kullanmasını önlemek için dijital ortamda saklanmasına karşı çıkmaktadır. Günümüzde örgüt bağlılığının da oldukça azalmasını göz önüne alırsak bilgi işçileri uzmanlıklarını diğerleriyle paylaşma konusunda daha temkinli davranmaktadırlar. Çünkü bilgi işçileri

sahip oldukları uzmanlıkları büyük çaba göstererek kazanmışlar ve bu süreçte uzun zaman ve para harcamışlardır (Önce, 1999: 26).

Örgütün verilerinden sorumlu olan bilgi işçileri verileri işleyerek bilgiye dönüştürürler. Böylece verileri her an kullanıma hazır hale getirirler. Var olan işletme bilgilerini de değerlendirip strateji üretirler ve yeni veri kaynakları yaratırlar (Tutar, 2006: 134).

Bilgi işçisinin doğuşu ve kısa zamanda yükselmesinin ardından işletme bünyesindeki entelektüel varlıklar da büyük önem kazanmıştır (Arıkboğa, 2004: 40). Bu konuya ikinci bölümde ayrıntılı biçimde değinilecektir.

1.4. Bilgi Yönetimi

Modern yönetim biliminin kurucusu Peter Drucker 1988 yılında bilgi yönetimiyle ilgili olarak şunları ifade etmiştir: *“Özgün bir işletme; gelecekte bilgi tabanlı olacaktır. Ayrıca işletme büyük ölçüde, genel merkezler, müşteriler ve iş arkadaşlarından gelen geri bildirim sayesinde performanslarını yoluna sokan ve yönlendiren uzmanlardan oluşan bir örgüt olacaktır. Bu nedenle örgüt enformasyon tabanlı diye adlandırdığımız biçimde olacaktır.”* (Drucker, 1988: 3).

Küreselleşme ile birlikte bilginin sınır tanımazlığı artarken, bilginin sınırsız dolaşımı ise, küreselleşme eğilimini arttırmaktadır (Düren, 2002: 63). Küreselleşen dünyada bilginin giderek daha fazla önem kazanması, bilgi paylaşımının kolaylaşması, çabuk eskimesi, özellikle işletmelerde rekabet avantajı yaratması gerekçesiyle bilginin yönetilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Yaşanan bilgi devrimi bilginin yönetimdeki yerini ve önemini arttırmıştır (Tutar, 2006: 37). Yönetimde meydana gelen bu farklılaşmalar nedeniyle uygulamada çok sayıda işletme, bilgi yönetimi zorunluluğunun farkına varmıştır.

Bilginin soyut olması nedeniyle sanal bir etkinlik olarak algılanan bilgi yönetimi, aksine fiziksel bir kaynağın yönetimi kadar somut ve gerçektir (Tutar, 2006: 38). Bir sonraki bölümde bilgi yönetimi kavramsal olarak ele alınacak, bilgi yönetimi süreci ve amaçları değerlendirilecektir.

1.4.1. Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi

Bilgi yönetiminin tarihçesi hakkında pek çok şey söylene de başlangıç noktası olarak farklı kaynaklar kabul edilmektedir. Örneğin Luca Pacioli'nin 1494 yılında geliştirdiği İnkâ Uygarlığı'nın "Quipus" olarak adlandırılan çift dizgeli muhasebe kayıt sistemi, Blais Pascal'ın 1642'de bulduğu ilk hesap makinesi, 1946'da üretilen ENIAC isimli otuz tonluk ilk bilgisayar ya da hizmetler sektörüne geçişin yaşandığı 1950'li yılların sonları farklı görüşlere sahip bilim insanları tarafından bilgi yönetiminin başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir (Koza, 2008: 27).

Batıdan önce Japonya'da hem klasik ekonomiye giren hem de çok sayıda strateji geliştirilen bilgi yönetimi konusunun babası olarak Nonaka ve Takeuchi gösterilebilir. Nonaka ve Takeuchi'nin "Bilgi Şirketi" ile ilgili yaptığı çalışmalarla 1990'lı yılların başında önemli adımlar atılmıştır. Konunun bir bütün olarak incelenmesi ise Peter F. Drucker'ın 1993 yılında yayınladığı "Post Capital Society" kitabında yer almıştır (Koza, 2008: 28).

Mayer (2000), "Bilgi Yönetiminin İnsani Tarafı" adlı kitabında bilgi yönetimine ilişkin olarak aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

- Bilgi yönetimi bilinçli bir uygulamadır.
- Bilgi yönetimi iç uzmanlık alanlarını planlar.
- Bilgi yönetimi, veridir, enformasyondur ve bilgidir.
- Bilgi yönetimi, sahip olunan veri, enformasyon ya da bilgileri etkili bir biçimde başkalarına aktarır.
- Bilgi yönetiminde yönetim entegre bir yaklaşım gerektirir.

Bunun yanı sıra bilgi yönetiminin birçok tanımı bulunmaktadır. Konunun diğer önemli uzmanlarından Yogesh Malhotra, bilgi yönetiminin giderek artan çevresel değişiklikler karşısında örgütsel adaptasyon, hayatta kalma ve yetkinlik gibi önemli konulara dikkat çektiğini ifade eder. Ona göre bilgi yönetimi, örgütsel süreçleri somutlaştırmaktadır. Bu örgütsel süreçlerle ifade edilmek istenen insanların yaratıcı ve yenilikçi yetenekleri ile enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon işlemlerinin sinerjik kombinasyonunun ortaya çıkarılmasıdır (Malhotra, 1998).

Prusak ve Davenport ise bilgi yönetimini dijital bir sinir sistemine benzetmişlerdir. Onlara göre bilgi yönetimi altyapısında, işbirliği ve yaratıcılık için yeni yetenekler içerisinde

düzen ve iletişimin ötesine uzanan örgütün “dijital sinir sisteminin” gelişimi yatmaktadır. Ayrıca daha derin ve daha entegre bir düzeyde ortaklık kurmak ve kurumsal kimlik kazanmak da bu altyapı içerisinde önemli bir yer tutmaktadır (<http://www.cognitivedesignsolutions.com>).

Wiig’e göre bilgi yönetimi, sekiz önemli işletme alanına odaklanmaktadır. Wiig, bilgi yönetiminin tanımını yaparken sekiz alanı temel almaktadır. Bu sekiz alan şu şekilde sıralanmaktadır (Wiig, 1997: 402):

- İşletmenin entelektüel ve bilgi kaynaklarını araştırır, geliştirir, sürdürür ve korur.
- Bilgi üretimi ve yeniliği teşvik eder.
- Bilginin etkin biçimde ortaya çıkması için gerekli uzmanlık alanlarını belirler, bunları organize eder, bilginin kullanıma hazır hale getirilmesini sağlar, bilgiyi paketler (eğitim kursları, bilgi tabanlı sistemler veya prosedür kılavuzları içerisinde bilginin toplanması gibi) ve ilgili eylemler arasında bilgiyi paylaşır.
- Bilgiyi en etkili biçimde kullanır, bilgi varlıklarından yararlanmak için fırsatları değerlendirir, bilgi boşlukları ve darboğazları minimize eder, ürün ve hizmetlerin katma değer sağlayan bilgi içeriğini maksimuma çıkarmak için işletmeyi değiştirir ve yeniden yapılandırır.
- Geleceği, uzun vadeli bilgi tabanlı faaliyetleri ve stratejileri –özellikle yeni bilgi yatırımlarını- belirlenen fırsat, öncelik ve ihtiyaçlara göre AR-GE, stratejik ittifaklar, satın almalar, önemli kiralama programları gibi faaliyetleri oluşturur, yönetir ve gözlemler.
- Rakiplere feda edilemeyecek kadar iyi, atrofi olarak nitelendirilmeyen, kullanılan bilginin en iyisi olduğu tespit edilen bilgileri kontrollü kullanır ve bu tarz rekabetçi ve özel bilgileri korur.
- Kurumsal tesisler, prosedürler, kurallar, standartların yer aldığı bilgi mimarisi ve bilgi yönetimi yeteneklerini karşılar, uygulamaları kolaylaştırır ve işletme uygulamaları ve kültürünün bir parçası olarak aktif bilgi yönetimini destekler.
- Toplanan, kullanılan, yenilenen ve ayrıca işletmenin misyon ve amaçlarını yerine getirmenin bir parçası olarak yönetilen sermayeleştirilmiş varlıkları –içtenlikle- hesaplar ve tüm bilgi varlıklarının performansını ölçer.

Bilgi yönetimi yeni bir kavram olmamasına rağmen bir disiplin olarak kabul edilmesi, gelişmesi ve işletmelerin örgütsel süreçlerinde yer alması uzun zaman almıştır.

Bilgi ve bilgi yönetimi kavramlarını gündeme taşıyan üç önemli unsurdan söz edilebilir. Bunlar unsurlar (Akgün vd. 2009: 45-46):

1. Entelektüel sermayenin etkin biçimde kullanılması,
2. Teknolojinin sürekli değişmesi ve gelişmesi,
3. Hızın bir baskı unsuru olmasıdır.

Özel sektör, kamu kurumları, askeri kuruluşlar gibi pek çok kuruluşta kullanılan bilgi yönetimi, işletmelerde sürekli artan bilgi mevcudunu güncelleyen, bilgilere gerektiğinde kolayca ulaşılabilmesini sağlayacak işlemlerin tanımlanmasını ve analizini kapsayan ve bunların işletme çalışanlarıyla paylaşılmasını sağlayan bir disiplin olarak kabul edilmektedir (Bayram, 2010: 87-298-299).

Bilgi yönetimi, entelektüel sermayeye ilişkin süreçler, ölçümler, değerlendirmeler ve yatırımların dönüşümü gibi konular üzerine yoğunlaşmaktadır (Koza, 2008: 87). Hatta bilgi yönetiminin entelektüel sermaye sürecindeki tüm aktivitelerini kapsadığı da söylenebilir. Ayrıca bilgi yönetimi uygulamalarıyla işletmeler bazı entelektüel varlıklara ulaşma noktasında avantaj elde etmektedirler (Çukacı, 2005: 15). Buradan hareketle bilgi yönetimi için örgütlerin “öğrenen örgüt” ve “bilen örgüt” anlayışını benimsemiş olmaları gerekmektedir. Bu tarz örgütlerde üretim faktörü sahip oldukları entelektüel sermayeleridir (Tutar, 2006: 36). Entelektüel sermayeye sahip varlıklar, yıllar süren iş tecrübesi yoluyla uzmanlaşan kişilerdir ve özgün saklı varlıklardır. Rekabetçi özelliği arttırmak için de bu tip varlıklardan yeterince faydalanılması ve bu özgün bilgilerin örgüt tarafından bilinir ve kullanılabilir hale getirilmesi yoluyla yönetilmeleri gerekmektedir (Erdoğan, 2006: 55). Entelektüel sermayenin başarılı bir şekilde yönetilmesi ise ancak kritik bilgilerin yaratılması, saklanması, organize ve analiz edilmesi, yayılması ve uygulanması ile mümkün olmaktadır. Burada amaç, işletmelerin sahip olduğu entelektüel sermayeyi kullanarak yani elde edilen verileri yeniden biçimlendirme ve sunuma gitmeden çok, verilerden yeni çıkarımlar, düşünceler üretme yoluyla (Öğüt, 2003: 117) maksimum bilgi kaynağına ulaşmak ve performanslarını yükselterek karlılık oranlarını arttırmaktır (Erdoğan, 2006: 54-56).

Bazı araştırmacılara göre bilgi yönetimi kavramı yeni bir kavram değildir. Yüzlerce yıldır aile örgütleri sahip oldukları ticari bilgilerini çocuklarına aktarmışlar; ustalar çıraklarını yetiştirmişler; işgörenler ise, işlerini nasıl yaptıklarına dair birbirleriyle fikir alışverişinde bulunmuşlardır. Ülkemizde de ahilik ve lonca teşkilatında bilginin aktarımı

yoluyla ustalar sahip oldukları teknik bilgileri çıraklarına öğreterek mesleklerin devamını sağlamıştır. Bilgi yönetiminin bilinçli olarak uygulanmaya başlanması yeni çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır (Celep, Çetin, 2003: 21-22). Tablo 1.5'te 1950'li yıllardan 2000'li yıllara kadar geçen sürede bilgi yönetiminin gelişimi görülmektedir.

Tablo 1.5: 1950 ve 2000'li Yıllar Arasında Bilgi Yönetiminin Gelişimi

2000'li Yıllar	}	Bilgi Yönetimi birleştirici kurum amacı olarak ortaya çıkar.
Bilgi Yönetimi		
Entelektüel Sermaye		
Girişim Entegrasyonu		
Bilgi Paylaşım Kültürü		
1990'lı Yıllar	}	Kurumsal kültür yerini öğrenmeye bırakır.
Temel Beceriler		
Öğrenen Organizasyon		
Yeniden Yapılanma		
Stratejik Bilgi Sistemleri, Intranet'ler, Extranet'ler		
Piyasa Değeri	}	Kültürel özellikler tanımlanır.
1980'li Yıllar		
Toplam Kalite Yönetimi (TKY)		
Yerinden Yönetim		
Kurumsal Kültür		
Z Teorisi	}	Örtülü bilgi resmin bir parçası olur.
Küçülme		
1970'li Yıllar		
Stratejik Planlama Mintzberg & Porter		
Tecrübe Eğrisi		
Portföy Yönetimi	}	İşyerinin odak noktası uzmanlık ve bilgiye kayar.
Otomasyon		
1960'lı Yıllar		
Y Teorisi		
Holdingleşme		
T Grupları	}	İşyerinin odak noktası uzmanlık ve bilgiye kayar.
Merkezileşme ve Adem-i Merkeziyetçilik		
1950'li Yıllar		
Hedeflerle Yönetim (HY)		
Program Evrimi ve Gözden Geçirme Teknikleri		
Çeşitlilik	}	İşyerinin odak noktası uzmanlık ve bilgiye kayar.
Elektronik Veri Süreci		

Kaynak: Tiwana, 1999: 10.

Tablo 1.5'e göre, 1950'li yıllar elektronik veri süreciyle başlayan, çeşitliliğin yüksek olduğu ve belirlenen hedeflere göre yönetimin uygulandığı yıllar olmuştur. 1960'lı yıllara gelindiğinde bilginin önem kazanmasıyla işletmeler merkezileşme eğilimi göstermiş

ve holdingleşmelerin arttığı bir döneme geçilmiştir. 1970'li yıllarda ise otomasyon hız kazanmış bu nedenle de stratejik planlamaya ağırlık verilmiştir. 1980'li yıllarda yeni bir yönetim tekniği olan toplam kalite yönetimi (TKY) işletmelerde uygulanmaya başlanmış, işletmeler içerisinde kurumsal kültür genel hatlarıyla belirlenmeye çalışılmıştır. 1990'lı yıllar kurumsal kültür yerini öğrenmeye bırakırken temel becerilerin gelişmesine daha çok olanak tanınmış işletmeler yeniden yapılanma yoluna gitmişlerdir. 2000'li yıllarda ise bilginin yönetilmesi hususu önem kazanmıştır. Ayrıca işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayenin gelişmesi ve bilgi paylaşımı için büyük çabalar sarf edilmektedir.

1.4.2. Bilgi Yönetiminin Amacı, Temel İlkeleri ve Stratejileri

Bilgi yönetimi uygulamaları firmadan firmaya farklılık göstermektedir. Bilgi yönetiminin amacı en nihayetinde sahip olduğu bilgi potansiyelinden maksimum olarak faydalanmaktır. Bu sayede örgütün sahip olduğu entelektüel sermaye en iyi şekilde değerlendirilecek, bilgi varlıkları en etkili biçimde kullanılmış olacak ve en yüksek verim elde edilecektir. Ayrıca bilgi yönetimine etki eden çevre faktörü dahil tüm unsurların ve geliştirilmesi, duyarlılığın artırılması, çalışanların bilgi üretimi, üretilen bilginin paylaşılması ve etkili biçimde kullanımı yönünde motive edilmesi bu amaçlar arasında sayılabilir. Bunların yanı sıra çalışma saatlerini arttırmadan müşteriye daha fazla değer sunmak, örgüt içinde herkesin bilgiyi paylaşmaya istekli olduğu bir ortam yaratmak da bilgi yönetimini uygulayan firmaların belirlediği hedefler arasında yer almaktadır (Zaim, 2005: 93-94).

Wiig'e göre bilgi yönetiminin iki önemli amacı bulunmaktadır. İlk amaç, işletmenin sürdürülebilirliğini ve genel başarısını korumak için olabildiğince akıllıca kurumsal olarak hareket etmektir. İkinci amaç ise, bilgi varlıklarının en yüksek değerini gerçekleştirmektir (Wiig, 1997: 1).

Bilgi yönetimi ilkeleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Davenport, Prusak, 1998: 24; (Şentürk 2006: 166):

- Bilginin kaynak noktası insan zihnidir ve orada bulunur. Karşılıklı etkileşimle yaratılan bilgi dinamik bir sosyal süreçtir.
- Bilgi dil yoluyla aktarılır. Dil sayesinde insanlar tecrübe ve bilgilerini etraflarıyla paylaşırlar bu da güven sayesinde olur. Bilgi paylaşımı güvene ihtiyaç duyar.
- Teknoloji yeni bilgi davranışlarına olanak tanımaktadır.

- Bilgi paylaşımı teşvik edilmeli ve ödüllendirilmelidir.
- Yönetimin desteği ve kaynak sağlanması gereklidir. Çünkü bilgi, değişimi elinde tutar. Sürekli olarak değiştiği için de bilgi yönetiminde nihai çözüm yoktur. Yeni pek çok yaklaşım yönetimin desteği ile söz konusu olabilir.
- Bilgi girişimleri, pilot bir program ile başlatılmalıdır.
- Niteliksel ve niceliksel ölçümler girişimi değerlendirmek için gereklidir.
- Bilgi yaratıcıdır ve beklenmedik yollarla gelişimi desteklenmelidir. Bilginin yalnızca kullanıldığı zaman değeri artmaktadır. Bilgi durgunlaşırsa değeri de azalmaktadır.
- İşletmenin diğer unsurları ile bilgi bileşeninden ayrılması zordur. Bu yüzden bilgi karmaşıktır.
- Bilgi kendi kendisini organize eder. Her işletmede bilgi yaratılır, korunur, yenilenir ve kaydedilir. Kısacası bilginin doğal bir yaşam döngüsü bulunmaktadır.

Bilgi yönetiminin stratejileri ise şu şekilde sıralanmaktadır (Akdemir, 2008: 59):

- Aktif bilgi yönetimi
- Bilgi Ekipleri
- Bilgi tabanı yaratılması
- Bilgi haritalama
- Benchmarking
- Şebekeler ve bilgi webleri
- Bilgi yöneticileri
- Bilgi merkezleri

1.4.3. Bilgi Yönetimi Süreci

İçerisinde bulunduğumuz büyük veri çağında işletmelerin hedefi tüm veri ve içerik kaynaklarından tam olarak yararlanmaktır. İşletmede karar alma noktasında yetkili kişiler kararlarını sadece işletim verilerine ve müşterilerin demografik özelliklerine değil, aynı zamanda müşteri görüşlerine, sözleşmelerdeki ayrıntılara ve diğer yapılandırılmamış veri veya içerik tiplerine dayanarak aldıkları takdirde daha başarılı olmaktadır (<http://www.ibm.com>).

IBM'in Watson projesi sorumlusu Dr. Saxena'ya göre günümüzde, *dünyadaki verilerin %90'ı sadece son iki yıl içinde üretilmiştir* (<http://www.bilimania.com>). Veri,

enformasyon ve bilgi yoğunluğunun fazla olduğu bir dönemde bunların yönetilmesi ihtiyacı da kaçınılmaz olmaktadır.

Bilgi yönetimi, organizasyonun tamamına yöneliktir. Bireyleri, takımları ve organizasyonun tümünü kapsamı nedeniyle bilgi, organizasyon genelinde üretilmelidir. Daha sonra üretilen bilginin geniş kapsamlı olarak ve hızlı bir şekilde paylaşılması gerekir. Ayrıca paylaşım olabildiğince hızlı olmalıdır. Bilgi paylaşımı sayesinde müşterilerin istediği ürün ve hizmetler zamanında sağlanmış olmaktadır (Barutçugil, 2002: 50).

İş stratejisiyle bağlantılı bilgilerin paylaşımı ve büyük veri stratejisinin devreye sokulması, işletme açısından önemli olan bazı sonuçları iyileştirmeye yardımcı olmaktadır. İşletme genelinde verilerin bütünleştirilmesi ve açık bilgi yönetişimi süreçlerinin oluşturulması verilere duyulan güveni de beraberinde artırabilmektedir (<http://www.ibm.com>)

Bilgi yönetimi süreci, bilginin yaratılması, elde edilmesi, taşınması ve kullanılması gibi bilgi ile ilgili faaliyetleri kolaylaştıran bir süreçtir (Bhatt, 2002: 32). Alavi ve Leidner (2001) bilgi yönetim sürecini, birbirini takip eden dört aşamada incelemiştir. Bahsi edilen aşamalar sırasıyla; bilginin yaratılması/elde edilmesi, bilginin depo edilmesi/geri alınması, bilginin aktarılması ve bilginin uygulanmasıdır ve Şekil 1.2’de gösterilmektedir. (Alavi, Leidner, 2001: 125). Şekle göre, bilgi yönetim sürecindeki ilk aşama bilginin yaratılması ya da elde edilmesi sürecidir. Yaratılan ya da elde edilen bilgi daha sonra kullanılmak üzere veri tabanlarında depo edilir. Gerekliğinde çağırılmaya hazır olarak saklanan bilgi ihtiyaç olduğu anda gerekli birimlere aktarılır ve bu birimlerin kullanım amaçlarına uygun bir biçimde uyarlanır.

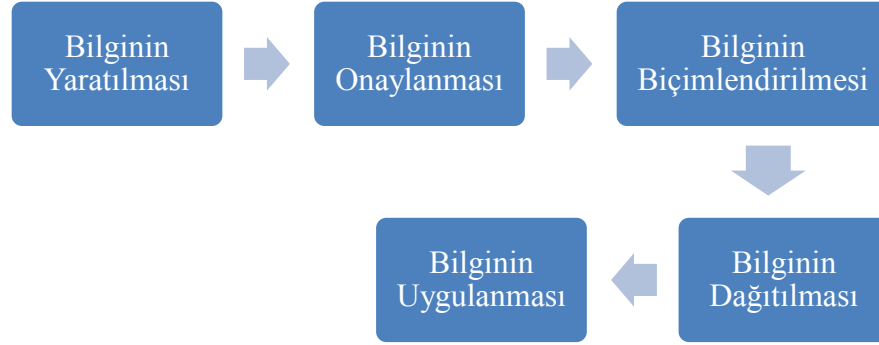
Şekil 1.2: Bilgi Yönetim Süreci Aşamaları



Kaynak: Alavi, Leidner, 2001.

Bhatt (2001) ise bilgi yönetimini; bilginin yaratılması, bilginin onaylanması, bilginin biçimlendirilmesi, bilginin dağıtılması ve bilginin uygulanması olarak beş aşamada ele almaktadır Bu aşamalar Şekil 1.3’te gösterilmektedir.

Şekil 1.3: Bilgi Yönetimi Süreci Faaliyetleri



Kaynak: Bhatt, 2001.

Şekil 1.3'te verilen beş aşama, bilgi yönetiminde bir örgütün öğrenmesine, kendini ifade etmesine ve tekrar öğrenmesine imkân vermektedir. Ayrıca temel yeteneklerin inşa edilmesi, sürdürülmesi, ikmal edilmesi için de temel oluşturmaktadır (Bhatt, 2001: 71). Beş aşamalı süreçte bilgi, yaşanan gelişmeler ile birlikte belirlenecek, elde edilecek, paylaşılacak ve sonuç olarak öğrenen örgütte dönüşüm meydana getirecektir (Akgün vd. 2009: 49).

1.4.3.1. Bilginin Yaratılması

Bilgi yaratımı, bir işletmede yeni, yararlı fikir ve çözümler geliştirmek için gereken yetenekleri ifade etmektedir. İşletme içerisinde farklı etkileşim setleri sayesinde yeniden yapılandırıcı ve yeniden birleştirici açık ve örtülü bilgi ile yeni gerçekler ve yeni anlamlar yaratılabilir (Bhatt, 2001: 71). Bazı bilim adamı ve araştırmacılar aralarında bilgi yaratımının aslında bir bireysel düşünce sistemi olduğunu tartışmalar da yapılan araştırmalar göstermektedir ki yaratıcılık, öğrenilebilir ve öğretilebilir bir olgudur (Bhatt, vd. 2005: 30).

Enformasyon akış kontrolünün merkez alındığı bir işletmede, yönetim geleneksel anlamda idare edilemez. Bu nedenle yöneticiler de belirli koşulları sağlayarak aktif ve dinamik bir bilgi yaratmak için işletmeyi dikkatli şekilde yönetmeye özen göstermektedir (Nonaka, 2000: 22).

İkinci bölümde değineceğimiz üzere entelektüel sermaye yönetimi ile bilgi yönetimi arasında ortak paydada bulunan bilgi yaratımı her iki konu açısından stratejik bir öneme sahiptir. Çünkü bilginin yaratılması ve deneyimle birleştirilmesi süreci sayesinde entelektüel sermaye yaratılmaktadır (Nahapiet, Ghoshal, 1998: 248). Tablo 1.6'da

entelektüel varlık yönetimi ve bilgi yönetimi açısından bilgi yaratımının yeri görülmektedir.

Tablo 1.6: Bilgi Yaratımının Entelektüel Varlık Yönetimi ve Bilgi Yönetimindeki Yeri

	Bilgi Yönetimi				
Entelektüel Varlık Yönetimi	Teknik Bilgi	Akıl	Yenilik	Entelektüel Varlıklar	Kazanç
		Bilgi Yaratımı			
		Odak			
		Yapı ve Prosedürler			
		Yaratıcılık			
		Kültür (Eğitim, Psikoloji, Sosyoloji, İnanç)			

Kaynak: Sullivan, 2000: 174.

Tablo 1.6'ya göre her iki yönetim için gerekli olan ortak nokta bilgi yaratımıdır. Bilgi yönetiminde akıl yoluyla yaratılan bilgi odak noktasının belirlenmesi, yapı ve prosedürler ile çerçevesinin çizilmesi ve yaratıcılığın eklenmesiyle ortaya çıkarken kültürden de büyük ölçüde etkilenmektedir. Entelektüel varlık yönetiminde ise bilgi yaratımında teknik bilgi oldukça önemlidir. Daha sonra ortaya çıkan bilgi yeniliğe aktarılır, entelektüel varlıklar sayesinde de kazanca dönüştürülür.

1.4.3.2. Bilginin Onaylanması

Bilginin onaylanması mevcut şirketin sahip olduğu bilgiyi yansıtabilmesi ya da etkisini değerlendirebilmesini ifade etmektedir. İçinde bulunduğumuz bilgi çağı nedeniyle sahip olunan bilginin bir bölümü eskimiş olabilir. Bu yüzden bilginin mevcut gerçeklere göre yeniden yapılandırılması ve yeniden işlenmesi gerekmektedir. Teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki genellikle, çok sayıda ve sürekli etkileşimler, bilginin geçerliliğini test etmekte gerekli olabilmektedir (Bhatt, 2001: 71).

1.4.3.3. Bilginin Biçimlendirilmesi/Sunumu

Bilgi sunumu, işletmenin üyelerine bilgiyi gösterme yollarını ifade etmektedir. Genelde, bir işletme, kendi bilgi tabanlarını oluşturmak için farklı prosedürler tasarlayabilmektedir. Örgütsel bilgi farklı ortamlar içerisine yerleştirilir. Bu durum, farklı işlemlerle yapılabilmekte ve bilgi, baskı, disket ya da optik medya gibi farklı araçlarda depolanmaktadır. Bunların her biri bilginin sunumu için farklı anlamlar içermektedir. Bu farklı sunum stilleri nedeniyle farklı ve ayrı ayrı kaynaklardan bilgi toplamak, bunları yeniden birleştirmek ve yeniden yapılandırmak örgüt üyelerine zor gelebilmektedir (Bhatt, 2001: 72).

1.4.3.4. Bilginin Dağıtılması

Bilgi, işletmede kullanılmadan önce işletme boyunca dağıtılması ve paylaşılması gerekir. İşletmenin sahip olduğu teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki ilişkiler işletme içerisindeki bilgi dağılımı üzerinde etkin bir rol oynamaktadır. Ayrıca denetim ve önceden belirlenmiş bir kanal yoluyla bilgi dağıtımı, etkileşimlerini en aza indirecektir. Dolayısıyla da bu dağıtım, aktarılan bilginin geçerliliğini sorgulamak için gereken fırsatı da azaltacaktır (Bhatt, 2001: 72).

Bilgi akışını hızlandıran etmenler arasında; yatay işletme yapısı, yetkilendirme ve açık kapı politikaları yer almaktadır. Ayrıca farklı birim ve katılımcılar arasında köprü görevi üstlenmektedir. İşletme içerisinde bilgi dağılımı için farklı yollar kullanılabilir. Bunlara e-posta, intranet, ilan tahtası, haber grupları ve işletme üyelerinin çok yönlü bakış açıları örnek gösterilebilir. Bilgi dağılımını sağlayan bu tarz araçlar işletme içerisinde enformasyonun daha kolay dağılmasına, tartışılmasına ve yorumlanmasına da yardımcı olmaktadır (Bhatt, 2001: 72).

1.4.3.5. Bilginin Uygulanması

Örgütsel bilgi, yer aldığı işletmenin ürünlerinde, süreçlerinde veya hizmetlerinde kendisini göstermektedir. Aksi takdirde işletme sahip olduğu bilgiyi doğru biçimde ve doğru yerde kullanamazsa rekabet avantajını da elinden kaçırabilir. Çünkü bilgiyi elde tutmak kadar onu doğru yerde kullanmak da önemlidir.

Bilginin uygulanması, işletme için yaratıcı değerler içerisinde bilgiyi, daha aktif ve daha ilgili hale getirmek demektir. Fakat bilginin yararlılığını değerlendiren ölçütler çoğunlukla belirgin olmamaktadır. Buna rağmen işletme, pratik ve gün-gün ortak faaliyetlerini destekleyen bilgiye ve onun yararına inanıyorsa yönetim, var olan bilgi potansiyelini değerlendirmek için uygulama topluluklarına yeterli özgürlüğü tanınmalıdır. Tabii bunu yaparken projenin tamamlanması için gereken süre değerlendirilmeli, maliyet ve faydaları da gözden geçirilmelidir (Bhatt, 2001: 71-72).

1.4.4. Bilgi Yönetiminin Başarılı Olmasını Sağlayan Özellikler

Bilgi yönetimi, veri ve enformasyonu yorumlamak için gerekli olan bilgi, deneyim, beceri, kültür, karakter, kişilik, duygu, ve benzeri mevcut kaynakları kullanmaktadır. ilgi işçilerinin yeteneklerini kullanma, geliştirme, arttırma kolaylığı ve strateji odaklı motivasyon sayesinde örgütsel hedeflere ulaşmaktadır (Beijerse, 1999: 102). Bilgi yönetimiyle ilgili olarak iki önemli nokta bulunmaktadır. Bunlardan ilki bilginin üretilmesi, arttırılması ve yayılması yeteneği ikincisi ise bilginin ölçülmesi sorununun çözülmesi ve bunun örgüt için değerinin belirlenmesidir (Celep, Çetin, 2003: 23-24).

Bilgi üretme, arttırma ve yayma yeteneği: bilgi yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi için o örgütte bilginin üretilmesi ve çoğaltılması kapasitesinin yüksek olması gerekmektedir. Bu da bilginin her işgörene ulaştırılmasıyla doğru orantılıdır. Bilgi üretimi, organizasyonunun alanına ilişkin değilse, onu planlarına taşıyamıyorsa, bilgide zaman içinde bir artış yoksa örgütte var olan bilgi taşınamıyorsa ya da sadece belgelerde ya da zihinlerde kalıyorsa örgütün beklenen düzeyde gelişmesi mümkün olmayabilir (Celep, Çetin, 2003: 23-24). Bilgi ölçme sorununu çözme ve bunun örgüt için değerini belirleme: üretilen bilgi amaçsız bir şekilde üretilmiş veya gerekli yerlere iletilmemişse, kimin, nasıl yararlanacağı belli değilse yeterli açıklığa kavuşmamışsa söz konusu bu bilgi örgüt açısından sorun oluşturabilir. Bu tarz bilgiler işgören açısından aşırı iş yüküne neden olabilir ya da iş başarısını da engelleyebilir (Celep, Çetin, 2003: 23-24).

Bilgi yönetiminde çalışanlar hangi seviyede veya fonksiyonda olursa olsun karşılıklı işbirliği içerisinde. Geleneksel örgüt yapılarından ziyade hiyerarşik kademelerin en aza indirildiği, katılımcılığın yüksek ve iletişimin güçlü olduğu organizasyonlarda (Düren, 2002: 65) örgüt çalışanlarının yaratıcılıkları teşvik edilmekte, değişikliklere adapte olabilmelerine yardımcı olunmaktadır. Sonuç olarak örgüt değerini arttırmaktadır (Tutar, 2006: 35).

Bilgi yönetiminin başarılı ya da başarısız olmasına neden olan önemli faktörler bulunmaktadır. Faktörlerin uygulamadaki önem ve farklılıkları birbirlerine oranla değişkenlik göstermektedir. Bu faktörler genel olarak enformasyon teknolojileri, süreçler, kültür ve liderlik faktörüdür. Bunlar;

1. Enformasyon Teknolojileri: Bilgi yönetimini destekleyen ve örgüte göre uyarlanıp uygulanabilen bilgi teknolojilerinden söz edilebilir. Bilgi yönetimi sisteminde dikkate alınması gereken önemli faktörler; teknolojinin basitliği, kullanım kolaylığı, kullanıcının ihtiyaçlara uygunluğu, bilgi içeriği ile alakalı olması ve bilgi yapısının standardizasyonudur (Wong, 2005: 269).
2. Süreçler: Süreçler ile ifade edilmek istenen örgüt kültürünü destekleyen standartların, örgütte bulunan diğer sistemlerle uyumudur. Örneğin bu süreçler arasında; iletişim süreçleri, raporlama sistemleri, prosedürler, değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri örnek olarak gösterilebilir (Barutçugil, 2002: 197).
3. Liderlik: Örgüt içerisinde liderlik, hemen hemen her girişimin başarısında önemli rol oynamaktadır. Bu etki, bilgi yönetimi üzerinde henüz yeni bir disiplin olması nedeniyle daha belirgindir. Hiçbir şey bir örgütte çalışanlar arasında davranış modeli oluşturan liderlerin etkisinden daha büyük bir etki yapamamaktadır. Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısında liderlik kritik faktör olarak rol oynasa bile kimi zaman “kültür” faktörü bunun önüne geçebilmektedir (Hasanali, 2002).
4. Kültür: Örgüt kültürü başarılı bir bilgi yönetimi için zorunlu faktörlerden biridir. Örgüt içerisindeki bireylerin davranış ve eylemlerine yön veren temel inançlar, değerler, kurallar ve toplumsal gelenekler olarak tanımlanabilir. Bilgi yönetimi için en büyük zorluk o örgüte ait bir kültür geliştirebilmektir. Genel olarak, bilgi yönetimini destekleyici bir örgüt kültürü bilginin yaratılmasını, paylaşılmasını ve uygulanmasını teşvik eder ve bilgiye değer katar (Wong, 2005: 267).

Bahsi geçen faktörler bir örgütte bilgi yönetimini başarıya ulaşmasını sağlayacak faktörlerdir ve bu faktörler göz ardı edilmemelidir. Bilgi kötü yönetildiği takdirde, olumsuz sonuçlarla karşılaşmak kaçınılmaz olacaktır. İşletmelerde gecikmeleri yaşanması, rekabet gücünün azalması, israfların artması bu olumsuz sonuçlardan yalnızca birkaçıdır. Hatta yapılacak küçük bir stratejik yanlış işletmenin kapanmasına dahi neden olabilmektedir (Düren, 2002: 66).

BÖLÜM II

ENTELEKTÜEL SERMAYE

Günümüzde hizmetler sektörünün piyasa içerisinde etkinliğinin artmasıyla bilgi önemli bir üretim faktörü haline gelmiştir. Bilgiye sahip olan, onu doğru yerde ve doğru zamanda kullanabilen işletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir. Kısacası işletmeler için bilgi günümüzde değer yaratan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Entelektüel sermayenin de en önemli unsuru bilgidir. Bu nedenle işletmelerin sahip olduğu bilginin yani entelektüel sermayenin doğru ve tam olarak tanımlanması; yönetimini, stratejik kullanımını ve dolayısıyla ölçümünü kolaylaştıracaktır.

2.1. Entelektüel Sermaye Kavramının Tanımı ve Bileşenleri

Entelektüel sermaye kavramını tanımlamadan önce entelektüel kavramını tanımlamak yerinde olacaktır. Entelektüel kelimesinin kökeni, Latince “interlectio” kelimesidir. “inter” kelimesi “arasında” anlamına gelmekte ve ilişkiyi ifade etmektedir. “Lectio” ise “elde edilen, ulaşılan, toplanan bilgi” anlamına gelmektedir (Altunoğlu, Demir, 2012: 298; Karacan, 2004: 80; Karacan, 2007: 12-13).

Sözlükte entelektüel kelimesi aydın kelimesiyle eşdeğer tutulmaktadır. Buna göre entelektüel kelimesi, “zihinsel faaliyetle yoğun olarak meşgul olan, hakikatin peşinde koşan insan; kendi tarihsel ve toplumsal konumunun bilincinde, içinde yaşadığı toplumun problemlerinin farkında olan, bu özelliklerinden dolayı da topluma öncülük etme rolünü üstlenmiş insan” olarak tanımlanmaktadır (Demir, Acar, 2002: 52-137). Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere kavramın özü bilgiye dayanmaktadır (Altunoğlu, Demir, 2012: 298).

Sermaye kelimesi ise sözlükte “bina, tesis, makine ve donatım gibi üretimde kullanılan araç ve gereçlerin tümü, emek ve doğal kaynaklarla birlikte üretimde kullanılan üç temel üretim faktöründen biri ya da işletmecilikte yalnız işletmenin toplam mal varlığını yani sermaye malları toplamını değil marka, patent gibi gayri maddi hakları kapsayan faktör” olarak tanımlanmıştır (Seyidoğlu, 1992: 757).

Entelektüel sermaye kavramı soyut ve dinamik bir karaktere sahiptir ve tanımlamanın kapsamlı olabilmesi için gerekli bütün koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle de tanımını yapmak oldukça zordur (Ercan, Öztürk, Demirgüneş, 2003: 98). 1999'da pek çok uzmanın katılımıyla Kanada'nın Hamilton şehrinde 3. Uluslararası Entelektüel Sermaye Yönetimi Konferansı düzenlenmiş ve bu konferansta entelektüel sermayenin tanımı üzerinde uzmanlar görüş birliğine varamamışlardır. Gerçekleştirilen konferans; entelektüel sermaye ile ilgili akademik araştırmalar için başlangıç konferansı sayılmaktadır (Şamiloğlu, 2002: 71).

Sahip olduğu dinamiklik özelliği sayesinde entelektüel sermaye, işletmeler arası rekabette işletmelere ayakta kalabilme avantajı sağlamaktadır (Görmüş, 2009: 60). Entelektüel sermaye kavramına ilişkin olarak konuyla ilgilenen araştırmacılar ve bilim adamları farklı bakış açılarına göre değişik tanımlamalar ve yönelimler ortaya koymuşlardır. Bu tanımlamaların bazılarını aşağıda yer verilmektedir.

Entelektüel sermaye kavramı, ilk kez 1969 yılında John Kenneth Galbraith tarafından ortaya konmuştur. Galbraith, ekonomist Michael Kalecki'ye yazdığı mektupta, "son on yılda sahip olduklarımı entelektüel sermayeye borçluyum" diyerek entelektüel sermayenin önemini belirtmiştir (Sveiby, 1998; Bontis, 2002: 8). Galbraith'e göre entelektüel sermaye, bir kuruluşun piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkı ifade etmektedir (Hsu, Fang, 2009: 665).

Şekil 2.1: Piyasa Değeri Denklemi



Kaynak: Pike vd. 2002: 658.

Entelektüel sermaye kavramını önemli derecede popüler hale getiren Thomas A. Stewart ise 1991 yılında *Fortune* Dergisi'nde yayınlanan "Beyin Gücü" adlı makalesinde entelektüel sermayeyi; "piyasada işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan ve işletmedeki herkesin bildiği şeylerin toplamı" olarak tanımlamıştır (Stewart, 1991; Bontis, Serenko, 2004: 185; Bayerçelik, 2012: 11). Ona göre, her işletme sürekli artan bilgiye (patentler, süreçler, yönetim becerileri, teknolojiler, müşteriler ve tedarikçiler hakkındaki bilgiler, eski moda tecrübeler vs.) sahiptir ve bunlar işletmenin entelektüel sermayesidir (Stewart, 1991).

Stewart, *Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği* adlı kitabında ise entelektüel sermayeyi zenginlik yaratmak üzere kullanılan entelektüel malzeme olarak tanımlamakta ve belirlenmesi ve yayılması son derece güç fakat bir kere kotarılp değerlendirildiği zaman kazanılabilecek kolektif bir beyin gücü olarak değerlendirmektedir (Stewart, 1997: 20).

Edvinsson'a göre entelektüel sermaye, insan sermayesi ve yapısal sermayenin bileşiminden oluşmaktadır. Yani ona göre entelektüel sermaye, bilgi gibi maddi olmayan varlıkların ve insan sermayesinin yapısal sermayeyle çarpılarak zenginlik yaratıcı kaynaklar haline dönüştürme yetisi" olarak adlandırılabilir. Burada amaç, insan sermayesinin yapısal sermayeye dönüştürülmesidir (Edvinsson, 2002: 22). Edvinsson entelektüel sermayeyi, bireysel sermaye olarak değerlendirmektedir. Ona göre entelektüel sermaye kişinin kendi beyninde, sahip olduğu potansiyelinin içinde bulunmaktadır (Edvinsson, 2002: 156).

Şekil 2.2: Edvinsson'a Göre Entelektüel Sermaye Denklemi



Kaynak: Edvinsson 2002: 109

Bontis'e göre entelektüel sermaye, örgütün beyin gücüdür ve geleceğin para birimidir. Bilgi yönetimi de onu kurmaya yarayan bir süreçtir. Bontis, entelektüel sermayenin işletmelerin en önemli varlığı olduğu üzerinde durmaktadır. Ona göre, entelektüel sermayenin daha etkili nasıl yönetileceğini bilenler, en yüksek düzeyde rekabet avantajı yakalayacak ve performanslarını hızlandırabileceklerdir (www.nickbontis.com). Sullivan da entelektüel sermayeyi, işletmenin beyin gücü varlıkları olarak değerlendirmektedir. Ayrıca ona göre entelektüel sermaye, geleneksel arazi, emek ve maddi duran varlıklarla karşılaştırılabilir önem derecesine sahip bir kavramdır (Sullivan, 2000: 4).

OECD ise, "entelektüel sermaye", "maddi olmayan varlıklar", "bilgi sermayesi" kavramlarını birbiriyle benzer kavramlar olarak değerlendirmiştir. Ayrıca bu kavramları işletmenin sahip olduğu maddi olmayan varlıkların ekonomik değeri olarak açıklamaktadır. Tanımda sözü edilen maddi olmayan varlıklar organizasyonel sermaye ve insan

sermayesidir. Organizasyonel sermaye ise, işletmenin faydalandığı yazılım sistemlerini, dağıtım kanallarını ve tedarik zincirlerini ifade etmektedir. İnsan sermayesi ise işletme çalışanlarının tamamını içine almaktadır. (OECD 2008: 9; Karacan, 2007: 14). Verilen açıklamalarda da görüldüğü üzere entelektüel sermaye kavramının önem kazanmaya başladığı ilk yıllarda ekonomistler anahtar kaynak olarak daha çok fiziksel sermaye ve insan sermayesi üzerinde durmuşlardır. Üretkenlik ve ekonomik aktiviteler hususunda başarıya ulaşmada bilgi temelli bu iki anahtar kavram en değerli kaynak olarak tanımlanmıştır. Marshall'ın 1965 yılında dile getirdiği “Bilgi bizim en güçlü üretim motorumuzdur. Sermayenin temelini, bilgi ve organizasyonun büyük parçası oluşturmaktadır.” sözü de bunu kanıtlamaktadır (Nahapiet, Ghoshal, 2002: 676).

Tablo 2.1’de farklı araştırmacıların entelektüel sermaye tanımları ve bu sermaye tanımlarında yer alan boyutları verilmiştir.

Tablo 2.1: Diğer Araştırmacılara Göre Entelektüel Sermaye Tanımları

Referans	Tanım	Boyutlar
Ross, Ross, Edvinsson & Drogonnetti (1998)	ES; Bilanço üzerinde gösterilen tüm süreçler ve aynı zamanda modern muhasebe tekniklerinin göz önünde bulundurduğu tüm maddi olmayan varlıklardır (patentler, ticari anlaşmalar, marka hakları).	İnsan Sermayesi: Çalışana ait yetenek, tutum ve zeka. Yapısal Sermaye: Örgüt içindeki ilişkiler ve geleceğe yapılan yatırımlar örgüt dışındaki müşteri ilişkiler.
Sveiby (1997)	ES, duyumsanamayan varlıklardır. Bireysel yetenekler, içsel yapı ve dışsal yapı olarak sınıflandırılır.	Bireysel Yetenekler: duyumsanabilen ve duyumsanamayan varlıkları yaratabilmek için birçok farklı durumda davranabilme faaliyeti. İçsel Yapı: Yapı, yönetim AR-GE çalışmaları, iş süreçleri, kavramlar, modeller, işletim sistemleri ve yazılım gibi konular. Dışsal Yapı: Marka, örgütün ünü veya imajı, müşteriler ve tedarikçiler arasındaki ilişkileri inceler.

<p>Klein (1998)</p>	<p>ES, fiziksel ve finansal muhasebeden daha çok bilgi, tecrübe, uzmanlık ve bunlarla ilgili maddi olmayan varlıklardır.</p>	<p>Tek boyutu bulunmaktadır.</p>
<p>Brooking (1996)</p>	<p>ES, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesini sağlayan maddi olmayan varlıkların tümüdür.</p>	<p>Pazar Varlıkları: Marka, müşteri sadakati, dağıtım kanalları, tedarikçi anlaşmaları, müşteri bağlılığı, reklam gibi işletmenin pazarla ilgili bütün ilişkiler.</p> <p>İnsan Merkezli Varlıklar: Örgütün çalışanlarında bulunan kolektif, uzmanlık, yaratıcılık, problem çözme, yaratıcı kapasite, liderlik, girişimcilik ve yöneticilik özellikler.</p> <p>Entelektüel Mülkiyet Varlıkları: know-how, ticari sırlar, isim hakları, patentler, tasarım hakları ve ticari markalar.</p> <p>Altyapı Varlıkları: Şirket kültürü, finansal yapı, örgütsel yapı, veri tabanları ve iletişim sistemleri.</p>
<p>Youndt (1998)</p>	<p>Örgütte bulunan toplam stoklar ve bu stoklardaki potansiyel bilgi, beceri, kabiliyet ve enformasyon o örgütün entelektüel sermayesidir.</p>	<p>İnsan Sermayesi: Çalışanlara ait bilgi, beceri, yetenek ve kabiliyetler.</p> <p>Örgütsel Sermaye: Kurumsallaşmış bilgi ve veritabanları, kültür, rutinler, patent, manüellerde ve yapıda saklı olan örgütsel deneyimler.</p> <p>İlişkisel Sermaye: İnsan ve örgüt sermayesinin etkileşimi sonucu oluşan bilgi paylaşımı, yaratımı ve aktarımı.</p>

Yukarıdaki tanımlamaları toparlayacak olursak; içeriğini bilgi, beceri, deneyim ve enformasyonun oluşturduğu entelektüel sermaye, işletmenin sahip olduğu ve gelecekte de sahip olacağı başarısını ve rakip firmalar içerisindeki konumunu belirleyen hâlihazırdaki bilgi sistemleri, yenilikler, yaratıcılıklar, patent, telif hakları ve lisans anlaşmaları gibi maddi olmayan soyut varlıkların oluşturduğu bir bütündür, bir etkidir ve bu etki kara dönüştürülebilir (Şamiloğlu, 2002: 68-75; Karacan, 2004: 183-184).

Entelektüel sermaye tanımları incelendiğinde konuyla ilgili olarak bazı özellikler ön plana çıkmaktadır. Sözü edilen özellikler; entelektüel sermayenin kaynağı bilgidir, sahip olunan bilgi kullanılmalıdır. Kullanılan bilgi değer yaratmalıdır. Son olarak entelektüel sermaye maddi olmayan bir varlıktır. Kısacası, entelektüel sermayenin konusu bir işletmenin sahip olduğu entelektüel boyutun yanında işletme kaynaklarının yeni pazarlarda kullanılması bunun neticesinde yaratıcı amaçlara ulaşılmasının sağlanmasıdır. Yani, yeni fikirlerin ürünlere ve hizmetlere dönüştürebilme yeteneğini ifade etmektedir (Karacan, 2007: 18-19). Entelektüel sermaye, patent ve telif haklarını kapsayan entelektüel mülkiyetten ziyade şirketteki insanlar tarafından bilinen ve rekabet üstünlüğü kazandıran bütün şeylerin toplamı, işgücünün bilgisidir (Stewart, 1997: 19-20).

Tablo 2.2: Entelektüel Sermaye Bileşenleri

ENTELEKTÜEL SERMAYE			
Piyasa Varlıkları	Entelektüel Mülkiyet Varlıkları	İnsan-Merkezli Varlıklar	Altyapı Varlıkları
Hizmet markaları Ürün markaları Kurumsal markalar Destekleyiciler Müşteriler Misyonerler Müşteri sadakati İş tekrarı Şirket adı Rezervler Dağıtım kanalları İşbirlikçiler Franchise anlaşmaları Lisans anlaşmaları Olumlu sözleşmeler	Patent Telif hakkı Tasarım hakları Ticari sırlar Teknik bilgi (know-how) Ticari markalar Hizmet markaları	Eğitim Mesleki yeterlilikler İşle ilgili bilgiler Mesleki değerlendirmeler ve Psikometri İşle ilgili yetkinlikler	Yönetim Felsefesi Kurumsal Kültür Yönetim Süreci Enformasyon Teknoloji Sistemleri Ağ Sistemleri Mali İlişkiler

Kaynak: Abdullaeva, Warden, 2011: 587.

Tablo 2.2’de entelektüel sermaye bileşenler, görülmektedir. Tabloda verilen bileşenler piyasa varlıkları, entelektüel mülkiyet varlıkları, insan-merkezli varlıklar ve altyapı varlıklarıdır. Bileşenler aynı zamanda işletmenin piyasa değerinin de belirleyicisi durumundadır (Erkal, 2006: 48; Abdullaeva, Warden, 2011: 587). İşletmenin sahip olduğu piyasa değeri yukarıdaki bileşenlerden herhangi birisinin farklılaşması, gelişmesi ya da gerilemesi durumunda olumlu ya da olumsuz değişme gösterebilmektedir.

2.2. Entelektüel Sermaye Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

1980’li yıllarda meydana gelen teknolojik gelişmeler ve bunun sonucunda ortaya çıkan yeni maddi olmayan unsurlar yeni ekonominin temelini atmış ve devamında bizlere “bilgi ekonomisi”nin kapılarını açmıştır. Bilgi ekonomisiyle işletmeler, sahip olmadıkları ya da sahip oldukları halde önemini kavrayamadıkları maddi olmayan unsurlara yeni ekonomik yapının da etkisiyle daha çok değer vermeye başlamışlardır (Ercan vd. 2003: 96).

Birinci bölümde de bahsettiğimiz üzere bilgi yönetiminin ortaya çıkmasına ve gelişmesine neden olan faktörler aynı zamanda entelektüel sermayenin gelişmesinde de önemli rol oynamıştır. Bu gelişmeleri hatırlayacak olursak (Akyüz, 2005: 37-38; Erkal, 2006: 42; Şamiloğlu, 2002: 76);

- Bilgi teknolojilerinde yaşanan devrim ve bilgi toplumu
- Bilginin önem kazanması ve bilgi ekonomisinin yaygın hale gelmesi,
- Personel aktivitelerinde yaşanan değişim,
- Yaratıcılık, yenilik ve üretkenliğin rekabetin başlıca faktörleri olması,
- Bir ağ yapısı içindeki ilişkilerin yeni boyutlara sahip olması,
- İşletmenin sahip olduğu piyasa değerlerinin, defter değerlerine nazaran fazla oranda artış göstermesi,
- Patent ve lisanslamanın daha fazla önem kazanması,
- Patentlerin genişletilmesidir.

Entelektüel sermaye kavramı, 1960’lı yılların başında ilk kez kullanılmaya başlanmıştır. Hatta bu yıllarda Drucker yayınlamış olduğu *The Age of Discontinuity (Süreksizlik Çağı)* adlı kitabında bilgi işçilerinden söz etmiştir (Edvinsson, 2002: 25). Fakat entelektüel sermaye kavramı, uzun yıllar boyunca popüler olamamış ve gündeme gelemediği için de dikkat çekmemiştir. 1980 yılına kadar süren bu dönem, işletmelerin

rekabet gücünü yakalayabilme, yeni değerler yaratma amaçlı kaynakların etkin kullanımını sağlama noktasında kapanmış ve Japonya’da tekrar tartışmaya başlanmıştır (Kanıbir, 2004: 78). Bu yıllarda araştırmacılardan bazıları her ne kadar şerefiye kavramı ile açıklamak istese de işletmelerin sahip olduğu piyasa değeri ve defter değeri arasındaki açığı açıklama noktasında yetersiz kalmışlardır. 1990’lı yılların sonuna doğru ise, entelektüel sermaye uygulamaları yaygın biçimde gerçekleşmeye başlamıştır (Ercan vd. 2003: 97). Entelektüel sermaye kavramını ortaya çıkaran ve yayılmasını destekleyen bazı gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmeler Tablo 2.3’te yıllara göre belirtilmiştir.

Tablo 2.3: Entelektüel Sermayenin Tarihsel Gelişimi

Dönem	Gelişmeler
1980’lerin Başı	Itami’ye ait 1980 yılında Japonya’da yayınlanan “Mobilizing Invisible Assets” adlı eser: Maddi olmayan değerler konusunda bir nosyonun oluşması
1980’lerin Ortası	“Enformasyon Çağı” kavramının gelişimi ve defter değeri ile piyasa değeri farkının işletmelerce kabulü Sveiby 1986: “The Know-How Company” kitabının yayınlanması
1980’lerin Sonu	Sveiby 1988: Entelektüel sermayeyi ölçmeye yönelik ilk hesap/muhasebe kalemlerini oluşturma çalışmaları
1990’ların Başı	Entelektüel sermayenin şirketteki varlığına ilişkin ilk rapor ve ölçümlerin gerçekleştirilmesi Skandia AFS’nin 1990 yılında Leif Edvinsson ile “Entelektüel Sermaye Direktörü” olması hususunda görüşmesi Kaplan ve Norton 1992: Balance Scorecard Yaklaşımının Tanıtılması
1990’ların Ortası	Nonaka ve Takeuchi 1995: “Bilgiyi Yaratan Şirket” kitabının yayınlanması Celemi’nin 1994 yılında Tango Simülasyonu’nu (yöneticilerin entelektüel varlıklarla ilgili eğitimleri sağlayan program) piyasaya sürmesi Skandia’nın 1994 yıllık raporunda ilave olarak şirketin entelektüel sermaye varlıklarına da yer vermesi
1990’ların Sonu	Entelektüel sermayeye yönelik kitapların yayınlaması ES kavramının yavaş yavaş akademik konferans, yayın ve aktivitelere girmesi ES ile ilgili olarak akademik çalışmalar için büyük ölçekli projelerin hazırlanması

Kaynak: Kurt, 2008: 32.

Tablo 2.3'e göre, 1980'li yılların başı, maddi olmayan değerler konusunda bir nosyonun yayılma dönemi olarak ifade edilebilir. 1990'lı yılların başı ise, çalışmaların ve pratik uygulamaların arttığı bir dönemdir. Özellikle bu dönemde organizasyonların sahip olduğu entelektüel sermaye ölçülmeye çalışılmış ve metot üretme çabaları artmıştır. Ayrıca entelektüel sermaye kavramının temelinde bulunan bilgi yönetimi kuramı da önem kazanmış ve 2000'li yıllarda pek çok işletme tarafından kullanılmaya başlanmıştır (Kurt, 2008: 31-32).

2.3. Entelektüel Sermayenin Önemi ve Entelektüel Sermaye Çalışmalarının Amacı

Ekonomik yapının değişmesi beraberinde işletmelerde pek çok değişikliğe yol açmış ve bunun da bir sonucu olarak işletmelerin faaliyet gösterdiği alan önemli olmaksızın temel kaynakları olan maddi/somut varlıklar yerini soyut/maddi olmayan varlıklara bırakmıştır. (Görmüş 2009: 58). İşletmeler bu değişime bağlı olarak yatırımlarını kalite, insan kaynakları gibi maddi olmayan varlıklara doğru kaydırmaktadır. İşletmelerin bu tür maddi olmayan varlıklardan birtakım beklentileri bulunmaktadır. Örneğin;

- Mevcut müşteri sadakatini korumanın yanında etkin ve verimli hizmet sunulabilecek yeni müşteri kitleleri, yeni pazarlar bulmayı sağlayacak müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi,
- Hedef müşteri kitlesi tarafından talep edilen yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi,
- Yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin düşük maliyetlerle ve kısa teslim süreleri ile üretilmesi,
- Bilgi teknolojisi, veri tabanları ve sistemlerinin yaygınlaştırılması gibi durumlar bu beklentiler arasında gösterilebilir (Örnek, 2000; Karacan, 2007: 21).

Entelektüel sermayenin yaratılması ve değerinin arttırılmasıyla ilgili olarak dört önemli faktör belirlenmiştir. İşletme içerisinde gerekli ortamın oluşturulmasıyla başlayan sürece aşağıda saydığımız dört faktörün katılmasıyla yeni entelektüel sermaye yaratımı için gerekli şartlar da sağlanmış olur. Bu faktörler (Nahapiet, Ghoshal, 1998: 249);

- Kombinasyon ve değişim yapabilme fırsatı,
- Etkileşim, değişim ve birleşimin değerinin öngörülmesi,
- Motivasyon ve
- Birleştirme yeteneğidir.

Entelektüel sermayenin değerinin artmasına neden olan faktörler ise pek çok önemli nedene dayandırılmaktadır. Bu nedenler aşağıda özetlenmiştir (Ulrich, 1998; Karacan, 2007: 21):

- Entelektüel sermaye bir işletme için fark edilebilir ve çok değerli bir varlıktır.
- Bilgi işi sürekli artmakta, hizmet ekonomisi sürekli gelişmektedir. Bu da beraberinde entelektüel sermayenin önemini arttırmaktadır.
- Entelektüel sermayeye sahip çalışanlar işletmede gönüllü olarak çalışmaktadır. Gönüllülüğten kastedilen bedava çalışmak değildir. Bu tarz çalışanlar kendi çalışacakları yerleri kendileri seçecekleri için çalıştıkları yerle aralarında duygusal bir bağ olacaktır. Bu da entelektüel sermayeyi önemli kılmaktadır.
- Birçok yönetici entelektüel sermayenin önemini ya küçümsemekte ya da göz ardı etmektedir. Artan küresel rekabet, müşterilerin yüksek gereksinimleri, yönetim katmanlarının azalması, modern yönetim uygulamalarının dayatmaları, çalışanların iş hayatlarını olumsuz yönde etkilemiştir. Bu neden de entelektüel sermayenin önemini arttırmaktadır.
- Maddi olmayan varlıkların değerinin artmasıyla işletmelerin piyasa değerlerinde artış yaşanmaktadır. Bu yaşanan artış piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkı açmakta bu da entelektüel sermayenin sonucu olarak görülmektedir.
- Son olarak patent ve onları lisanslamanın artan önemi kabul edilmektedir.

Entelektüel sermaye ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda kurumsal olarak ulaşılan sonuçlar şu şekildedir (Önce, 1999: 15-16; Karacan, 2007: 23):

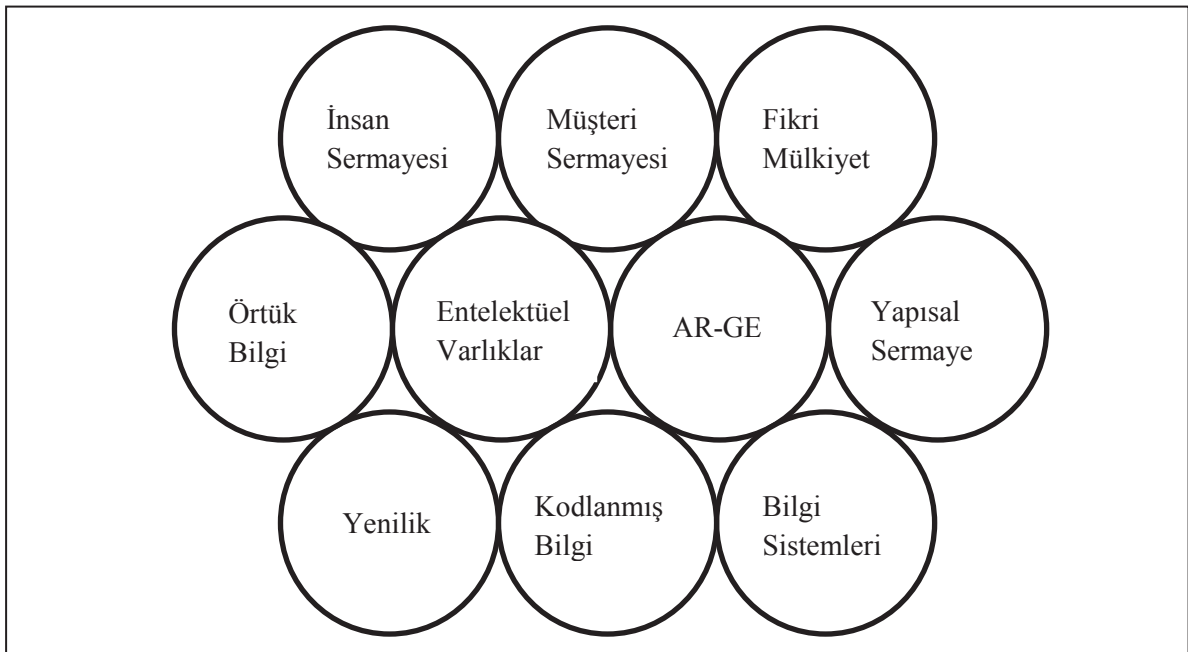
- Entelektüel sermaye, işletme bilançosunda görünmeyen varlıkların toplamından oluşmaktadır.
- Entelektüel sermaye, işletmeler arası rekabet üstünlüğünü sağlamada ve devam ettirmede son derece önemlidir.
- İşletmede entelektüel sermayenin yönetimi yönetsel bir sorumluluktur ve önemlidir.
- Entelektüel sermayede meydana gelen değişiklikler ölçülebilir ya da görünür hale getirilebilir.
- Sözü edilen ölçümü yapmak ve görünür hale getirmek için gereken sistematik yaklaşım, işletmelerin türüne, büyüklüğüne, yapısına, sahiplerine ve coğrafi yerleşimine bağlı olmadan artarak değerlendirilmektedir.

2.4. Entelektüel Sermayenin Unsurları

Entelektüel sermaye üç ana unsurdan meydana gelmektedir. Bunlar, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir. Bu unsurların sayısı arttırılabilmektedir (Örneğin, ilişki sermayesi, rekabetçi sermaye, sosyal sermaye, topluluk sermayesi, mevzuat sermayesi, anlaşma sermayesi gibi). Entelektüel sermaye de bu unsurların toplamından değil karşılıklı etkileşimlerinden meydana gelmektedir (Önce, 1999: 16; Ercan vd. 2003: 110; Erkal, 2006: 51).

Entelektüel sermayenin unsurlarının belirlenmesi, onun daha kolay ölçülebilmesi ve yönetilebilmesi açısından gereklidir. Ayrıca bu unsurların uyumlu olması yaratıcılığı arttırmakta, yeniliği teşvik etmekte ve geribildirimini kolaylaştırmaktadır (Erkal, 2006: 51) Bu unsurların bazıları kolay taklit edilebilmektedir. Entelektüel sermaye unsurlarının taklit edilmesinde çeşitli şekillerde kullanılan yapay zekaların da payı büyüktür (Önce 1999: 16).

Şekil 2.3: Entelektüel Sermaye Unsurları



Kaynak: Sullivan, 2000: 5.

Şekil 2.3'te genel hatlarıyla entelektüel sermaye unsurları verilmiştir. Bu unsurlar genel kapsamlı olup farklılaştırılabilir, çoğaltılabilir veya birazdan da değineceğimiz gibi farklı biçimlerde sistematize edilebilir. Bu kadar çok çeşitli unsurun bulunmasının nedeni sınıflandırma yapan araştırmacıların entelektüel sermayeye bakış açıları ve ele alış biçimlerinden kaynaklanmaktadır. Bunun yanı sıra entelektüel sermaye unsurlarının

çeşitliliğinin artmasında, finansal piyasaların teknolojik yeniliklere bağlı olarak biçimlenmesi ve işletmelerin de beraberinde finansal ve örgütsel yapılarında değişikliklerin meydana gelmesinin etkisi göz ardı edilemez (Ercan vd. 2003: 115).

Bir adres, bir rapor, yapılan bir beyin fırtınası entelektüel sermaye değildir, yalnızca entelektüel malzemedir (Stewart, 1997: 111). Bu nedenle öncelikle elde edilenlerin, entelektüel sermaye mi yoksa entelektüel malzeme mi olduğunun saptanması gerekmektedir. Entelektüel sermaye varlıkları işletmelere değer kazandıracak niteliktedirler. Çekici ve rekabetçi bir özelliğe sahiptirler (Edvinsson, 2002: 208). Bu özellikleri sayesinde entelektüel sermaye mi yoksa entelektüel malzeme mi oldukları ayırt edilebilmektedir.

Entelektüel sermaye unsurlarını konu edinen gruplar işletme içerisinde yer almaktadır ve bu grupları aşağıdaki şekilde listelemek mümkündür (Sullivan, 2000: 6-7; Karacan, 2007: 24-25).

Şirket Yöneticileri: Bu kişiler, işletmenin entelektüel sermayesini yöneten kişilerdir. Yöneticilerin odak noktası, entelektüel sermayelerinin miktarını arttırarak işletmeyi yönetmek ve nakit akışını hızlandırmaktır. Entelektüel sermaye ile ilgilenen yöneticiler, işletmenin gelecekteki nakit akışına, ekonomik karlılığa, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılmasına odaklanmaktadır.

Bilgi ve Öğrenme: Bu konuyla ilgilenen kişiler, entelektüel sermaye unsurlarından olan insan sermayesiyle ilgilenmektedir. Ayrıca yeni veya daha fazla bilginin yaratımıyla ve yaratıcı süreçlerin daha üretken olmasını sağlayan çevre ve metotlarla da etkileşim halindedirler.

Bilgi Yönetimi: Bu kavram, bilgisayar destekli bilgi sistemleri ile eş anlamlı kullanılmaktadır. İnsanlar da bu noktada, en etkili biçimde veri veya enformasyonun nasıl tanımlanacağı, nereden elde edileceği, nerede kullanılacağı konularıyla ilgilenmektedir.

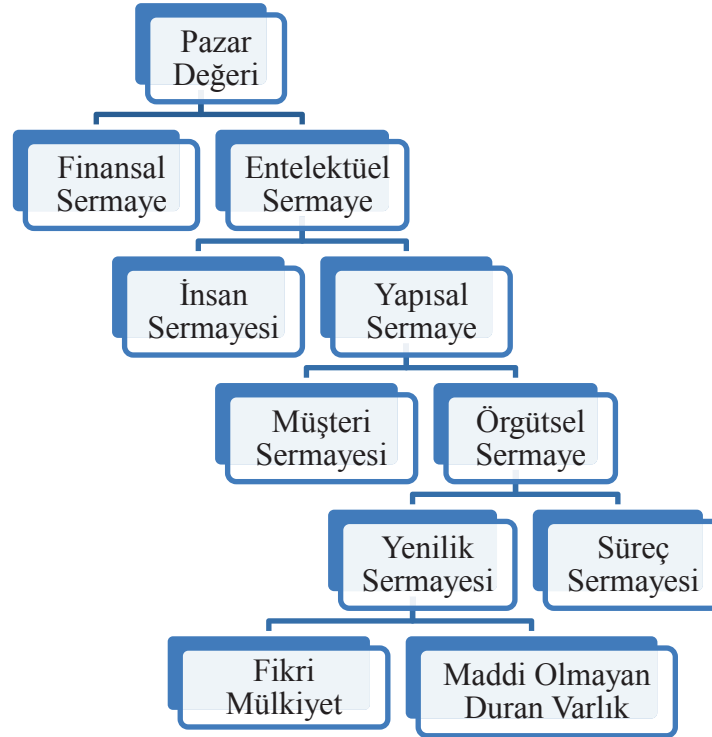
Yenilik Yönetimi: Bu kavram genellikle araştırma ve geliştirme yönetimini tanımlamakta kullanılmaktadır. Buradaki kişiler de yeni fikirlerin yeterlik ve etkinlik derecelerinin nasıl arttırılacağı konusuna odaklanmaktadır.

Sermaye Piyasaları: Sermaye piyasaları ile ilgilenen kişiler entelektüel sermayeyi bir işletme varlığı olarak ele almakta ve işletmelerin entelektüel sermayenin arttırılmasıyla, değerlendirilmesiyle, mevcut ve potansiyel hissedarları etkilemekle ilgilenmektedir.

Paydaşlar: Bu gruptaki kişiler işletmede finansal çıkara sahiptir. Entelektüel sermayeyi işletme varlığı olarak değerlendiren bu kişiler, entelektüel sermaye tutarı ve bu sermayenin etkin kullanımı ile ilgilenmektedir.

Entelektüel sermaye üzerine araştırma yapan pek çok araştırmacı bulunmaktadır. Bu araştırmacıların başında Leif Edvinsson gelmektedir. Edvinsson, Skandia Raporu'nda yayınlanan entelektüel sermaye modelinin oluşturulmasındaki en etkili kişidir. İlk defa Skandia Şirketi'nde entelektüel sermayenin etkin yönetimi için resmi olarak göre getirilen Edvinsson, işletmenin geleceğiyle ilgili kararlarda aktif rol oynamıştır (Özveren, Yıldız, 2010: 277). Edvinsson'a göre modelin beş ana boyutu bulunmaktadır. Bunlar; finansal sermaye, müşteri, süreç, yenileme ve gelişme ile insan sermayesidir. Bu beş farklı boyut bilgi ekonomisi ile ortaya çıkan farklı değerlendirme ölçütlerine göre incelenmektedir (Çetin, 2005: 367). Tablo 2.4'te ise bu raporda yer alan entelektüel sermaye değer şeması verilmiştir.

Tablo 2.4: Skandia Raporu'na Göre Entelektüel Sermaye Değer Şeması



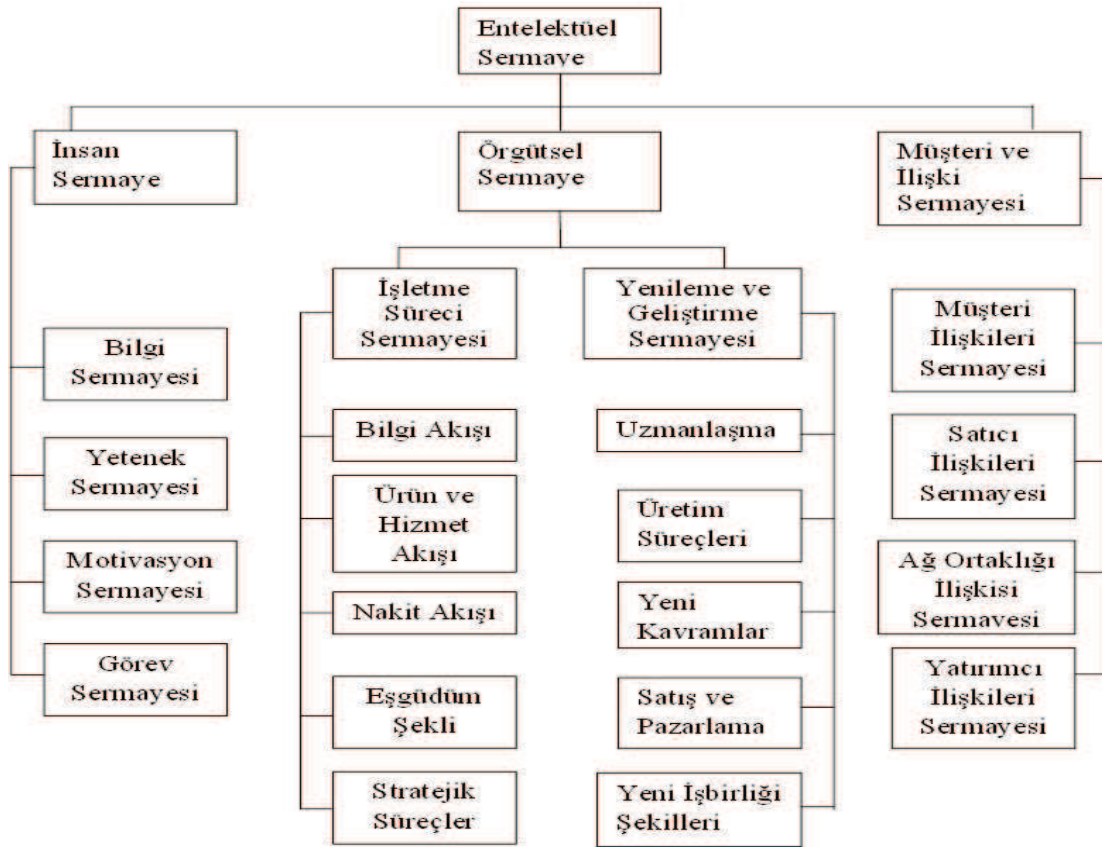
Kaynak: Edvinsson, 1997: 369.

Rapora göre; entelektüel sermaye, insan sermayesi ve yapısal sermayeden meydana gelmektedir. Müşteri sermayesini de grup içine katacak olursak, bu unsurlar ölçülebilir nitelikte olup yatırım için hedef teşkil etmektedir. Her ne kadar elle tutulmasalar da

işletmelerin bilgi varlıklarını yansıtmakta, yönetici ve yatırımcıların değer verdikleri şeyleri tarif etmektedir (Kutlu, 2008). Yapısal sermaye, müşteri bağlılığı ve müşteri tatmini ile değer yaratmakta ayrıca örgütsel sermaye ile de rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Edvinsson, 1997: 370). Skandia'nın değer şemasına göre firma entelektüel sermayesini ortaya çıkarmakta ve sahip olduğu stratejik vizyonu, bilgi varlıklarını yenilik sermayesiyle harmanlayıp şirketin temel becerileriyle birleştirerek değerini katlamaktadır (Çetin, 2005: 367). Entelektüel sermaye stokunun açıklandığı yıllık rapor sayesinde işletmelerin konuya yönelik ilgisi artmıştır. Yayımlanan rapor sonrası işletmeler, sahip oldukları entelektüel sermayelerini görünür hale getirmek istemiştir (Özveren, Yıldız, 2010: 278).

Bir diğer entelektüel sermaye modeli Göran Roos ve Johan Roos'un geliştirmiş olduğu modeldir. Tablo 2.5'te Ross-Ross'a göre entelektüel sermaye unsurları verilmiştir.

Tablo 2.5: Ross-Ross'a Göre Entelektüel Sermaye Unsurları



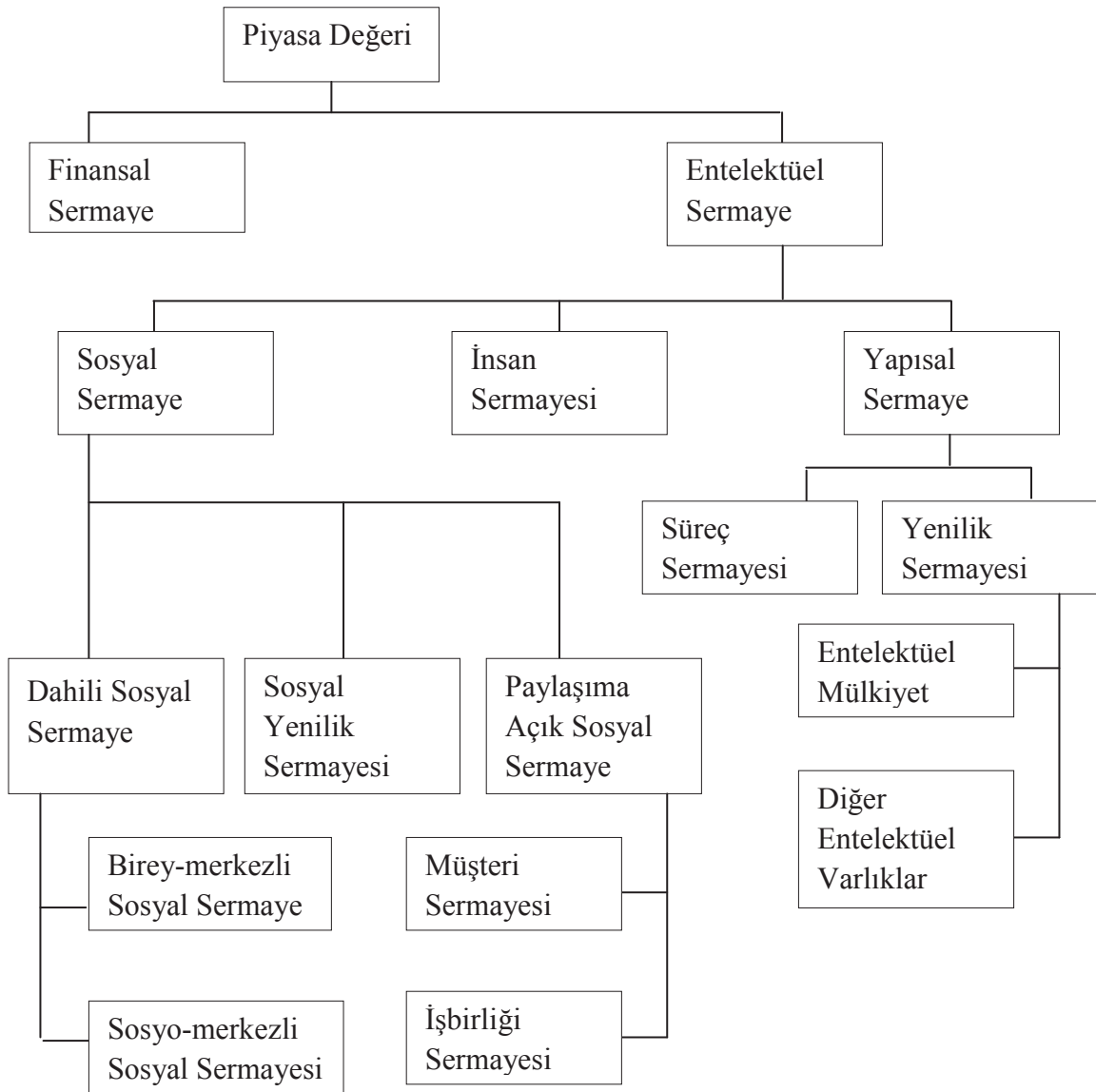
Kaynak: Ross-Ross, 1997: 416.

Roos ve Roos' model, Skandia Modeli'nin gelişmiş versiyonudur ve Skandia'dan farklı olarak üç ana unsurdan meydana gelmektedir (Zaim, Gürün, 2007: 303). İnsan

sermayesinin sahip olduğu bilgi, yetenek, motivasyon ve görev bilincinin işletme sürecine dahil edilip yenileme ve geliştirmeyle birlikte nihai ürün ve hizmetlerin oluşmasına kadar geçen süreçte entelektüel sermaye aktif olarak kullanılmakta ve hatta işletmenin gelecek performansının belirlenmesinde de önemli bir unsur olmaktadır. Bu da işletmenin piyasada sürdürülebilir rekabet avantajını yakalamasını kolaylaştırmaktadır (İpçioğlu, 2007: 134).

Bir diğer entelektüel sermaye unsurlarını sınıflandırma yöntemi ise McElroy'a aittir. Tablo 2.6'da McElroy'a ait sınıflandırma yöntemi görülmektedir.

Tablo 2.6: McElroy'a Göre Entelektüel Sermaye Unsurları

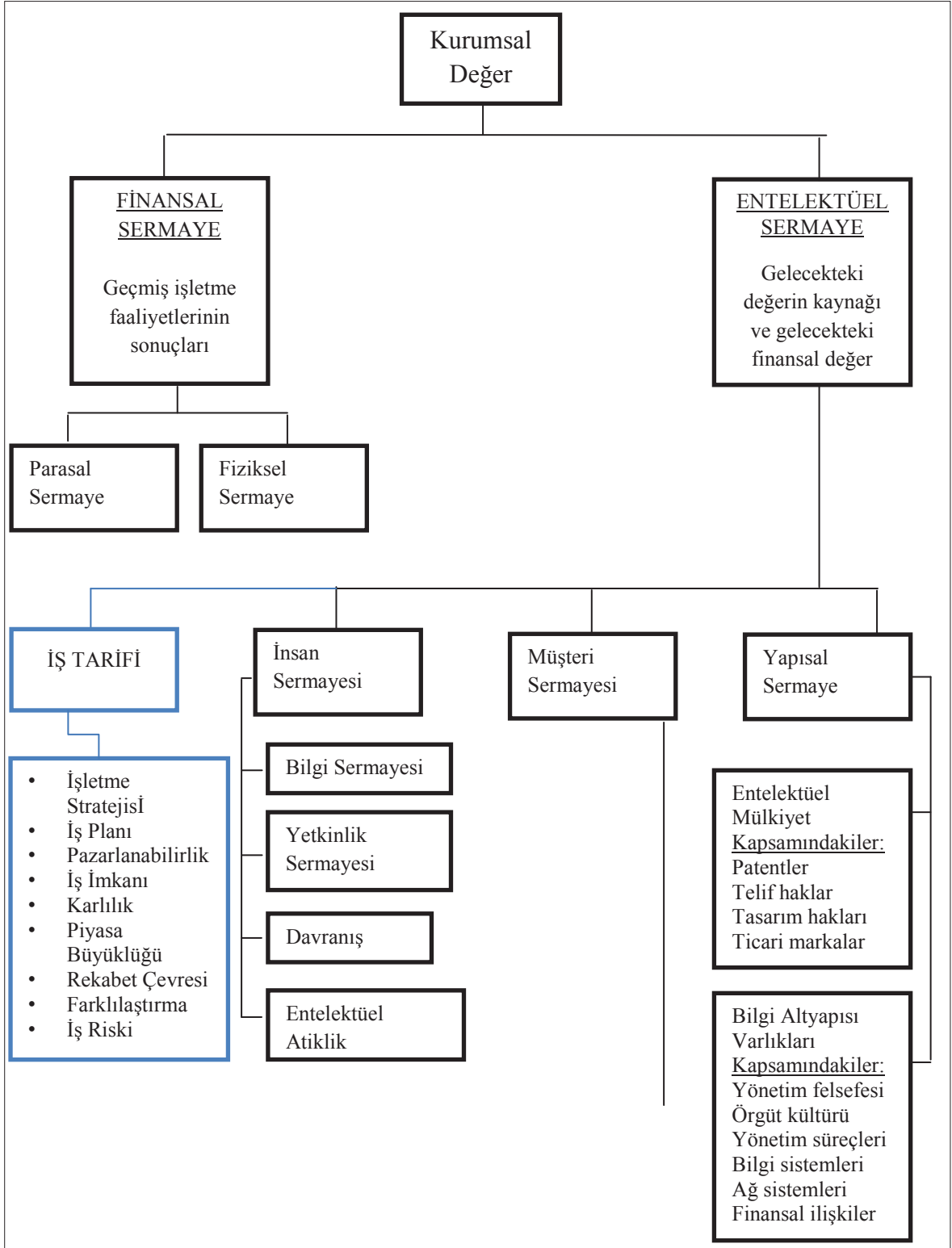


Kaynak: McElroy, 2001: 6.

McElroy'a göre, işletmenin sahip olduğu piyasa değerini oluşturan iki önemli kalem bulunmaktadır. Bunlardan ilki finansal sermaye, diğeri ise entelektüel sermayedir. McElroy entelektüel sermayenin müşteri sermayesi unsurunu sosyal sermaye olarak ele almış, dahili sosyal sermaye, paylaşım açık sosyal sermaye ve sosyal yenilik sermayesi olmak üzere üç alt başlıkta incelemiştir. Ayrıca yapısal sermaye de kendi içerisinde entelektüel mülkiyet ve diğeri entelektüel varlıkların üzerinde etkili olduğu yenilik sermayesi ve süreç sermayesi olmak üzere iki boyuttan meydana gelmektedir. Dahili sosyal sermayenin iki temel yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlardan biri birey merkezli sosyal sermaye yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre; çalışanların işletme içerisinde kendilerine verilen görevleri yerine getirirken diğeri çalışanlarla kurdukları ilişkilerin değeri, birey merkezli sosyal sermaye kapsamında değerlendirilmektedir. Diğeri yaklaşım ise işletme içerisinde birey-merkezli sosyal sermaye yaklaşımına oranla çok daha yoğun ilişkiler kurulması gerektiren sosyo-merkezli sosyal sermaye yaklaşımıdır (Yılmaz, 2008).

Son olarak kurumsal değere dayalı entelektüel sermaye unsurları Tablo 2.7'de verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere işletmenin sahip olduğu kurumsal değer geçmiş işletme faaliyetlerini ifade eden finansal sermaye ile gelecekteki değerin kaynağı, finansal değerini ifade eden entelektüel sermayenin birleşimiyle oluşmaktadır. Parasal ve fiziksel sermaye işletme faaliyetlerinin sonuçlarını etkilemektedir. İş riski, ürün veya hizmetin pazarlanabilirliği, piyasa büyüklüğü gibi kriterlere göre işin tanımının yapılmasının ardından işin gereklerine yönelik insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi belirlenmektedir. Entelektüel sermaye ve finansal sermayenin bir araya getirilmesiyle kurumsal değer yaratılmaktadır.

Tablo 2.7: Kurumsal Değere Dayalı Entelektüel Sermaye Unsurları



Kaynak: <http://icmg.co.jp/en/service/icm/framework.shtml>, Jurczak 2008: 39; Erkal 2006: 51-56'dan uyarlanmıştır.

Yukarıda sözü edilen entelektüel sermaye unsurlarına yönelik tüm teorilerin ortak bir yanı bulunmaktadır. Tüm teoriler temelinde bilgi kaynaklıdır ve araştırmacılar çeşitli entelektüel sermaye modellerinin farklı bileşenleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmışlardır (Agndal, Nilsson, 2005: 93).

2.4.1. İnsan Sermayesi

Modern bilimin karmaşık sistemi, var olan koşullara ve koşullarda meydana gelen değişimlere reaksiyon göstermektedir. Bu duyarlılığı kelebek etkisi örneğiyle açıklayabiliriz. Kelebek etkisine göre, Katmandu’da kanat çırpın kelebek New Orleans’ta bir hortuma yol açabilmektedir. İngiliz iktisatçı Charles Handy de bu örnekten yola çıkarak yeni organizasyonların, önceden belirlenmiş rolleri benimseyen değil kelebek etkisi teorisinde olduğu gibi tüm dünyada fırtına yaratabilecek ilk hareketi başlatabilecek kişilere gereksinim duyulduğunu ileri sürmüştür. Bu da organizasyonları bünyesinde bulunan çalışanların özelliklerinde değişikliklerin ortaya çıkmasını gerekli kılmaktadır (Arıkboğa, 2003: 70-71).

Bilginin öneminin artması, rekabet şartlarının zorlaşması, teknolojik yeniliklerin çoğalması nedeniyle değişen ekonomik koşullarda işletmelerin doğru kararlar alabilmeleri, mevcut paylarını koruyabilmeleri ve optimum kar oranını yakalayabilmeleri için insan sermayesi unsuru işletmeler tarafından daha yakından tanınmalı ve daha iyi yönetilmelidir. Bu da ancak işletme içerisinde “insan” ve “insan odaklı yönetim” anlayışının oluşturulmasına bağlıdır (Şamiloğlu, 2002: 88).

İnsan sermayesi, çalışanların sahip oldukları bilgi birikimini işletme problemlerine uygulayabilme yeteneğini ifade etmektedir (Pirtini, 2004: 29). Bir başka tanıma göre ise insan sermayesi, çalışanların kafasında açıkça ifade edemedikleri bilgidir, özünü örgüt üyesinin soyut zekası oluşturmaktadır (Şamiloğlu, 2002: 87; Arıkboğa, 2003: 76). Yani artık günümüzde değerlerin kaynağı zeka ve hayal gücüdür. Böylelikle kendi sermayesini yanında taşıyan insan aslında işletme sermayesinin bir bölümünü de taşımaktadır (Gorz, 2011: 13). Bu bilgilerden hareketle insan sermayesi her ne kadar zeka ve hayal gücü işi olsa da onun için entelektüel sermayenin kalbi demek yanlış olmayacaktır (Obeso vd. 2013: 315).

Daimler-Chrysler’in insan kaynakları yöneticisi Norbert Bensele ise, şirket çalışanlarının aslında şirket sermayesinin bir parçası olduğunu ileri sürmüş, onların sahip

olduğu motivasyonu, bilgi ve becerileri, yenilikçi yetenekleri, müşteri arzusunu dert etmeleri, yenilikçi hizmetlerin hammaddesini oluşturduğunu dile getirmiştir. Bensel'e göre çalışanlar, aslında birer girişimcidir ve onların performansları şirkette kaç saat geçirdikleriyle değil erişilen hedef ve sonuçların niteliğiyle ölçülmektedir (Gorz, 2011: 13).

İnsan sermayesi, işletme çalışanlarının sahip olduğu genetik kalıtım, eğitim, deneyim ile yaşam ve iş hakkındaki tutumlarının kombinasyonuyla meydana gelmektedir. Yenilik ve stratejik yenileme kaynağı olması nedeniyle de insan sermayesi oldukça önemlidir. Ayrıca araştırma laboratuvarlarında ya da ofislerde beyin fırtınası yoluyla projeler geliştirmek, yeni süreçlerle ilgili değişiklik yapmak, kişisel becerileri arttırmak veya yeni yollar keşfetmek insan sermayesi sayesinde gerçekleşmektedir (Bontis, 1998: 65).

Bunun yanı sıra kişilerin sahip oldukları her türlü beceri insan sermayesini oluşturmamaktadır. Rutin işler için insan sermayesini kullanmak yerine otomasyona başvurmak böyle durumlarda daha çok işe yarayacaktır. Böylelikle çalışanlar zamanlarının ve yeteneklerinin büyük bölümünü yenilik faaliyetlerine harcayacaklardır (Karacan, 2007: 28). Böylece insan kaynağının ne derece etkin kullanıldığı da ortaya çıkmış olacaktır. Anlatılanlar ışığında insan sermayesine işletmenin yaratıcılık kaynağı demek yanlış olmayacaktır (Pirtini, 2004: 29).

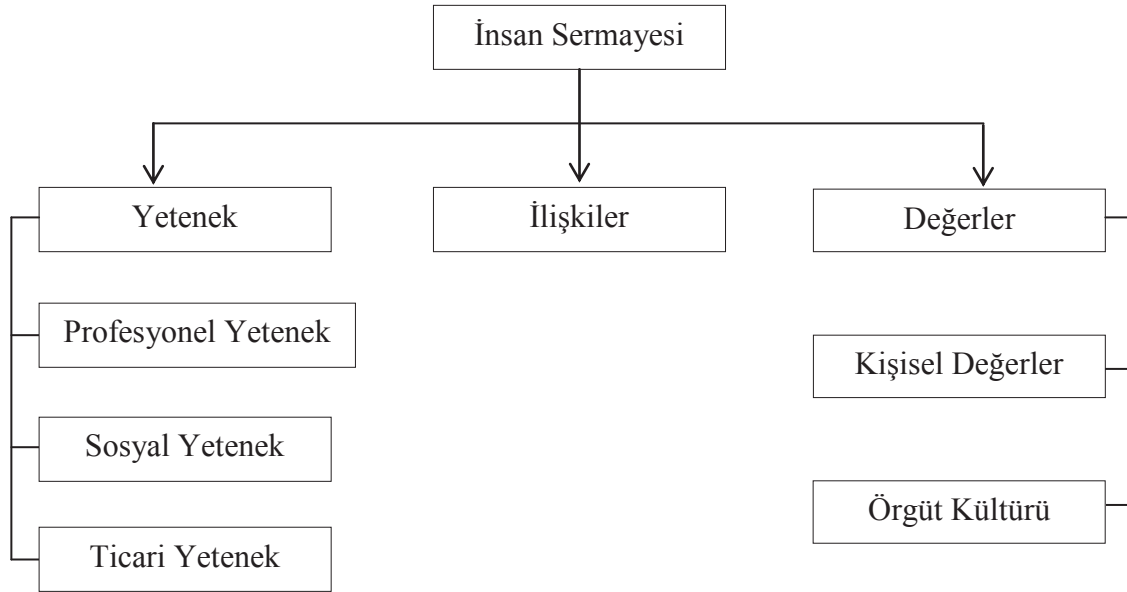
Örneğin avukatlık firmasında çalışan bir avukat ya da yazılım şirketinde çalışan bilgisayar programcısı çalıştıkları işletmeler için birer insan sermayesidir. Her ne kadar direkt olarak bir değer yaratmasalar da bilgileri sayesinde müşterilerine sundukları hizmet entelektüel varlık olarak kabul edilmektedir (Edvinsson, Sullivan, 1996: 358-359).

Bazı araştırmacılar insan sermayesini de alt unsurlarına ayırmışlardır. Bu nedenle farklı çalışmalarda farklı insan sermayesi unsurlarına rastlanabilmektedir. Örneğin Pablos'a göre insan sermayesi; çalışan profili, personel devir oranı, öğrenim, işe bağlılık ve motivasyon, eğitim ve çalışan memnuniyeti gibi unsurlardan meydana gelmektedir (Bayarçelik, 2012: 19).

Bir diğer ayrıma göre insan sermayesi üç unsurdan meydana gelmektedir. Bu ayrım Şekil 2.4'te gösterilmektedir. Bu unsurlar yetenek, ilişkiler ve değerlerdir. Yetenekler, işletme çalışanlarının kapasitesi ve bu çalışanların faaliyetlerini ifade etmektedir. Genel itibarıyla entelektüel sermayenin geliştirilmesi için her bir çalışanın kapasitesinin

arttırılması gerekmektedir (Akpınar, Akdemir, 2000: 334; Arıkboğa, 2003: 86-88). İlişkiler ise çalışanların diğer meslektaşları veya birlikte faaliyette buldukları iş arkadaşlarıyla kişisel çabalarının veya bilgilerinin paylaşılmasını ayrıca bu durum karşısında grup içerisinde kabul görmelerini ve daha iyi anlaşılmasını; değerler ise, kişiler arası ilişkiyi etkileyen faktörleri ifade etmektedir (Arıkboğa, 2003: 86-88).

Şekil 2.4: İnsan Sermayesi Unsurları



Kaynak: Kurt, 2008: 39; Erkal, 2006: 54; Arıkboğa, 2003: 86-88'den uyarlanmıştır.

Yukarıdaki şekilde de gördüğümüz gibi çalışanların sahip olduğu ve insan sermayesini bir araya getiren bu unsurlar değerlendirilirken ortaya çıkarılan katma değer göz ardı edilmemelidir. Yani çalışanların da bu unsurlara, özellikle de yarattıkları katma değere göre değerlendirilmesi gerekir. Çalışanların yarattıkları katma değer Tablo 2.8'de gösterilmektedir. Tabloya göre, bir işletme içerisinde istihdam edilen dört çalışan tipi bulunmaktadır. Bunlar, yerlerinin kolay ya da zor doldurulmasıyla ilişkili olan, düşük ya da yüksek katma değerli çalışanlardır.

Tablo 2.8: Çalışan Katma Değer Tablosu

Yeri Zor Dolar, Düşük Katma Değerli	Yeri Zor Dolar, Yüksek Katma Değerli
Yeri Kolay Dolar, Düşük Katma Değerli	Yeri Kolay Dolar, Yüksek Katma Değerli

Kaynak: Stewart, 1997: 139

Tablonun sol alt karesinde yer alan, yeri kolay dolan ve düşük katma değerli çalışanlar; düz ve yarı kalifiye olan çalışanlardır. Bu tarz çalışanlar hemen hemen benzer niteliktedir. Eğitim süreleri kısadır. Sol üst köşede bulunan yeri zor dolan ve düşük katma değerli olan çalışanlar, kalifiye fabrika işçileri, deneyimli sekreterler, büro işlerini gören elemanlardan oluşmaktadır. Her ne kadar yerleri zor doldurulsa ve işleri önemli olsa da müşteriler için herhangi bir fark yaratmamaktadırlar (Stewart, 1997: 140).

Sağ alt karede yer alan yeri kolay dolan ve yüksek katma değerli olan çalışanlar ise müşteriler için yüksek değerli olan işleri yerine getiren çalışanlardır. Buraya kadar sözü edilen tüm çalışanlar emek maliyetidir. Son olarak yeri zor dolan ve yüksek katma değerli olan çalışanlar insan sermayesini oluşturan çalışanlar olup işletme için son derece önemlidir. Çünkü müşteriler bu grupta yer alan çalışanlar sayesinde rakip işletme yerine söz konusu insan sermayesine sahip işletmeyi tercih ederler. Yani bu grup ne derece yoğunsa sunulan ürün veya hizmet rakiplere oranla piyasada daha çok ayakta kalacaktır (Stewart, 1997: 140). Tablo 2.9'da çalışanların sahip olduğu katma değer özelliklerine göre işletmelerin maliyetlerini azaltacak stratejiler verilmektedir.

Tablo 2.9: Çalışan Katma Değerine Göre Belirlenen Stratejiler

Yeri Zor Dolar, Düşük Katma Değerli (BİLGİYLE DONATIN)	Yeri Zor Dolar, Yüksek Katma Değerli (SERMAYEYE KATIN)
Yeri Kolay Dolar, Düşük Katma Değerli (OTOMASYONA GEÇİN)	Yeri Kolay Dolar, Yüksek Katma Değerli (FARKLILAŞTIRIN YA DA DIŞARIYA VERİN)

Kaynak: Stewart, 1997: 141.

Tablo 2.9'da görüldüğü üzere sol alt köşede yer alan düz ve yarı kalifiye emek grubu için işletmenin otomasyona geçmesi gerekmektedir. Çünkü ancak bu şekilde ikame edilebilir olan işlere harcama ve yatırım azaltabilecek ve bu sayede maliyetler düşürülecektir. Üst sol karede yer alan çalışanlara ise işletmelerin her daim ihtiyacı vardır. Fakat müşteriler için herhangi bir fark yaratmadığı düşünülen bu grup için yapılması gereken onları bilgiyle donatmaktır. Bu sayede enformasyon değeri artan bu çalışanlar müşterilere yararlı olmaya başlayacaklardır. Bazı araştırmalar göstermektedir ki çalışana dolayısıyla insan sermayesine yapılan bu tarz yatırımların marjinal değeri makinelere yapılan yatırımın marjinal değerinden yaklaşık üç kat daha büyüktür. Yeri kolay dolan

fakat yüksek katma değere sahip çalışanların oluşturduğu grubun işleri farklılaştırılabilir ya da dışarıya verilebilir. Bu sayede işletme yatırımlarını uzman olduğu alana kaydırmiş olacaktır (Stewart, 1997: 133-141).

İnsan sermayesi, işletmelerin diğer entelektüel sermaye unsurlarına nazaran sahip olmakta ve ölçmekte zorlandığı unsurlardan biridir (Pirtini, 2004: 27). Bu nedenle de kritik bir öneme sahiptir. Bill Gates: “Benim en önemli yirmi çalışanımı şirketten çıkaralım göreceksiniz son derece önemsiz bir firma olacağız.” sözleriyle aslında insan sermayesinin ne denli önemli olduğunu vurgulamak istemiştir. Ona göre, insan sermayesini ölçmek kafa saymak demek değildir (Şamiloğlu, 2002: 88). Çalışanların eğitim, yetkinlik ve geleceğe yaptıkları yatırımların oluşturduğu birikmiş değer, ekonomik anlamda bireysel bir değerdir. Her akşam paydos saatiyle birlikte de kapıdan çıkıp gider (Edvinsson, 2002: 108). Bu yüzden işletmeler aslında insan sermayesine sahip değillerdir onu yalnızca kiralayabilmektedirler. Bu nedenle eğer çalışanların işletme içerisinde uzun süre kalması isteniyorsa yine işletme içerisinde süreklilik ve aidiyet duygusunun oluşturulması gerekmektedir (Stewart, 1997: 153; Pirtini, 2004: 29).

İnsan sermayesi genel olarak aşağıdaki faktörlerden meydana gelmektedir (Arıkboğa, 2004: 30; Karacan, 2007: 28-29; Aydemir, 2008: 100-101; Wee, Chua, 2013: 582):

- Teknik bilgi,
- Teknolojik bilgi,
- Eğitime ayrılan alan zaman
- Eğitimin arka planı
- Mesleki yeterlik/mesleki vasıflar
- Meslekle ilgili takdir edilen değerler,
- Bilgi üretme çalışmaları,
- İş süreci öncesi ve sonrası kavrama,
- Yetenek/beceri oluşturma çalışmaları,
- Psikolojik olarak takdir edilen değerler,
- Personelin yıpranma oranı
- Ruhsal değerlendirmeler
- Girişimcilik coşkusu, motivasyon, mucitlik, kabullenici ve reddedici yetenekler, değişimcilik.

İnsan sermayesi, entelektüel sermaye unsurlarından önemli bir tanesidir ve işletmelerin sınırsız yenilenme potansiyelini ifade eder. Bu nedenle çalışanlar birbiriyle ilişki içinde olmalı, bilgi ve yeteneklerini paylaşmalıdır. Bu şekilde insan sermayesi kapasitesini arttırabilir. Ayrıca işletmeler insan sermayesinin gelişmesi için insanların bildiklerini daha çok kullanmalı, daha çok yararlı şeyler öğrenmeli ve bunu işletme geneline yaymalıdır (Arıkboğa, 2003: 85). Ayrıca işletmeler, insan sermayesine yatırım yapmaktan çekinmemelidir. Aksi takdirde insan sermayesi kullanılmadığında veya bir eylem içerisinde geliştirilmediğinde kolayca ziyan olabilmektedir (Stewart, 1997: 134-138).

Yine de entelektüel sermayeyi yalnızca şirketin kadrosunun ve insan sermayesinin değeri olarak görmek yanlış bir yaklaşımdır (Edvinsson, 2002: 21). İnsan sermayesi ancak kardeşleri olarak nitelendirilen yapısal sermaye ve müşteri sermayesi ile birlikte olduğu zaman fark yaratabilmektedir (Stewart, 1997: 138). Bu nedenle sürekli etkileşim halinde olmaları gerekmektedir (Ahmadi vd. 2011: 371).

Son yıllarda özellikle çalışan yapısında meydana gelen değişimler sayesinde artık çalışanlar kariyerlerini kendileri yönetmeye başlamıştır. Tercihleri yapan ve yeteneklerine uygun işverenleri seçenler artık çalışanların kendisidir. Kısacası insan sermayesi kendisine uygun yapısal sermaye aramaktadır (Edvinsson, 2002: 163). Çünkü en zeki insanların bile bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabilmek için bir organizasyona ihtiyaçları vardır (Görmüş, 2009: 65). Bunun için yapısal sermaye, entelektüel sermaye unsurları arasında bir diğer önemli unsur olarak görülmektedir.

2.4.2. Yapısal Sermaye

Entelektüel sermaye unsurlarını tek başlarına değerlendirmek anlamlı değildir. Unsurlar bir araya geldikleri zaman ancak anlamlı olurlar. Bunu bir örnekle açıklayalım: Hasta olduğunuzda iyileşmek için doktora giderseniz ve ondan hastalığınıza çare bulmasını istersiniz. Kendisine ödediğiniz ücret de doktorun sahip olduğu uygulamalı bilgi içindir. Fakat doktor bilgisini tazelememiş, güncelleştirmemişse ya da bunlar için ne yapması gerektiğini bilmiyorsa sizi tedirgin edebilir. Size verdiği tıpla ilgili bir kitap da sizin işinize yaramaz. Dolayısıyla örnekten yola çıkarak insan sermayesi de ancak bir altyapı ile işe yarayacaktır (Edvinsson, 2002: 108-109).

Girişimci ve mucit saf insan sermayesidir. İşletme adamı ise daha farklıdır. Thomas Edison'un ampülü icat etmesinin ardından General Electric'e dönüşen şirketi kurması ya da Bill Gates'in Microsoft'u yaratması insan sermayesinin yapısal sermayeye dönüşmesinin en güzel örnekleridir. Bu nedenle yapısal sermayenin olmadığı bir işletme yalnızca insan sermayesinden ibaret olacaktır (Şamiloğlu, 2002: 79-80; Arıkboğa, 2003: 93).

Yapısal sermaye tıpkı bir iskelet gibidir. İşletmenin ayakta kalmasını sağlar bu nedenle de diğer unsurlarla sürekli etkileşim halindedir. İşletmenin amaçlarını geliştirmesini sağlar (Eren, Akpınar, 2004: 10).

Edvinsson'a göre yapısal sermaye herkes evine gittikten sonra işletmede kalan her şeydir. Hatta kalıcı olan tek entelektüel sermaye unsurudur (Edvinsson, Sullivan, 1996: 360; Edvinsson 2002: 108). İnsansız bilgi kaynağı da denilebilir (Ahmadi vd. 2011: 371). Bu nedenle ona sahip olmak daha kolaydır (Edvinsson, 2002: 108). Bir başka tanımda ise yapısal sermaye, işletmedeki rutinler olarak ifade edilmektedir (Arıkboğa, 2003: 76). Bu tanımlardan hareketle taşınmaz bileşenlerin ya da özelliklerin tümü yapısal sermayeyi oluşturur diyebiliriz (Zerenler vd. 2008: 33). İnsan sermayesinin aksine yapısal sermayenin ticareti yapılabilen, yeniden üretilebilen veya başka firmalarla paylaşılabilir (Ahmadi vd. 2011: 371).

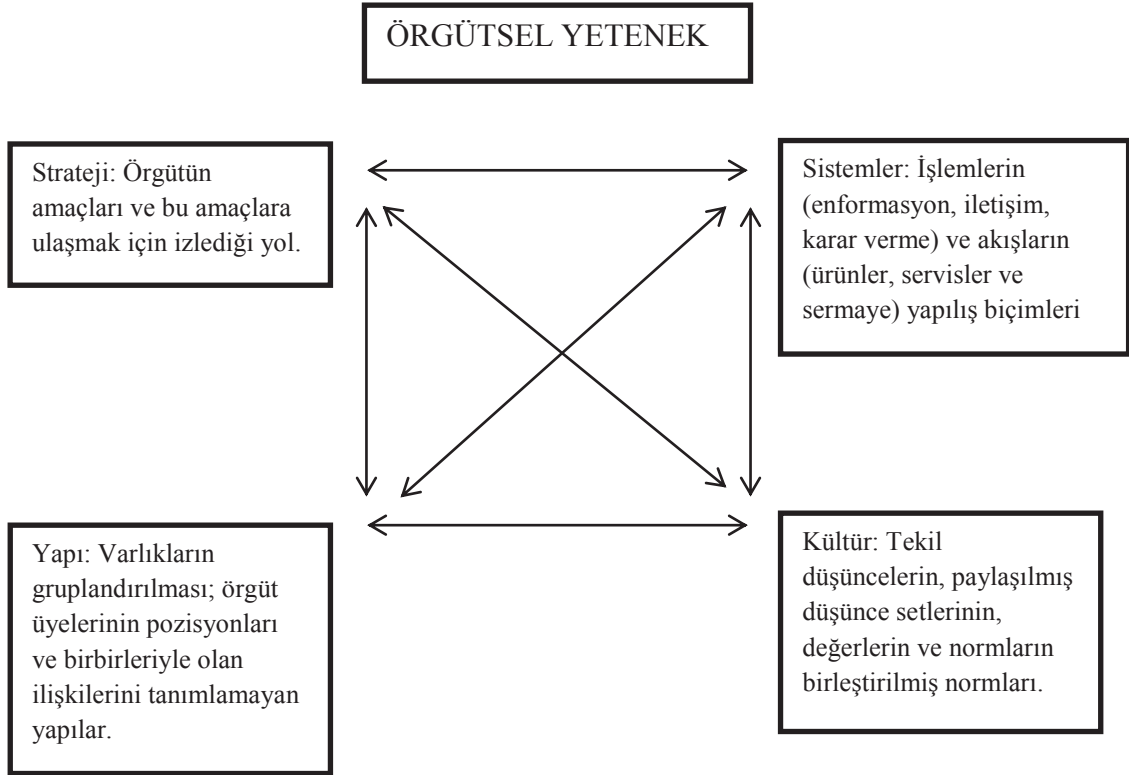
Bilgi tabanlı şirketlerde yapısal sermaye ise entelektüel çıktıları maksimize etmek için dizayn edilmiştir. Asıl işleri yaratıcı ve üretken fikirler ortaya çıkarmak olan bilgi tabanlı bu işletmelerde çalışma alanları, işbirliği ve takım çalışmaları yapmaya uygun olarak tasarlanmıştır. Bu işletmelerin yapısal sermayesi olarak kolay erişim sağlayan araçlar ve bilgisayarlar, konferans odaları şeklinde tasarlanmış çalışma odaları sayılabilir (Edvinsson, Sullivan, 1996: 360).

Van Buren'e göre yapısal sermaye, işletmenin yeni ürün ve hizmet yaratma ve yenileme yeteneğini ifade eden yenilik sermayesi ile yine o işletmenin süreç, teknik, sistem ve araçlarını konu alan süreç sermayesini içermektedir (Buren, 1999: 75-76).

Yapısal sermaye için örgütsel yetenekler toplamı demek yanlış olmayacaktır. Bu örgütsel yetenekler sayesinde işletme pazar ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Ayrıca işletme kendi içerisinde teknolojiye yatırım yapması ve iç girişimleri ile iş süreçlerini geliştirmesi durumunda sahip olduğu yapısal sermaye de artış gösterecektir. Örgütsel

yetenekleri oluşturan faktörler Şekil 2.5'te gösterilmektedir (Yereli, Gerşil, 2005: 19; Akpınar, Akdemir, 2000: 336).

Şekil 2.5: Örgütsel Yetenek



Kaynak: Yereli, Gerşil, 2005: 20

Yapısal sermayenin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki çalışanlara aktarılacak bilgilerin düzenli olarak kaydedilmesi ikincisi ise kaydedilen bu bilgilerin gerektiğinde kişilere veya uzmanlara ulaşmasını sağlamaktır (Görmüş, 2009: 65).

İnsan sermayesinde olduğu gibi yapısal sermayenin de alt unsurları bulunmaktadır. Bunlar, örgütün genel yapısı, idari süreçler, müşteri desteği, yenilikçilik, kalite faaliyetleri ve bilgi tabanlı alt yapıdır. Ayrıca yapısal sermaye, yönetim sistemlerinin resmi unsurları ve örgütsel kültürün gayri resmi unsurlarının etkileşmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Bayerçelik, 2012: 21).

Bir başka araştırmacıya göre, yapısal sermayenin iki unsuru bulunmaktadır. Bunlardan biri entelektüel mülkiyet diğeri ise altyapı varlıklarıdır. Bu unsurlar da kendi aralarında ayrılmaktadırlar. Bu unsurların alt bileşenleri Tablo 2.10'da gösterilmektedir (Erkal, 2006: 56; Aydemir, 2008: 101).

Tablo 2.10: Yapısal Sermaye Unsurları ve Alt Bileşenleri

Yapısal Sermaye	
<u>Entelektüel Mülkiyet:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Patentler • Telif hakları • Tasarım hakları • Ticari sırlar • Ticari markalar • Hizmet markaları 	<u>Altyapı varlıkları:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Yönetim felsefesi • Örgüt kültürü • Yönetim süreçleri • Bilgi sistemleri • Şebeke sistemleri • Finansal ilişkiler

Kaynak: Erkal, 2006: 56; Aydemir, 2008: 101.

Güçlü bir yapısal sermayeye sahip olan işletme aynı zamanda çalışanların yeni şeyler denemesine, öğrenmesine ve başarısız dahi olsa tekrar denemesine izin veren destekleyici kültüre sahip olmaktadır. Eğer işletme kültürü haksız yere başarısızlığı cezalandırırsa başarı da en düşük seviyede olacaktır. Bunun yanı sıra işletme içerisinde çalışanlar zamanlarını ve becerilerini hata yaparım korkusu olmadan yaratıcı aktivitelere yönlendirirlerse insan sermayesi de en etkin biçimde kullanılmış olacaktır (Zerenler vd. 2008: 32).

Güçlü bir yapısal sermaye, çalışan başına düşen kar artışını ve maliyet azalışını da desteklemektedir. Çünkü yapısal sermaye, entelektüel sermayenin işletme seviyesinde ölçülmesine izin vermektedir (Bontis, 1998: 66).

Yapısal sermaye bazı durumlarda işletme içerisinde oluşmamaktadır. Oluşmadığı durumlar içerisinde (Erkal, 2006: 57);

- Ulaşılabilecek bilgileri kullanmama, kullanamama, bilginin nerede olduğunu bilmeme,
- Gruplar arası güvensizlik,
- Çatışmalar nedeniyle önemli bilgileri kendine saklama,
- Ortak bilinç ve ortak sorumluluğa sahip olmama,
- Paylaşma ve eleştirileri fırsat yaratacak bir durum olarak görmeme sayılabilir.

Yapılan araştırmalara göre, insan sermayesi ve müşteri sermayesiyle performans arasında pozitif bir ilişki söz konusu iken, yapısal sermaye ve performans arasında böyle bir ilişki bulunmamaktadır. Fakat insan sermayesi ve müşteri sermayesinin değer yaratan unsur olabilmeleri için örgütsel yapıya ihtiyaç duyulmakta bu da yapısal sermayeyi önemli hale getirmektedir (Bayerçelik, 2012: 23). Yapısal sermayenin amacı kısaca çalışanların bildiklerini alıp müşterilere dağıtmaktır (Eren, Akpınar, 2004: 10).

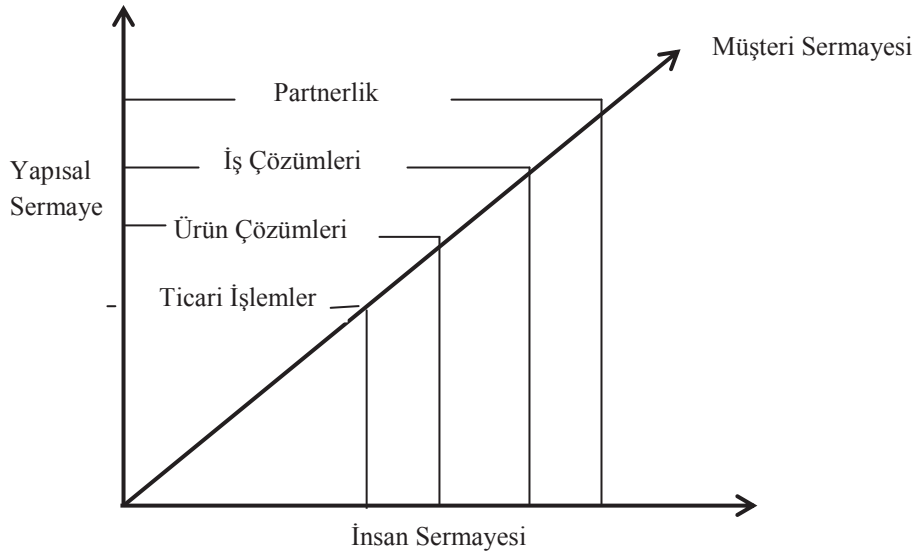
2.4.3. Müşteri Sermayesi

Müşteriye sahip her işletme müşteri sermayesine de sahiptir (Zerenler vd. 2008: 33). İnsan sermayesi ve yapısal sermaye arasında köprü görevi gören müşteri sermayesi, entelektüel sermayenin başarıya ulaşmasında aktif rol oynamakta ve işletme stratejilerinin yönlendirilmesinde anahtar bileşen konumunda bulunmaktadır (Karacan, 2007: 34). Çünkü işletme, asıl amacı olan sürdürülebilirliğini devam ettirmek ve finansal başarı sağlamak amacıyla öncelikle müşteri beklentilerini karşılamalı ve tatmin etmeli kısacası müşteri sermayesini en etkin biçimde kullanmalıdır (Görmüş, 2009: 65).

Müşteri sermayesinin temeli işletmenin dış ilişkilerinde (müşteriler, tedarikçiler, hükümet veya ilgili endüstri kuruluşlarıyla olan ilişkiler) saklı olan bilgiye dayanmaktadır. Pazarlama kanalları bilgisi ve müşteri ilişkileri, müşteri sermayesinin ana temasıdır (Bontis, 1998: 67). Ayrıca müşteri sermayesi ile bir işletmenin ilişkilerinin değeri ileri sürülmektedir (Zerenler vd. 2008: 33). Bu nedenle de sosyal ve kurumlar arası ilişkilerin farklılaşması üzerine odaklanmaktadır (Ahmadi vd. 2011: 371).

Müşteri sermayesi; insan sermayesi ve yapısal sermayenin optimizasyonu ile ortaya çıkmaktadır. Bu optimizasyon şekil 2.6'de gösterilmektedir.

Şekil 2.6: Entelektüel Sermaye Unsurlarının Birlikte Etkileşimi



Kaynak: Stewart, 1997: 221.

Şekle göre; ticari işlemlerden partnerliğe doğru artış gösteren ilişkiler, karşılıklı kazançlar sağlamaktadır. Satıcıların yalnız satış, alıcıların yalnız alış yaptığı işlemler ticari

faaliyetler içerisinde yer alırken alıcının iş problemini çözmeye yönelik tüm öneriler ürün çözümlerinde yer almaktadır. Daha sonra bu iş ilişkisi satıcı ve alıcının işlerinin uzantısı haline gelir ve diğer gerekli tüm durumları sağlamanın finansal sorumluluğunu üstlenirse işbirliği ilerletilmiş olur. Bu ticari alım satım işbirliğine dönüştüğünde, satıcı kar payını, müşteri payını ve güvenliğini de ilerletmiş olur. Her ne kadar bu ilişki gergin ve zorlayıcı olsa da iki taraf için de son derece kazançlı olmaktadır (Stewart, 1997: 221-222).

Müşteri sermayesi unsuru da insan sermayesi unsuru gibi ayrıca dikkat ve önem isteyen bir unsurdur. Çünkü işletmelerin işgörenleri elde tutmaları ne kadar zorsa müşterileri elde tutmaları da o derece zordur. Müşterilerin işletmeyi her an terk edebilme potansiyelleri bulunmaktadır (Pirtini, 2004: 37). Yapılan araştırmalar göstermektedir ki işletme için yeni müşteri bulmak mevcut müşteriyi elde tutmaktan daha zor ve daha pahalıdır (Arıkboğa, 2003: 100). Bu nedenle varolan müşterilerin sabitlenmesini kolaylaştırmak için yatırım yapılmalı, müşterinin kaçması önlenmelidir (Matos, 2004: 271). Kısacası, işletmeler müşteriyi ellerinde tutmak istiyorlarsa, müşterilerin değer verdiği ürün ve hizmetleri üretip teslim etmeleri gerekmektedir. Böylece uzun dönemli mükemmel bir finansal performansa da sahip olabileceklerdir (Kaplan, Norton, 2003: 82).

Basit bir ifadeyle müşteri sermayesi, müşterilerin şirketle iş yapma olasılığıdır (Stewart, 1997: 99). Müşteri sermayesi, yalnızca müşterileri değil onların yanı sıra hisse sahipleri, tedarikçileri, rakipleri, devlet, resmi kurumlar ve toplum ile ilgili ilişkileri de içermektedir (Görmüş, 2009: 66). Genel anlamda işletmenin faaliyet sahasında dış çevreyle etkileşime geçtiği sırada ortaya çıkmaktadır (İpçioğlu, Şahin, 2012: 156). Sadece müşterileri değil etkileşim halinde olduğu diğer paydaşları da kapsamaktadır.

Tablo 2.11: Müşteri Sermayesi Unsurları

Müşteri Sermayesi Unsurları	Konusu
Tedarikçi Sermayesi	Önemli tedarikçiler ile işletme arasındaki karşılıklı güven, anlaşma ve yaratıcılık
Anlaşma Sermayesi	Güvenilir ve yararlı partnerler
Topluluk Sermayesi	İşletmenin yetenekleri ve dış çevredeki itibarı
Düzenleyici Sermaye	Kanun ve düzenlemeler
Rakip Sermayesi	Rakipler hakkında kritik anlayış ve zeka

Kaynak: Knight, 1999: 24.

Müşteri sermayesi unsurlarını genel hatlarıyla aşağıdaki gibi sayabiliriz (Karacan, 2007: 34):

- İşle ilgili yapılan işbirlikleri
- Markalar
- Müşteriler
- Lisans anlaşmaları
- Müşteri sadakati
- Sözleşmeler
- İşletme adı
- Dağıtım kanalları
- Franchising anlaşmalar
- Dağıtım kanalları

Müşterileri olan her işletmenin müşteri sermayesi vardır. Bilginin öneminin artması ve bilgi ekonomisine geçilmesiyle mal ve hizmet üretiminde yaşanan değişimler karşısında işletmelerin müşteri ilişkilerini yönetme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle işletmeler nasıl insan sermayesi ve yapısal sermayesine yatırım yapıyorsa müşteri sermayesine de yatırım yapmak zorundadır. Akıllıca yapılan yatırımlar karşısında getirisi de buna bağlı olarak artacaktır. Bu yatırımlar beş başlık altında özetlenmiştir (Stewart, 1997: 217-222):

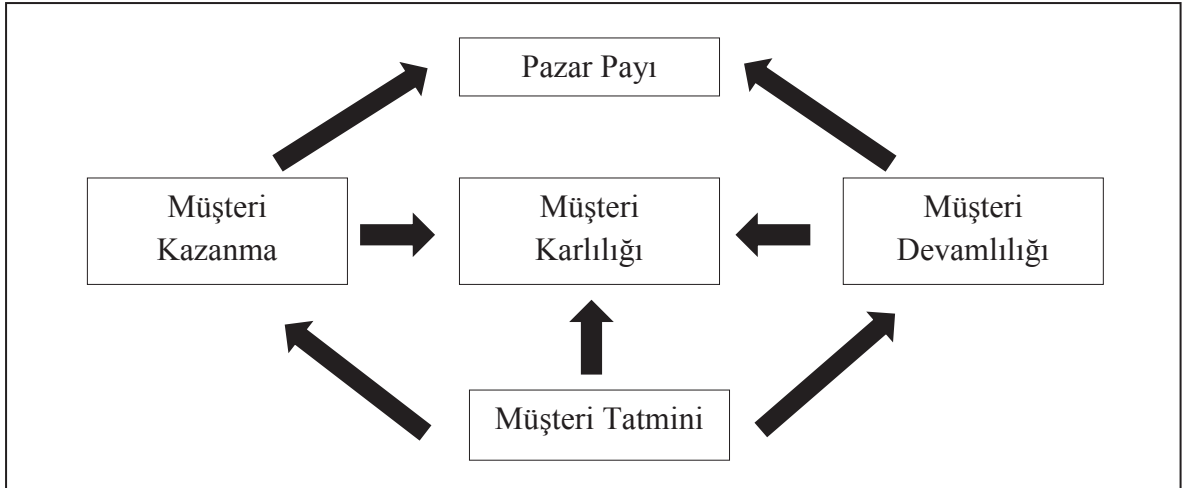
- Müşterilerle birlikte yenilikler yaratmak,
- Müşterilere yetki vermek,
- Müşterileri birey olarak görmek,
- Kazanımları müşterilerle paylaşmak ve
- Müşterilerin işini öğrenip onlara sahip olduğunuz işi öğretmek

Entelektüel sermaye unsurları içerisinde değeri en belirgin olan unsur müşteri sermayesidir. Bu nedenle finansal göstergelere sahip olan bu unsuru takip etmek daha kolaydır. Fakat yine de entelektüel sermaye unsurları içerisinde en kötü yönetileni de bu unsurdur (Stewart, 1997: 202-203). Müşteri sermayesinin doğru bir şekilde yönetilebilmesi bilginin, ilişkilerin ve bunların ortaya çıkardığı değerlerin doğru ve duyarlı bir biçimde ölçülmesiyle doğru orantılıdır. Bunun için tek bir yöntem ya da yaklaşım bulunmamaktadır. Bu yöntem ve yaklaşımlardan biri de balanced scorecard uygulamasıdır (Bayerçelik, 2012: 25).

Kaplan ve Norton, balanced scorecard uygulamasıyla işletmelerin sahip oldukları müşteri sermayesini ölçmeyi hedeflemektedir. Böylece işletmeler, müşterilerin kendileriyle ilgili olan tatmin, sadakat, devamlılık, kazanılma ve kazanç boyutları hakkında bilgi sahibi

olabileceklerdir. Bu ölçüm için Kaplan ve Norton “temel ölçü grubunu” geliştirmişlerdir. Bu grupta kullanılan ölçüler şu şekildedir: Pazar payı, müşteri devamlılığı, müşteri kazanılması, müşteri tatmini ve müşteri karlılığıdır (Kaplan, Norton, 2003: 81-86). Kaplan ve Norton’un geliştirdiği temel ölçü grubu Şekil 2.7’de bu gruba ait tanımlamalar ise Tablo 2.12’de verilmiştir.

Şekil 2.7: Temel Ölçü Grubu- Müşteri Boyutu



Kaynak: Kaplan, Norton, 2003: 87.

Kaplan ve Norton’un geliştirdiği temel ölçü grubunda müşteri boyutuna göre müşterilerin tatmin düzeyleri, müşteri kazancı ve devamlılığı üzerinde etkiye sahiptir. Bu etki sayesinde müşteri karlılığı artış göstermektedir. Ayrıca potansiyel müşterilerin işletmeye çekilmesi ve müşteri devamlılığının sağlanması ile işletme pazar payında büyüme görülmektedir.

Tablo 2.12: Temel Ölçü Grubu Tanımlamaları

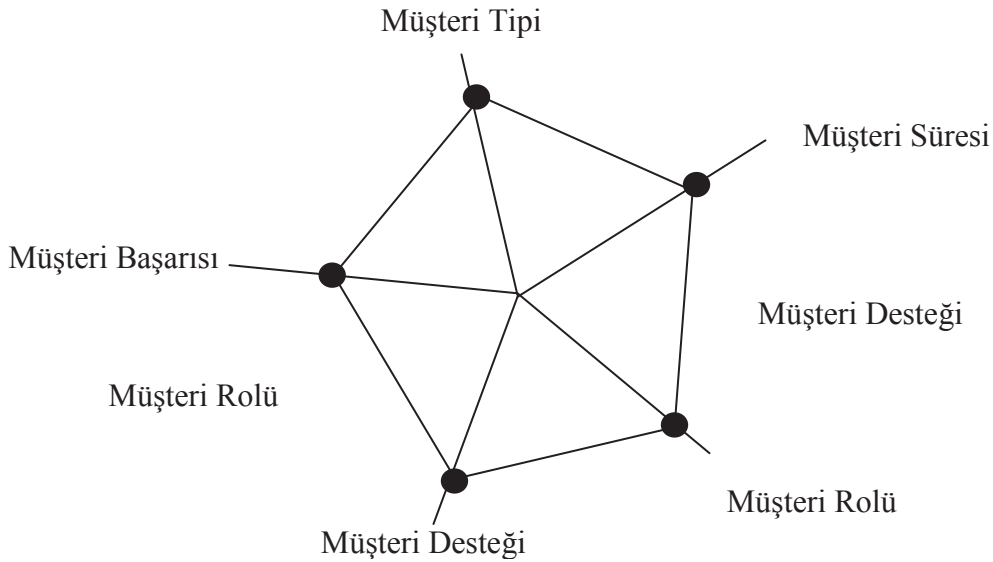
Pazar Payı	Müşteri sayısı, toplam harcama miktarı veya satılan birim mal miktarı gibi ölçülerle, şirketin belli bir pazarda yaptığı satışların o pazarda yapılan toplam iş hacmine olan oranını gösterir.
Müşteri Kazanma	Müşterilerin yeni iş veya müşteriler kazanma oranını mutlak veya bağlı değerler şeklinde ölçer.
Müşteri Devamlılığı	Mutlak veya bağlı değerler kullanarak şirketin müşterileri ile sürdürdüğü, koruduğu ilişkilerin oranını takip eder.
Müşteri Tatmini	Müşterilere sunulan değer tekliflerinin sağladığı müşteri tatmin seviyelerini özel performans kriterleri vasıtasıyla tespit eder.

Müşteri Karlılığı	Bir müşteri için yapılması gereken özel harcamalar gerçekleştirildikten sonra müşteri veya müşteri kesiminin net karını ölçer.
-------------------	--

Kaynak: Kaplan, Norton, 2003: 87

Bir diğer ölçüm yöntemi de Edvinsson ve Malone'a aittir. Müşteri çekicilik indeksi adı verilen bu ölçüm yönteminin beş kriteri bulunmaktadır. Bu kriterlerler; müşteri tipi, müşteri süresi, müşteri rolü, müşteri desteği ve müşteri başarısıdır. Bunların çarpımı da müşteri çekicilik indeksini vermektedir. Bu kriterler Şekil 2.8'de verilmektedir (Gibbert vd. 2001: 116).

Şekil 2.8: Müşteri Çekicilik İndeksi Kriterleri



Kaynak: Gibbert vd. 2001: 116.

Müşteri sermayesi bazı araştırmalarda ilişki sermayesi olarak da adlandırılmaktadır. Fakat ilişki sermayesi içerisinde müşteri sermayesinden farklı olarak ortaklara, tedarik kaynaklarına, özel ve ticari topluluklara, yasa koyucu kurumlara ve ticari anlaşma yapılan diğer işletmelere yani işletmenin ilişki içerisinde olduğu tüm çıkar gruplarına (üçüncü taraflara) yer vermektedir. Basit bir ifadeyle, dış çevreyle kurulan ilişkide ortaya yaratılan gizli bilgidir de denilebilir. İşletmenin sektör içerisindeki konumu, işletmenin bulunduğu yerin coğrafik özellikleri de bu yapıyı oldukça etkilemektedir (Ercan vd. 2003: 113; Pirtini, 2004: 37; Arıkboğa, 2003: 76).

2.5. Entelektüel Sermaye Yetenekleri

Entelektüel sermaye unsurlarının birleşmesiyle güçlü bir avantaj elde edilmekte ve bu sayede işletmeler endüstri liderliğine sahip olabilmektedir. Bu unsurlara önem veren ve entelektüel sermayelerini geliştirmek isteyen işletmeler bunun için öncelikle temel yeteneklerini ortaya çıkarmalı ve harekete geçirmelidir (Yurtseven, 2000: 415; Bozdemir, 2009: 21-22; Pirtini, 2004: 28). Entelektüel sermaye yetenekleri şu şekilde sıralanabilir (Miller, 1999: 43-44):

- a. Akı genişletmek
- b. Yeniliği teşvik etmek
- c. Bütünlüğü sağlamak

Tablo 2.13: Entelektüel Sermaye Yetenekleri

Endüstri Kaynağı	Liderliği	Entelektüel Sermaye	Temel Yetenek
Özgün bir anlayışla akıl ve bilgi		<p>İNSAN SERMAYESİ Bireysel yetenek: kişisel uzmanlık ve deneyim yeni bilgiye dönüştürme yeteneği. Paylaşılmış, yeni bilgi: birçok insan arasında yaratma, aktarma ve bildirme</p>	Aklı genişletme
Üstün değerli yenilikçi ürünler		<p>YENİLEME SERMAYESİ Entelektüel varlıklar: patentler, lisanslar v.b. Satılabilir yenilikler: ürünler, hizmetler ve teknolojiler</p>	Yeniliği teşvik etme
Sıradışı hız ve etkinlikle yenilikçi ürünler		<p>YAPISAL SERMAYE İş süreçleri: prosedürler ve politikalar ile süreç teknolojileri biçiminde kurumsallaştırılmış bilgi Belgeleme: veritabanları, kayıtlar ve çeşitli biçimlerde bilgi becerileri</p>	Yeniliği teşvik etme
Üst düzeyde işbirliği ve sadakatle yüksek düzeyli bütünleştirilmiş ilişkiler		<p>İLİŞKİ SERMAYESİ Şebeke örgütleri: bilgi ve etki kaynakları. Müşteriler: özellikle kendi endüstrilerinde en yenilikçi olanlar.</p>	Bütünlüğü sağlama

Kaynak: Miller, 1999: 45; Miller, 2000: 305.

a. Akli Genişletmek: İşletmelerde entelektüel sermaye üretmenin ve arttırmanın yolu yeni bilgi yaratımından geçmektedir. Böylece insanlar yeni ürün, hizmet, süreç ve yönetim biçimleri yaratabilmektedir. Bunun için akli genişletmek yeteneği ile ortaya yeni bir bilgi çıkarmak için gerekli olan yetenek kazandırılmış olacak bu sayede de her ürün, hizmet ve iş süreci bir bilgi bütünü olarak değerlendirilebilecektir (Miller, 1999: 43'ten akt. Yurtseven, 2000: 417).

b. Yeniliği Teşvik Etmek: Entelektüel sermaye için bilgi ne kadar önemliyse yenilik de o derece önemlidir. Burada bahsi edilen yenilik küçük aşamalı geliştirmeler değil, genel olarak işletmenin her alanında uygulanacak olan farklı yöntemlerdir. Miller'in geliştirdiği yenilik yöntemine göre yenilik şu aşamalardan oluşmaktadır (Yurtseven, 2000: 417):

1. Vizyon (uzun dönemli ideal çözümleri tasarlamak)
2. Değişirme (şimdiki planı yapmak)
3. Deneme (unsurları ve teknolojileri birleştirmek)
4. Araştırma (yeni varsayımlara bütünüyle başlamak)

c. Bütünlüğü Sağlamak: Entelektüel sermayede bilginin yaratılmasının ve işletme genelinde yeniliklerin yapılmasının yolu yüksek düzeyde bir ilişki bütünlüğünden geçmektedir. İşletme içerisinde bütünlük ise ancak yaratıcı takımların arttırılması, dikkatli ve güvenilir haberleşmenin sağlanması ve işletme içerisinde insancıl boyutun yaşandığı yani temel insani değerlerin önemli olduğu bir ortam ile sağlanabilir. Ayrıca sorumluluk duygusunun gelişmiş olması, olumlu düşünme, doğruluk, dikkatli davranma ve barışçı olmak gibi diğer yetenekler de işletme içerisinde bütünlüğü arttırıcı etkiye sahiptir (Yurtseven, 2000: 417-418).

2.6. Entelektüel Sermaye Yönetimi

Yeni ekonomi düzeni içerisinde üretimin baş faktörü haline gelen bilgi ile entelektüel varlıkları yönetme ihtiyacı ortaya çıkmış ve bu ihtiyaç işletmelerin bir görevi haline gelmiştir (Stewart, 1997: 24). Yine de entelektüel sermaye yönetimi bir teknik değil bir örgütteki kaynak ve değerlerin yönetimine kökten bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Edvinsson, 1997: 369; Özkara 2008: 51). Bir işletme için finansal sermaye ne kadar önemliyse entelektüel sermaye de o denli önemlidir ve işletmenin sürdürülebilir kazançlar elde etmesini sağlar (Edvinsson, 2002: 19). Bunun yanı sıra

yaşanan değişim ve yenilikler nedeniyle de rekabetin yoğun olduğu ve hayatta kalmanın zorlaştığı, işletmelerin krizlere sürüklendiği bu dönemde örgütler entelektüel sermayeye sahip çıkılmalıdır. Burada yönetime ve yöneticilere büyük görevler düşmektedir (Örnek, 2006: 34-35). Entelektüel sermaye yönetimi uygulamaları, işletme içerisinde geliştirilmeli ve desteklenmelidir.

Entelektüel sermaye yönetimi ile ilgili olarak söyleyeceğimiz ilk şey bilgi yönetimi ile birbirine karıştırılmasıdır. Birbirine çok yakın kavramlar olmasına rağmen bilgi yönetimi entelektüel sermaye yönetiminin yalnızca küçük bir kısmını oluşturmaktadır (Edvinsson, 2002: 21). Entelektüel sermaye yönetimi, bilgi yönetiminden daha kapsamlı olup entelektüel sermayeyi yönetmenin esası, bilgiyi işletme yararına değer yaratan bir faktöre dönüştürmektir (Önce, 1999: 52). Bilgi yönetimi yalnızca; bilginin depolanması, aktarılması ve bir yerden başka bir taşınmasıyla ilgilenirken entelektüel sermaye yönetimi, örgütün gelecekteki kazanç potansiyelleriyle ilgilenir. Yani entelektüel sermaye yönetiminde amaç, stoklarla ilgilenmek değil akışın kendisidir. Örgütün geleceği olarak ifade edilen bu potansiyel enerjiyi ölçmenin tek yolu budur (Edvinsson, 2002: 21).

Bilgi yönetimi ve entelektüel sermayeyi tamamen birbirinden ayrı kavramlar olarak değerlendirmek de yanlıştır. Çünkü işletmeler bilgi yönetimi sayesinde entelektüel sermayelerini arttırabilmekte ve böylece saklı kalan bilgilerini de sürece dâhil etmektedirler. Böylelikle değişen koşullara uyum sağlamak kolaylaşmakta, pazarlama ve ürün kalitesi iyileşmekte; çalışan, tedarikçi, müşterinin tatmin düzeyi artmaktadır. Kısacası işletme rekabet avantajını elde edebilmektedir (Arıkboğa, 2004: 47-50).

İşletmelere bilgiyi geçmişten daha düşük maliyetle elde etme imkanı sunan ve daha çabuk ve daha yüksek oranda kar sağlama yeteneği kazandıran entelektüel sermaye yönetimi sayesinde işletme içerisinde iyi bir kontrol sistemi kurulmakta bu sayede de patent maliyetlerini azaltıcı ve bilgilerini karlı ürünlere dönüştürebilen yöntemlerin geliştirilmesi sağlanmaktadır (Yurtseven, 2000: 414).

Entelektüel sermaye yönetimiyle işletme, iş stratejileri ve amaçlarını gerçekleştirmeyi hedefler. Bunun için de kavramlardan, yöntemlerden, süreçlerden oluşan faaliyetlerini ve entelektüel varlıklarını kullanır. Entelektüel sermaye sayesinde işletmelerin geleneksel bilançolarına yansımayan değerlerin görünür hale gelmesi sağlanmakta ve işletmeler için sürekli bir değer meydana getirilmektedir (Akyüz, 2005: 116; Önce, 1999: 55).

Entelektüel sermaye yönetimi, işletmenin entelektüel sermaye güçlerinden kaynağından tam olarak faydalanılmasını ve topluma yararlı bir kurum olarak işletmenin imajını geliştirmesini sağlamaya yönelik bir yaklaşımdır. Entelektüel sermaye yönetiminde, entelektüel sermaye şirketin değer kaynağıdır ve bununla entelektüel sermayeyi güçlendirmek ve değer elde edilen kaynakların potansiyelini arttırmak amaçlanmaktadır (<http://www.icrating.com/content/definition>). Ayrıca entelektüel sermaye yönetiminin bir diğer amacı, işletmenin zenginlik kaynağı olarak sayılmayan entelektüel birikimlerini, bunların kurumsal anlamda gelişimini desteklemek üzere işletme stratejilerinin, misyon ve vizyonunun belirlenmesi ve korunması için yönlendirmektir (Akyüz, 2005: 116).

Entelektüel sermaye yönetiminin temelinde, stratejik yönetim süreci ve ürün geliştirme yönetimlerinin bütünleştirilmesi yatmaktadır. Bütünleştirilen bu süreçler entelektüel yönetimi ortaya çıkarır. Bu sayede işletme sahip olduğu proje, buluş ya da yenilik bilgisini kolaylıkla tüm birimlerle paylaşabilme olanağı bulabilmektedir (Yurtseven, 2000: 415).

Tablo 2.14: Stratejik Yönetim Süreci ve Entelektüel Sermaye Yönetimi Arasındaki İlişki

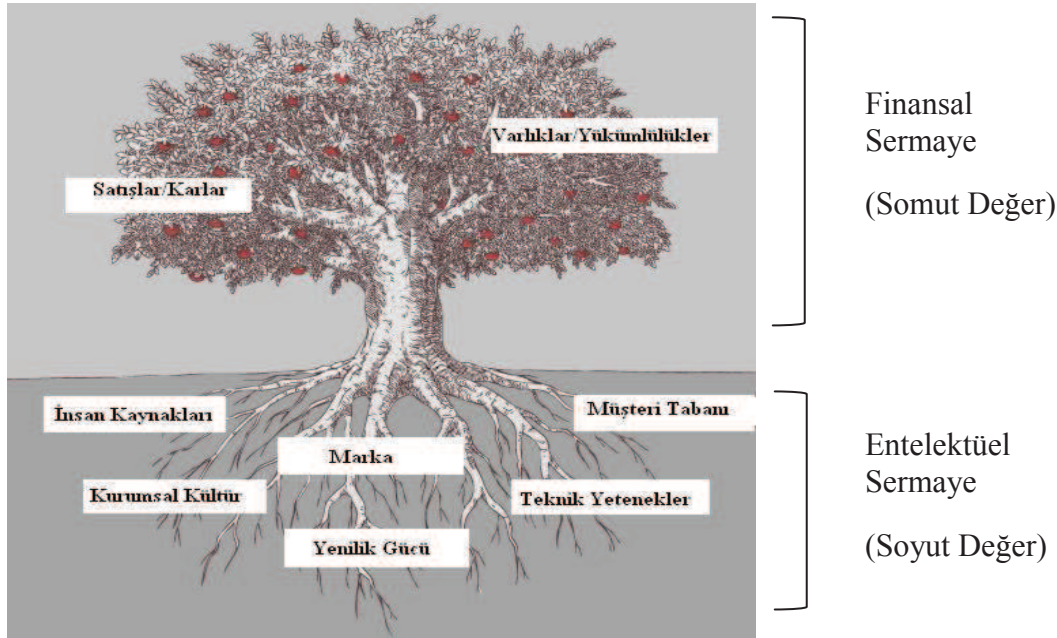
Ürün Yaşam Seyri	Stratejik Yönetim Süreci (SYS)	Entelektüel Sermaye Yönetimi (ESY)
Düşünce Yakalama	SYS Oluşturma	Buluş Veritabanı Oluşturma
Düşünce Eleme	Stratejik Uygunluk Planlaması	ESY'nin Özelliklerini Belirleme
Geliştirme	Strateji Geliştirme	Patent Planlaması
Koruma	Fayda/Zarar Analizi	ESY Değişkenlerinin Planlanması
Kontrol ve Yeniden Planlama	Kontrol ve Değerlendirme	ESY Uygunluk Kontrolü

Kaynak: Yurtseven, 2000: 415.

Entelektüel sermaye yönetimi yumuşak bir yönetim biçimi değildir. Bu yönetimde iyileşme umudu olmayan çürümeye yüz tutmuş kaynaklar kaldırılmalı, zayıf görünen fakat gelişme umudu olan kaynaklar ise sabırla güçlendirilmelidir. Bu tarz kaynakların sürekli geliştirilmesi için de çok çaba harcanması gerekmektedir. Her ne kadar bu güçlendirme biraz zaman alsada bu çaba işletmenin kesinlikle güçlü ve sağlam bir ağaç olmasına yardımcı olacaktır (<http://www.icrating.com>).

Entelektüel sermaye yönetimi işletmeyi, organik bir vücut ya da canlı bir organizma gibi algılamaktadır. Bir ağacın kökleri, gövdesi, yaprak ve meyveleri hepsi birbiriyle ilintilidir. Biri olmadan diğerini izole etmek veya yerini doldurmak mümkün olmadığı gibi ağacı meyve ile zenginleştirmek de mümkün değildir. Verdiğimiz örnekte olduğu gibi entelektüel sermaye yönetiminde de işletmenin genel görünümüne bakmadan insan sermayesini kaldırmak, yerini başkasıyla değiştirmek ya da entelektüel sermayeyi iyileştirmeksizin sadece işletmenin mali giderlerini düzeltmek mümkün değildir (<http://www.icrating.com>).

Resim 2.1: Entelektüel Sermaye Yönetimi Kavramı



Kaynak: <http://icmg.co.jp/en/service/icm/concept.shtml>.

Yukarıdaki resimde de görüldüğü üzere entelektüel sermaye bir ağacın kökleri gibidir. Öncelikle entelektüel sermaye belirlenir. Entelektüel sermayenin belirlenmesinde; insan kaynakları, kurumsal kültür, yenilik, marka, teknik yetenekler, müşteri tabanı gibi faktörler önemli rol oynamaktadır. Bu faktörler güçlendirilip geliştirilerek entelektüel sermayeden maksimum yarar elde edilir. Daha sonra bunlar ilgili çevreler tarafından paylaşılır ve bunların hepsinin birden gerçekleşmesi sağlanır. Sonuçlar, şirketin aktivitelerine yönelik konularda paydaşların rızasını almak için iç ve dış paydaşların tümüne duyurulur. Bu işlemin tekrarlanması işletmenin sürdürülebilir büyümeye ulaşmasını sağlamaktadır. Entelektüel sermaye yönetiminin amacı da budur. Ağacın verdiği meyve ise, işletmenin görünen varlıklarıdır ve karlılığıyla ilgili verileri ifade eder.

Ağacın meyvesi ne kadar çoksa yani işletmenin ürün ve hizmetleri ne kadar karlı ve verimliyse o ağacın yani işletmenin yaşam süresi o denli uzun olacaktır (Trequattrini vd. 2012: 461; <http://icmg.co.jp>).

Entelektüel sermayenin işletme içerisinde etkin yönetilebilmesi için bazı ilkelere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ilkeler (Stewart, 1997: 210-227-229):

- İşletme sahip olduğu insan sermayesini çalışanlarıyla, müşteri sermayesini de tedarikçi kuruluşlar ve müşterileriyle paylaşarak müşterek mülkiyet oluşturduğu takdirde bu varlıkları yönetebilir ve kar edebilir.
- İşletmenin ortak bir öğrenme ortamı sunması oldukça önemlidir. Böylece bilgi dışarı sızdırılsa dahi iş başında öğrenme yaygın olduğu için en fazla yararı yine kendisi sağlayabilir.
- İşletme içerisinde değer yaratacak çalışanlara yatırım yapmak öncelikli hedefdir. Bunun dışında kalanlar asgariye indirilmesi gereken maliyetler olarak nitelendirilmektedir.
- İşletme içerisindeki yönetim biçimi, müşterilerle çalışanların kolay işbirliği yapmasına izin verecek nitelikte olmalıdır.
- İşletmenin gerek duyduğu bilgi stokları hazır durumda el altında durmalı, gerek duyabileceği bilgi stokları ise kolay ulaşılır biçimde olmalıdır.
- İşletmelerin sermaye harcamalarının optimum seviyede olması ve bu harcamaları yüksek maliyetli fiziksel harcamalar yerine daha düşük maliyetli soyut varlıklara yönlendirmeleri finansal açıdan işletmeye avantaj sağlayabilir.
- Müşterilerin istekleri doğrultusunda hem işletmeye hem de müşteriye artı değer kazandıracak özel ilişkiler işletmenin karını arttırmasına yardımcı olabilir.
- Bilginin güç haline gelmesiyle gücün mal akışı yönünde müşteriye doğru kaymaktadır. Bu nedenle de işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörü analiz etmeleri ve onu iyi tanımaları çok önemlidir.
- Değişen ekonomik koşullar işletmeyi son derece etkilemektedir. Bu nedenle bilgi akışı dikkate alınmalı, gerçek ekonomi ile soyut ekonomi birbirine karıştırılmamalıdır.
- Entelektüel sermayenin unsurları olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi birlikte değerlendirilmelidir. Bu unsurların birbirinden bağımsız değerlendirilmesi ya da yatırım yapılması yetersiz kalmaktadır.

İşletmelerde entelektüel sermaye yönetiminin sistemli bir şekilde uygulanması, geliştirilmesi ve herhangi bir problemle karşılaşılması durumunda bu problemin kolayca aşılması için işletmeler bazı şartları yerine getirmiş olmalıdır. Bu şartlar şu şekildedir (Önce, 1999: 53-54; Erkal, 2006: 64; Akyüz, 2005: 120-121):

- İşletme yönetimi, işletme performansının yalnızca finansal terimlerle ölçülemeyeceği konusunda hemfikir olmalıdır.
- İşletmede çalışan herkes işletmede değer yaratan maddi olmayan varlıklar konusunda bilgi sahibi olmalı ve bu varlıkların işletme performansı üzerinde etkili olduğunun bilincinde olmalıdır.
- Entelektüel sermaye yönetimi için işletmede uygun örgüt kültürü oluşturulmalı ve gereken düzenlemeler yapılmalıdır. Bu düzenlemeler arasında, eğitim yatırımlarının artırılması, performans ölçümlerinin yapılması, ödül sistemlerinin gözden geçirilmesi gibi durumlar yer almaktadır.

Entelektüel sermaye yönetiminin işletme içerisinde uygulanabilmesi için öncelikle entelektüel mülkiyet oluşturulmalıdır. Entelektüel mülkiyet oluşturulurken müşterilerin değer verdikleri konulardan ve işletme ürünlerini kullanarak atfettikleri değerlerden yararlanılır. Entelektüel mülkiyetin değeri bu mülkiyetin kullanımında ortaya çıkmaktadır ve maddi fayda yaratmaktadır. Entelektüel mülkiyetin oluşturulmasının ardından entelektüel mülkiyetin değerlendirilmesi yapılmalıdır. Burada amaç, entelektüel mülkiyetin maddi faydasının ortaya çıkardığı değeri belirlemektir. Bu da entelektüel mülkiyetin müşteriler için ne kadar değer ifade ettiğiyle alakalıdır. Son olarak sahip olunan entelektüel mülkiyet korunmalıdır. Bu koruma süreci iki aşamadan oluşmaktadır. İlki, entelektüel mülkiyete yönelik yasa dışı müdahaleleri engellemek amacıyla yasal yollara başvurulması ikincisi, işletmenin sahip olduğu patentlerin yol açabileceği yasal müdahalelere karşı tedbir alınmasıdır. Böylece entelektüel mülkiyet de korunmuş olacaktır (Erkal, 2006: 72).

Entelektüel sermayeyi unsur bazında değerlendirirken şu aşamaları yerine getirmek gerekmektedir (Akyüz, 2005: 137-138):

1. İnsan sermayesinin etkin yönetimi için;

- Yeni bilgi oluşumunu sağlamak ve bunun için çalışanları cesaretlendirmek,
- Bütün çalışanların sahip oldukları bilgiyi açık hale getirmelerini sağlamak ve bunu değerlendirmek,
- Anlaşılmayan bilgiyi de yönetmeye çalışmak,

- İnsanları öğrenmeye ve paylaşmaya teşvik etmek.
2. Yapısal sermayenin etkin yönetimi için;
- Bilgi ve insan akışını daha serbest hale getirmek,
 - Paylaşma ve öğrenmeyi teşvik etmek,
 - Bilgiyi ödüllendirmek,
 - Değişim isteği oluşturmak.
3. Müşteri sermayesinin etkin yönetimi için;
- Bütün işletmeyi müşteri odağına yöneltmek, müşteri sadakatini sağlamak,
 - Müşteri sadakatinin devam etmesi için gerekli çabayı göstermek gerekmektedir.

Entelektüel sermaye yönetimi sürecinde işletmelerin izleyeceği yol haritası örnek olması amacıyla şu şekilde verilebilir (Önce, 1999: 55; Erkal, 2006: 63; Marr, 2008: 7'den uyarlanmıştır):

1. Entelektüel Sermayenin Tanımlanması

- İşletmenin entelektüel sermayesini yüz yüze yapılan görüşmeler, araştırmalar, anketler yardımıyla belirleme,
- İşletmenin sahip olduğu fiziksel, entelektüel ve finansal kaynaklarının analizini yapma,
- Entelektüel sermayenin tanımlanması yoluyla misyon belirleme,

2. Anahtar Değerlerin Belirlenmesi

- Entelektüel sermaye ile ilgili verileri toplama, ölçümlerini yapma ve süreçleri ortaya koyma,
- Entelektüel sermaye politikalarını geliştirme ve son gelişmelerin izlenmesiyle liderliği tanımlama,
- Entelektüel sermayenin veri tabanı olarak korunması için gereken teknoloji altyapısını oluşturma.

3. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi

- Ölçülmek istenen entelektüel sermaye bileşenini tanımlama,
- Anahtar performans sorularını oluşturma,
- Ölçülecek verileri toplama.

4. Entelektüel Sermayenin Yönetimi

- Yönetimin gerçekleştirilmesi.

5. Entelektüel Sermayenin Raporlanması

- Entelektüel sermayenin denetlenmesi,
- Entelektüel sermaye performansını içeren raporların örgüt içine ve dışına duyurulması,
- Elde edilenlerin entelektüel sermaye bilgi tabanında belgelenip saklanması,
- İşletmenin sahip olduğu entelektüel sermayenin korunması, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi bunu yaparken bilgi yönetim süreçlerinden faydalanması,
- İşletmenin sahip olduğu entelektüel sermayeyi geleceğe taşımak adına işletme içerisinde yaygınlaştırması ve sürekli olarak yenileyip geliştirmesi.

Süreç sonunda işletmenin piyasa değerini arttıran unsurlara ağırlık verilecek, katkı sağlamayan ve gereksiz unsurlar elden çıkarılarak işletme değeri maksimuma çıkarılacaktır. Böylece işletme işe yarayan araç ve teknikleri işletme yapısına uygun olarak geliştirecektir (Önce, 1999: 55).

Entelektüel sermaye yönetiminin iki temel faaliyeti bulunmaktadır. Bunlardan biri değer yaratma, diğeri ise değer elde etmedir. Entelektüel sermaye yönetimi ile işletme, bilgi kaynaklarını değer yaratmak ve değer elde etmek için kullanmaktadır. Değer yaratımı, yeni bilgi ve bu yeni bilginin sağladığı katkıları ifade etmektedir. İki faaliyet arasındaki farklılıklar Tablo 2.15'te verilmektedir (Sullivan, 2000: 184; Akyüz, 2005: 123-126).

Değerin insan sermayesi tarafından üretildiği göz önüne alınırsa, işletme girişimciliği ve üretkenliği teşvik etmelidir. Ayrıca çalışanların bilgi birikimleri ve kendi aralarında yürüttükleri bilgi paylaşımını geliştirmeli, örgüt kültürü ve kurumsal bağlılıkla da çalışan-işletme bütünleşmesini sağlamalıdır. Bunların yanı sıra bilgi, başka bir işletmeden lisans alınması, mevcut çalışanların eğitilmesi ya da yeni veya deneyimli çalışanların işe alınması yoluyla (dış kaynaklardan) elde edilebilir. Bunun için yapılması gereken ise, buluş ortamının insan sermayesinin üretkenliğini arttırmak adına oluşturulması ve geliştirilmesidir (Akyüz, 2005: 123-131).

Tablo 2.15: Entelektüel Sermaye Yönetimi Faaliyetleri

	Değer Yaratma	Değer Elde Etme
Amaç	Ticarileştirme için yeni veya geliştirilmiş yenilikler yaratmak amacıyla çalışanların bilgisini arttırmak.	İşletmenin karını maksimuma çıkarmak ve/veya işletmenin stratejik konumunu iyileştirmek amacıyla işletmenin yeniliklerini kaldıraç olarak kullanmak.
Entelektüel Sermaye Odağı	İnsan Sermayesi (çalışanlar)	Entelektüel Varlıklar (kayıt altında tutulanlar)
Aktiviteler	Bilgi Yaratımı Bilgi Paylaşımı Öğrenme Örgüt Dinamikleri Bilgi Teknolojileri	Tanımlama/Ölçme Yenilik süreçlerinin denetlenmesi Entelektüel varlıkları meydana getirme ve koruma Rekabet avantajını değerlendirme Uygulama Eldeki varlıkları ticari kazanç çevirme
Kavramsal	Psikoloji Eğitim Sosyoloji İnanç	Ekonomi Finans Hukuk Strateji

Kaynak: Sullivan, 2000: 184.

Değer elde etme faaliyetlerinde; entelektüel varlıklar ya da mülkiyetler düzenlenir, değerlendirilir veya ticarileştirilir. İşletme yönetiminin buradaki görevi, maksimum değer elde edebileceği bilgiyi ve kaynağını seçmek, bunları işletme stratejileri ile uyumlaştırmak, daha sonra bunları uygulamak ve sonuçlarını kontrol ederek işletmeye en iyi kazancı sağlamaktır (Akyüz, 2005: 124-133).

BÖLÜM III

ENTELEKTÜEL SERMAYE İLE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ

Yoğun teknolojik gelişmeler, artan rekabet koşulları, bilgiye erişimin kolaylaşması gibi nedenlerden dolayı artık işletmeler yaşamlarını uzun süre devam ettirememektedir. Piyasaya sunulmuş bir ürün veya hizmet çok geçmeden unutulmakta yerini yeni ürün ve hizmetlere bırakmaktadır. Her gün ve hatta her saat üretilen yeni bir ürün ya da teknolojik buluş eskisinin yerini almaktadır (İraz, 2005: 251). Rekabetin bu denli acımasızlaştığı günümüzde uzun dönem hayatta kalmak ve fonksiyonlarını yerine getirmek, performanslarını arttırmak isteyen işletmeler için göz ardı edilmemesi gereken en önemli faktör yeniliktir. Ünlü ekonomist Christopher Freeman “yenilik yapmayan ölür” sözüyle işletmeler açısından yenilik yapmanın ne kadar önemli olduğunu vurgulamıştır (Freel, Robson, 2004: 561).

İşletmelerde yenilikçi olmanın önemi “kızıl kraliçe etkisi/hipotezi” ile açıklanabilir. Kızıl kraliçe hipotezine göre; “aynı yerde durmak isteyenler bile koşabileceği kadar koşmak zorundadır”. Bu denli hayati öneme sahip bir faktöre yalnızca işletmelerin önem vermesi yetmez. Devlet ve diğer paydaşların da bu konuya destek vermeleri gerekmektedir. Çünkü yenilikçi olmak yalnızca rekabette var olabilmek için değil aynı zamanda sürdürülebilir bir yaşam için ekolojik değerlere önem verilmesi, sosyal ve ekolojik farkındalık açısından da önem taşımaktadır (Akın, Reyhanoğlu 2014: 44).

Yenilik karmaşık bir süreçtir ve bir dizi yatırım imkânlarını içermektedir. Bu yatırım sürecinde bilgi ise yeni bir ürünün ortaya çıkmasını sağlayan bir tür sermayedir. İşletmelerde yönetimin gösterdiği yenilikçi çabalar, bilgiye ve bilgi işçilerine yaptıkları yatırımlardır. Bu çabalar stratejik rekabetçi bir yönlendirme ve eylemlerle bütünleştirilmesiyle etkisini göstermektedir. Yatırım, bilgi yönetimi ve yenilikçi araştırmaların olumlu etkileşimi sayesinde işletmelerde hem teknoloji, ürün ve hizmetlerde

yenilik yaratılmakta hem de işletmeler yepyeni pazarlarda yepyeni işlere yönelebilmektedirler (İraz, 2005: 252).

Entelektüel sermaye ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki ve bu ilişkinin işletme performansına katkısına değinmeden önce yenilikçi iş davranışı ve işletme performansıyla ilgili olarak kavramsal çerçeveye kısaca değinmek konunun anlaşılması bakımından yerinde olacaktır.

3.1. Yenilikçi İş Davranışı: Genel Çerçeve

İşletmeler açısından yenilik ve çalışanların yenilikçi davranışları önemi son yıllarda gittikçe artan dinamik bir yetenektir ve uzun süre hayatta kalmak isteyen işletmeler bu yetenek üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu sayede problemlerin çözümünde yeni yaklaşımlar geliştirilmekte, yeni kazanımlar sağlayacak yeni fikirler ortaya çıkmakta ve yeni ürün veya sürecin, yeni bir yönetsel ya da örgütsel yöntemin uygulanması kolaylaşmaktadır (Çalışkan, 2013: 95).

İşletmelerin amacı müşterilerine yalnızca hizmet vermek değil aynı zamanda yaşam kalitelerini yükseltmek ve değişiklikleri teşvik etmektir (Drucker, 1998: 13). Bunu yaparken geleceklerini önemli ölçüde etkileyen ise ürettikleri ürünlerdir. İşletmeler de bu varoluş mücadelesinde ürettikleri ürün üzerine yoğunlaşmakta ve yenileşmeye özen göstermektedir. Kurumsal yönetim, yeniliği yalnızca yeni ürün üretiminde değil rutin işlerde de kullanılmaktadır. Bu yenileşme yöneticiler için dört nedenden dolayı önemlidir (Budak, 1998: 16-17; Turgut, Beğenirbaş, 2013: 108):

1. Piyasayla ilgili nedenler; piyasa koşulları, işletmenin piyasa içindeki durumu, rakipler karşısındaki üstünlüğü
2. Örgütsel nedenler; işletmenin yenilikçi ve yaratıcı kimliği ve sürekliliği, ürün çeşitliliği, sahip olduğu kar marjı,
3. Sosyal nedenler; işletme içerisinde tüketicilerin ihtiyaçlarına yönelik yeniliklerde bulunmak, toplum içerisinde işletmenin yararlı olduğu imajını yaratmak, işletmeyle ilgili oluşabilecek tüm olumsuzlukları gidermeye çalışmak ve
4. Çalışanlarla ilgili nedenler; işletmenin sahip olduğu insan sermayesiyle ilgili olarak onların işletmede kalmasını ve memnuniyetini sağlamak, örgütsel sorunların çözümünde çalışanları çözüm sürecine dahil etmek vb.

Literatürde yenilikle ilgili olarak ilk kavramsal çerçeveyi Schumpeter belirlemeye çalışmıştır. Ona göre yenilik, üretime yönelik yeni yol ve yöntemler bulmayı ifade eder ve işletmeler piyasada başarılı olmak istiyorlarsa yenilik kapasitelerini arttırmak zorundadır (Avcı, 2009: 125). Ayrıca yine literatürde yeniliğe dair iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilkinde bir ürünün bir piyasada veya bölgede ilk defa tanınması, ikincisinde süreç söz konusudur. Yani ilk defa yeni bir ürünü ortaya çıkarma ve keşif süreci yenilik yaklaşımının konusunu oluşturur (Oğuztürk, 2003: 254).

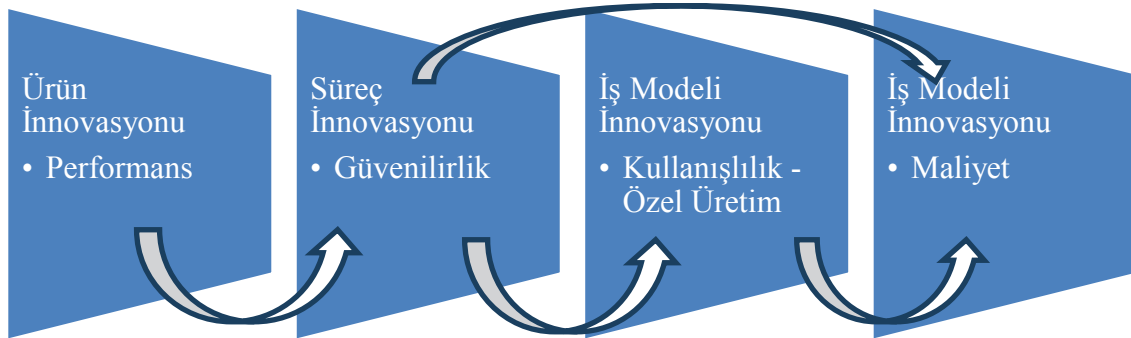
Drucker'a göre yenilik, "bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan bilgidir", girişimciliğin temelini oluşturur ve bir işletme tutumu, bir işletme parolası, işletmenin günlük yaşantısının keskin bir parçası olmalıdır (Ateş, 2007: 19; İraz, 2005: 251). Ona göre, yenileşme olanaklarına erişmenin bu denli kolaylaştığı bir çağda, yenilik yapmayan işletmeler değişime ayak uydurma noktasında zorlanmakta, piyasa ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır (Budak, 1998: 17). Bu yüzden maliyetler artar, rakipler işletmeyi yakalar, müşteri ihtiyaçları karşılanmadığı için rakiplere kaptırılır, işletmeler duraklama dönemine geçer, can çekişir ve ölürlür (Ateş, 2007: 19).

Kırım'a göre (2008) inovasyonun Türkçe karşılığı olan yenilik, tam anlamıyla bu kavramı karşılayamamaktadır. Kırım, Türk literatüründe karşılığı bulunana kadar inovasyon kavramının kullanılmasında bir sakınca görmemiş, tanımlarını bu kavram üzerinden gerçekleştirmiştir. Ona göre inovasyon; bir farklılaşma aracıdır, yaratıcılıkla ortaya çıkan, işletmeye para kazandıran yenilikçi iş fikirleridir. Yenilikçi fikirler; ürün, süreç, deneyim, iş modelleri, pazarlama üzerinde geliştirilebildiği gibi yapısal inovasyon ve uygulama inovasyonları olarak da karşımıza çıkabilmektedir.

Teknolojinin gelişmesi, ürün çeşitliliğinin artması, farklı müşteri ihtiyaçları gibi nedenlerden dolayı işletmelerin sadece ürünlerini farklılaştırmaları rekabet üstünlüğü sağlama noktasında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle işletmelerin inovasyon yaptıkları alanlarda kaymalar meydana gelmektedir. Söz konusu durum Şekil 3.1'de görülmektedir. İşletmeler sadece ürün ve hizmetlerinde değil süreç ve iş modeli gibi üstünlük yaratabilecekleri diğer alanlarda da inovasyon gerçekleştirdikleri takdirde piyasada söz sahibi olabilmektedir. Günümüzde artık çoğu işletme, yeni iş modellerine ihtiyaç duymaktadır. Zaman içerisinde hemen hemen her sektörde rekabetin zemininde meydana gelen kaymalar emtialaşmaya neden olmaktadır. Emtialaşmada son çare olarak işletmeler

fiyat ve maliyetleri azaltma yoluna gitmektedir. İnnovasyon ise, emtialaşma sorunuyla baş etme aracı olarak görülmektedir (Kırım, 2008; Kırım, 2011: 128-130).

Şekil 3.1. Rekabet Bazlı İnnovasyon Modeli Farklılaşmaları



Kaynak: Kırım, 2011: 129.

Yenilik yapmak basit gibi görünse de aslında hiç kolay değildir ve piyasaya karşı büyük bir meydan okumadır. Pazar liderliği ve rekabetçi ivmeyi sağlayan da aslında bu meydan okumadır (Pearson, 2003: 58). Yenilik disiplinine hakim olmak isteyen işletmeler (Drucker, 1998: 13);

- Misyonu odaklanmalı,
- Sonuçları tanımlamalı ve
- Neyi, nasıl yaptığını/yapacağını belirlemelidir.

Yenilik, temelini insan ve müşteri sermayesinin oluşturduğu iç ve dış faktörlerin birleşiminden meydana gelen dinamik bir değişim sürecidir. Bu nedenle de insan, bilgi ve farklılaşma temellidir (Obeso vd. 2013: 315). Fakat her değişim için yenilik demek de yanlış olacaktır. Çünkü yenilik, değişime göre daha orijinaldir ve değiştirdiği sistemin etkili ve ekonomik anlamda gelişmesine katkı sağlamaktadır (Budak 1998: 20). Ayrıca yeniliğin bir defaya mahsus değil, tekrarlanabilir, sistemleştirilebilir ve örgüt yapısına yerleştirilebilir bir süreç olduğu unutulmamalıdır (Erdem vd. 2011: 82).

Bir süreci, bir pazarlama veya bir işletme yönteminin kullanımını veya bir ürün pazarlamasını durdurmak, sermayeyi yenilemek veya arttırmak, faktör fiyatlarından kaynaklı meydana gelen değişiklikler, kişiselleştirmeler, düzenli olarak yapılan, mevsimsel ya da döngüsel değişiklikler, yeni veya büyük ölçüde değiştirilmiş ürünlerin ticareti yenilik olarak adlandırılmaz (Gökçe, 2010). Yeniliğin radikal olma derecesi, yeniliğin göreceli üstünlüğü, rakip ürüne benzerliği ve maliyeti olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır ve yenilik sayılabilmesi için bu boyutları sağlıyor olmalıdır (Çalışkan, 2013: 95).

Yenilik, işletme boyutunda küçük gelişmeler sağladığı gibi yeri geldiğinde endüstrinin dönüşümüne dahi neden olabilmektedir. Bu nedenle yeniliği radikal yenilik ve kademeli yenilik olmak üzere iki sınıfa ayırabiliriz. Radikal yenilik tüm dünya için yeni ürünlerin ortaya çıkmasını kademeli yenilik ise mevcut olan süreçlerin, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini ifade eder. Radikal yenilikte yoğun çabalar, kademeli yenilikte ise küçük değişiklikler söz konusudur (Avcı, 2009: 125-126). Radikal yenilik yapılması ve bu yeniliklerin belirlenmesi müşteri değeri oluşturmada önemli rol oynarken müşterilerin rakip işletmelerin ürün ve hizmetlerine yönelmesini engellemektedir. Kademeli yenilik ise işletmelerin pazar paylarının artmasına katkı sağlamakta, işletmelerin uzun süre ayakta kalmalarına destek olmaktadır (Öztürk vd. 2013: 100).

Bir diğer sınıflandırma biçiminde ise yenilik dörde ayrılmaktadır. Bunlar; ürün yeniliği, süreç yeniliği, örgütsel yenilik ve pazar yeniliğidir. Ürün yeniliği, yeni ürün oluşumuyla; süreç yeniliği, yeni bir alt yapının kurulması, yeni teknolojilerin kullanılması ile mevcut üretim hatlarının benimsenmesiyle; örgütsel yenilik, işletmeyle alakalı pazar, satın alma, satışlar, idari konular, yönetim ve işgücü politikalarındaki değişimlerle; pazar yeniliği ise, hedef pazarlara girebilme ve seçilen pazara en iyi şekilde hizmet sunabilmeyle ilgilidir (Avcı, 2009: 126).

Toffler'a göre yenilik birbirini üç evrede tamamlamaktadır. Bu süreç (Toffler, 1974: 31):

1. Yaratıcı, uygulanabilir düşüncenin varlığı,
2. Bu yaratıcı ve uygulanabilir düşüncenin pratikte uygulanması ve
3. Uygulanan düşüncenin topluma yayılmasından oluşmaktadır.

Yeniliğin gerçekleştirileceği alanda yaratıcılık oldukça önemlidir. Her ne kadar yaratıcılık ve yenilik birbiriyle ilişkili olsa da aralarında önemli farklar bulunmaktadır. Yaratıcılık daha çok düşünsel bir süreçtir ve yaratıcılıktaki amaç; ilginç, alışılmamış ve işe yarayan fikirler üretmektir (Çalışkan, 2013: 95). Yaratıcılık kendiliğinden yenilik getirmez. Yani fikir oluşturma ve yenilik eş anlamlı değildir. Fikir oluşturmak daha çok fikir yaratımı olarak ifade edilirken, yenilik bu fikirlerin uygulanmasıyla ilgilidir (Levitt, 2003: 165-166). Yeniliğin orijini ve bütün yeniliklerin tohumu yaratıcılıktır (Marangoz, 2012: 41). Türkiye Birinci İnnovasyon Konferansı'nda Kırım (2006), yaratıcı fikrin yenilik sayılabilmesi için hayata geçirilmesi gerektiğini belirtmiş takip eden 2007 yılında yeniden düzenlenen Türkiye İkinci İnnovasyon Konferansı'nda ise Raynor (2007), yeniliğin

uygulanması için yenilik fikrinin önemli olması değil, birileri için değer ifade etmesi gerektiğinin üzerinde durmuştur.

Yaratıcılık sayesinde mevcut fikirlerden yeni fikirler üretilirken ekonomik anlamda bir değişim yaratılmışsa o zaman yenilikten bahsedilebilir. Aksi takdirde buna yenilik demek mümkün değildir. Yaratıcılık; farklı düşünmek, yenilik ise; aynı noktada birleşen düşüncelerdir. Kısacası yenilik, yaratıcılığın ticarileşmiş ve verimliliği artmış halidir (Çalışkan, 2013: 95; Budak, 1998: 19-20). İşletme de rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilmek adına yenilik ve yaratıcılığını kullanmak durumundadır (Budak, 1998: 26).

İşletme içerisindeki yoğun hiyerarşik yapı bilgi işçileri için engel teşkil etmekte; yaratıcılık ve yeniliği engellemektedir. Bu engeli ortadan kaldırmak için aşırı hiyerarşik yapı sadeleştirilmeli, bilgi tabanlı yönetim sistemi etkili ve verimli bir şekilde kullanılmalı, işletmeye yarar sağlayacak iç ve dış ilişkilerin memnuniyet derecesi artırılmalıdır. Bu sayede yaratıcılık ve yeniliğin yolu açılmış olacak bilgi işçileri de ortaya çıkacak fırsatları rahatlıkla değerlendirmiş olacaktır (Nazari vd. 2011: 226).

Yenilik ve buluş kavramları da birbiriyle karıştırılmaktadır. Araştırmanın nihai ürünü buluştur. Buluşun devamında son nokta yeniliktir ve daha çok buluşun benimsenmesi, üretilmesi, satılmasını kapsayan süreç olarak ifade edilir (Budak, 1998: 20-21). O halde yaratıcılıkta amaç buluş iken yenilikçi davranışta amaç buluşu rekabet üstünlüğü sağlayabilecek şekilde uygulamaya koymaktır (Çalışkan, 2013: 95). İşletmelerde buluş faaliyetleri araştırma ve geliştirme departmanlarında yapılmakta, onların çalışmalarıyla ortaya çıkmaktadır (Marangoz, 2012: 41).

Yenilikle karıştırılan kavramlardan bir diğeri de taklit kavramıdır. Yenilik birkaç işletme tarafından başlatılırken diğerleri yalnızca bu yeniliği benimseyip uygulamaktadır. Bu yönüyle yeniliği başlatan işletmeler yenilikçi, onları izleyip uygulayanlar ise taklitçi olarak adlandırılır (Budak, 1998: 21).

Yenilikçilik işletme içerisinde yeni bir ürün veya hizmetin ortaya çıkarılması, ürün geliştirme sistemlerinde yeniliklerin yapılması, bu yeniliklerin sergilenmesi ve tanıtılması, çalışma koşullarında yeni yöntemlere başvurulması, bu sırada çalışanların yenilik ve yaratıcılıklarının da sürece dahil edilmesi yoluyla sistemlerin geliştirilmesine katkı sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Çalışkan, 2013: 95). Tanımdan hareketle, yenilikçiliğin temelinde iki olgunun varlığından söz edilebilir. Bunlardan ilki açık fikirlilik,

ikincisi ise esnekliktir (Çalışkan vd. 2011: 368). Açık fikirli ve esnek olan işletmelerde yenilikler bireysel düzeyde gerçekleştirilebildiği gibi bölüm düzeyinde, örgüt düzeyinde veya endüstri düzeyinde de yapılabilmektedir (Erdem vd. 2013: 79).

Yenilikçi işletmeler, çalışanlarının yaratıcı fikirlerini destekleyen yapıya sahiptir. İşletme içerisindeki her çalışanın bilgisi yenilik üretmek için değerlidir (Turgut, Beğenirbaş, 2014: 149). Fakat işletme içerisinde ister birkaç kişi isterse tüm çalışanlar yaratıcı ve yenilikçi olsun önemli olan işletmenin yenilikçi çıktılara verdiği değerdir. Yani işletmenin yaratıcı ve yenilikçi kişiliğidir (Budak, 1998: 80-88). İşletmelerin yenilikçi olabilmesi için yeni değerlerin fark edilebilmesi, yeniliği ortaya çıkaracak olan bilginin sağlanması, işletmenin bu bilgiyi içselleştirmesi ve devamında ticari çıktılara uygulaması gerekmektedir (Akkoç vd. 2011: 389). Böylelikle bu işletmeler dünyanın değişim hızına daha kolay uyum sağlayabilmektedirler.

Yenilikçi iş davranışı ise çalışanların iş çevresine yeni ve yararlı fikirler, süreçler ve ürünler eklenmesini ve tanıtılmasını sağlayan birey davranışı olarak tanımlanmaktadır (Mura vd. 2012: 2). Yenilikçi iş davranışında öncelikli hedef çalışma rolü, grup veya işletme içerisinde yeni düşüncelerin istekli bir biçimde ortaya çıkmasını sağlamaktır. Burada amaç rol performansı, grup veya örgütte fayda yaratmaktır. Bu sayede çalışanlar düşünceler geliştirip onları teşvik ederek ve geliştirerek işin gereklerine uyum sağlamakta, kendilerini ve aynı zamanda işletmelerini geliştirebilmektedir (Ceylan, Özbal, 2005: 169).

Yenilikçi iş davranışı örnekleri arasında çalışanların yeni teknolojiler keşfetmesi, amaçlara ulaşmayı sağlayacak farklı önerilerde bulunması, yeni çalışma yöntemleri uygulaması, yeni kaynak arayışı ve yeni fikirleri uygulamak için gereken kaynakları güvence altına alması gibi durumlar gösterilebilir (Akkoç vd. 2011: 389). İşletme geneline bakıldığında zaman yenilikçi davranışın ortaya çıkmasını sağlayan bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar iç ve dış faktörler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Narvekar, Jain, 2006: 178).

Yenilikçi iş davranışını tetikleyen iç faktörler:

- Araştırma-Geliştirme bölümü,
- Üst yönetimin yenilik vizyonu,
- Çalışanların kişisel girişimleri.

Yenilikçi iş davranışını tetikleyen dış faktörler:

- Piyasa ihtiyaçları,
- Piyasa rekabet üstünlüğü,
- İşletmenin coğrafik konumu.

Yeşil ve arkadaşları (2010) ise yenilik faaliyetleriyle ilgili yaptıkları çalışmada işletmede yenilikçi davranışı teşvik eden faktörleri bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç grup altında toplamıştır.

Bireysel faktörler;

- Çalışanların yüksek derecede becerikli ve yetenekli olması,
- Çalışan farklılığından yararlanılarak çalışanlar arasında etkin ve verimli iletişimin sağlanması yoluyla yenilikçi fikir ve düşüncelerin üretildiği ve paylaşıldığı çalışma ortamının sağlanması,
- İşletme içerisinde çalışanların güven ortamı içerisinde, işbirliği yapabilmesi, farklılıklara açık olması, yapıcı çatışmalara girmesi, ortaklaşa sorumluluk ve belirsizliklere karşı daha toleranslı olabilmeleri.

Örgütsel Faktörler;

- İşletmelerin radikal değişime açık, yenilikçi vizyona sahip olması ve bu vizyonun pazarlama, mühendislik ve endüstriyel tasarım özelliklerini entegre edebilmesi,
- Araştırma geliştirme faaliyetlerine özen gösterilmesi ve bu faaliyetler için sermaye ihtiyacı,
- Yöneticilerin yenilikçi olması ve çalışanlarını da yenilikçi davranışa teşvik etmeleri,
- İşletme stratejileri, sistemleri ve yapılarının yenilikçi davranış geliştirmeye uygun olması,
- İşletme içerisinde disiplin, diyalog ve farklılıkların yenilikçi kültüre entegre edilmiş olması,
- İşletmelerin teknoloji, üretim, pazarlama, dağıtım ve insan kaynaklarında kritik yeteneklere sahip olması,
- Yeterli teknik altyapıya sahip olma ve yenilikçiliğin kurumsal kültüre yerleşmiş olması.

Çevresel Faktörler;

- Üniversite-işletme işbirliği ile yürütülen ortak çalışmalar,
- Hükümetlerin çeşitli alanlardaki yeni düzenlemeleri ve teşvikleri,
- Devletlerin bizzat kendilerinin yapmış olduğu araştırma geliştirme çalışmaları,
- İşletmelerin yenilikçi çalışmalarının desteklenmesi, uluslararası ticaret, finansal pazarlar, eğitim, işgücü piyasası, uluslararası yatırım gibi işletmenin genel çerçevesini belirleyen düzenlemeler.

Yukarıdaki tanımlamalar ya da faktörler ne kadar değişirse değişsin değişmeyen tek şey, eğer işletmeler faaliyet alanlarını geliştirmek ve iyileştirmek istiyorlarsa mutlaka yenilikçi davranış yeteneğine sahip olmalı ve onu iyi yönetmeleri gerekmektedir. Böylece yenilikçi işletmeler stratejik ve dinamik rekabet avantajını da elde etmiş olacaktırlar (Çalışkan, 2013: 95). Ayrıca yenilik ve yenilikçi iş davranışı sayesinde işletme içerisinde araştırma ve geliştirme faaliyetleri önem kazanacak, verimlilik artacak, kurumsallaşma ve markalaşma sağlanacak, sadık müşteriler elde edilecek ve sosyal sorumluluk bilincine erişilecektir (Gökçe, 2010).

3.1.1. Yenilikçi Davranışı Engelleyen Faktörler

İşletmelerde hakim olan kimi özellikler, eksiklikler ya da sorunlar yenilikçi davranış sürecinde fikrin uygulamaya geçirilmesine engel olmaktadır. Bu engeller ortadan kaldırılmadığı ya da uygulamaya geçirilmediği müddetçe yenilikçi davranış süreci sekteye uğramakta, beklentilere cevap verememektedir. Yenilikçi davranışın ortaya çıkışını engelleyen faktörler arasında değişim korkusu, finansal sorunlar, bilgi eksikliği, bürokrasi, liderlik sorunu, bilginin paylaşılamaması, destek sistemlerinin eksikliği, değişime yanlış yerden başlamak, çalışanlara özgürlük tanımamak ve müşteri fikirlerini göz ardı etmek gibi pek çok faktör yer almaktadır (Yeşil vd. 2010: 86).

- Değişim Korkusu: Değişim korkusu olan işletmeler yeniliğe açık değildir. Ayrıca katı bir hiyerarşiye sahiptirler ve değişimin yarar sağlamasından ziyade riskli olacağını düşünürler.
- Finansal Sorunlar: yenilikçi fikirler ve bu fikirlerin uygulanması kimi zaman maliyetli olabilmektedir. Bu maliyetler doğru yerlere doğru zamanda yönlendirilmelidir. Bu yönlendirme gerektiğinde danışmanlık firmalarından sağlanmalıdır.

- **Bilgi Eksikliği:** Yenilikçi davranış sürecine nerede ve nasıl başlayacağını bilmeyen işletmeler sürecin devamlılığı noktasında sıkıntı yaşayabilmektedir. Bu tarz bir sorunla karşılaşan işletmeler danışmanlık desteği alarak bu sorunu aşabilirler.
- **Bürokrasi:** Genellikle büyük işletmelerin yenilikçi davranış sürecinde karşılaştıkları bürokratik engeller, süreci uzatmakta ve maliyetlere yol açabilmektedir. Bu nedenle esneklik ve daha az bürokratik olmak bu engeli ortadan kaldıracaktır.
- **Liderlik Sorunu:** Yenilikçi fikirlere açık olmayan, bunu bir kurum kültürü haline getiremeyen ya da çalışanları teşvik etmeyen bir liderin bulunduğu işletmenin yenilikçi olması mümkün değildir.
- **Bilginin Paylaşılabilmesi:** Kıdemi ve tecrübesi yüksek olan çalışanların bilgilerini paylaşmak istememesi, kıdeme bağlı statü ve iş ortamındaki samimiyetsizlik gibi faktörler işletme içerisinde bilgi paylaşımını engellemektedir. İşbirliği ve takım çalışmaları sayesinde bu engel kolaylıkla ortadan kaldırılabilir.
- **Destek Sistemlerinin Eksikliği:** Yenilikçi davranışların desteklenmesi, ödüllendirilmesi hem çalışanlara hem de işletmeye kazanç sağlayacaktır. Bunun için işletme içerisinde destek sistemleri oluşturulmalıdır.
- **Değişime Yanlış Yerden Başlamak:** İşletmeler yenilikçi davranış geliştirmeden önce nereye varmak istediklerine karar vermeli, problemi tanımalı daha sonra kendilerine uygun stratejiler geliştirmelidir.
- **Çalışanlara Özgürlük Tanımamak:** Çalışanların iş dışındaki konulara zaman ayırması farklı yenilikleri görmeleri ve değerlendirmeleri için onlara fırsat sunmaktadır.
- **Müşteri Fikirlerini Göz ardı Etmek:** Var olan müşterileri elde tutmak ya da yeni müşteri kazanmak; müşterilerin tercih, istek ve beklentilerinin karşılanması halinde mümkün olmaktadır. Bu nedenle yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecinde bu faktörü göz ardı etmemek gerekmektedir.

3.1.2. Yenilikçi İş Davranışının Boyutları

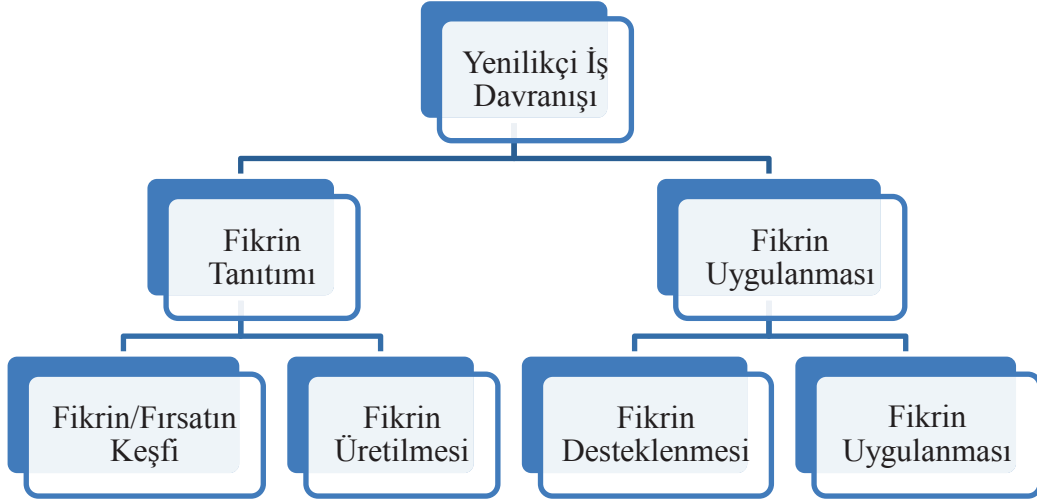
Yenilikçi iş davranışı genel itibarıyla fikirlerin ortaya çıkarılması ve uygulanması süreçlerini kapsamaktadır. Yenilikçi davranış sonunda yenilikçi çıktıların elde edilmesi beklenir. İşletme içerisinde problemlerle ve performansın yetersiz olduğu durumlarla karşılaşıldığında ya da yenilik ihtiyacı algılandığında yenilikçi davranış sürecinin başlaması gerektiği düşünülmektedir (De Jong, Den Hartog, 2010: 24).

Yenilikçi davranış üzerine çalışma araştırmacılar yenilik sürecinin aşamalarını farklı boyutlarda ele almışlardır. Örneğin Scott ve Bruce yenilikçi iş davranışının çok aşamalı süreçlerden oluştuğunu ileri sürmektedir. Bu çok aşamalı sürecin her bir aşamasında farklı aktiviteler ve farklı bireysel davranışlar yer almaktadır (Scott, Bruce, 1994: 582). Shane, farklı kişilik boyutlarını ve çevresel boyutları yenilikçi davranış oluşumundaki başat faktörler olarak değerlendirmektedir (De Jong, Den Hartog, 2010: 24). Janssen'e göre yenilikçi davranış, problemin tanımlanması, fikrin geliştirilmesi, desteğin sağlanması ve yenilikçi fikrin uygulamaya geçirilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Knol, van Linge, 2009: 361). Kanter ise yenilikçi davranışı üç boyutta incelemektedir. Ona göre yenilikçi davranış fikrin üretilmesi, koalisyon kurma ve fikrin uygulanması aşamalarından meydana gelmektedir (Scott, Bruce, 1994: 582; De Jong, Den Hartog, 2010: 24).

Kanter'e göre ilk aşama olan fikrin üretilmesi aşamasında ilk önce problem tanımlanmaktadır. Ardından bu probleme yönelik çözüm önerileri geliştirilir. Ya da farklı yerlerden işletmeye uyarlanır. İkinci aşama çözüm önerilerinin değerlendirilmesi aşamasıdır. İşletme içerisinde çözüm önerilerine uygun yasal yapı hazırlanır ve işletmenin iç ve dış çevresinde destek görmesi sağlanır. Üçüncü ve son aşama üretilen, geliştirilen ve desteklenen yenilikçi fikrin uygulamaya geçiriliş aşamasıdır. Deneyimlenen yeniliğe uygun olarak bir prototip ya da model geliştirilir ve bir bütün olarak işletmenin genelinde, bir grupta veya çalışma modeli içerisinde uygulanır (Scott, Bruce, 1994: 582; Janssen, 2000: 288; Carmeli vd. 2006: 78). Fikrin kabulü, gereken desteğin bulunması, koalisyonun sağlanması, fikrin, sürecin veya prosedürün ortaya çıkarılmasından çok daha önemlidir (Knol, van Linge, 2009: 361). Her ne kadar araştırmacılar yenilikçi iş davranışı modelini farklı boyutlarda inceleseler de çalışmalarında ortak noktalar bulunmaktadır. Şekil 3.2'de bu ortak noktalar verilmiştir.

Şekilden de anlaşılacağı üzere bu ortak noktalardan ilki problemin belirlenmesi ve yenilikçi fikrin keşfi aşamasıdır. Daha sonra keşfedilen probleme yönelik çözüm yolları geliştirilir. Bu iki aşama genel hatlarıyla fikrin tanıtımını ifade etmektedir. Bu çözüm yollarının değerlendirilmesinin ardından yenilikçi fikir üretilir. Üretilen fikrin destek bulması sağlanır ve son olarak da uygulamaya konur. Bu süreçler ise fikrin uygulama aşamasında ortaya çıkmaktadır.

Şekil 3.2: Yenilikçi İş Davranışı Boyutları



Kaynak: Oukes, 2010: 15

3.1.2.1. Fikrin/Problemin Tanımlanması Aşamaları

Fikrin/problemin tanımlanması aşaması yenilikçi davranış geliştirmenin ilk aşamasıdır. Problemlerin tanımlanması, ürün, hizmet ya da iş süreci geliştirmeye ilgili olarak farklı yolların keşfedilmesi bu aşamanın en belirgin aktiviteleridir (Oukes, 2010). Kısacası, öncelikle işletme içerisinde ortaya çıkan yenilik ihtiyacı fark edilir. Bu ihtiyaca yönelik yenilikçi fikirler üretilerek geliştirilir (Mura ve diğerleri, 2013: 529). Yeni fikirlerle kastedilen daha önce keşfedilmemiş olanı yapmak, yeni baştan bir fikir üretmek değildir. Örneğin bir değişikliğin tamamlanması, kişisel performansı veya işletme performansını arttırmak için iş süreçlerinin geliştirilmesi, bunun için yeni düzenlemelerin yapılması gibi konular da yeni fikirlerin üretilmesi kapsamına girmektedir (De Jong, Den Hartog, 2008: 5).

3.1.2.1.1. Fikrin Keşfi

Yenilik sürecinin başlayabilmesi için işletme içerisinde yeniliğe ihtiyaç duyulması gerekmektedir. Yenilik süreci, fikrin keşfi yani fırsatların araştırılması aşamasıyla başlamaktadır. Bu aşamada mevcut ürün ve hizmetleri geliştirecek yeni yollar aranmaktadır. İş süreçlerinin geliştirilmesi, yeni ürün ve hizmet alternatiflerinin bulunması bu aşamada gerçekleştirilen faaliyetlerin bazılarıdır (De Jong, Den Hartog, 2010: 24).

Yenilik ihtiyacı, çevresel faktörler (müşteri talepleri, yasal yükümlülükler, teşvikler, kamuoyu farkındalığı, rakiplerin uygulamaları) nedeniyle ortaya çıktığı gibi

işletme ve çevre arası etkileşimden (işletme imajının doğru aktarılması, rakiplere ilişkin bilgi sağlama) de kaynaklanabilmektedir. Örgüt içi dinamikler (rekabet üstünlüğü arzusu, çalışanların bilgi, fikir, deneyim ve yetenekleri, yaratıcılıkları, teknolojik gelişmeler, çalışanları özendirecek bir ortamın olması) de yenilik ihtiyacını arttırabilmektedir (Saatçioğlu, Özmen, 2009: 390). Yoğun piyasa araştırmaları, müşterilerden alınan geribildirimler fikrin keşfi aşamasında değerlendirilmektedir. Bu sayede hangi alanda nasıl bir yenilik yapılması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Alan ve gidiş yolu belirlendikten sonra ikinci adım olan fikrin üretilmesi aşamasına geçilmektedir (De Jong, Den Hartog, 2010: 24).

3.1.2.1.2. Fikrin Üretilmesi

Fikrin üretilmesi; yeni ürün, hizmet veya mevcut iş süreçlerinin gelişimi, yeni bir pazara giriş süreci ya da işletme içerisinde ortaya çıkan problemlerin çözümüyle ilgilidir. Bu aşamanın amacı problem çözmek ya da performans arttırmak için gerekli olan bilgilerin toplanması ve düzenlenmesidir. Sürekli değişim ile ortaya çıkan yeni parçaların bir bütün içinde yeniden düzenlenmesi bu süreçte oldukça önemlidir (De Jong, Den Hartog, 2010: 24).

Fikrin üretilmesi aşamasında tüketicilerin istekleri göz ardı edilmemelidir. Çünkü günümüzde ürün ve hizmet sağlayıcıların sayısındaki artış tüketicilere seçim yapma şansı tanımaktadır. Tüketiciler kişisiz, sıradan ve sıkıcı ürünleri almaktan kaçınmaktadır. Bu nedenle fikirler deneyimle desteklenir, eğlence ve sıradışılık unsurları fikirlere dahil edilirse işletmelerin öne çıkma şansı da artmaktadır (Kırım, 2008: 221). Peters Türkiye Birinci İnnovasyon Konferansı'nda (2006) yaptığı konuşmada Steve Jobs'ın geliştirilecek ürün veya hizmet fikri için kullandığı "fikir çılgınca muhteşem olmalıdır" sözünü hatırlatarak yeniliğe ve yenilikçi fikirlere vurgu yapmıştır.

Yenilikçi fikrin ortaya çıkmasını kolaylaştıran bazı dış çevre koşulları bulunmaktadır. Bunlar beklenmedik gelişmeler, beklentiler ile elde edilen sonuçlar arasındaki bağdaşmazlıklar, sürece yönelik ihtiyaçlar, sektörde veya pazarda yaşanan değişiklikler, demografik değişiklikler, algılama değişiklikleri, işle ilgili yeni bilgilerin ortaya çıkmasıdır. Saydığımız bu faktörler risk tehlike ve karmaşıklık bakımından birbirinden farklı olsalar da birbiriyle çakışmakta ve yenilik potansiyeli yaratabilmektedir (Drucker, 2003: 119-130).

Fikrin üretilmesi sürecinde yenilikçi davranışın ortaya çıkmasını engelleyen en önemli etken ise zaman baskısıdır. Bu nedenle işletme içerisindeki zaman baskısı en aza indirilmelidir. Çünkü zaman baskısının olduğu yerde zamana karşı yarış vardır ve bu da yaratıcılıkta düşüşe yol açar bu nedenle yöneticiler aşırı zaman baskısından kaçınmalıdır (Amabile vd. 2003: 14).

3.1.2.2. Fikrin Uygulanması Aşamaları

Yenilikçi davranış geliştirilmenin ikinci aşaması ise fikrin uygulanması aşamasıdır. Bu aşamada amaç, ortaya çıkarılan yeni fikirlerin uygulanabilir çözüm süreci içinde desteklenmesi ve yenilikçi davranışa dönüştürülerek işletmenin iş süreçlerinde uygulanmasıdır (Mura vd. 2013: 529). Kısacası uygulama aşaması, yeniliğin işletme içerisinde gelişimi ve başlama aşamasıdır (Oukes, 2010). Bu aşama fikrin uygulanmasının ardından kişisel performans ve/veya işletme performansını etkileyip etkilemediği araştırıldıktan sonra sona ermektedir (De Jong, Den Hartog, 2008: 5).

3.1.2.2.1. Fikrin Desteklenmesi

Yenilik fırsatlarının farkına varılması ve yenilikçi fikirlerin geliştirilmesinin ardından izlenecek yöntemlerden uygun olanı seçilir. İşletme içerisinde yenilikçi fikirlerin uygulanmasını sağlayacak olan destekleyici kültüre ihtiyaç duyulmaktadır (Saatçioğlu, Özmen, 2009: 390). İşletme içerisinde geliştirilen her yeni fikrin amacı maddi ve/veya manevi kazanç sağlamaktır. Her ne kadar geliştirilen yenilikçi fikirler bir performans boşluğunu doldurur gibi görünseler de çoğu fikrin işletme açısından yararı ya da fikri geliştirme ve/veya uygulama maliyetini karşılayacağı belirsizdir (De Jong, Den Hartog, 2008: 7). Kırım'a göre (2011), yenilikçi fikirlerin bol miktarda olduğu endüstrilerde geliştirilen fikirlerin başarı oranları oldukça düşüktür. Örneğin bilgi teknolojileri projelerinde başarısızlık oranı yüzde yetmiş iken, yeni bir gıda ürününde yüzde yetmiş sekiz, girişim sermayesi yatırımında yüzde seksendir. Yeni bir ilaçta ise başarısızlık oranı yüzde doksanlara kadar çıkabilmektedir. Başarısızlık oranları bu denli yüksekken yenilikçi fikirlerin çalışma arkadaşları, liderler veya müşterilerce desteklenip zenginleştirilmesine ve uygulamaya hazır hale getirilmesine dikkat edilmelidir (De Jong, Den Hartog, 2008: 7).

Çoğu yenilikçi fikir, çalışma grubu ya da işletme içerisinde destek bulmak zorundadır. Bu aşama, fikrin destek bulmasını, yenilikçi davranışa güven duyulmasını,

çoşkulu bir yapının oluşumunu, sürece doğru çalışanların dahil edilmesini ve kalıcılığın sağlanmasını içermektedir (De Jong, Den Hartog, 2010: 24).

Fikrin desteklenmesinde öneri sahibi sabırlı olmalı, mevcut koşulları veri olarak kabul etmelidir. Çünkü sorun bombardımanıya karşı karşıya kalmış üst düzey yönetici bir zaman sonra yeni fikir duymak istememekte bu nedenle de olumsuz kararlar verebilmektedir. Ayrıca fikir öneren kişi göstermesi gereken tüm sorumluluğu gösterip önerisine maliyet, risk, insan gücü, zaman hatta fikri hayata geçirmesi gereken bazı özel kişiler bakımından en azından birtakım asgari ipuçlarını eklerse öneriyi değerlendiren yöneticinin dikkatini daha kolay çekebilecektir (Levitt, 2003: 173-174).

Fikrin desteklenmesi noktasında yöneticilere de büyük iş düşmektedir. Verecekleri yanlış kararlar gün ışığını görme olasılığı olmayan fırsatların peşlerinde koşmalarına ve bu süreci aksatmalarına neden olabilir (Anthony vd. 2010: 132).

3.1.2.2.2 Fikrin Uygulanması

Yenilikçi davranışın tanımını yaparken grup ya da işletme performansına yarar sağlayan yeni fikirlerin isteyerek ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve uygulanmasını ifade ettiğini belirttik. Bu tanımdan hareketle geliştirilen, yenilikçi davranış uygulamaya geçirilmediği takdirde istenilen amaca ulaşılamayacak, fikir ne kadar iyi olursa olsun işletme için bir anlam ifade etmeyecektir. Kırım'a göre hakkıyla icraata dönüştürülmemiş yaratıcı fikirler hiçbir işe yaramamaktadır (Kırım, 2011: 200).

Yenilikçi bir fikir keşfedilmiş, üretilmiş ve desteklenmiş olabilir. Ama bu fikir işletmenin herhangi bir alanında kullanılmıyorsa işe yaramıyor demektir. Yenilikçi fikirlerin değerlerinin kanıtı uygulamaya geçirilmesidir. Uygulamaya geçirilmemiş her yeni fikir Arafat'ta bekliyor demektir (Levitt, 2003: 174). Fikrin uygulamaya geçiriliş aşamasında çalışanlar koordineli ve entegre bir biçimde çalışırlarsa ancak o zaman yeniliği bir adım ileriye taşımış ve işletme içerisinde rutin hale getirmiş olurlar (Radaelli vd. 2014: 401).

Gösterilen önemli çabalar ve sonuç odaklı tutum fikrin uygulamaya geçirilmesini gerekli kılmaktadır. Fikirlerin uygulanması yeniliklerin, iş süreçlerinin bir parçası haline getirilmesini ifade eder. Aynı zamanda geliştirilen yeni ürün, hizmet veya iş süreçlerinin işletme içerisinde denenmesi ya da değiştirilmesi de fikrin uygulanması aşamasında gerçekleşmektedir (De Jong, Den Hartog, 2008: 7; De Jong, Den Hartog, 2010: 24-25).

Yenilikçi fikrin uygulanması ve sonrasında olumlu geribildirim alınması için o yenilikçi fikrin basit ve odaklanmış olması gerekmektedir. Böyle bir yeniliğin alabileceği en büyük övgü, insanlara fikrin aslında ne kadar basit olduğunu ve niye kendilerinden çıkmadığını düşündürmesidir (Drucker, 2003: 133). Yenilikçi fikrin uygulanmasının ardından işletme genelinde ya da çalışma grubu içerisinde verimliliği, performansı ya da karlılığı arttırması beklenir. Bu artış sayesinde işletme sosyal-psikolojik pek çok yarar sağlamaktadır. Örneğin, bireysel çalışmalarda ya da takım çalışmalarında çalışanların işleriyle ilgili memnuniyet derecesi artmakta, çalışanlar arası iletişim kuvvetlenmektedir. Ayrıca işletmenin çalışanlardan beklentileri ile çalışanların bu beklentileri karşılama düzeyi orta noktada buluşmaktadır (Janssen, 2000: 288).

Çalışanların yenilikçi davranışları günümüzde pek çok işletme için hayati önem taşımaktadır (De Jong, Den Hartog, 2010: 31). Yenilikçi işletmeler arasında yapılan araştırmalara göre işletmelerde yeniliği esinlendiren bazı noktalar belirlenmiştir. Bu noktalara dikkat edildiği takdirde işletmeler yenilikçiliği işlerinin bir parçası haline getirmeyi başarabileceklerdir.

3.1.3. Yenilikçi Davranış Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar ve Doğru Bilinen Yanlılar

Fikrin keşfinden uygulanmasına kadar geçen süreçte bazı noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu hususlara dikkat edilir ve gereken özen gösterilirse yenilikçi fikirler; yeni ürünlere, yeni çalışma biçimlerine, yeni stratejilere daha kolay bir biçimde dönüştürülebilecektir (Peebles, 2003: 97-118). Yeni fikirlerin keşfedilebilmesi için işletme içerisinde uygun ortamın da sağlanmış olması gerekmektedir. Örneğin işletme içerisinde güçlü iletişimin olduğu ve iç rekabete son verilmiş bir yapının varlığı yenilikçi davranışlar geliştirmek için elverişli bir ortamın varlığına işaret eder.

Geliştirilen ve uygulanan başarılı yenilikçi davranışlar sayesinde işletmeler, rekabetçi üstünlüğü elde edebilmekte; toplum ve ülkeler ise kalkınma ve refah seviyesini arttırabilmektedir. Bu nedenle de hem mikro hem de makro anlamda stratejik öneme sahiptir. Bu denli önemli bir süreçte işletmeler her alanda yenilikçi yetenek ve kapasitelerini ortaya koymalıdır (Yeşil vd. 2010: 83). İşletmelerde yenilikçi davranış sürecinde dikkat edilmesi ve özen gösterilmesi gereken noktalar şunlardır (Peebles, 2003: 97-118):

- Yeniliğin tüm aşamalarında en fazla aranan yetenek, yaratma yeteneğidir. Bu yeteneğe sahip çalışanların teşviki için de yeniliği olağanlaştırmak, norm haline getirmek ise oldukça önemlidir.
- Yeniliğin tüm aşamalarında en zor olan konulardan biri de insanların iş yapma biçimlerinin aslında o işi yapmanın en iyi biçimi olmayabileceğini, başka yolların da varlığını kabul ettirmektir. Yani egoyu bir kenara koymak, farklı bakış açıları geliştirmek bakımından yararlıdır.
- Yenilikçi bir fikrin keşfi, üretilmesi, desteklenmesi ve uygulanması aşamalarında sık sık organize olmak önemlidir. Bu sayede her aşamada çalışanlar ve yöneticiler yaptıkları şeyler üzerine tekrar tekrar düşünmek zorunda kalacaklardır.
- Yeniliği harekete geçirirken insanların hata yapma olasılıklarını göz önüne almak ve bu hatalardan korkmamalarını sağlamak gerekmektedir. Hatta kısmi iyileştirmeler ve deneyler de bir sonraki aşamaya geçişlerde yol gösterici olmaktadır.
- Farklı sektörlerden deneyimli ve yenilikçi insanları işe almak farklı bakış açıları geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Ayrıca dikkati rakiplerin yönünden farklı bir yöne çevirmek, müşterilerin istediklerini değil istediklerinden daha iyisini yapmak, hep bir adım ilerisini düşünmek, olumsuzluklarla savaşmak, her daim sabırlı olup tutkuyla beklemek ve yapılanları anlamlı kılmak yenilikçi fikirleri bir adım ileriye taşımaya yardımcı olmaktadır.

İşletmeler, yenilikçi davranış geliştirirken doğru bilinen fakat yanlış olan pek çok durumla karşılaşmaktadır. Bu nedenle işletmelerde yenilikçi davranışın geliştirilmesinde çalışanlara ve özellikle yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yenilikçi fikirlerin keşfinden uygulanmasına kadar geçen sürede yöneticiler bazı tuzaklara düşmekte bu nedenle de ileride daha büyük yeniliklere kapı aralayacak fikirleri rafa kaldırabilmektedir.

İşletmelerde yaygın olarak doğru bilinen yanlışlardan ilki yeniliğin yalnızca ürün ve hizmetlerde ancak teknoloji ile gerçekleştirilebileceği inancıdır. Fakat yenilik teknolojiden çok daha ötedir. Unutulan ya da es geçilen nokta yeniliğin iş yapma şekli, pazarlama yöntemleri, süreçler ve müşteri deneyimleri gibi alanlarda da yapılabilir olmasıdır (Ateş, 2007: 47).

Doğru bilinen yanlışlardan bir diğeri ise, yeniliğin çok pahalı ve ulaşılmaz olduğu, ancak gelişmiş ülkelerin ya da büyük şirketlerin bunu yapabileceği ve pahalı olduğu için de

her kesime hitap etmediği yönündeki algıdır. Var olan bir fikri, bir işi farklılaştırarak yapmanın yenilikten sayılmadığı ya da geliştirilen yenilikçi bir davranışın uygulanmasının son derece zor olduğu ise yalnızca önyargıdan ibarettir (Ateş, 2007: 48-52).

Yapılan en büyük hatalardan birisi yeterince iyi olan fikirlerin değerlendirilmemesi ve bir kenara bırakılmasıdır. Yöneticilerin gözden kaçırdığı nokta yeterince iyi olan fikirlerle de harika şeyler yapılabileceğidir. Kusursuz fikri aramak, yeterince iyi olan fikirden hem daha maliyetli olabilmekte, hem de süreci yavaşlatabilmektedir (Anthony vd. 2010: 151). Türkiye 1. İnnovasyon Konferansı'nda Kırım (2006); yaratıcılık ile bu yaratıcı fikirleri geliştirme arasında doğru orantı olduğu üzerinde durmuştur. Ayrıca büyük bir Edison ampülü bulmayı beklemenin, zaman kaybindan başka bir şey olmayacağı hususunda görüşlerini bildirmiştir.

Yöneticilerin düştüğü bir diğer tuzak küçük adımları es geçip büyük sıçramalar yapmak istemeleridir. Aslında atılan küçük adımlar büyük yenilikleri beraberinde getirebilmektedir. Büyük sıçramalar yapmak isteyen işletme yöneticilerinin büyük başarısızlıklarla karşılaşma riskini de göze almaları gerekmektedir (Anthony vd. 2010: 152).

Ayrıca iyi yönetilen işletmelerin çoğu başarısızlığı sakıncalı olarak değerlendirse de aslında karşılaşılan sorunlar ve sorunlara yönelik alınan önlemler büyüyen işletmelerde başarısızlık olarak değerlendirilmemeli aksine başarıya giden yolda atılan bir adım olarak görülmelidir (Anthony vd. 2010: 152). Unutulmamalıdır ki yeni problemler yenilikçi çözümler getirmektedir (Drucker, 1998: 15).

Yenilik yapmak sadece para kazanmak amacıyla yapılmamalıdır. Tabi ki işletmeler yaptıklarının karşılığını almak isteyeceklerdir. Fakat bu ilk ve öncelikli hedef olmamalıdır. Yeniliğin pazarlaması da doğru bir şekilde yapılırsa istenilen hedeflere daha kolay biçimde ulaşılmaktadır (Ateş, 2007: 47-53).

Yeniliğin yalnızca işletme içerisindeki çalışanlar ya da yöneticilerle yapılması gerektiği bir diğer doğru bilinen yanlışlar arasında sayılabilir. Söz konusu işletmeye yenilik getirecek farklı işletme veya girişimcilere başvurmanın yenilikçi davranış geliştirmeye bir sakıncası bulunmamaktadır (Ateş, 2007: 54-55).

3.2. İşletme Performansı: Genel Çerçeve

Performans, yönetim literatüründe üzerinde çok durulan konulardan biridir. İşletmelerde performans ölçümüne yönelik araştırmalara hem akademik çalışmalarda hem de uygulamada rastlanmaktadır (Venkatraman, Ramanujam, 1986; 801). İşletme performansı, işletme politikalarına ilişkin deneysel araştırmaların önemli bir bileşenidir. Karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır (Dess, Robinson, 1984; 265). Performans ölçme ve değerlendirme, bir kişinin, bir grubun ya da bir kurumun bir konudaki etkinliğini belirli kriterlere göre analiz etme imkânını sunmaktadır. Bu sayede bahsi edilen konu hakkındaki başarı düzeyini görmeyi kolaylaştırır (Öncü ve diğerleri, 2013: 121). Değişen koşullarda ve yoğun rekabet ortamında hayatta kalmaya çalışan işletmeler, performanslarını ölçmek ve buna göre kendilerini değerlendirmek istemektedir. Performans ölçümü sayesinde işletmeler hem kendi çabalarını denetlemekte hem de hedef müşteri kitlesinin memnuniyet derecesini etkileyebilmektedir. Yöneticilerin kararlarını hangi yönde kullanacakları konusunda belirleyici olan performans ölçümü, işletmenin tamamı için sistematik bir şekilde sürdürülebileceği gibi geçici bir süre veya belirli bir amaç için de yapılabilmektedir (Yıldız, 2010: 180).

Özellikle son yıllarda işletmeler, performanslarını sürekli değerlendirerek ve geliştirerek yönlendirmektedir (Akkoç vd. 2011: 389). Yapılan ölçümler yol haritası çizmek adına oldukça önemlidir. Çünkü ölçülemeyen şeyin kontrolü yapılamamakta, kontrol edilemeyen şey ise yönetilememektedir (Bayyurt, 2007: 578; Yıldız, 2011: 12). Bu yüzden işletmenin sahip olduğu kritik performans göstergeleri belirlenip değerlendirilmelidir. Böylece işletmenin optimum yönetimi için gereken koşullar da belirlenmiş olmaktadır (Bayyurt 2007: 578). Belirlenen koşullar, performansın etkin bir şekilde yönetilmesine böylece işletmelerde istenilen başarı düzeyine ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Erdem vd. 2011: 80).

İşletme performans ölçümlerine gerek duyulmasının yedi önemli nedeni bulunmaktadır. Bu nedenler (Bayyurt, 2007: 578-579):

1. İşçilik Giderleri; Teknolojinin gelişmesi işçi maliyetlerini azaltmakta bu da işletmelerin performans ölçüm modellerini güncellemelerini gerektirmektedir.
2. Rekabet; Günümüzde hayatta kalmak isteyen işletmeler rekabet avantajını ellerinde tutmak zorundadır. En az maliyetle en kaliteli ürünleri üretmeleri, müşteri

taleplerine ve yeniliklere hızlı cevap vermeleri gerekmektedir. Bu yüzden performans ölçüm modellerine ihtiyaç duymaktadırlar.

3. Ulusal ve Uluslararası Kalite Ödülleri; Kalite ödüllerinin çekici hale gelmesi, işletmelere hem gelişme hem de kendilerini değerlendirme fırsatı sunmaktadır.
4. Organizasyonlarda Rol Değişimi; İnsan kaynakları departmanının gitgide önem kazanması ve performans ölçüm sistemleri içerisinde daha etkin olmaları nedeniyle finansal olmayan performans ölçümlerine ağırlık verilmeye başlanmıştır.
5. Dış Taleplerdeki Değişim; Küreselleşmenin etkisiyle dış taleplerde yaşanan değişim, işletmelerin bu taleplere cevap verebilecekleri performans ölçüm sistemlerine sahip olmalarını gerekli kılmaktadır.
6. Özel Gelişim İnsiyatifleri; İşletmeler rekabete uyum sağlamak adına performans arttırmaya yönelik geliştirilen bazı özel teknikleri uygulama zorunluluğu hissetmektedir.
7. Bilgi Teknolojileri; Bilgi teknolojilerinin gelişmesi, işletme performansının ölçülmesini kolaylaştırmıştır. Bu sayede işletme verilere daha kolay ulaşmakta ve onları analiz edebilmektedir.

Özellikle bilgi ekonomisi çağında yaşamlarını sürdürmek ve büyümek isteyen işletmeler için kendi strateji ve yeteneklerine göre ölçümler yapmak ve yönetim sistemlerini bu doğrultuda geliştirmek oldukça önemlidir. Ayrıca işletmelerin performans ölçümleri de çok boyutlu olmalıdır (Kaplan, Norton, 2003: 27; Bayerçelik, 2012: 57). Çok boyutlu performans ölçümleri sayesinde o işletmenin kaynaklarını ne derece etkin ve verimli kullandığı ve amaçlarına ne kadar ulaşabildiği nitel ve nicel veriler yardımıyla görülebilmektedir (Çalışkan, Akkoç, 2012: 5).

Pek çok işletme performanslarını ölçerken sadece finansal ölçütlerden yararlanmaktadır. Ayrıca kısa dönemli finansal başarıyı hedefleyerek kısa dönemli sabitlere aşırı derecede yatırım yapan işletmeler, uzun dönemli başarıyı getirecek olan maddi olmayan varlıklarına gereken kaynağı ayırmamaktadır. Mevcut müşteriler, şirket içi yöntemler, çalışanlar, sistem performansları yani uzun dönemde finansal başarı sağlayan unsurlar göz ardı edilmektedir (Kaplan, Norton, 2003: 27-28).

Finansal performans kriterleriyle (ciro karlılığı, yatırımların karlılığı, aktif karlılık gibi) ölçülemeyen kalite, müşteri tatmini, çalışan tatmini, çalışanların adalet algısı, müşteri bağlılığı ve yenilik gibi kriterlerin ölçümü için finansal olmayan nitel veya nicel ölçüm

yöntemleri kullanılmaktadır. Örneğin, yenilik performansını ölçmeye yönelik kullanılan yeni ürün ve hizmet sayısı, pazara duyurulan yeni ürün sayısı, araştırma geliştirme faaliyetlerine ayrılan kaynak büyüklüğü ve alınmış ve alınabilecek patent sayıları bu ölçüm yöntemlerinden sayılabilir (Bayerçelik, 2012: 58-59). Kısacası işletme stratejileri sonucu elde edilen yardımcı göstergeler ile performans sonucu elde edilen temel göstergeler uygun oranda karıştırılıp buna göre işletme performansı belirlenmelidir (Kaplan, Norton, 2003: 40). Son yıllarda yapılmış pek çok araştırma, objektif ve sübjektif performans ölçütlerinin birlikte ve optimal ölçülerde kullanımının gerekliliğini vurgulamaktadır (Çınaroğlu, Şahin, 2012: 56). Çünkü stratejik kararların alınmasında her iki gösterge de hayati öneme sahiptir (Yıldız, 2010: 180).

Performansının ölçülmesi işletmelere şu faydaları sağlamaktadır (Yüreğir, Nakıboğlu, 2007: 546):

- Yöneticileri iç ve dış müşterilerin, paydaşların ihtiyaçları ve memnuniyet dereceleriyle ilgili bilgilendirmek, üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırmak,
- İş süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak, sorunları belirlemek ve süreçleri iyileştirmek,
- Kaliteli kararların verilebileceği iş ortamını oluşturmak,
- İşletme stratejik planları ile amaçlarını desteklemek
- Performansın nesnel olarak değerlendirilmesi ile hesap verme sorumluluğu yaratmak ve çalışanların motivasyonunu sağlamak,
- Planlama ve bütçe konularında işletmeye faydalı olmak,
- Hizmet bölüşümü ve ulaşılabilirliğinde eşitlik,
- İşletmelere rakipleri ile kendilerini kıyaslama imkanı sağlamak, belirli dönemlere ait işletme performansını ölçmek
- Ciddi hataları engellemeye yönelik erken uyarı sistemi işlevi görmek.

Performans ölçümüne yönelik literatür multidisipliner bir özelliğe sahiptir. Büyük bir dönüşüm süreci yaşanmış olmasına rağmen henüz süreç tamamlanmamıştır. Kültürlerarası işbirlikleri, yenilikçilik, hizmet tabanlı üretime yönelim, bilgi işçiliğinin önem kazanması, küçük ve orta ölçekli işletmelerin artması, sürdürülebilirliğe daha fazla vurgu yapılması dönüşüm sürecini yakından etkilemektedir (Çınaroğlu, Şahin, 2012: 62).

Yukarıda saydığımız faktörler nedeniyle performans ölçümleri işletmeler için hayati önem arz etmektedir. Bu nedenle yapılan ölçümlerin dikkatli ve doğru bir şekilde

yapılmaları gerekir. Aksi takdirde yöneticiler yanlış kararlar alabilmekte ya da işletme, beklenenin altındaki sonuçlarla karşılaşabilmektedir (Ertuğrul 2009: 21). Bu gibi olumsuz durumlarla karşılaşmamak için performans göstergeleri dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir.

Geçmişten günümüze performans ölçümlerine bakıldığında 1980 öncesi dönemde daha çok finansal ölçümlere öncelik verildiği, 1980 sonraki dönemde ise değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yeni üretim teknolojileri ve felsefesinin uygulanmaya başlandığı bu nedenle finansal olmayan performansın da ölçümlere eklendiği görülmektedir (Bayyurt, 2007: 580). Bu nedenle maliyet ve finansal ölçümlere ek olarak kalite ve hizmet gelişimine yönelik farklı bir yol izlenmeye başlanmıştır. Yapılan çalışmalarda araştırmacılar; satışlardaki artış, pazar payı, karlılık gibi birçok performans yönünü değerlendiren objektif ve sübjektif verileri değerlendirmişlerdir. Objektif ve sübjektif performans ölçümlerini gerçekleştiren Dess ve Robinson'un 1984'de 26 Amerikan üretim firmasında, Pearce, Robbins and Robinson'un 1987'de 97 Amerikan üretim firmasında, Covin, Slevin and Schultz'un 1994'te 91 Amerikan üretim firmasında ve Hart& Banbury 1994'te çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 720 Amerikan firmasında yaptıkları araştırmalar bunlara örnek olarak gösterilebilir (Dawes, 1999; 68).

Tablo 3.1. Geleneksel ve Güncel Performans Ölçümlerinin Karşılaştırılması

Temel Özellikler	Geleneksel Performans Ölçümü	Güncel Performans Ölçümü
Performans Ölçüm Sisteminin Temeli	Muhasebe temelli finansal ölçümler	İşletme Stratejisi
Performans Ölçüm Türü	Finansal	Operasyonel ve finansal
Performans Denetleyiciler	Orta ve üst düzey yöneticilerin katılımı	Tüm çalışanların katılımı
Performans Ölçüm Sıklığı	Haftalık veya aylık aralıklarla yapılan ölçümler	Günlük ve saatlik yapılan ölçümler
Performans Ölçümünün Durağanlığı	Statik	Dinamik
Performans Ölçümünün Amacı	Gözden geçirmek	Geliştirmek
Sürekli Gelişimi Destekleme	Sürekli gelişmeyi geciktirici	Sürekli gelişmeyi destekleyici

Kaynak: Çınaroğlu, Şahin, 2012: 63.

Tablo 3.1'de geleneksel ve güncel performans ölçümleri karşılaştırılmaktadır. Tablo incelendiğinde geleneksel performans ölçümlerinde muhasebe temelli finansal

ölçümlerin yapıldığı, kısa vadeli kararlar üzerinde etkili olduğu, bireysel ve fonksiyonel ölçütlerin baz alındığı görülmektedir. Güncel performans ölçümlerinde ise geleneksel ölçümlerin aksine işletme stratejilerinin temel alındığı, uzun vadeli kararlara yönelik yapıldığı, takım çalışmalarının desteklendiği, sürekli gelişmenin esas alındığı görülmektedir (Çınaroğlu, Şahin, 2012: 60-63).

Performans göstergeleri iki grupta incelenebilir. Birinci grup işletmenin nihai hedefleri olan verimlilik, karlılık, borsa karlılığı, büyüme, satışlar gibi finansal performansa dayalı göstergeler yer almaktadır. İkinci grupta ise finansal olmayan fakat finansal hedefleri önemli ölçüde etkileyen yenilik, kalite, yönetim tarzı, müşteri memnuniyeti, insan ilişkileri gibi faktörler yer almaktadır (Bayyurt, 2007: 580; Türen vd. 2013: 106). Yapılan çalışmalarda araştırmacılar; satışlardaki artış, pazar payı, karlılık gibi birçok performans ölçütünü gözetken objektif ve subjektif verileri değerlendirmişlerdir (Dawes, 1999: 68).

3.2.1. Objektif Performans

Objektif işletme performans ölçütleri finansal verilere dayanılarak oluşturulmaktadır. Karşılaştırmalı nicel verilerin toplanması ile ölçülen objektif performans içerisinde herhangi bir algı ya da subjektif veriler bulunmamaktadır. Gelir, nakit akışı, aktif karlılık, özkaynak karlılığı, pazar payı artışı gibi ölçütler finansal performansın ölçümünde göz önüne alınmaktadır (Çalhan vd. 2012: 107; Eren vd. 2013: 4878). Objektif performans ölçmede kullanılan değişkenler işletmelerin ikincil kaynaklarından elde edilmektedir (Benito, Benito, 2005: 802). İşletme performansını ölçmede uzun yıllardır en sık kullanılan yöntem; bu yöntemdir. Fakat bu ölçütler işletme performansını tam anlamıyla yansıtmadıkları gerekçesiyle eleştirilmektedir (Erdem vd. 2011: 80).

Objektif performans ölçümünde gerek işletme gerekse bağımsız kaynaklardan elde edilen objektif veriler kullanılmaktadır. Ayrıca kimi zaman özellikle araştırmacılar açısından objektif verilere ulaşmak, hukuki sınırlılıklar ve ticari kaygılar nedeniyle zor olabilmektedir (Benito, Benito, 2005: 802). Bu da katılımcılardan alınan subjektif algısal verilere dayalı performans ölçümünü gerekli kılmaktadır (Yıldız, 2010: 181).

Finansal verilere dayalı bu ölçüm yönteminin işletme performansının belirlenmesinde öncelikli gösterge olması fikri zaman içerisinde değişmiştir. Bilgi çağı ve

gelişen teknoloji ile yeni göstergeler de işletme performansının ölçülmesinde kullanılmaya başlanmıştır (Kurgun, Akdağ 2013: 159). Bu göstergeler işletmede subjektif performansın da ölçülmesini gerekli kılmaktadır.

3.2.2. Subjektif Performans

Geçmişte işletme performansının ölçülmesinde yalnızca finansal ölçümlerden yararlanılırken günümüzde işletmelerin karmaşık yapıya dönüşmesi ve artan rekabet baskısıyla bu performans ölçümlerine; verimlilik, kalite, yeni ürün gelişimi, müşteri memnuniyeti, pazar payı üretimde değer yaratma, teknolojik etkinlik gibi yeni boyutlar da eklenmiştir (Eren vd. 2013: 4877-4878; Benito, Benito, 2005: 802). Bu nedenle işletme performansı belirlenmeye çalışılırken objektif performansa ek olarak subjektif performans ölçütleri de kullanılmaktadır.

İşletmenin çalışan ve paydaşlarının, performansa ilişkin algı ve davranışlarına dayanan nitel ölçütler subjektif performansın temelini oluşturmaktadır. Bu nitel ölçütler büyük ölçüde yöneticiler tarafından yapılan kişisel yargıları baz almaktadır. Kişisel algı tabanlı oldukları için de toplanan veriler birey bazında değişkenlik gösterebilmektedir (Çalhan vd. 2012: 107). Bu nedenle subjektif ölçüm yöntemi, rakiplerle karşılaştırma yapmada tutarsızlığa ve şüpheye neden olacağı düşüncesiyle kimi araştırmacılar tarafından eleştirilebilmektedir (Yıldız, 2010: 181).

Subjektif performansın artırılmasında işletmelerin yenilikçi tutumları oldukça önemlidir. Küreselleşmenin yoğun olarak yaşandığı günümüzde işletmeler hayatta kalabilmek, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek ve diğer işletmelerle rekabet edebilmek adına yenilik faaliyetlerine daha çok önem vermeye başlamışlardır (Bayerçelik, 2012: 60). Böylelikle iş performansı artmakta, örgüte canlılık ve dinamizm kazandırılmaktadır (Çalışkan, Akkoç, 2012: 2). Yenilik ve performans arasındaki bu ilişkiyi etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıda verilmektedir (Akın, Reyhanoğlu, 2014: 31-32).

- Yeniliğin işletme içerisinde teşviki, performansı bu yenilikle ortaya çıkan patent, ürün veya hizmetin etkileyeceğinden daha fazla etkilemektedir.
- Yeniliğe ayrılan kaynak tahsisi, yenilikçi çıktılar işletme performansını daha fazla etkilemektedir.

- İşletmelerin yaşı yenilik eğilimleri üzerinde belirleyici olmaktadır. Örneğin genç işletmeler önceden kurulmuş olanlara göre daha yenilikçidir ve buna göre performansları da yüksektir.
- Dış işbirliklerin katkısıyla ortaya çıkarılan yenilikçi fikirlerin performansa etkisi işletme içerisinde ortaya çıkarılan yenilikçi fikirlerin performansa etkisinden daha az olmaktadır.
- İşletme çalışanlarının ve yöneticilerinin kültürü performans üzerinde etkiye sahiptir. Örneğin kolektivist bir kültürün hakim olduğu Asya ülkelerinde yeniliğin performansa etkisi daha yüksekken, daha bireysel düşüncelerin hakim olduğu Amerika Birleşik Devletleri'nde bu etki daha zayıftır.

Ürün yeniliğine bağlı yenilik performansını dolayısıyla subjektif performansı arttırmanın yolu araştırma geliştirme faaliyetlerinden geçmektedir. Bu faaliyetler sayesinde teknoloji, yeni ürün tasarımı ya da mevcut ürünlerin geliştirilmesi sürecine dahil edilir, koordinasyonu sağlanır ve sonuçlandırılır. Sonuçların başarılı olup olmadığına ise belirli zamanda geliştirilen ürün sayısı ve yine aynı zaman diliminde satışlarda gerçekleşen büyüme oranları ile karar verilebilir (Bayyurt, 2007: 583). Ayrıca müşterilerin bu ürünlerden memnun olma düzeyleri, kalitesi, insan ilişkileri de subjektif performansı etkilemektedir (Türen vd. 2013: 106).

Venkatraman ve Ramanujam'a göre işletme performansının ölçülmesinde piyasa ve değer tabanlı yapılan ölçümler, muhasebe tabanlı yapılan ölçümlerden daha uygun sonuçlar vermektedir. Yine de objektif performans ölçümlerine yönelik yaklaşım işletmelerin finansal amaçlarını yansıtmakta daha dominant ve daha meşru görülmektedir (Venkatraman, Ramanujam, 1986: 801-804).

3.3. Entelektüel Sermaye ve Yenilikçi İş Davranışı: İşletme Performansına Etkisi

İşletmelerin nihai hedefinin kar sağlamak olduğu göz önüne alındığında, sahip oldukları varlıkları bu amaç dahilinde yönlendirmeleri gayet doğaldır. Bunun için de, maksimum verimi elde etmek ve işletme performansını arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmalardan en önemlisi, piyasadaki rakipler arasında fark yaratacak ve potansiyel müşterileri de işletmeye çekecek yenilikler geliştirmektir. Bunu yaparken elbette sahip olduğu insan sermayesinin zihinsel ve bedensel gücünden yararlanmakta ve

yaptığı/yapacağı yenilikleri müşteri ihtiyaçları ve onlardan aldığı geribildirimler doğrultusunda şekillendirmektedir. Ortaya çıkan yenilikçi fikirler, işletmenin yapısal sermayesine de uygun olduğu takdirde uygulamaya geçirilmekte ve performansı arttırması beklenmektedir.

Literatür incelendiğinde yenilik yapabilme yeteneğinin işletme performansının önemli bir parçası olduğu ve yenilikçilikle işletme performansı arasında olumlu ilişkiler bulunduğu görülmektedir (Erdem vd. 2011: 86). Yapılan çalışmalar entelektüel sermaye ile işletme performansı arasında da pozitif yönlü bir ilişki kurulabilmesi için öncelikle entelektüel sermayenin yeniliğe aktarılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Yeniliğe aktarılan entelektüel sermaye ise işletmelerde başarılı bir şekilde yönetildiği takdirde performans gelişimini tetiklemektedir. Özellikle müşteri sermayesi üzerinde etkin rol oynayan yenilik, değer yaratan ürün ve hizmetlere dönüştürülerek işletme performansında artış yaratmaktadır (Narvekar, Jain, 2006: 178-179; Aydemir, 2008: 95). Bu durum Şekil 3.3'te gösterilmektedir.

Şekil 3.3. Entelektüel Sermayenin Yeniliğe Aktarılması ve İşletme Performansına Yansıması



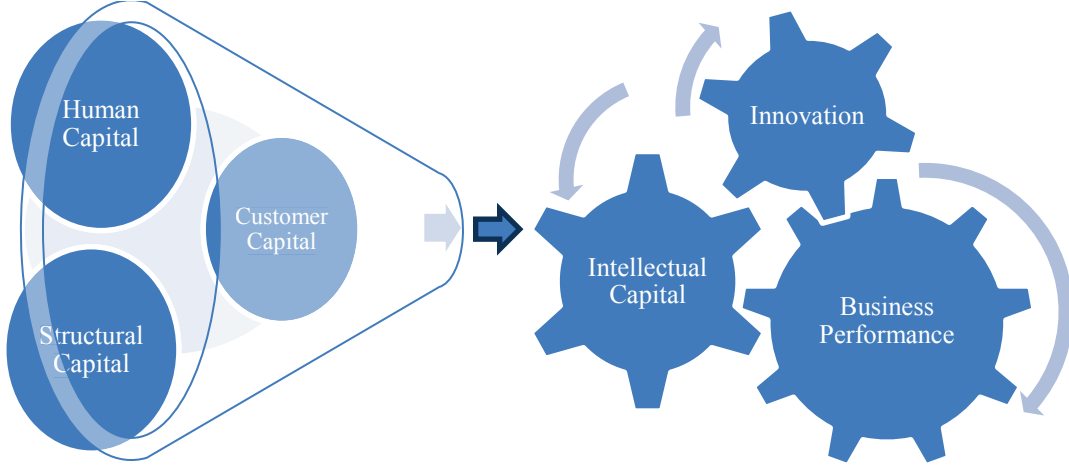
Kaynak: Narvekar, Jain, 2006: 178.

Performans gelişiminin devamlı teşvik edildiği işletmelerde yenilikçi davranışın üzerinde durulmaktadır. Yenilikçi davranışın geliştirilmesinde ise işletme içerisinde birlikteliğin sağlanması son derece önemlidir. Çünkü yenilikçi düşünce veya buluş tek başına bireysel bir aktivite iken, yenilik yapmak ve bu yeniliği uygulamak toplu bir başarıdır (Mura vd. 2012: 2).

Entelektüel sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yapılan çalışmalarda, işletmelerde entelektüel sermaye yönetiminin etkin ve verimli şekilde yürütülmesi halinde entelektüel sermaye unsurları hem kendi içerisinde birbirlerini etkilemekte hem de yenilikçi davranış gelişimini desteklemektedir. Bu sayede nihai hedef olan performansın da pozitif yönde geliştiği görülmektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği alanda başarılı olabilmesi, sahip olduğu entelektüel sermayesini doğru kullanmasına ve

yenilikçi davranış geliştirme becerisine bağlıdır (Sharabati vd. 2010: 114-116; Mention, 2012: 16). Bu etkileşim Şekil 3.4’te verilmektedir.

Şekil 3.4: Entelektüel Sermaye Unsurlarının Etkileşimi, Yenilik ve İşletme Performansı İlişkisi

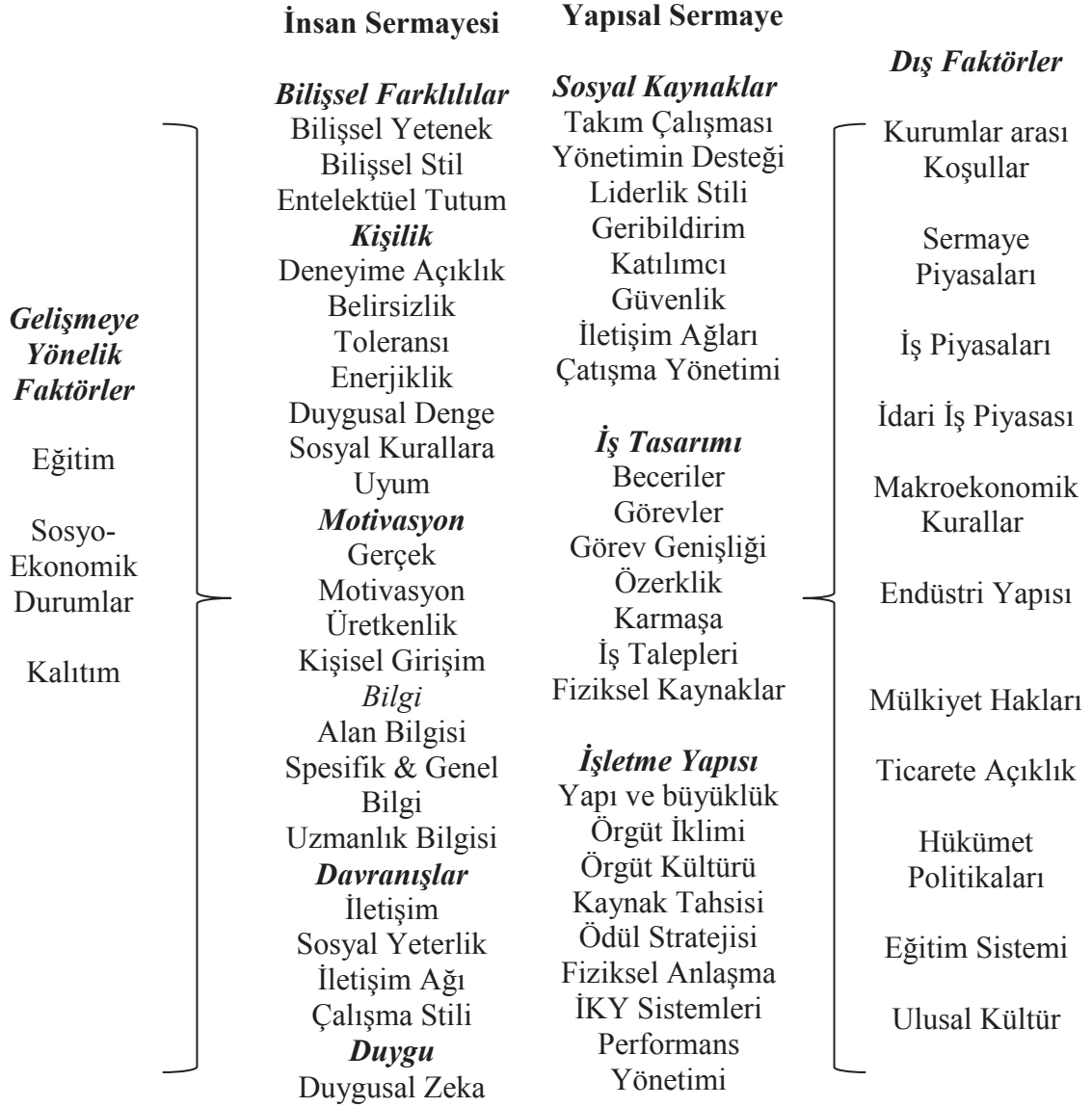


Kaynak: Bontis vd. 2000: 97; Narvekar, Jain, 2006: 178’den uyarlanmıştır.

Piyasa ihtiyaçları ya da müşteri talepleri doğrultusunda belirlenen yeni fikirler işletme yapısının izin verdiği ölçüde insan sermayesi tarafından geliştirilmektedir. İnsan sermayesi hem yapısal sermayeyi, hem müşteri sermayesini hem de yenilikçi davranış geliştirmeyi olumlu yönde etkilerken yapısal sermaye, yenilikçi davranış ve müşteri sermayesini etkilemektedir. Müşteri sermayesi ise, yenilikçi davranış ile karşılıklı etkileşim halindedir. Yani hem yenilikçi davranışı etkilemekte hem de yenilikçi davranıştan etkilenmektedir (Mention, 2012: 16).

Literatürde yeniliği arttırmaya yönelik yapılan çalışmalarda çalışan ve iş çevresinin yenilikçi olma ve yenilikçi davranış geliştirme üzerinde etkisinin yüksek olduğu görülmektedir (Patterson vd. 2009: 7). Yenilik üzerinde etkili olan kaynaklar Şekil 3.4’te verilmektedir. Yapısal sermaye (iş çevresi) sahip olduğu niteliklere göre tek başına artan yenilik yeteneğini pozitif yönde etkileyebilirken, insan sermayesi kimi zaman yenilik yeteneğini çalışanların algı ve tutumlarına bağlı olarak olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ancak böyle bir durumda insan sermayesi ve müşteri sermayesi birbirleri ile etkileşime girdikleri takdirde bu etki olumlu yönde değişmektedir (Mention, 2012: 18).

Şekil 3.5: Yenilikçi İş Davranışını Etkileyen İşletme İçi Kaynaklar



Kaynak: Patterson vd. 2009: 7.

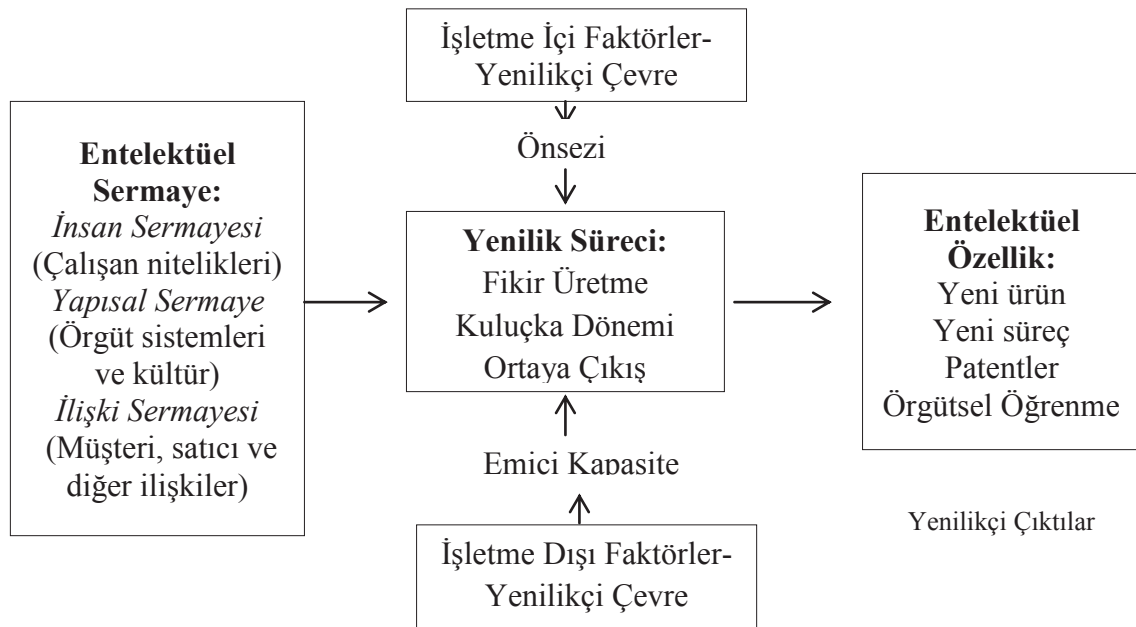
Şekil 3.5'te de görüldüğü üzere; yenilikçi iş davranışını etkileyen işletme içi kaynaklar arasında insan sermayesi ve yapısal sermaye bulunmaktadır. İnsan sermayesini etkileyen faktörler; bilişsel farklılıklar, kişilik özellikleri, motivasyon, bilgi düzeyi, davranış biçimleri ve duygulardır. İnsan sermayesi, dış faktörlerden çok fazla etkilenmese de gelişmeye yönelik bazı durumlar var olan insan sermayesi unsurunu etkileyebilmektedir. Fakat bu etki daha çok uzun vadede kendisini göstermektedir. Yapısal sermayeyi etkileyen iç faktörler ise; sosyal kaynaklar, iş tasarımı ve işletme yapısıdır. Her ne kadar yapısal sermaye işletme içi kaynak olarak görülse de işletmeye bağlı olmaksızın gelişen dış faktörlerden de oldukça etkilenmektedir. Çünkü işletme ürün veya hizmet

üretirken bu değişkenleri göz ardı edip bu değişkenlerden bağımsız hareket edememektedir.

İşletmenin sahip olduğu entelektüel sermayeye iç ve dış faktörlerin de aşamaya dahil edilmesiyle yenilik süreci başlamaktadır. İç faktörler içerisinde önsezi, dış faktörler içerisinde ise emici kapasite yenilik sürecinin başlamasında etkilidir. Önsezi, yenilikçi fikir oluşumunda üretkenliği artırırken işletme içi desteği de kolaylaştırmaktadır. Emici kapasite ise, örgütün sıradan ve günlük işleri ile iş süreçleri için dışarıdan gelebilecek yararlı her türlü bilgiyi elde etme, özümseme, dönüştürme ve bilgi kaynağını sonuna dek kullanma yeteneğidir. Bu yetenek ne kadar gelişirse elde edilen bilgilerin yenilik yararına kullanılması da o denli kolaylaşmaktadır.

Yapılan araştırmalarda piyasa içerisinde yenilikçi olan işletmelerin performans artırımı için gerekli olan yeterlilikleri elde etme konusunda diğer işletmelere göre daha başarılı olduğu görülmektedir. Ayrıca yenilikçi işletmelerin yeni ürün geliştirme oranları, karlılıkları, pazar payları da diğerlerine oranla daha yüksektir (Oukes, 2010).

Şekil 3.6: Entelektüel Sermaye ile İşletme İç ve Dış Faktörlerinin Yenilikçi İş Davranışına Katkısı ve Yenilikçi Çıktılar



Kaynak: Narvekar, Jain, 2006: 182.

Problemin tanımlanması ile başlayan yenilikçi iş davranışı süreci, fikrin geliştirilmesiyle devam eder, işletme içerisinde destek bulur ve son olarak işletme

içerisinde uygulanmaya başlar. Buraya kadar başarılı şekilde gelen işletme yenilikçi çıktılar elde eder. Bu çıktılar yenilikçi fikrin uygulandığı yere göre farklılık gösterebilmektedir. Kimi zaman yeni bir ürün, hizmet ya da bir iş süreci yenilikçi davranış sürecinin çıktısı olurken kimi zaman da yeni bir patent veya örgütsel öğrenme biçimi yenilikçi çıktı olarak karşımıza çıkabilmektedir (Narvekar, Jain 2006: 180-182). Yenilikçi çıktılarının sürecin başında ortaya çıkan piyasa ihtiyacını ya da müşteri talebini karşılaması halinde işletme performansında artış görülmektedir. Şekil 3.6'da entelektüel sermaye ile işletme iç ve dış faktörlerinin yenilikçi iş davranışına aktarılması ve bu yeniliği işletme çıktılarına dönüştürme süreci gösterilmektedir.

Entelektüel sermayenin etkin yönetimi sayesinde işletmeler, çalışanlarının geliştirdikleri yenilikçi davranışı desteklemektedir. Entelektüel sermayenin yenilikçi davranışa dönüştürülmesindeki önkoşul bilgi paylaşımıdır. Burada bilgi paylaşımı, rekabetçi avantaj elde etmek ve bireysel performansı geliştirmek için gerekli olan kritik faktördür (Mura vd. 2012: 3). Bilgi paylaşımı iradesel bir davranıştır ve kişilerin ne paylaşmak zorunda olduklarından ziyade ne paylaşmak istedikleriyle alakalıdır (Radaelli vd. 2014: 402).

Bilgi paylaşımı, işbirliğini daha etkin hale getiren itici bir güçtür. Yeni bilginin kabulü, iç ve dış çevrenin etkisiyle geliştirilen fikirlerin uyarıcısıdır. İşletme içerisinde bilgi paylaşımı ne kadar aktifse, fikrin keşfinden uygulanmasına dek geçen süre o denli kısalmakta ve başarı oranı artmaktadır (Radaelli vd. 2014: 400).

Yapılan araştırmalara göre, bilgi paylaşımı davranışı ile çalışanların yenilikçi davranış geliştirmeleri arasında direk bir ilişki bulunmaktadır. Bilgi paylaşımı davranışı iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki başarılı uygulamaların paylaşımı, ikincisi ise hataların paylaşımıdır. Bu iki farklı davranış, farklı koşullar tarafından tetiklenmekte ve işletmeye farklı yararlar sağlayabilmektedir. Paylaşılan bilginin doğruluğu ise, fikrin gelişimi ve uygulanmaları aşamalarında oldukça önemlidir (Mura vd. 2013: 529).

İşletme içerisinde daha önce başarıya ulaşmış uygulamaların paylaşımı, yeni fikirlerin uygulanabilirliğini kolaylaştırmakta, bu fikirlerden etkili sonuçlar elde edilebilmekte, fikrin desteklenmesi ve uygulanması aşamalarında çalışanları motive etmektedir. Hataların paylaşımı ise, başarısız olan geçmiş deneyimlerin paylaşımını ifade etmektedir. Bu hatalardan ders çıkarmak, gelecekte bunları tekrarlamamak için bu hataların paylaşımı oldukça önemlidir (Mura vd. 2013: 529-530).

İnsan sermayesinin, müşteri sermayesinin talepleri doğrultusunda ve yapısal sermayeye uygun yenilikler yapması, yenilikçi davranış geliştirmesi riskli bir çabadır. Çünkü yeniliği uygulamak kimi zaman maliyetleri yükseltmektedir. Fakat çalışanlar iş rolleri ya da çalışma birimleri için yenilikçi davranışlarının performans gelişimi ve etkin kazançlar sağlayacağına inandıklarında beklenen performans sonuçları da olumlu olmaktadır (Yuan, Woodman, 2010: 525).

Çalışanlara verdiği içsel hazla birlikte üretkenlik ve iş kalitesinde artış, hata oranlarında düşüş, hedeflere ve amaçlara daha hızlı biçimde ulaşma ve genel performans artışı beklenen olumlu performans sonuçları arasındadır. Bu artan etkinlik ve iş performansı sayesinde ise çalışan başarısı artmakta aynı zamanda işletme, piyasa içerisinde rekabet üstünlüğünü elde edebilmektedir (Yuan, Woodman, 2010: 525).

3.3.1. İnsan Sermayesi ve Yenilikçi İş Davranışı

Yenilikçi davranış ve entelektüel sermaye arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Entelektüel sermaye unsurları yenilik yaratmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak amacıyla gerekli olan yenilik faaliyetlerini desteklemektedir (Obeso vd. 2013: 315). Bunu da sahip olduğu insan sermayesi sayesinde yerine getirmektedir. İşletme içerisindeki insan sermayesi, işletmenin yapısal sermayesine uygun olan yeni fikirleri alır, benimser ve kendi iş rolüne, iş birimine veya organizasyonuna uygular (Akkoç vd. 2011: 389).

Yenilikçi, davranış geliştirme sürecinde işletmelerin çalışanlarına güvenmeleri ve onları bu sürece dahil etmeleri oldukça önemlidir. Çünkü yapılan araştırmalara göre geliştirilen fikirlerin yüzde sekseni işletme içerisinde çalışanlar tarafından uygulanmaktadır. Bu nedenle işletmenin sahip olduğu insan sermayesinin yenilik geliştirme ve uygulama aşamalarında başat faktör olduğu söylenebilir (Oukes, 2010).

Entelektüel sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yapılan bir araştırmada insan sermayesi ile yenilik ve yaratıcılık arasında bağlantı olduğu saptanmış, ayrıca yenilik ve yaratıcılığın insan sermayesi yapısında baskın rol oynadığı görülmüştür (Sharabati vd. 2010: 114). Çalışanların yenilikçi davranış geliştirmelerinin temel nedeni performansı arttırmaktır. İşletme içerisinde yeni uygulamaların mevcut uygulamalardan daha yararlı olacağı düşüncesiyle mevcut çalışanlara yeni teknolojiler tanıtılır ve yeni iş metotları uygulanır. Bu uygulamaların işletme içerisinde etkin kazançlar ve performans artışı yaratması beklenmektedir (Yuan, Woodman, 2010: 525).

Çalışanların gerek bireysel çalışmalarında gerekse takım çalışmalarında geliştirdikleri yenilikçi davranışlar üzerinde belirleyici olan birtakım özellikler bulunmaktadır. Çalışanların demografik özelliklere bağlı olarak gelişen bilgi seviyeleri, mal veya hizmet üretiminde ya da araştırma geliştirme faaliyetlerinde göstermiş oldukları çabalar, yenilik eğilimleri, yönetimin rolü, özerklik seviyesi, takım çalışmalarının nitelikleri gibi bu özellikler toplamda insan sermayesinin niteliğini dolayısıyla performans ve üretkenliği etkilemektedir (Mention, 2012: 19).

Yapılan bir başka araştırmaya göre işletmedeki insan sermayesinin sahip olduğu bireysel özelliklerin, deneyim ve liderlik vasıflarının, eğitim düzeyleri ve bilgilerinin yenilikçi davranışları etkilediği saptanmıştır. Bunun yanı sıra teknolojiye meydana gelen değişiklikler, örgütsel faktörlere bağlı olarak değişen yönetim desteği, pozitif çalışma ortamı işletme içerisindeki yenilikçi davranışları arttırırken yaşanan kaynak sıkıntıları yenilikçi davranışlarda azalmaya neden olmaktadır. Ayrıca mesleki inanç, tüketicilerin ihtiyaçları ve uzmanlaşma gibi mesleki faktörler insan sermayesinin yenilikçi iş davranışları üzerinde olumlu etki yaratmakta fakat ağır işyükü, olumsuz çalışma koşulları ve bağımlı mesleki uygulamalar gibi diğer mesleki faktörler ise yenilikçi davranışları olumsuz yönde etkilemektedir (Sönmez, Yıldırım, 2014: 53).

Yenilik, çalışanların beyin gücüyle doğrudan alakalıdır ve insan sermayesinin içinde kendiliğinden ortaya çıkmaktadır (Fan, Lee, 2011: 173). İnsan sermayesi, işletme içerisindeki bireylere ait bilginin kapsamıyla ilgilenmektedir. Bu sayede işletme içerisindeki kaliteli bilgi artmakta ve paydaşlar arasında bilişsel güvenin gelişmesi sağlanmaktadır (Mura vd. 2012: 4).

Çalışanlara, işlerini yerine getirirken yeteri kadar özerklik tanınması ve kontrol serbestisi verilmesi beyin fırtınası yapmalarına olanak tanımakta, bilginin değişimini kolaylaştırmakta, problemlerin çözümüne yönelik süreci hızlandırmaktadır (De Jong, Kemp, 2003: 194). Çalışanlara tanınan özerklik, yenilik yapma zorunluluğunu direk, yenilikçi davranışı ise dolaylı olarak pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca bu özgürlük ve özerklik, çalışanlara deneme-yanılma imkanı sunmaktadır. Bu imkan sayesinde çalışanların tüm bürokratik kurallara ve düzenlemelere tamamı ile uyma şartı ortadan kalkmaktadır. Bu hakka sahip olan çalışanlar, başarısız olma riskini diğer çalışanlara oranla daha kolay alabilmekte ve pek çok yenilikçi fikir ortaya koyabilmektedir. Böylece çalışanların

verimliliği artmakta bu verimlilik de işletme performansına yansımaktadır (Ramamoorthy vd. 2005: 144-145).

Ayrıca yapılan çalışmalara göre işletme içerisindeki insan kaynakları uygulamaları ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İşletme içerisinde insan kaynakları uygulamalarının arttırılması ve geliştirilmesi sayesinde işletme genelinde güven, işbirliği ve paylaşılan kuralların gelişimi için sosyal bir iklim yaratılmakta bu da bilginin değişimi ve birleşimi sayesinde işletmenin yeterliliğini ve etkinliğini arttırmakta dolayısıyla verimliliğini, üretkenliğini ve performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Youndt vd. 1996; Collins, Smith, 2006; Mention, 2012: 19; Öztürk vd. 2013; 112).

3.3.2. Yapısal Sermaye ve Yenilikçi İş Davranışı

Yenilik, yapısal sermayenin temel fonksiyonlarından birisidir. Bu nedenle yenilikçi davranış, mevcut yapı içerisinde teşvik edilir, kolaylaştırılır ve geliştirilirse istenilen amaca ulaşılır (Knol, van Linge, 2009: 361). İşletmenin sahip olduğu entelektüel özellikler, patentler ve fikri mülkiyet hakları bu yenilik süreci için girdi olarak kabul edilmekte ve yenilikçi davranış çıktılarının belirleyicisi olmaktadır (Mention, 2012: 20).

Yapısal sermaye ile yenilikçi davranış arasındaki ilişki incelendiğinde yapısal sermayenin işletmeye ait kodlanmış verilerin kapsamını içerdiği görülmektedir. Bu kodlanmış veriler ile sözsüz bilgidan açık bilgiye geçiş ve yöneticiler için bilgi akışını görüntülemek daha kolay olmaktadır (Mura vd. 2012: 4).

Yapısal sermayenin alt unsurlarından olan işletme içerisinde hakim olan yapı ve kültür de yenilikçi davranışların ortaya çıkmasında aktif rol oynamaktadır. Çünkü bu yapı ve kültür; işletme içerisindeki örgütsel karmaşayı, idari yoğunluğu, risk alma eğilimini, paylaşılan vizyon varlığını ve özerklik seviyesini belirlemektedir (Mention, 2012: 21). Destekleyici iklim, işletme içindeki hakim kültürün bir parçasıdır ve resmi olmayan kurallar bütününe ifade eder. Çalışanlar genel itibarıyla kural ve değerlere, sosyal grup davranışlarına uyum gösterme eğiliminde olduklarından çalışanların ortak algıları herkes tarafından destek gördüğü yönünde olursa yenilikçi davranış geliştirmeleri ve performansı arttırmaları kolaylaşmaktadır (De Jong, Kemp, 2003: 194).

İşletme içerisinde destekleyici iklimin yaratılması ve yenilikçi örgüt kültürünün yaygınlaştırılması noktasında liderlere büyük iş düşmektedir. Çünkü problemlerin belirlenmesinden, çözümüne yönelik yeni yollar keşfedilmesine kadar geçen süreçte

çalışanlarını yenilikçi düşünceye sevk eden, onları cesaretlendiren ve tüm potansiyel güçlerini gelişime adanmalarını sağlayan kişi, lider olan kişidir. Bu nedenle fikrin keşfinden uygulanmasına kadar geçen sürede liderin tutumu son derece önemlidir. Katılımcı liderliğin uygulandığı işletmelerde çalışanlar, karar alma süreçlerinde aktif olarak yer almakta ve fikirlerine değer verilmektedir. Bu da bireysel performansı ya da grup performansını arttırmaktadır (De Jong, Den Hartog, 2007: 44).

Yapısal sermayenin bir diğer alt unsuru olan işletme stratejileri de yenilikçi davranış üzerinde etkilidir. İşletme stratejilerinin yalnızca üst kademece bilinmesi yeterli olmamakta bunların işletme geneline yayılması gerekmektedir. Örneğin işletmenin misyon ve vizyonunun açık ve net bir şekilde belirlenmiş olması işletme genelinde yeniliğin rolünü belirlemede çalışanların yenilikçi davranışına yön vermektedir (De Jong, Kemp, 2003: 194).

3.3.3. Müşteri Sermayesi ve Yenilikçi İş Davranışı

Entelektüel sermayenin bir diğer boyutu olan müşteri sermayesi (ilişkisel sermaye) bilgi paylaşımı ile en yakından ilişkili olan boyuttur. Müşteri sermayesi, bireyleri ve örgütleri farklı pek çok yolla etkileyebilmektedir. Bir işletmenin sahip olduğu iç ve dış bağlantıları içeren müşteri sermayesi, öğrenme ve yenilik yapmak için gerekli olan çalışan yeteneklerinin nedenini ifade eder (Fan, Lee, 2011: 173). Burada karşılıklı etkileşim son derece kuvvetlidir. Bilgi paylaşımı sayesinde işletmeler, müşterilerin elde ettiği fayda düzeyini değerlendirmelerini sağlamak ve onları etkileyebilmektedir (Mura vd. 2012: 4). Müşterileri ile arasındaki ilişkileri yönetebilme becerisine sahip olan işletmeler bilgi akışını da diğer kaynaklar arasında sağlayabilmekte bu sayede çalışanlar müşteri isteklerine cevap veren yenilikçi fikirler geliştirebilmektedir (Kheng vd. 2013: 50).

Yenilikçi davranış sürecine işletmenin etkileşimde olduğu partnerlerin (tedarikçiler, müşteriler, rakipler, danışmanlık firmaları, üniversiteler, araştırma ve teknoloji örgütleri vb.) dahil edilmesi güvenilirliğin, doğruluğun, güncelliğin ve bütünlüğün sağlanması bakımından son derece önemlidir. Ayrıca bu sayede işletmeler kendilerini geliştirebilmekte, ürün veya hizmetleri ya da iş süreçlerini değiştirebilmekte, yeni veya yabancı piyasalara girişleri kolaylaşmakta, araştırma-geliştirme faaliyetlerinden kaynaklı risk ve maliyetler, partnerler arasında paylaşılabilir. Yine partnerlerden alınan

geribildirimler sayesinde performansta meydana gelen değişiklikler yorumlanabilmektedir (Mention, 2012: 22-25).

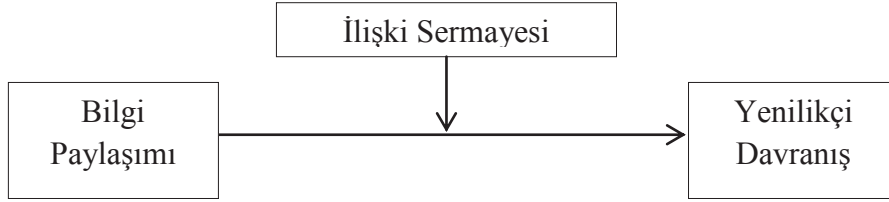
Yenilikçi davranışın ortaya çıkış sürecinde müşteri odaklı olmak son derece önemlidir. Çünkü teknolojide meydana gelen değişmelerin ürün çeşitliliğini artırması müşterileri daha özgür, daha seçici, daha talepkar hale getirmiştir. Bu nedenle müşterilerin tercihi, daha farklı ve değer yaratabilen işletmelerden yana olmaktadır. Müşterilerine değer sunan, fark yaratan ve yeteneklerini standartlaştıran işletmeler; müşteri tatmini, müşteri sadakati ve müşteri yaşam boyu değeri gibi kavramlara önem vermektedir (Özilhan, 2010: 28). Yenilikçi davranışlarını bu doğrultuda yönlendiren işletmeler maliyet ve zaman avantajı, yatırımların geri dönüşümü avantajı gibi pek çok avantaj elde etmekte bu sayede rekabetçi üstünlük sağlamakta ve bu rekabetçi üstünlüğü sürdürebilir kılmaktadırlar (Öncü vd. 2012: 137).

Müşterilerin taleplerinde yaşanan en küçük değişiklik bile işletmelerin satışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Talepteki değişmeler yenilikçi davranışı teşvik etmekte, müşterilerin farklı ürün ve hizmetleri talep etmesiyle de çalışanlar, müşteri ihtiyaçları ve yenilikçi fikirler arasında bağlantı kurarak talebi karşılamaya yönelmektedirler (De Jong, Kemp, 2003: 195). Bu noktada müşterilerin istediklerini değil, istediklerinden daha iyisini yapmak ve bu düşünceye uygun bir müşteri odaklı yenilikçi davranış modeli geliştirmek işletme performansı açısından oldukça yararlıdır. Arçelik, Garanti, Ülker, Akbank, Petrol Ofisi gibi hizmet verdikleri sektörde iyi konuma sahip pek çok işletme bu modeli uygulamaktadırlar (Ateş, 2007).

Ayrıca müşterilerle etkileşimin yanı sıra rakiplerle etkileşim de yenilikçi davranış geliştirme ve performansı artırma hususunda son derece önemlidir. Bu durum Şekil 3.7'de gösterilmektedir. İşletme ilişki içerisinde olduğu paydaşlar ile (müşteri sermayesine bağlı ilişki sermayesi dahilinde) bilgi paylaşımı sayesinde yenilikçi davranışlarına yön verebilmektedir. Örneğin işletme rakipleriyle ilgili elde edilen bilgiler sayesinde kendi ürettiği mal veya hizmetleriyle ilgili önlem alabilmekte, onları geliştirmekte veya değiştirmekte ya da yeni stratejiler geliştirilebilmektedir. Böylece işletmenin performansı dolayısıyla da yaşam süresi artmaktadır (Mention, 2012: 22; Kheng vd. 2013: 50). Piyasada işletmeler arası rekabet yalnızca fiyat rekabeti değil aynı zamanda ürün, hizmet ve strateji rekabetidir. Bunun için sürekli değişim ve gelişim göstermek durumunda olan işletmeler farklılaştırma stratejisini genel olarak içlerinde uygulamak zorundadırlar.

Stratejilerinde başarılı oldukları takdirde rekabetçi avantajı da elde etmiş olacaklardır (De Jong, Kemp, 2003: 195).

Şekil 3.7: İlişki Sermayesi, Bilgi Paylaşımı ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi



Kaynak: Mura vd. 2013: 529.

İşletmeler kimi zaman bilimsel araştırmalarda bulunan kurum ve kuruluşlarla da işbirliği yapabilmektedir. Bu işbirliği sayesinde işletme gelişimine katkıda bulunacak alanlar ortak kararlarla belirlenmekte ve her aşama kendinden önceki aşamayla birlikte değerlendirilmektedir. Bu sayede yatırımın yönlendirilmesinden, farklı stratejiler belirlenmesine; yeniliklere karar verilmesinden uygulanmasına kadar yenilik süreci, aşama aşama takip edilmektedir (Mention, 2012: 23).

BÖLÜM IV

ENTELEKTÜEL SERMAYE, YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİNE YÖNELİK UYGULAMA

Daha önceki bölümlerde entelektüel sermaye, yenilikçi iş davranışı ve işletme performansı kavramları teorik açıdan incelenmiş, işletmeler açısından önemine değinilmiş ve farklı kuramsal çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Entelektüel sermaye kavramını temelden kavramaları, sahip oldukları entelektüel sermayelerini yenilikçi iş davranışı geliştirme noktasında kullanmaları ve çıktılarını performansa yansıtma hedeflenmiştir.

Son yıllarda yaşanan, sektörleri temelden değiştiren gelişmeler, işletmelerin piyasa içerisinde rekabet edebilirliğini ve hayatta kalmasını zorlaştırmıştır. Bu da işletmelerin kendilerini sürekli geliştirmelerini ve yenilik yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Ortaya çıkarılan yenilikçi fikirlerin uygulamaya geçirilmesi için ise, işletmelerin sahip olduğu entelektüel sermayeleri son derece önemlidir. Bu bölümde kuramsal çerçeveye uygun olarak entelektüel sermaye, yenilikçi iş davranışı ve işletme performansı arasındaki ilişki yapılan alan araştırması ile açıklanmaya çalışılacaktır. Elde edilecek bulgular ışığında işletmelere yeni bir yol haritası belirlenmeye çalışılacaktır.

4.1. Araştırmanın Konusu

Bu çalışmada, X işletmesinde entelektüel sermaye unsurlarının yenilikçi iş davranışı geliştirmeleri üzerine etkisi ve performansa yansımaları incelenmiştir. Entelektüel sermaye kavramını oluşturan unsurlar; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir. Araştırmanın yapıldığı işletmedeki entelektüel sermaye unsurlarının yenilikçi davranışları üzerindeki etki derecelerinin incelenmesi ve bu yenilikçi iş davranışlarının uygulanması ile performanstaki değişimlerin saptanması araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, işletmelerin sahip olduğu entelektüel sermaye unsurlarını yenilikçi iş davranışı geliştirme noktasında aktif biçimde kullanmaları ve

sonucunda yenilikçi çıktılar elde etmektir. Ayrıca elde edilen yenilikçi çıktılar sayesinde işletme performansının arttırmak da araştırmanın bir diğer amacıdır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada Survey yöntemi ve anket tekniği kullanılmıştır. Soru kağıdı oluşturulurken daha önce yapılmış olan çalışmalar irdelenmiştir. Anket, araştırmanın amacı doğrultusunda önceki çalışmalarda kullanılan farklı ölçeklerin birleştirilmesiyle hazırlanmıştır.

Araştırmada, dört bölümden oluşan bir ankette yararlanılmıştır. Anketin ilk bölümündeki sorular “entelektüel sermaye”, ikinci bölümündeki sorular “yenilikçi iş davranışı”, üçüncü bölümündeki sorular “işletme performansı”, dördüncü bölümdeki sorular da katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik kategorik sorulardan oluşmaktadır. Anket 50 sorudan oluşmaktadır. Anketteki soruların 5’i bilgi içerikli ve kategorik sorulardan oluşurken; entelektüel sermayeyi ölçmeye yönelik 19, yenilikçi iş davranışını ölçmeye yönelik 17 ve işletme performansını ölçmeye yönelik 9 sorudan oluşmuştur. Entelektüel sermaye ve yenilikçi iş davranışı bölümünde yer alan sorular “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde düzenlenen 5’li likert tipi ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. İşletme performansının ölçülmesine yönelik hazırlanan bölümdeki sorular ise, “en düşük”, “düşük”, “orta”, “yüksek” ve “en yüksek” şeklinde düzenlenen 5’li likert tipi ölçek üzerinden ele alınmıştır.

4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bilişim sektöründe hizmet veren X işletmesinin İzmir Merkezindeki çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan işletme, 1994 yılında fiziki ve teknolojik altyapısıyla hizmete girmiştir. İzmir merkezinde dört yüz elli çalışana sahip söz konusu işletme farklı ülkelerde de hizmet vermektedir. Müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutan, müşterilerin talepleri doğrultusunda çalışmalarını yönlendiren işletmede yenilikçi insan kaynağı da son derece önemlidir. Çalışanların işletmeyle ilgili bilgileri paylaşmaları ve bu bilgilere ulaşmaları son derece kolaylaştırılmıştır. İşletme inovasyon, yeni teknolojiler, kariyer alanlarında pek çok faaliyete imza atmıştır.

Araştırmanın örnekleme, evrenden basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 96 beyaz yakalıdan oluşmuştur. Dolayısıyla örneklem hacmi 96 olarak belirlenmiştir.

4.3.2. Verilerin Değerlendirilmesi Ve Uygulanan İstatistik Analizler

Araştırma ile ilgili veri toplama aracı olarak Nazari (2011) ve arkadaşlarının geliştirdiği, Şahin (2012)'in uyarladığı “Entelektüel Sermaye”, De Jong ve Den Hartog (2010)'un geliştirdiği “Yenilikçi İş Davranışı”, Bontis (1998) ve Akdağ (2012)'in geliştirmiş olduğu “Performans” ölçekleri çalışmamıza uyarlanarak anket formu oluşturulmuştur. Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında ifadeler biçiminde kaydedilmiştir. Bu bilgilerin istatistiksel sonuçlara dönüştürülmesinde Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı SPSS 21.0 ve Lisrel 8.54 kullanılmıştır.

4.4. Araştırmanın Soruları

Araştırmada cevabı aranacak temel sorular şunlardır:

- Entelektüel sermaye ve yenilikçi iş davranışı denilince ne anlaşılacaktır?
- Entelektüel sermaye ve yenilikçi iş davranışı, işletme performansı açısından önemli midir?
- İşletmenin sahip olduğu entelektüel sermaye, yenilikçi iş davranışı üzerinde bir etkiye sahip midir?
- Eğer işletmenin entelektüel sermayesi yenilikçi iş davranışı üzerinde bir etkiye sahipse, bu etki yenilikçi çıktılara ne ölçüde yansır?
- Yenilikçi iş davranışı sonucunda elde edilen çıktılar, işletme performansında değişim yaratır mı?
- Demografik özelliklerle entelektüel sermaye, yenilikçi iş davranışı ve işletme performansı arasında ne tür bir ilişki söz konusudur?

Bu çalışmayla yukarıdaki sorulara cevap aranmaktadır. Değişkenlerin tanımlanması ve analiz edilmesi yoluyla işletmeler üzerinde farkındalık yaratmak, bu kavramlara dikkat çekmek hedeflenmektedir. İşletmelere yol gösterecek yeni bakış açıları kazandırmak amaçlanmıştır.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın konusuyla ilgili geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Bireylerde entelektüel sermaye boyutlarından insan sermayesi artarken, yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi fikir keşfi artar.

H₂: Bireylerde entelektüel sermaye boyutlarından yapısal sermaye artarken, yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi fikir keşfi artar.

H₃: Bireylerde entelektüel sermaye boyutlarından müşteri sermayesi artarken, yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi fikir keşfi artar.

H₄: Bireylerde yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi fikir keşfi artarken yenilikçi fikir üretimi artar.

H₅: Bireylerde yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi fikir üretimi artarken yenilikçi fikrin desteklenmesi artar.

H₆: Bireylerde yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi fikrin desteklenmesi artarken, yenilikçi fikrin uygulanması da artar.

H₇: Bireylerde yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi fikrin uygulanması artarken, örgütün objektif performansı da artar.

H₈: Bireylerde yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi fikrin uygulanması artarken, örgütün sübjektif performansı da artar.

H₉: Bireylerde entelektüel sermaye artarken yenilikçi iş davranışı da artar.

H₁₀: Bireylerde yenilikçi iş davranışı artarken örgütlerde objektif performans artar.

H₁₁: Bireylerde yenilikçi iş davranışı artarken örgütlerde sübjektif performansı artar.

H₁₂: Bireylerde entelektüel sermaye boyutlarından insan sermayesi artarken örgüt performanslarından objektif performans da artar.

H₁₃: Bireylerde entelektüel sermaye boyutlarından insan sermayesi artarken örgüt performanslarından sübjektif performans da artar.

H₁₄: Bireylerde entelektüel sermaye boyutlarından yapısal sermayesi artarken örgüt performanslarından objektif performans da artar.

H₁₅: Bireylerde entelektüel sermaye boyutlarından yapısal sermayesi artarken örgüt performanslarından sübjektif performans da artar.

H₁₆: Bireylerde entelektüel sermaye boyutlarından müşteri sermayesi artarken örgüt performanslarından objektif performans da artar.

H₁₇: Bireylerde entelektüel sermaye boyutlarından müşteri sermayesi artarken örgüt performanslarından sübjektif performans da artar.

4.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmamız dahilinde elde edilen tüm bulgular araştırmanın yapıldığı işletmenin sınırlılıkları dâhilindedir. Araştırma sonucu elde edilen bulgularla örneklem grubunun dışında genellemeler yaparak yorumlanması doğru değildir. Bulgular sadece çalışmanın yapıldığı işletmedeki örneklem grubunu temsil etmektedir.

Elde edilen nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır. Anketin uygulandığı işletmede çalışanların rahat hareket edemedikleri ve anketi cevaplandırmaları halinde bu durumun işlerine olumsuz yönde yansıtacağı düşüncesiyle kuşku taşıdıkları ve ankete katılma isteği duymadıkları gözlemlenmiştir. Bu durumu ortadan kaldırmak ve katılım sayısını artırmak için anket sorularında katılımcıların kimlik bilgileri istenmemiş ve bu durum anketin girişinde özellikle belirtilmiştir. İşletme isminin çalışma içerisinde kullanılmayacağına dair ilgili kişiye garanti verildikten sonra anket uygulamasıyla ilgili izin alınmıştır.

Diğer bir sınırlılığımız özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin uygulama gerektiren akademik çalışmalara sıcak bakmamalarıdır. Yöneticiler tarafından bu tarz çalışmalar zaman kaybı olarak görülmektedir. Yöneticiler yaşanan yoğunluğu sebep göstererek çalışmayı zorlaştırmıştır.

Bir diğer sınırlılık ise, çalışmanın konusu ile ilgilidir. Ankette ikinci bölümü oluşturan “yenilikçi iş davranışı” ölçeğinin son altı sorusu yenilikçi çıktılar ölçmek amacıyla sorulmuştur. Fakat soruların, yenilikçi çıktılar deyince akla gelen; ürün, hizmet, patent gibi çıktılar ölçmediği görülmüştür. Bu nedenle araştırma kapsamında değerlendirmeye alınmamıştır. Önümüzdeki çalışmalarda bu konuya dikkat ederek ölçek geliştirmek konuya netlik kazandırmak açısından faydalı olacaktır.

4.7. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

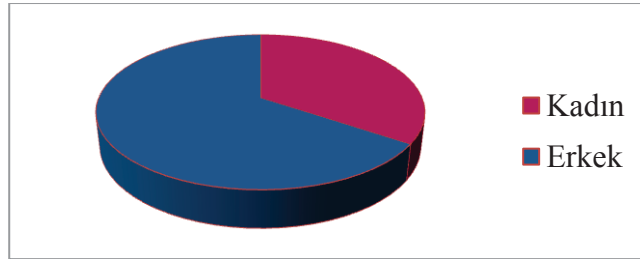
Araştırma kapsamında elde edilen veriler bu bölümde değerlendirilecektir. Öncelikle kategorik veriler ele alınacak, ardından güvenilirlik analizi ve betimleyici istatistikler değerlendirilecek ve son olarak yapısal eşitlik modeli kurulacaktır.

Yapısal Eşitlik Modeli, birden fazla bağımlı, bağımsız ve ara değişkenin tek bir modele dahil edilmesi olanağı verdiği için bu çalışmada tercih edilmiştir. Analiz için LISREL 8.54 ve SPSS 21.0 istatistik programları kullanılmıştır.

4.7.1. Kategorik Sorulara İlişkin Bulgular

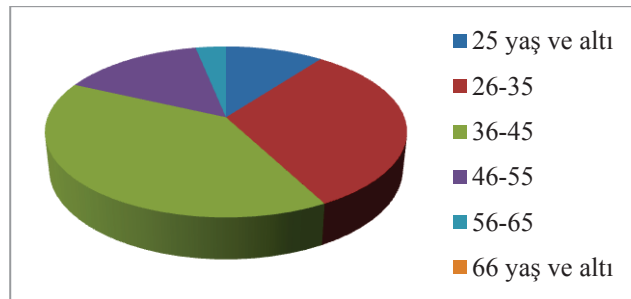
Araştırma kapsamında görüşülen X işletmesinde toplam 96 beyaz yakalıyla görüşülmüştür. Uygulanan anketin son bölümünde, araştırmaya katılan çalışanların; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, toplam tecrübe ve işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin kapalı uçlu sorulara cevap vermeleri istenmiştir.

Grafik 4.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyet Dağılımları



Yapılan araştırmada, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet dağılımları Grafik 4.1’de verilmiştir. Araştırmaya katılanların %34,4’ü kadın iken, %65,6 erkektir.

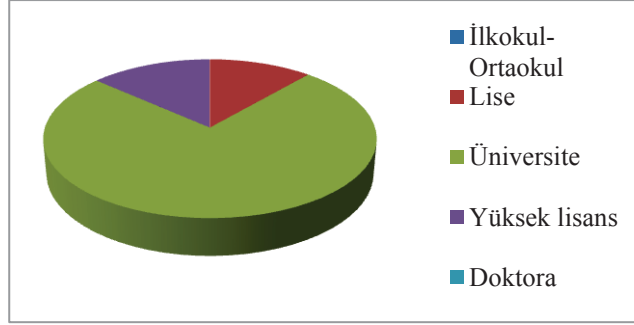
Grafik 4.2. Çalışanların Yaş Dağılımları



Grafik 4.2’ye göre araştırmaya katılan işletme çalışanlarının % 10,4’ü “25 yaş ve altı” grupta yer almaktadır. Örneklemin %31,3’ü “26-35 yaş arası” grupta yer alırken, en çok gözlenen yaş aralığı %37,5 oranla “36-45 yaş arasında” yer alan grup olmuştur.. Örneklemin grubunun %14,6’sı “46-55 yaş arası”, %3,1 ise “56-65 yaş arası” çalışanlardan

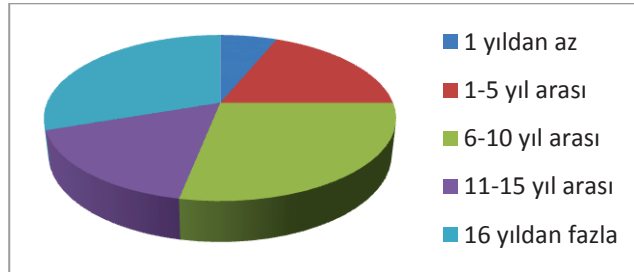
oluşmaktadır. Örneklem içerisinde “66 yaş ve üzeri” çalışanlara rastlanmamıştır. Ayrıca araştırmaya katılanların %3,1’i yaşını belirtmemiştir.

Grafik 4.3. Çalışanların Eğitim Düzeyleri Dağılımları

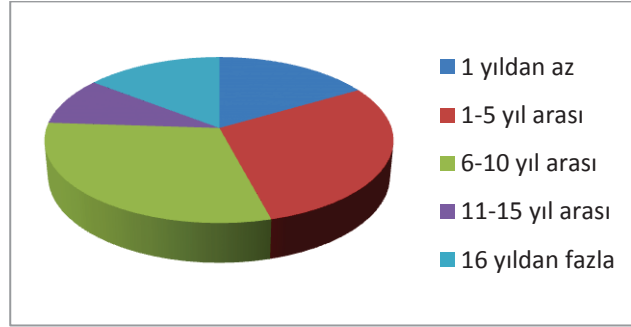


Grafik 4.3’te araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri verilmektedir. Örneklem içerisinde “ilkokul-ortaokul”, “doktora” mezunu ve “diğer” grubunu oluşturan çalışanlara rastlanmamıştır. “Lise mezunu” olanlar örneklem grubunun % 11.5’ini, “üniversite mezunu” olanlar %75’ini, “yüksek lisans mezunu” olanlar ise, grubun %13.5’ini oluşturmaktadır.

Grafik 4.4. Çalışanların Tecrübe Dağılımları



Grafik 4.4’te araştırmaya katılan çalışanların sahip oldukları toplam tecrübeleri verilmektedir. X işletmesinde çalışan ve toplam tecrübesi 1 yıldan az olanlar örneklemin %6,3’ünü oluştururken, “1-5 yıl arası” %18,8, “6-10 yıl arası” olanlar %28,1’ini, “11-15 yıl arası” olanlar ise, %16,7’sini oluşturmaktadır. 16 yıldan fazla çalışanlar bu örneklemin %30,2’sini kapsamaktadır.

Grafik 4.5. Çalışanların X İşletmesindeki Deneyim Dağılımları

Grafik 4.5'te araştırmaya katılan çalışanların X işletmesindeki toplam kıdemleri verilmektedir. X işletmesinde deneyimi “1 yıldan az” olanlar örneklemin %16,6 oluştururken, “1-5 yıl arası” %29,2; “6-10 yıl arası” olanlar %30,2, “11-15 yıl arası” olanlar, %9'unu oluşturmaktadır. 16 yıldan fazla çalışanlar ise, örneklemin %15'idir.

4.7.2. Güvenirlilik Analizi ve Betimleyici Sonuçlar

Güvenirlilik analizinde Alpha katsayısı kullanılmaktadır. Sonucun güvenilirliğine Cronbach's Alpha (α) değerine bakılarak karar verilmektedir. “Cronbach's Alpha değeri, 0.70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Ancak, soru sayısı azsa, bu sınır 0.60 değerine çekilebilmektedir. Yani soru sayısı az ise 0,60 ve üstü, güvenilir olarak kabul edilebilmektedir (Durmuş Yurtkoru, Çinko, 2011: 89).

Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach's Alpha istatistiği ile araştırılmış ve tüm ölçekler güvenilir bulunmuştur. En küçük güvenilirlik katsayısı 0,745 ile insan sermayesi boyutunda elde edilmiştir. En yüksek güvenilirlik katsayısı ise 0,888 ile yeni fikrin desteklenmesi boyutunda elde edilmiştir. Ölçeklerin ortalamaları incelendiğinde en küçük ortalama 3,839 ile yenilikçi fikrin uygulanması boyutunda elde edilirken maksimum ortalama ise 4,35 ile müşteri sermayesi ve sübjektif performans boyutlarında elde edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlikleri ve betimleyici sonuçları Tablo 4.1'de verilmiştir. Değişkenler arası korelasyonlar ve betimleyici istatistikler ise Tablo 4.2'de verilmiştir.

Araştırma modelinde kullanılan kısaltmalar şu şekildedir: IS; insan sermayesi, YS; yapısal sermaye, MS; müşteri sermayesi; ES; entelektüel sermaye, FK; fikrin keşfi, FU; fikrin üretilmesi, FD; fikrin desteklenmesi, FUY; fikrin uygulanması, YID; yenilikçi iş davranışı, OP; objektif performans, SP; sübjektif performans.

Tablo 4.1. Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Betimleyici İstatistikleri

	Ortalama	Standart sapma	Soru bütün korelasyon	Silindiginde Cronbach's Alpha		Ortalama	Std. Sapma	Soru bütün korelasyon	Silindiginde Cronbach's Alpha
Değişken	Cronbach's Alpha=0,782	Ölçek ort=3,963	Var.=,538		Değişken	Cronbach's Alpha=0,839	Ölçek ort=4,031	Var.=,418	
YS1	4,18	,649	,536	,750	FK1	3,92	,763	,691	,796
YS2	3,97	,732	,598	,728	FK2	3,98	,632	,638	,808
YS3	3,83	,816	,544	,749	FK3	4,23	,552	,629	,813
YS4	4,11	,647	,572	,740	FK4	4,07	,653	,556	,831
YS5	3,72	,804	,558	,743	FK5	3,96	,614	,729	,784
	Cronbach's Alpha=0,856	Ölçek ort=4,354	Var.=,341			Cronbach's Alpha=0,870	Ölçek ort=4,352	Var.=,348	
MS1	4,21	,521	,556	,847	SP1	4,28	,556	,644	,853
MS2	4,36	,583	,718	,818	SP2	4,51	,523	,701	,844
MS3	4,26	,620	,589	,843	SP3	4,20	,675	,717	,840
MS4	4,43	,557	,641	,833	SP4	4,49	,598	,629	,855
MS5	4,38	,637	,694	,822	SP5	4,22	,652	,659	,851
MS6	4,49	,580	,671	,827	SP6	4,42	,516	,697	,845
	Cronbach's Alpha=0,886	Ölçek ort=3,839	Var.=,485			Cronbach's Alpha=0,888	Ölçek ort=4,297	Var.=,399	
FU1	4,00	,681	,469	,951	FD1	4,30	,618	,791	,843
FU2	3,77	,703	,836	,820	FD2	4,31	,621	,703	,876
FU3	3,76	,692	,846	,817	FD3	4,24	,645	,787	,844
FU4	3,82	,711	,887	,799	FD4	4,33	,643	,743	,862
	Cronbach's Alpha=0,846	Ölçek ort=4,13	Var.=,342			Cronbach's Alpha=0,745	Ölçek ort=4,058	Var.=,482	
FUY1	4,00	,598	,678	,807	IS2	4,39	,550	,290	,746
FUY2	3,96	,597	,761	,769	IS3	4,20	,690	,469	,712
FUY3	4,40	,571	,588	,843	IS4	3,89	,857	,590	,681
FUY4	4,17	,574	,707	,794	IS5	3,81	,744	,533	,697
	Cronbach's Alpha=0,859	Ölçek ort=3,896	Var.=,435		IS5	3,81	,744	,343	,737
OP1	3,80	,675	,692	,843	IS7	3,74	,798	,554	,691
OP2	3,85	,680	,778	,761	IS8	4,21	,579	,428	,722
OP3	4,03	,623	,737	,803					

Tablo 4.2. Değişkenler Arası Korelasyonlar ve Betimleyici İstatistikler

	Ort.	St. Sap	Deneyim	Org. Deneyim	Yaş	Eğitim	Cinsiyet	IS	YS	MS	FK	FU	FD	FUY	OP
Deneyim	3,46	1,273	R P	1,000											
Org.Den.	2,76	1,263	R P	,859** ,000	1,000.										
Yaş	2,69	,989	R P	,833** ,000	1,000.										
Eğitim	3,02	,502	R P	-,145 ,159	-,073 ,479	1,000.									
Cinsiyet	1,66	,477	R P	,230* ,024	,179 ,081	-,278** ,006	1,000.								
TIS	4,058	,4365	R P	,166 ,106	,143 ,166	,144 ,163	-,070 ,499	1,000.							
YS	3,962	,5361	R P	-,019 ,855	,016 ,875	,184 ,072	-,167 ,103	,024 ,814	1,000.						
MS	4,354	,4454	R P	,259* ,011	,210* ,040	,053 ,605	,026 ,798	,512** ,000	,069 ,504	1,000.					
FK	4,031	,5045	R P	,228* ,025	,251* ,014	,229* ,027	,037 ,722	,388** ,000	,032 ,759	,369** ,000	1,000.				
FU	3,838	,6015	R P	,237* ,020	,297** ,003	,231* ,026	-,073 ,482	,285** ,005	,040 ,700	,277** ,006	,619** ,000	1,000.			
FD	4,296	,5469	R P	,169 ,099	,160 ,118	,204* ,049	-,032 ,760	,473** ,000	,028 ,790	,536** ,000	,514** ,000	,539** ,000	1,000.		
FUY	4,130	,4839	R P	,293** ,004	,286** ,005	,282** ,006	,174 ,091	,368** ,000	,059 ,570	,420** ,000	,674** ,000	,564** ,000	,577** ,000	1,000.	
OP	3,895	,5830	R P	,103 ,317	,105 ,307	,132 ,206	,056 ,588	,110 ,285	,311** ,002	,224* ,028	,170 ,097	,169 ,101	,095 ,359	,225* ,028	1,000.
SP	4,352	,4593	R P	,129 ,210	,124 ,227	,098 ,349	-,115 ,264	,288** ,004	-,036 ,725	,360** ,000	,417** ,000	,366** ,000	,422** ,000	,319** ,002	,360** ,000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

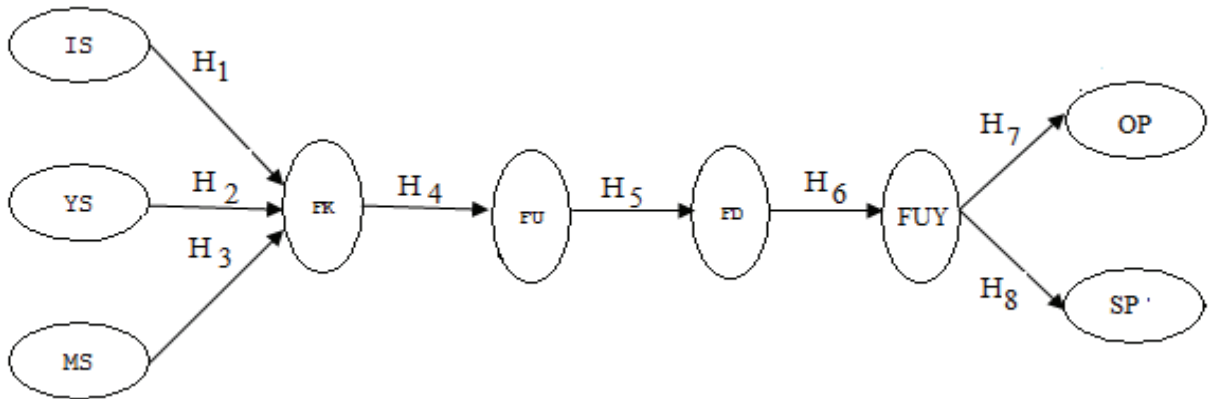
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.7.3. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Entelektüel sermaye boyutlarının yenilikçi iş davranışı geliştirmeleri üzerine etkisi ve performansa olası etkilerini belirlemeye yönelik araştırmada gizil değişkenler arasında ve gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasında nedensel olabilecek ilişkileri görebilmek için yapısal eşitlik modelinden (YEM) yararlanılmıştır. YEM ile entelektüel sermaye boyutlarının yeri belirlenmiş olacaktır.

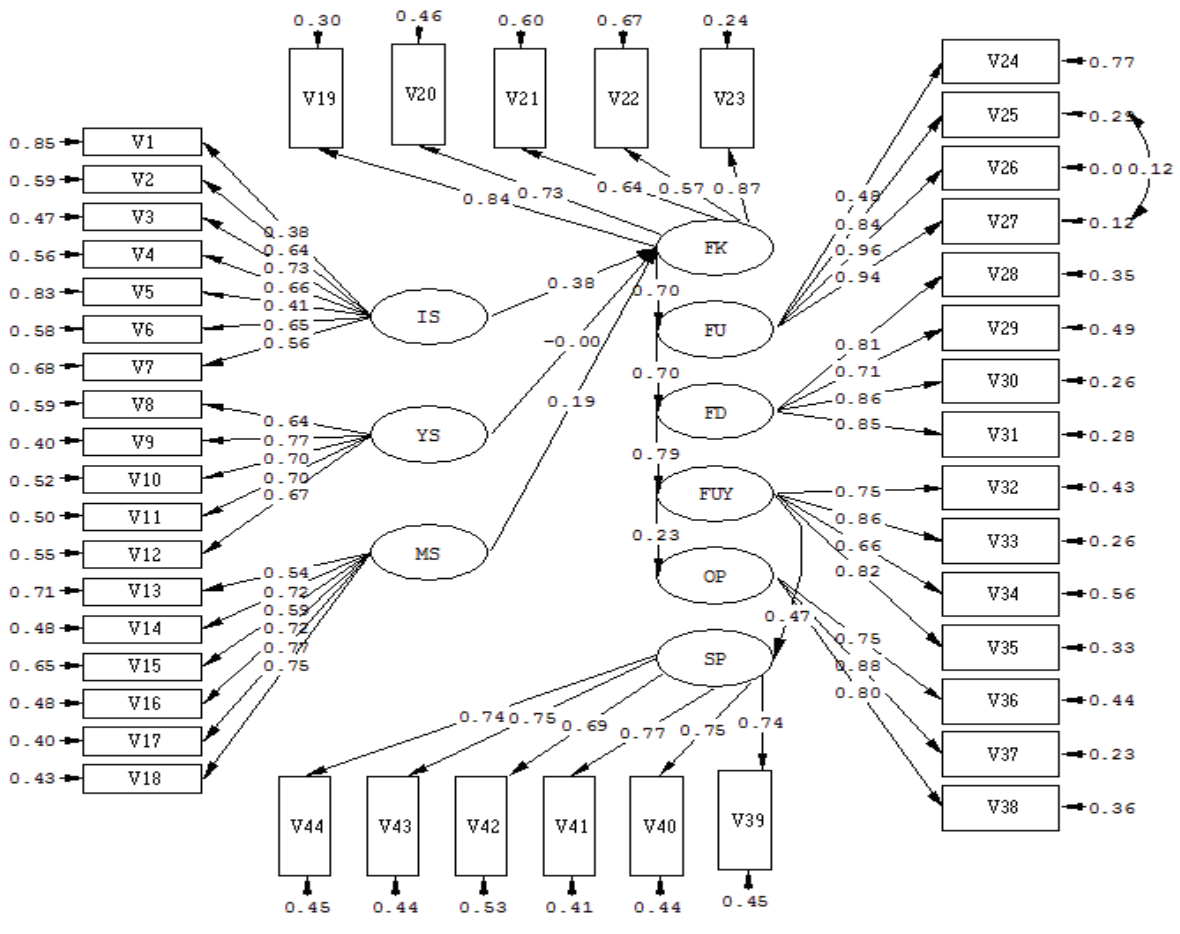
Araştırmacılar, veri setini oluştururken direk gözlenen veya ölçülen değişkenlerin yanında gözlenemeyen değişkenlerle de ilgilenirler. Bu değişkenler direkt gözlenemediği için doğrudan ölçülemezler. Bu değişkenler, gizil (latent) değişkenler veya faktörler olarak adlandırılmaktadır. Yapısal eşitlik modelleri (YEM) kapsamlı bir istatistiksel tekniktir. Model yardımıyla gözlenen ve gözlenemeyen (gizil-latent) değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler sınanabilmektedir. YEM'e göre gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısı vardır ve gizil değişkenler gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebilmektedir (Yılmaz, 2004). YEM verilen bir modeldeki gözlenen hem bağımlı hem bağımsız değişkenlere ilişkin ölçüm hatalarını açıkça hesaba katan bir yöntemdir. YEM değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri belirleme olanağı sağlar (Yılmaz, Çelik, 2009). Modellerin sınanmasında tahminci olarak verilerin normal dağılım göstermemesi nedeniyle ağırlıklandırılmış tahminleyici kullanılmıştır. Araştırmada sınanacak olan model Şekil 4.1'de verilmiştir. Araştırma modellerinde kullanılan kısaltmalar şu şekildedir: IS; insan semayesi, YS; yapısal sermaye, MS; müşteri sermayesi; FK; Fikrin keşfi, FU; fikrin üretilmesi, FD; fikrin desteklenmesi, FUY; fikrin uygulanması, OP; objektif performans, SP; sübjektif performans.

Şekil 4.1. Araştırma Modeli 1



Entelektüel sermayenin, yenilikçi fikrin keşfi ve uygulanmasına nasıl bir etkiye sahip olduğunu ve bu etkilerin performansa yansımaları belirlemeye yönelik oluşturulan modele yönelik elde edilen uyum ölçütleri $\chi^2=1332,27$ d.f.=890; $\chi^2/df=1,49$, RMSEA=0,072, CFI=0.90, IFI=0.90, RMR=0.056 olarak elde edilmiştir. Uyum ölçütlerine bakıldığında elde edilen model kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Yapısal eşitlik sonucu elde edilen modelin grafiği Şekil 4.2’de verilmiştir.

Şekil 4.2. Araştırma Modeline Yönelik Yapısal Eşitlik Grafiği



Şekil ikiye göre;

Bireylerde entelektüel sermaye boyutlarından **insan sermayesi** ile yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi **fikir keşfi** arasında aynı yönde 0,38 birimlik anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($t=2,33$ $p<0,01$). Bireylerin **insan sermayesinde** gerçekleşen bir birimlik artış yenilikçi iş davranışlarından **yenilikçi fikrin keşfinde** 0,38 birim artma meydana getirmektedir. Dolayısıyla H_1 desteklenmiştir.

Bireylerde entelektüel sermaye boyutlarından **yapısal sermaye** ile yenilikçi iş davranış boyutlarından **yenilikçi fikrin keşfi** arasında aynı yönde 0,001 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Bulunan bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($t=-0,03$, $p>0,05$). Dolayısıyla H_2 desteklenememiştir.

Bireylerde entelektüel sermaye boyutlarından **müşteri sermayesi** ile yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi **fikrin keşfi** arasında aynı yönde 0,19 birimlik bir ilişki bulunmuştur. Bulunan bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($t=1,20$, $p>0,05$). Dolayısıyla H_3 desteklenememiştir.

Entelektüel sermaye ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik Mura ve arkadaşlarının (2012) yaptığı çalışmada insan sermayesi ve örgüt sermayesi (yapısal sermaye) ile yenilikçi iş davranışı arasında ilişkiye rastlanmamıştır. Ayrıca ilişki sermayesi olarak ele alınan müşteri sermayesi boyutu da yenilikçi iş davranışını yapısal sosyal sermaye boyutuyla etkilemektedir. Elde edilen sonuç çalışmamızla kısmen örtüşmektedir. Çalışmamızda yapısal sermaye ve müşteri sermayesi ile yenilikçi iş davranışının ilk basamağı olan yenilikçi fikrin keşfi arasında ilişkiye rastlanmazken, insan sermayesi ile yenilikçi fikrin keşfi aşaması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Bireylerde yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi **fikrin keşfi** ile yenilikçi **fikrin üretilmesi** arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,70 birimlik bir ilişki bulunmuştur ($t=4,28$ $p<0,01$). Bireylerin yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi **fikrin keşfi** artarken yenilikçi **fikir üretimi** de artmaktadır. Dolayısıyla H_4 desteklenmiştir.

Bireylerde yenilikçi iş davranış boyutlarından **yenilikçi fikrin üretilmesi** ile yenilikçi **fikrin desteklenmesi** arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,70 birimlik bir ilişki bulunmuştur ($t=4,27$ $p<0,01$). Bireylerin yenilikçi fikrin **üretilmesi** artarken yenilikçi fikrin **desteği** de artmaktadır. Dolayısıyla H_5 desteklenmiştir.

Bireylerde yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi **fikrin desteklenmesi** ile yenilikçi fikrin **uygulanması** arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,79 birimlik bir ilişki bulunmuştur ($t=6,45$ $p<0,01$). Yenilikçi fikrin destek bulması artarken yenilikçi fikrin **uygulanması** da desteğe bağlı olarak artmaktadır. Dolayısıyla H_6 desteklenmiştir.

Yenilikçi iş davranış boyutlarının kendi arasındaki ilişkisini ve işletme performansına yansımalarını belirlemeye yönelik pek çok araştırma yapılmıştır. Yenilikçi iş davranış boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yapılan çalışmalarda unsurlar arası

anlamli ilişkiler saptanmiştır (Scott, Bruce, 1994; Janssen, 2000; Kleysen, Street, 2001; Knol, van Linge, 2009; de Jong, den Hartog, 2010; Kheng vd. 2013). Scott ve Bruce (1994), yenilikçi iş davranışı ölçeği geliştirmişler ve uyguladıkları bu ölçek ile yenilikçi iş davranışı unsurlarının birbirleri arasında g¼c¼lü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Onlara g¼re, yenilikçi davranış bireysel boyutuyla fikrin ¼retilmesi, desteklenmesi ve uygulanması aşamaları arasında pozitif y¼nl¼ bir ilişki bulunmaktadır. Knol, van Linge (2008)'in hemşireler ¼zerinde yaptığı çalışmada yenilikçi iş davranışı boyutlarının birbirinden etkilendiği g¼r¼lm¼řt¼r. Benzer şekilde Janssen (2000), çalışmasında farklı değişkenlerin yenilikçi iş davranışı ¼zerindeki etkisini ¼lçmeye çalışmıştır. Çalışmada fikrin keşfi, ¼retilmesi, desteklenmesi ve uygulanması aşamaları arasında anlamli ilişkiye rastlanmıştır. Kleysen, Street (2001)'e g¼re, fırsatın keşfiyle başlayan yenilikçi iş davranışı yenilikçi fikrin ¼retilmesiyle devam etmektedir. Kleysen ve Street'in yenilikçi iş davranışı s¼reci çalışmamızdan farklı olarak fikirlerin desteklenip uygulanmasından ¼nce yenilikçi fikirler, biçimlendirici bir soruşturma d¼zeyinden geçmektedir. Jong ve Hartog (2010), yenilikçi iş davranışı boyutlarını ¼lçmeye y¼nelik yaptıkları çalışmada boyutlar arasında anlamli bir ilişki tespit etmişlerdir. Kheng ve arkadaşları (2013) ise, yenilikçi iş davranışını fırsatın keşfi ve uygulama aşaması olmak ¼zere temelde iki aşamada incelemiştir. Fırsatın keşfi kendi arasında fikrin keşfi ve ¼retilmesi; fikrin uygulanması ise, fikrin destek bulması ve uygulamaya geçirilmesi olarak değerlendirilirken bu boyutlar arasında ilişki olduğu ve her bir aşamanın kendinden sonraki aşamayı artırdığı g¼r¼lm¼řt¼r.

Bireylerde yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi **fikrin uygulanması** ile ¼rg¼t¼n **objektif performansı** arasında aynı y¼nde istatistiksel açıdan anlamli 0,23 birimlik bir ilişki bulunmuştur ($t=1,98$ $p<0,01$). Buna g¼re bireylerde yenilikçi **fikrin uygulanması** artarken ¼rg¼t¼n **objektif performansı** da artmaktadır. Dolayısıyla H_7 desteklenmiştir.

Bireylerde yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi **fikrin uygulanması** ile ¼rg¼t¼n **s¼bjektif performansı** arasında aynı y¼nde istatistiksel açıdan anlamli 0,47 birimlik bir ilişki bulunmuştur ($t=3,88$ $p<0,01$). Buna g¼re bireylerde yenilikçi **fikrin uygulanması** artarken ¼rg¼t¼n **s¼bjektif performansı** da artmaktadır. Dolayısıyla H_8 desteklenmiştir.

Analiz sonuçlarına bakıldığında yenilikçi iş davranışının işletme performansını b¼t¼n¼yle pozitif ve anlamli olarak artırdığı g¼r¼lmektedir. Elde edilen sonuç; kuram ve benzer çalışmalarla uyumludur (Damanpour, Evan, 1984; Han vd. 1998; alışkan vd. 2011; alışkan, Akkoç, 2012). S¼z¼ edilen çalışmalarda işletmelerin yenilikçi tutum ve

davranışlarıyla işletme performansı arasındaki ilişki kuramsal açıdan ele alınmış ve işletme performansını anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik ampirik çalışmalarda ise, yenilikçi davranış ve işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Yuan, 2005; Çalışkan, Akkoç, 2012). Söz konusu çalışmalarda ve çalışmamızda yenilikçi iş davranışının işletme performansı artırıcı özelliğe sahip olduğu bulgulanmıştır.

Bireylerde entelektüel sermayenin yenilikçi fikrin keşfine ve fikrin uygulanmasına olası etkilerin örgüt performansına yönelik etkileri için kurulabilecek yapısal eşitlik regresyonları aşağıdaki gibi yazılabilir. Yapısal eşitliklerde R^2 değerleri regresyon analizindeki R^2 gibi açıklanabilir. Yapısal eşitlikte R^2 modelin açıkladığı bir başka ifade ile ilişkilendiği varyansı vermektedir.

Yapısal eşitlikler,

$$FK = 0.38*IS - 0.0029*YS + 0.19*MS, R^2 = 0.28$$

$$FU = 0.70*FK, R^2 = 0.49$$

$$FD = 0.70*FU, R^2 = 0.49$$

$$FUY = 0.79*FD, R^2 = 0.62$$

$$OP = 0.23*FUY, R^2 = 0.055$$

$$SP = 0.47*FUY, R^2 = 0.22$$

İndirgenmiş yapısal eşitlikler,

$$FK = 0.38*IS - 0.0029*YS + 0.19*MS, R^2 = 0.28$$

$$FU = 0.27*IS - 0.0020*YS + 0.14*MS, R^2 = 0.14$$

$$FD = 0.19*IS - 0.0014*YS + 0.095*MS, R^2 = 0.069$$

$$FUY = 0.15*IS - 0.0011*YS + 0.075*MS, R^2 = 0.043$$

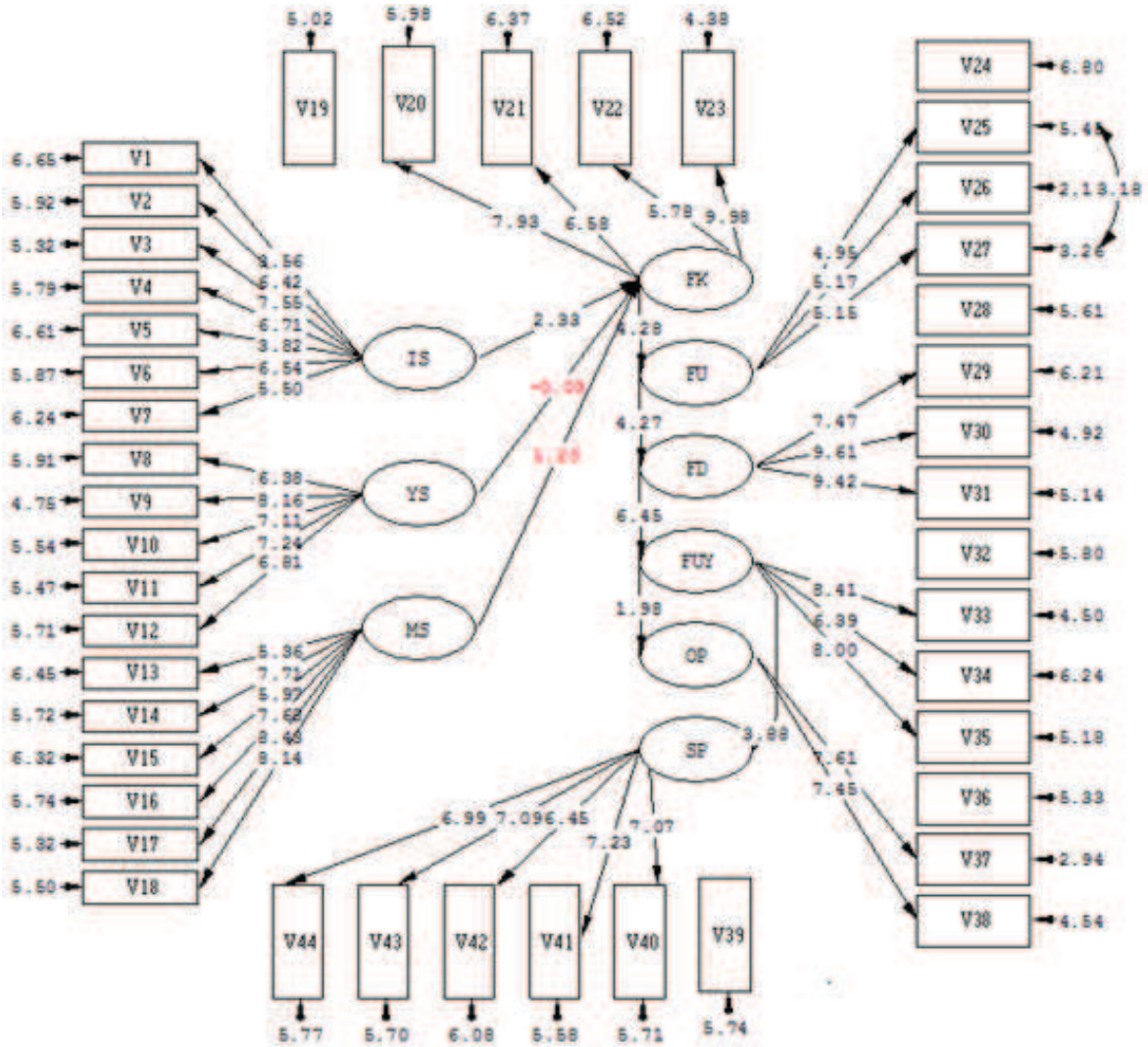
$$OP = 0.035*IS - 0.00026*YS + 0.018*MS, R^2 = 0.0023$$

$$SP = 0.070*IS - 0.00052*YS + 0.035*MS, R^2 = 0.0095$$

Yapısal eşitlik modeli araştırmacıya her bir gözlenen değişkenin gizil değişkendeki katkısını bir başka ifade ile gizil değişken ile varyans yapısını açıklamaktadır. Bu varyanslar iki şekilde hesaplanabilmektedir. Gözlenen değişken ile gizil değişken arasındaki ilişkinin karesi araştırmacıya, gözlenen değişkenin gizil değişkenle ilişkilendiği varyansı verir. Bir başka yaklaşım ise her bir gözlem değerinin hata teriminin birden çıkartılmasıyla hesaplanabilir. Örneğin entelektüel sermaye boyutlarından insan sermayesi gizil değişkeni ile V3 gözlenen değişkeni arasında en yüksek ilişki mevcut olup bu ilişki

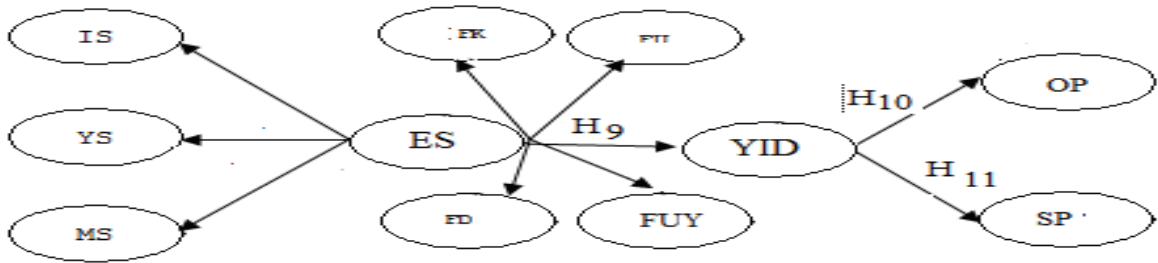
(korelasyon) 0,73'tür. V3 değişkeni insan sermayesi gizil değişkenin $0,732=0,5329$ veya V3 değişkeninin hata terimi 0,47 olup, $1-0,47=0,53$ olup, V3 değişkeninin insan sermayesi gizil değişkeninde 0,53 birimlik bir varyansla ilişkilendiği söylenebilir. Dolayısıyla korelasyonu yüksek olan değişkenin ilişkilendiği varyans da yüksek olacağından, açıklanmaya çalışılan gizil değişkendeki katkısı daha yüksek olacaktır. Bu bağlamda insan sermayesi gizil değişkenin açıklanmasında majör olabilecek gözlenen değişken V3 iken en az katkı 0,38 birimlik bir korelasyonla V1 gözlenen değişkeni olduğu görülmektedir. Diğer boyutlardaki ilişkilerde benzer şekilde açıklanabilir. Yapısal eşitlikte her bir yolun anlamlılığı t istatistiği ile araştırılır ve bu t istatistiği 1,96 dan büyük ise yol anlamlı olmuş olur. Yollara ait t istatistikleri grafiği Şekil 4.3'te verilmiştir.

Şekil 4.3. Yapısal Modele Yönelik t İstatistikleri



Araştırmanın gelinen aşamasında her bir boyutta alt boyutlarının katkılarını da görebilmek için yeni bir model oluşturulmuş ancak parametre tahminlerinde örneklem boyutu yeterli olmadığından sadece ana boyutlar arasında ilişkiler incelenmiştir. Parametre tahminlerinde örneklem yeterliliğinin sağlanamadığı model Şekil 4.4’de verilmiştir. Araştırma modelinde kullanılan kısaltmalar şu şekildedir: IS; insan sermayesi, YS; yapısal sermaye, MS; müşteri sermayesi; ES; entelektüel sermaye, FK; fikrin keşfi, FU; fikrin üretilmesi, FD; fikrin desteklenmesi, FUY; fikrin uygulanması, YID; yenilikçi iş davranışı, OP; objektif performans, SP; subjektif performans.

Şekil 4.4. Alt Boyutların Katkılarının İncelendiği Yapısal Model 2



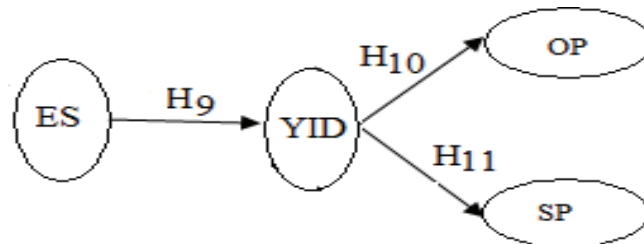
Entelektüel sermaye, yenilikçi iş davranışı ve örgüt performansı arasında yer alan ilişkilerin gizil boyutlar arasında görebilmek için incelenen yapısal model Şekil 4.5’de verilmiştir. Model içerisinde ES; entelektüel sermayeyi, YID; yenilikçi iş davranışını, OP; objektif performansı ve SP; subjektif performansı ifade etmektedir. Şekil 4.5’e göre oluşturulan hipotezler ise,

H₉: Bireylerde entelektüel sermaye artarken yenilikçi iş davranışı da artar.

H₁₀: Bireylerde yenilikçi iş davranışı artarken örgütlerde objektif performans artar.

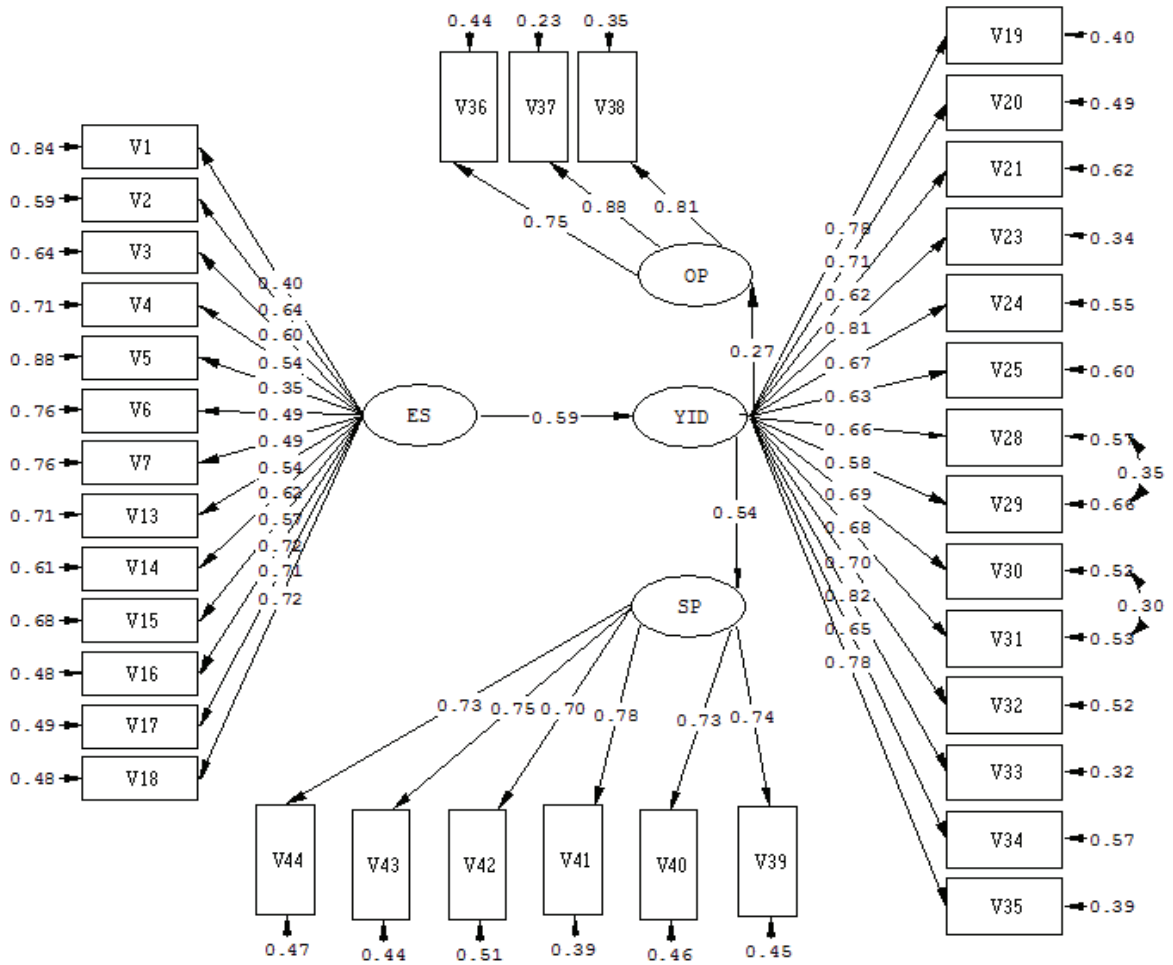
H₁₁: Bireylerde yenilikçi iş davranışı artarken örgütlerde subjektif performansı artar şeklinde kurulmuştur.

Şekil 4.5. Ana Boyutlara Dayalı Yapısal Model 3



Entelektüel sermayenin, yenilikçi fikrin keşfi ve uygulanmasına nasıl bir etkiye sahip olduğunu ve bu etkilerin performansa yansımaları belirlemeye yönelik oluşturulan modele yönelik elde edilen uyum ölçütleri $\chi^2=1023,31$ d.f.=589; $\chi^2/df=1,74$, RMSEA=0,088, NNFI=0.90, CFI=0.90, IFI=0.90, RMR=0.042 olarak elde edilmiştir. Uyum ölçütlerine bakıldığında elde edilen model kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Yapısal eşitlik sonucu elde edilen modelin grafiği Şekil 4.6'da verilmiştir. Yapısal modelin elde edilmesinde entelektüel sermaye boyutlarından yapısal sermayeye ait olan tüm gözlenen değişkenleri (V8-V12) istatistiksel açıdan anlamlı bulunmadığından modelden çıkartılmıştır. Ayrıca yenilikçi iş davranışı boyutunda yer alan V22, V26 ve V27 gözlenen değişkenleri modelin uyumunun yakalanabilmesi için analiz dışında tutulmuştur. Bu değişkenler analizde çıkartılınca Model 3 kabul edilebilir seviyeye gelmiştir.

Şekil 4.6. ES, YID Ve OP Arasında Oluşturulan Modele Yönelik İlişkiler



Şekil 4.6'ya göre,

Bireylerin **entelektüel sermayesi** ile **yenilikçi iş davranışı** arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,59 birimlik bir korelasyon elde edilmiştir ($t=5,19$ $p<,01$). Bireylerin entelektüel sermayelerinde gerçekleşen bir birimlik artma yenilikçi iş davranışlarında 0,59 birim artama sağlamaktadır. Bireylerin entelektüel sermayesi yenilikçi iş davranışında 0,3481 birimlik bir varyansla ilişkilendiği belirlenmiştir. Dolayısıyla H_9 desteklenmiştir.

Bireylerin **yenilikçi iş davranışları** ile örgüt performansından **objektif performansı** arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,27 birimlik bir korelasyon belirlenmiştir ($t=2,26$ $p<0,05$). Bireylerin yenilikçi iş davranışı, örgütlerde objektif performans da 0,0729 birimlik bir varyansla ilişkilendirilmiştir. Bireylerde yenilikçi iş davranışı artarken örgütlerde objektif performans artmaktadır. Dolayısıyla H_{10} desteklenmiştir.

Bireylerin **yenilikçi iş davranışları** ile örgüt performanslarından **sübjektif performans** arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,54 birimlik bir korelasyon belirlenmiştir ($t=4,50$ $p<0,01$). Bireylerin yenilikçi davranışları, sübjektif performans da 0,2916 birimlik bir varyansla ilişkilendirilmiştir. Bireylerde yenilikçi iş davranışı artarken örgütlerde sübjektif performans artmaktadır. Dolayısıyla H_{11} desteklenmiştir. Model 3'e yönelik yapısal eşitlikler de;

$$OP = 0.27*YID, R^2 = 0.070$$

$$SP = 0.54*YID, R^2 = 0.29$$

$$YID = 0.59*ES, R^2 = 0.35$$

İndirgenmiş yapısal eşitlikler ise

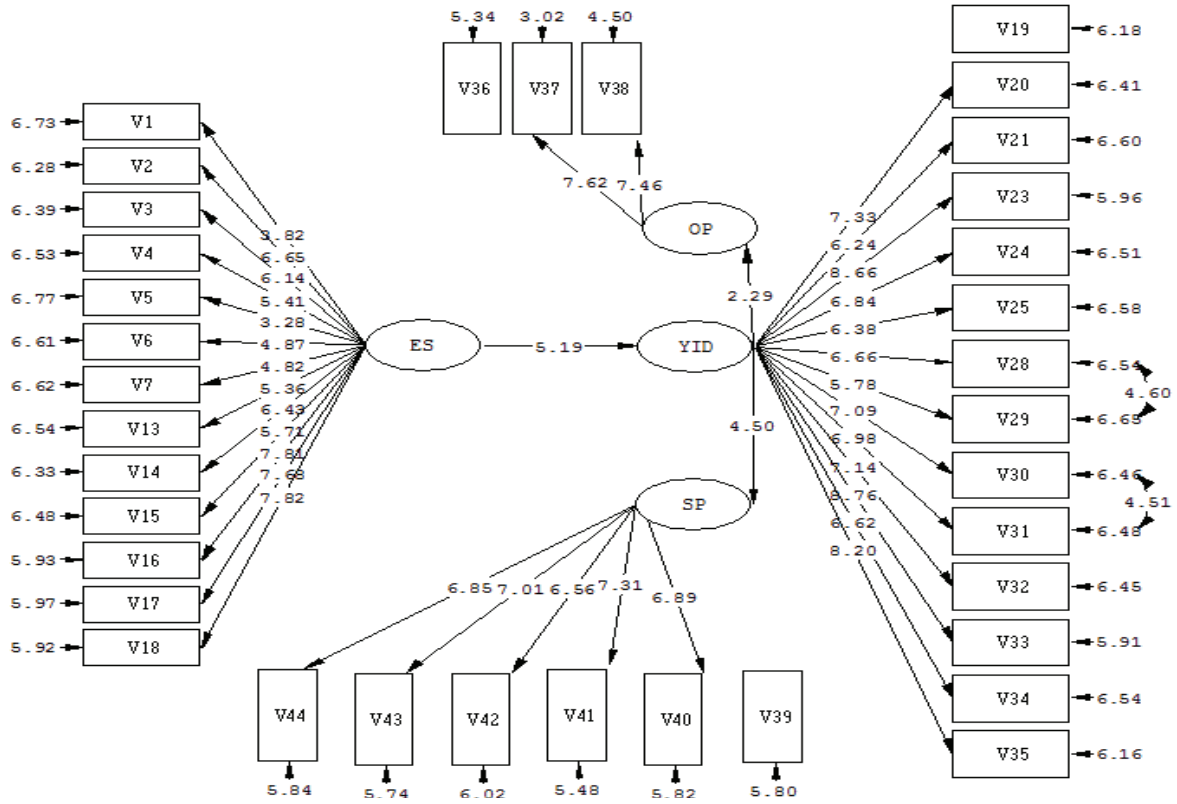
$$OP = 0.16*ES, R^2 = 0.024$$

$$SP = 0.32*ES, R^2 = 0.100$$

$$YID = 0.59*ES, R^2 = 0.35 \text{ şeklinde yazılabilir.}$$

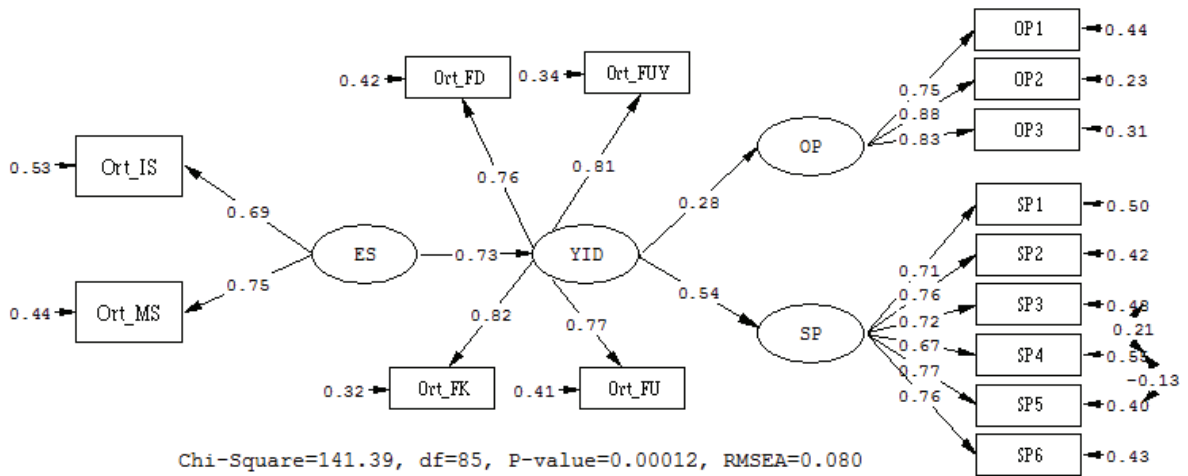
Ana Boyutlara Dayalı Yapısal Model 3'e yönelik elde edilen yollara ait t istatistikleri grafiği Şekil 4.7'de verilmiştir.

Şekil 4.7. ES, YID ve OP Arasında Oluşturulan Modele Yönelik Yolların t İstatistikleri



Daha önce Model 2 örneklem sayısının az olmasından dolayı sınanamamıştı. Ancak boyutlara ait değişkenlerin ortalaması alınarak tahminlenecek parametre sayısı azaltılarak model burada tekrar ele alınmıştır. Böylelikle, örneğin Entelektüel sermaye 18 değişkenle incelenirken üç boyutun (IS,YS ve MS) ortalamasını ifade eden 3 değişkenle incelenebilecektir. Bu yöntemle model 2 sınanmış ve model anlamlı bulunmuştur. Elde edilen uyum ölçüleri de; $\chi^2=154,82$ d.f.=100; $\chi^2/df=1,54$, RMSEA=0,076, NFI=0.90, NNFI=0.95, CFI=0.95, IFI=0.95, RFI=0.86, GFI=0.85, RMR=0.042 olarak elde edilmiştir. Uyum ölçütlerine bakıldığında elde edilen model kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Yapısal eşitlik sonucu elde edilen modelin grafiği Şekil 4.7_a'da verilmiştir. Model 2'nin sınanmasında, Model 3'ün sınanmasında olduğu gibi yapısal sermaye değişkenlerinin ortalaması modele olan katkısının anlamlı bulunmaması sonucu modelden çıkartılmış ve entelektüel sermaye boyutu iki değişken ile ölçülmüştür. Elde edilen yapısal model grafiği Şekil 4.7_a'da verilmiştir.

Şekil 4.7.a. ES, YID ve OP Arasında Oluşturulan Modele Yönelik Yollarına Yönelik İlişkiler



Buna göre,

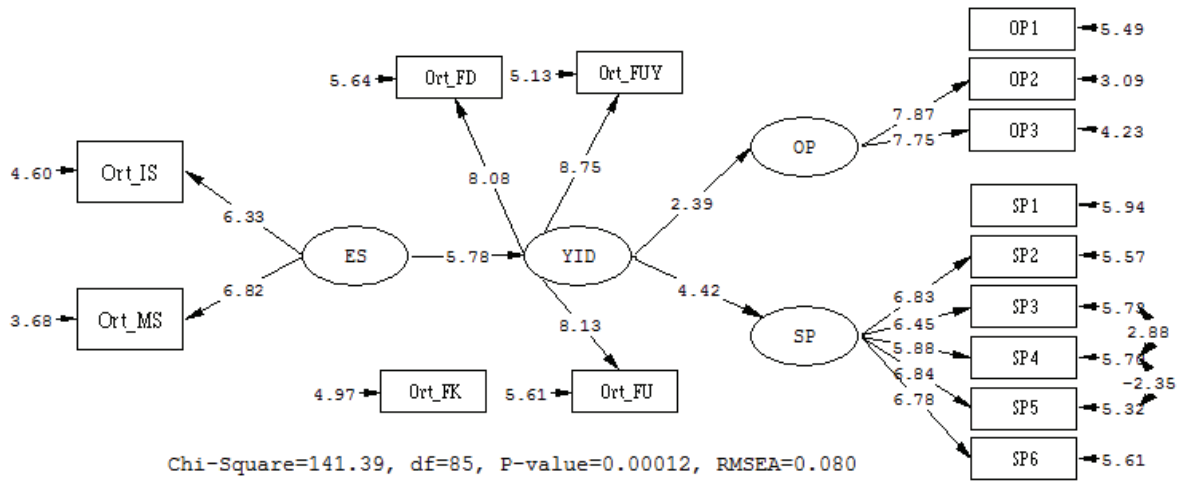
Bireylerin entelektüel sermaye (ES) gizil değişkeni ile Yenilikçi İş Davranışı (YID) gizil değişkenleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,73 birimlik bir ilişki bulunmuştur ($t=5,78$ $p<0,01$). Bireylerin entelektüel sermayelerinde meydana gelen bir birimlik artma yenilikçi iş davranışında 0,73 birimlik bir artış sağlamaktadır. ES gizil değişkeni YID değişkeninde 0,5329 birimlik bir varyansla ilişkilenebilmektedir. Daha önce desteklendiği gibi bu modelde de H_9 desteklenmiştir. ES gizil değişkeninde IS ortalamasının 0,69 birimlik bir katkıya sahip iken, MS ortalamasının 0,75 birimlik bir katkıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Yenilikçi İş Davranışı gizil değişkeni ile işletme performanslarından objektif performans gizil değişkeni arasında aynı yönde istatistiksel açıdan 0,28 birimlik anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($t=2,39$ $p<0,05$). Bireylerde yenilikçi iş davranışında gerçekleşen bir birimlik artış örgüt performanslarından objektif performansta 0,28 birimlik bir artış meydana getirmektedir. Dolayısıyla H_{10} bir kez daha desteklenmiştir. Dolayısıyla YID gizil değişkeni OP gizil değişkeninde 0,0784 birimlik bir varyansla ilişkilenebilmektedir. YID gizil değişkeninde en yüksek katkı 0,82 birimlik bir ilişki ile fikrin keşfine yönelik Ort_FK değişkeninde elde edilmiştir. En az katkıyı veren boyut ortalaması olarak 0,76 birimlik bir korelasyonla yenilikçi fikrin desteklenmesi değişkeninde elde edilmiştir.

Yenilikçi İş Davranışı gizil değişkeni ile örgüt performanslarından subjektif performans gizil değişkeni arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,54 birimlik bir

ilişki bulunmuştur ($t=4,42$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_{11} daha önce olduğu gibi bir kez daha desteklenmiştir. Bireylerde yenilikçi iş davranışında gerçekleşen bir birimlik artma örgüt performanslarından sübjektif performanslarında 0,54 birimlik bir artış sağlamaktadır. İlişkilenen varyans ise 0,2916 olarak belirlenmiştir. Yapısal eşitliğe yönelik yolları t istatistikleri de Şekil 4.7_b'de verilmiştir.

Şekil 4.7_b. ES, YID ve OP Arasında Oluşturulan Modele Yönelik Yolların t İstatistikleri



Model 2'ye yönelik yapısal eşitlikler de;

$$YID = 0.73 * ES, R^2 = 0.53$$

$$OP = 0.28 * YID, R^2 = 0.081$$

$$SP = 0.57 * YID, R^2 = 0.33$$

İndirgenmiş Yapısal Eşitlikler de,

$$YID = 0.73 * ES, R^2 = 0.53$$

$$OP = 0.21 * ES, R^2 = 0.042$$

$$SP = 0.41 * ES, R^2 = 0.17$$

Entelektüel sermayenin direk örgüt performansına etkisini görebilmek için yenilikçi iş davranışı modelden çıkartılarak entelektüel sermaye boyutları direk olarak ve örgüt performansı arasına bağlanmış ve Model 4 sınanmıştır Model 4 grafiği Şekil 4.8'de verilmiştir. Model 4'e göre oluşturula hipotezler ise aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

H_{12} : Bireylerde entelektüel sermaye boyutlarından **insan sermayesi** artarken örgüt performanslarından **objektif performans** da artar.

H_{13} : Bireylerde entelektüel sermaye boyutlarından **insan sermayesi** artarken örgüt performanslarından **sübjektif performans** da artar.

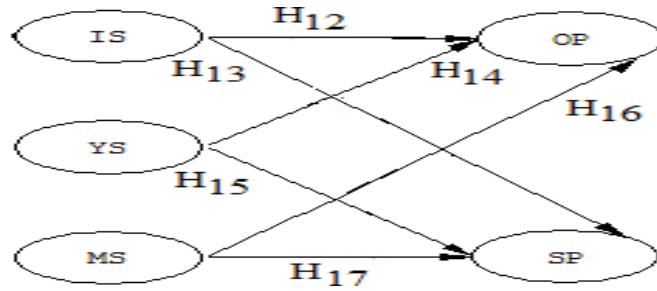
H₁₄: İşletmelerde entelektüel sermaye boyutlarından **yapısal sermaye** artarken örgüt performanslarından **objektif performans** da artar.

H₁₅: İşletmelerde entelektüel sermaye boyutlarından **yapısal sermaye** artarken örgüt performanslarından **sübjektif performans** da artar.

H₁₆: İşletmelerde entelektüel sermaye boyutlarından **müşteri sermayesi** artarken örgüt performanslarından **objektif performans** da artar.

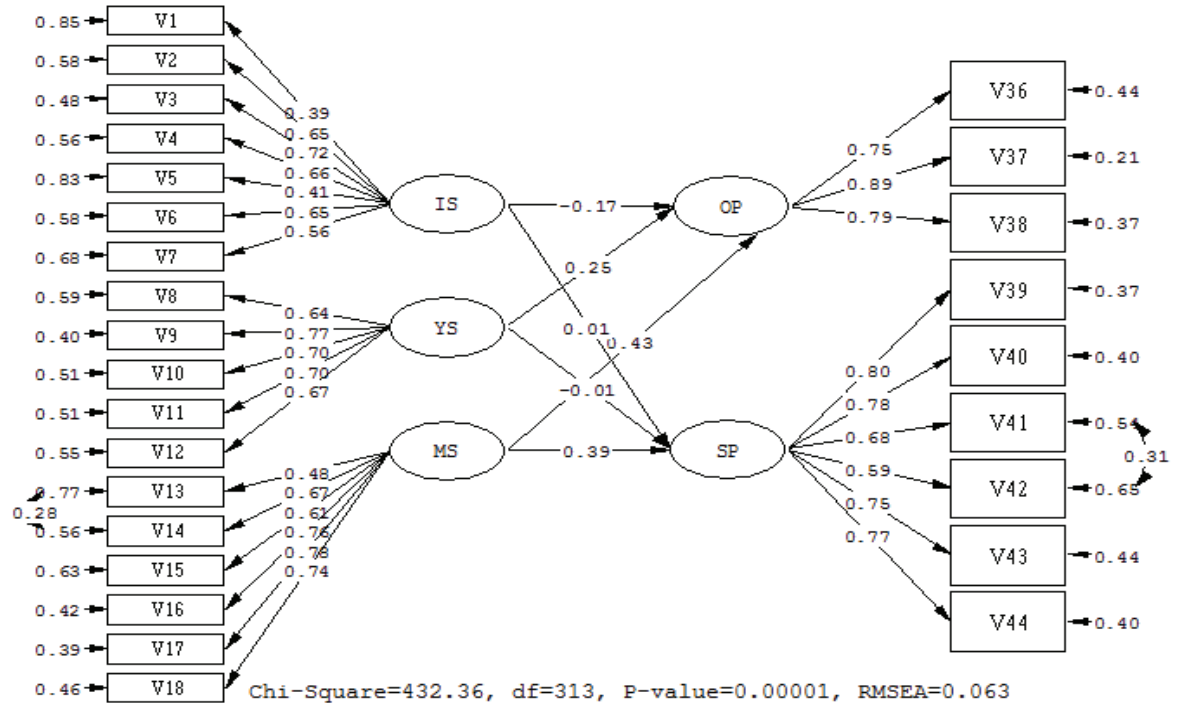
H₁₇: İşletmelerde entelektüel sermaye boyutlarından **müşteri sermayesi** artarken örgüt performanslarından **sübjektif performans** da artar.

Şekil 4.8. Entelektüel Sermaye Boyutlarına Dayalı Yapısal Model 4



Entelektüel sermayenin, direk örgüt performansına olası etkilerini görebilmek için oluşturulan modele yönelik elde edilen uyum ölçütleri $\chi^2=423,36$ d.f.=313, $\chi^2/df=1,38$, RMSEA=0,063NNFI=0.90, CFI=0.91, IFI=0.91, RMR=0.041 olarak elde edilmiştir. Uyum ölçütlerine bakıldığında elde edilen model kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Yapısal eşitlik sonucu elde edilen modelin grafiği Şekil 4.9'da verilmiştir. Modelde V13 ile V14 değişkenleri arasında ayrıca V41 ile V42 değişkenleri arasında modifikasyona gidilmiştir.

Şekil 4.9. Entelektüel Sermaye Boyutlarına İle Örgüt Performansına Yönelik İlişkiler Grafiği



Şekil 4.9'a göre;

Entelektüel sermaye boyutlarından **insan sermayesi** ile örgüt performanslarından **objektif performans** arasında ters yönde 0,17 birimlik bir ilişki belirlenmiş ancak bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,96$ $p>0,05$). Dolayısıyla H_{12} desteklenememiştir.

Entelektüel sermaye boyutlarından **insan sermayesi** ile örgüt performanslarından **sübjektif performans** arasında aynı yönde 0,01 birimlik bir ilişki belirlenmiş ancak bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,5$ $p>0,05$). Dolayısıyla H_{13} desteklenememiştir.

Entelektüel sermaye boyutlarından **yapısal sermaye** ile örgüt performanslarından **objektif performans** arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,26 birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=2,14$ $p<0,05$). Bireylerin yapısal sermayelerinde gerçekleşen bir birimlik artma, örgütün objektif performansında 0,26 birimlik bir artışa meydana getirmektedir. Yapısal sermaye objektif sermayede 0,0676 birimlik bir varyansla ilişkilendirilmiştir. Dolayısıyla H_{14} desteklenmiştir.

Entelektüel sermaye boyutlarından **yapısal** sermaye ile örgüt performanslarından **sübjektif** performans arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı olmayan ters yönde 0,01 birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=-0,13$ $p>0,05$). Dolayısıyla H_{15} desteklenememiştir.

Entelektüel sermaye boyutlarından **müşteri** sermaye ile örgüt performanslarından **objektif** performans arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,43 birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=2,36$ $p<0,05$). Bireylerin **müşteri** sermayelerinde gerçekleşen bir birimlik artma, örgütün **objektif** performansında 0,43 birim bir artma meydana getirmektedir. Yapısal sermaye objektif sermayede 0,1849 birimlik bir varyansla ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla H_{16} desteklenmiştir.

Entelektüel sermaye boyutlarından **müşteri** sermaye ile örgüt performanslarından **sübjektif** performans arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,39 birimlik bir ilişki belirlenmiştir ($t=2,19$ $p<0,05$). Bireylerin **müşteri** sermayelerinde gerçekleşen bir birimlik artma, örgütün **sübjektif** performansında 0,39 birim bir artma meydana getirmektedir. Yapısal sermaye sübjektif sermayede 0,1521 birimlik bir varyansla ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla H_{17} desteklenmiştir.

Entelektüel sermaye ile işletme performansı arasında pozitif ilişki olduğunu gösteren pek çok araştırma yapılmıştır. (Bontis, 1998; Bontis vd. 2000; Sharabati vd. 2010; Yıldız, 2011; Khaliq ve vd. 2013). Bontis (1998) yaptığı çalışmada, entelektüel sermaye ile örgüt performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, entelektüel sermaye unsurlarından müşteri sermayesinin örgüt performansını büyük ölçüde etkilediğini bulmuştur. Bontis'in çalışmasında, yapısal sermaye ile örgüt performansı arasında anlamlı ancak daha düşük bir ilişki saptarken, insan sermayesinin örgüt performansına etkisinin düşük düzeylerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bontis vd. (2000)'ne göre; yapısal sermaye, müşteri ve insan sermayesinden etkilenmekte bunun sonucu olarak da işletme performansını etkilemektedir. Sharabati ve arkadaşlarının (2010) ilaç sektöründe yaptıkları araştırmaya göre, müşteri sermayesi ve insan sermayesinin işletme performansı üzerindeki etkisi yüksekken, yapısal sermayenin işletme performansı üzerindeki etkisi diğerlerine oranla daha düşük düzeydedir. Yıldız (2011) çalışmasında, entelektüel sermayenin işletme performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Yıldız (2011)'e göre, entelektüel sermaye unsurları ile işletme performansı arasında en düşük ortalamaya sahip unsur; insan sermayesi, en yüksek ortalamaya sahip unsur ise, müşteri sermayesidir. Khaliq ve arkadaşları (2013), çalışmalarında benzer şekilde en güçlü ilişkiyi müşteri

sermayesi ve işletme performansı arasında saptamıştır. Bu ilişki düzeyini sırasıyla; insan sermayesi ve yapısal sermaye izlemektedir.

Çalışmamızda entelektüel sermaye unsurlarının işletme performansı ile arasındaki ilişki düzeylerinin tespit edilmesi sonucu elde edilen bulgular, sözü edilen çalışmalarla kısmen örtüşmektedir. Yapılan araştırmada, entelektüel sermaye unsurlarından müşteri sermayesi ile işletme performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu bulgulayan önceki çalışmaları destekler niteliktedir. Çalışmada, yapısal sermayenin yalnızca objektif performans üzerinde etkisi olduğu görülmüş insan sermayesi ile işletme performansı arasında ilişkiye rastlanamamıştır.

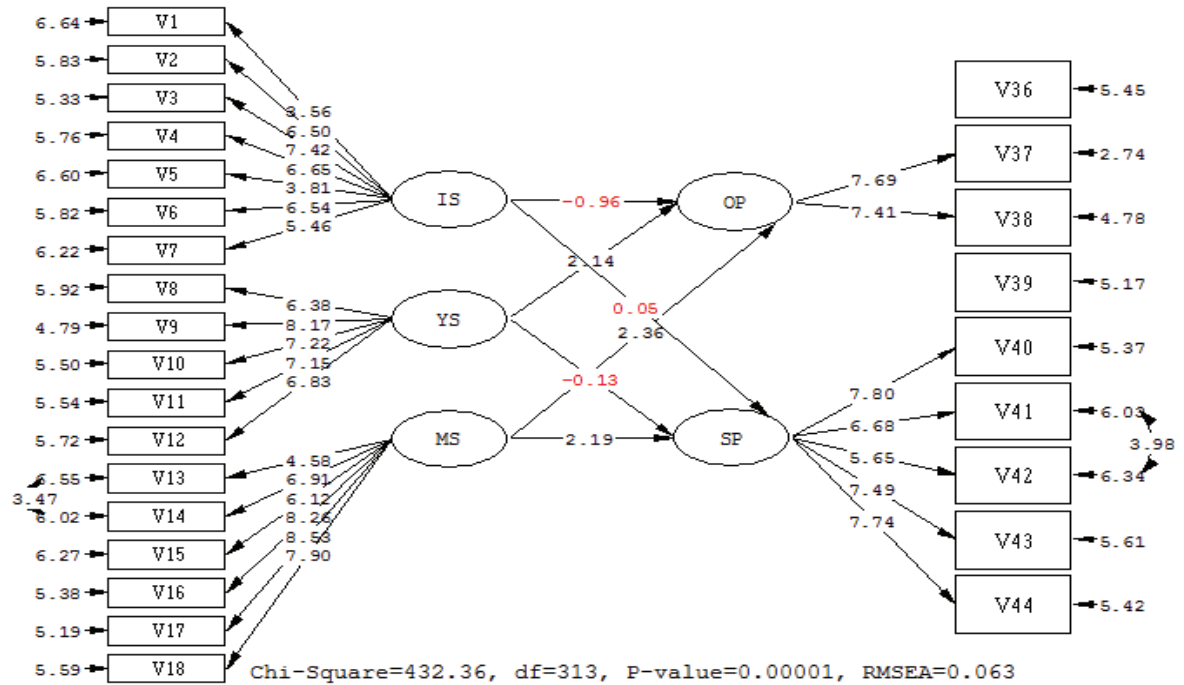
Model 4'e yönelik yapısal eşitlikler de;

$$OP = -0.17*IS + 0.25*YS + 0.43*MS, R^2 = 0.19$$

$$SP = 0.0092*IS - 0.015*YS + 0.39*MS, R^2 = 0.16 \text{ şeklindedir.}$$

Model 4'e yönelik yapısal modelin t istatistiklerini gösteren grafik de Şekil 4.10'da verilmiştir.

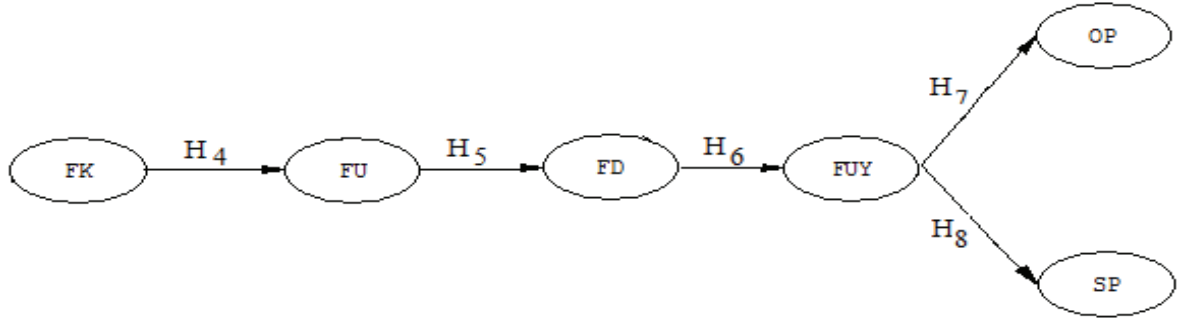
Şekil 4.10. Entelektüel Sermaye Boyutları İle Örgüt Performansına Yönelik t İstatistikleri



Yenilikçi iş davranışının direk örgüt performansına etkisini görebilmek için entelektüel sermaye boyutu modelden çıkartılmıştır. **Yenilikçi iş davranışı** boyutları direk olarak ve örgüt performansına bağlanmış, Model 5 elde edilmiş ve sınanmıştır. Model 4'e

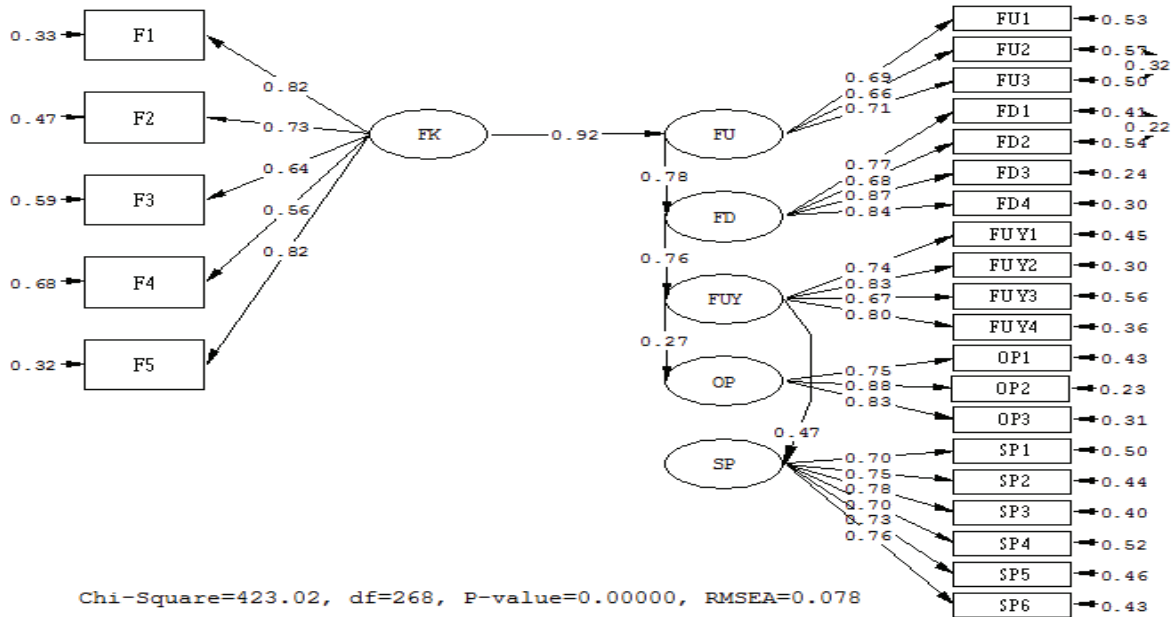
yönelik ifadeye Şekil 4.11’de verilmiştir. Model 10’a göre oluşturulan hipotezler ise daha önce Model 1’de sınan hipotezler (H₄, H₅, H₆, H₇, H₈ ve H₉) olup burada tekrar yazılmamıştır.

Şekil 4.11. Yenilikçi İş Davranışı Boyutları ile Örgüt Performansına Yönelik Model 5



Yenilikçi iş davranışının, direk örgüt performansına olası etkilerini görebilmek için oluşturulan modele yönelik elde edilen uyum ölçütleri $\chi^2=423,02$ d.f.=268, $\chi^2/df=1,58$, RMSEA=0,078 NFI=0.90, NNFI=0.94, CFI=0.95, IFI=0.95, RMR=0.049 olarak elde edilmiştir. Uyum ölçütlerine bakıldığında elde edilen model kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Yapısal eşitlik sonucu elde edilen modelin grafiği Şekil 4.12’de verilmiştir. Modelde FU2 ile FU3 değişkenleri arasında ayrıca FD1 ile FD2 değişkenleri arasında modifikasyona gidilmiştir.

Şekil 4.12. Yenilikçi İş Davranışı Boyutları İle Örgüt Performansına Yönelik İlişkiler



Yenilikçi iş davranışının, direk örgüt performansına olası etkilerini görebilmek için oluşturulan Şekil 4.12’ye göre;

Bireylerin yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi **fikrin keşfi** ile yenilikçi **fikrin üretimi** arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,92 birimlik ilişki elde edilmiştir ($t=6,64$ $p<0,01$). Bireylerin yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi fikrin keşfinde gerçekleşen bir birimlik artma fikrin üretilmesinde 0,92 birim artma sağlamaktadır. Yenilikçi fikrin keşfi, fikrin üretilmesinde 0,8464 birimlik bir varyansla ilişkilendirilmiştir. Daha önce elde edildiği gibi H_4 desteklenmiştir.

Bireylerin yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi fikrin üretimi ile yenilikçi fikrin desteklenmesi arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,78 birimlik ilişki elde edilmiştir ($t=5,49$ $p<0,01$). Bireylerin yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi fikrin üretilmesinde gerçekleşen bir birimlik artma fikrin desteklenmesinde 0,78 birim artma sağlamaktadır. Yenilikçi fikrin üretilmesi, fikrin desteklenmesinde 0,6084 birimlik bir varyansla ilişkilendirilmiştir. Daha önce elde edildiği gibi H_5 desteklenmiştir.

Bireylerin yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi fikrin desteklenmesi ile yenilikçi fikrin uygulanması arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,76 birimlik ilişki elde edilmiştir ($t=5,87$ $p<0,01$). Bireylerin yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi fikrin desteklenmesinde gerçekleşen bir birimlik artma fikrin uygulanmasında 0,76 birim artma sağlamaktadır. Yenilikçi fikrin desteklenmesi, fikrin uygulanmasında 0,5776 birimlik bir varyansla ilişkilendirilmiştir. Daha önce elde edildiği gibi H_6 desteklenmiştir.

Bireylerin yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi fikrin uygulanması ile örgüt performanslarından objektif performansı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,27 birimlik ilişki elde edilmiştir ($t=2,25$ $p<0,05$). Bireylerin yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi fikrin uygulanmasında gerçekleşen bir birimlik artma örgüt performanslarından objektif performansta 0,27 birim artma sağlamaktadır. Yenilikçi fikrin uygulanması, objektif performansta 0,0729 birimlik bir varyansla ilişkilendirilmiştir. Daha önce elde edildiği gibi H_7 desteklenmiştir.

Bireylerin yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi fikrin uygulanması ile örgüt performanslarından subjektif performans arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı 0,47 birimlik bir ilişki elde edilmiştir ($t=3,77$ $p<0,01$). Bireylerin yenilikçi iş davranış boyutlarından yenilikçi fikrin uygulanmasında gerçekleşen bir birimlik artma örgüt performanslarından subjektif performansta 0,47 birim artma sağlamaktadır. Yenilikçi fikrin uygulanması, örgütün subjektif performansta 0,2209 birimlik bir varyansla ilişkilendirilmiştir.

Daha önce elde edildiği gibi H_8 desteklenmiştir. Yapısal eşitliklerde aşağıdaki gibi yazılabilir.

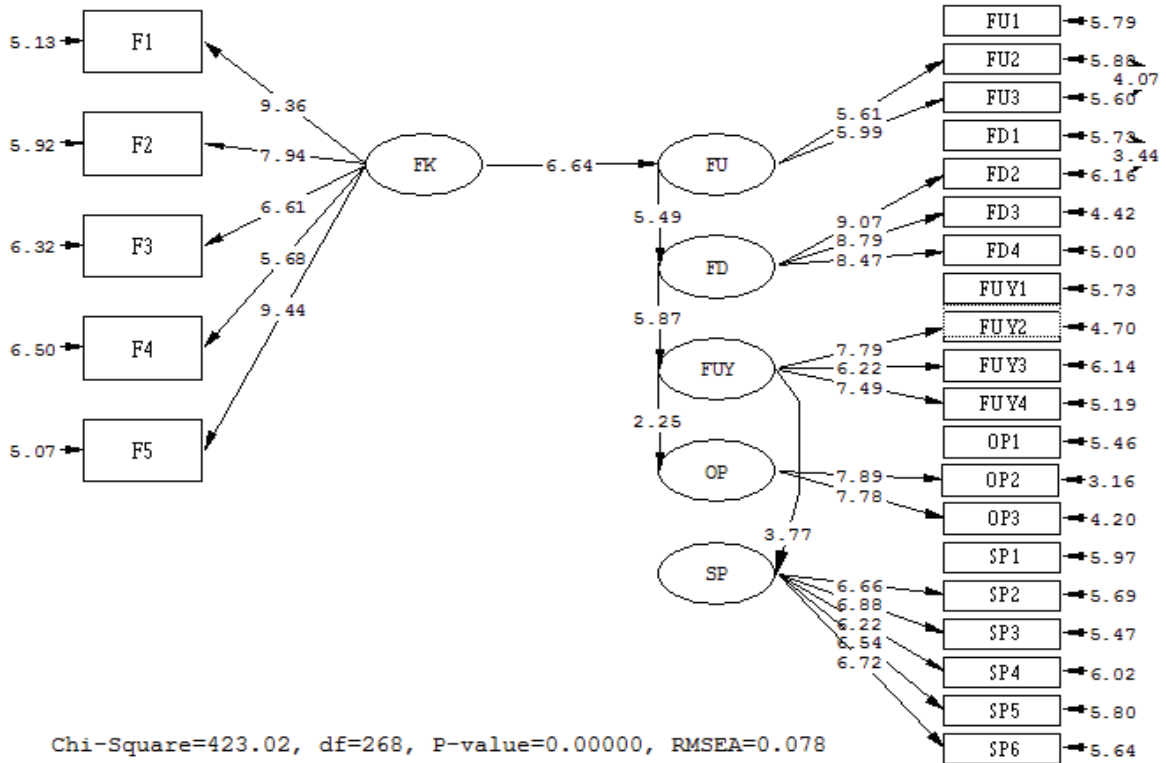
$$\begin{aligned}FU &= 0.92*FK, R^2 = 0.85 \\FD &= 0.78*FU, R^2 = 0.60 \\FUY &= 0.76*FD, R^2 = 0.58 \\OP &= 0.27*FUY, R^2 = 0.072 \\SP &= 0.47*FUY, R^2 = 0.22\end{aligned}$$

İndirgenmiş yapısal eşitlikler;

$$\begin{aligned}FU &= 0.92*FK, R^2 = 0.85 \\FD &= 0.72*FK, R^2 = 0.51 \\FUY &= 0.54*FK, R^2 = 0.30 \\OP &= 0.15*FK, R^2 = 0.021 \\SP &= 0.26*FK, R^2 = 0.066\end{aligned}$$

Model 5'e yönelik yapısal modelin t istatistiklerini gösteren grafik de Şekil 4.13'te verilmiştir.

Şekil 4.13. Yenilikçi İş Davranışı Boyutları İle Örgüt Performansına Yönelik t İstatistikleri



Yapısal eşitlik modellerinde, yapısal eşitlik model testleri, sınanmaya çalışılan modellerin o model için toplanmış verilerin ne derece uygun olduğunu değerlendiren ölçütlerdir. Başka bir ifade ile elde edilen verilerin modeli ne derece yansıttığını gösteren

uyum indeksleridir (Meydan, Şeşen 2011: 31). Araştırmada bazı uyum indeksleri sorunlu hesaplanmıştır. Bunların bazı nedenleri vardır. Örneğin kalıntılara dayalı bir uyum indeksi olan **GFI** (Goodness of fit index) regresyon analizindeki R^2 açıklanabilmektedir. GFI değeri örneklem hacminden etkilenir. Örneklem hacmi yükseldikçe GFI değeri yükselir (Bayram 2010 74). Yapılan benzetim çalışmalarında GFI ve **AGFI** örneklem büyüklüğünden bağımsız olmadığını göstermiştir (Çelik, Yılmaz, 2013: 37). Bağımsız modele dayanan uyum indeksleri NFI (Normed fit index) özellikle küçük örneklemde belirlenen model doğru olsa bile 1 değerine ulaşamaz (Bayram, 2010: 75). Benzer durum NNFI içinde geçerlidir ve örneklem hacmi çok büyük olmadığında **NFI** yerine **NNFI** tercih edilir. **CFI**'da (Comparative fit index) diğer karşılaştırma indeksleri gibi örneklem hacmine duyarlıdır ancak NNFI ve NFI gibi örneklem sayısından aşırı etkilenmez (Meydan, Şeşen, 2011: 34). Araştırmada uyum indeksi olarak daha çok Ki-Kare uyum ölçütü ve RMSEA değerleri dikkate alınmıştır. Ki-Kare (Chi-Square Goodness of Fit) testi YEM çalışmalarında kullanılan en yaygın uyum indeksidir. Ki-Kare testi sonucu veriyle model arasındaki uyumun testidir. Ki-Kare testi geliştirilen model ile gözlem değişkenlerine ait kovaryans yapısında ortaya çıkan modelin farklı olup olmadığı hipotezini test eder (Meydan, Şeşen 2011: 32). Ki-Kare testi modeli test etmenin yanında diğer uyum ölçütlerinin testlerinde istatistiksel temeli olan tek ölçüt ve diğer uyum ölçütlerinin hesaplanmasında kullanılan uyumun en temel ölçüsüdür (Bayram, 2010: 71). Ki-Kare/sd'nin 3'den az olması kimi yazarlara göre 5'den az olması istenir (Meydan, Şeşen, 2011: 32). Ancak değer 0 ile 2 değerine ya da bu değerlerin arasına karşılık gelirse iyi uyumu, 3 ve 3'den az olursa kabul edilebilir uyumu gösterdiği kabul edilir (Çelik, Yılmaz, 2013: 39). RMSEA ana kütledeki yaklaşık uyumun bir ölçüsüdür ve 0,05 den küçük veya eşit olması iyi bir uyumu 0,05 ile 0,08 arasında olması yeterli bir uyumu, 0,08-1,0 arasında olması ise vasat uyumu göstermektedir (Çelik, Yılmaz, 2013, 33).

Araştırmanın gelinen bu aşamasında bireylerin özelliklerine göre boyutlara verdikleri yanıtların çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Öncelikle her bir ölçüğe verilen yanıtlar toplanmış ve toplam skorlar elde edilmiştir. Toplam skorlar boyutlardaki değişken sayısına bölünerek ortalama değerler 1-5 arasında standartlaştırılmıştır. Farklılıklar araştırılmadan önce ölçeklere verilen yanıtların normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. Normallik testi Kolmogorov-Smirnov ve Anderson-Darling testlerine göre araştırılmış ve her iki teste göre tüm boyutlar normal

dağılım göstermemektedir. Sonuçlar Tablo 4.3'te verilmiştir. Dolayısıyla ortalamalar vektörü test edilirken parametrik olmayan yöntemlerden yararlanılacaktır.

Tablolarda kullanılan kısaltmalar şu şekildedir: modelinde kullanılan kısaltmalar şu şekildedir: IS; insan sermayesi, YS; yapısal sermaye, MS; müşteri sermayesi; ES; entelektüel sermaye, FK; fikrin keşfi, FU; fikrin üretilmesi, FD; fikrin desteklenmesi, FUY; fikrin uygulanması, YID; yenilikçi iş davranışı, OP; objektif performans, SP; sübjektif performans.

Tablo 4.3. Boyutların Normallik Testi

Boyutlar	Kolmogorov-Smirnov			Anderson-Darling		
	İstatistik	sd	P.	İstatistik	sd	P<ölçüm
IS	,114	96	,003	0,867	96	0,025
YS	,163	96	,000	1,57	96	0,005
MS	,141	96	,000	1,854	96	0,005
FK	,171	96	,000	2,845	96	0,005
FU	,210	96	,000	3,977	96	0,005
FD	,227	96	,000	4,606	96	0,005
FUY	,179	96	,000	2,392	96	0,005
OP	,231	96	,000	3,583	96	0,005
SP	,157	96	,000	2,931	96	0,005

Birimlerin deneyimlerine göre boyutlara verdikleri puanlar arasında fark olup olmadığı Kruskal-Wallis analizi ile araştırılmış ve sadece yenilikçi fikrin keşfi (FK) boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($\chi^2=10,12$ p=0,038). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi ile araştırılmış ve deneyimi 1 yıldan az olan bireylerin yenilikçi fikrin keşfi boyutundaki puanları diğer tüm grupların puanlarından daha az bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4. Yenilikçi Fikrin Keşfi Algılamaların Deneyime Göre Farklılık Testi

Deneyim	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı gruplar	Z	P
1 yıldan az	6	3,500	,3741	1 yıldan az_ 1-5 yıl	-2,402	,016
1-5 yıl	18	4,033	,4911	1 yıldan az_ 6-10 yıl	-2,582	,010
6-10 yıl	27	4,015	,4035	1 yıldan az_ 11-15 yıl	-3,030	,002
11-15 yıl	16	4,050	,1861	1 yıldan az_ 15+yıl	-2,719	,007
15 yıldan fazla	29	4,144	,6695			
Toplam	96	4,031	,5045			

Bireylerin deneyimlerine göre yenilikçi fikrin keşfi algılamaları dışında diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Deneyime Göre Boyutlarda Farklılık Testi

Boyutlar	Deneyim	N	Ortalama	Std. Sapma	Chi-Square	P
IS	1 yıldan az	6	3,6667	,49211	8,768	,067
	1-5 yıl	18	3,9683	,39975		
	6-10 yıl	27	4,1693	,38626		
	11-15 yıl	16	4,0357	,32785		
	15 yıldan fazla	29	4,1034	,50781		
	Toplam	96	4,0580	,43656		
YS	1 yıldan az	6	3,9667	,32042	,424	,980
	1-5 yıl	18	3,9889	,56765		
	6-10 yıl	27	3,9778	,59312		
	11-15 yıl	16	3,8625	,54513		
	15 yıldan fazla	29	3,9862	,51805		
	Toplam	96	3,9625	,53612		
MS	1 yıldan az	6	4,1389	,65334	8,300	8,300
	1-5 yıl	18	4,2685	,46491		
	6-10 yıl	27	4,3025	,36408		
	11-15 yıl	16	4,2813	,42478		
	15 yıldan fazla	29	4,5402	,43565		
	Toplam	96	4,3542	,44541		
FD	1 yıldan az	6	3,6250	,56458	8,398	,0784
	1-5 yıl	18	4,3333	,56880		
	6-10 yıl	27	4,3241	,48938		
	11-15 yıl	16	4,2813	,40697		
	15 yıldan fazla	29	4,3966	,58446		
	Toplam	96	4,2969	,54690		
FU	1 yıldan az	6	3,2500	,77460	7,146	,128
	1-5 yıl	18	3,7500	,58787		
	6-10 yıl	27	3,8796	,53426		
	11-15 yıl	16	3,8594	,24098		
	15 yıldan fazla	29	3,9655	,71877		
	Toplam	96	3,8385	,60151		
FUY	1 yıldan az	6	3,8333	,43780	8,793	,066
	1-5 yıl	18	4,0278	,56157		
	6-10 yıl	27	4,0648	,37719		
	11-15 yıl	16	4,0938	,39660		
	15 yıldan fazla	29	4,3362	,52727		
	Toplam	96	4,1302	,48392		
OP	1 yıldan az	6	3,6667	,51640	1,678	,795
	1-5 yıl	18	3,8519	,80214		
	6-10 yıl	27	3,8642	,39505		
	11-15 yıl	16	3,9583	,52880		
	15 yıldan fazla	29	3,9655	,63211		
	Toplam	96	3,8958	,58302		
SP	1 yıldan az	6	3,9722	,42709	4,879	,300
	1-5 yıl	18	4,3981	,48889		
	6-10 yıl	27	4,3025	,30675		
	11-15 yıl	16	4,4479	,41597		
	15 yıldan fazla	29	4,3966	,56240		
	Toplam	96	4,3524	,45939		

Birimlerin çalıştıkları örgütteki deneyimlerine göre boyutlara verdikleri puanlar arasında fark olup olmadığı Kruskal-Wallis analizi ile araştırılmış ve Yenilikçi fikrin üretilmesi (FU) ve fikrin uygulanması (FUY) boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Birimlerin çalıştıkları örgütteki deneyimlerine göre yenilikçi fikrin üretilmesi algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($\chi^2=11,815$ $p=0,008$). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere Mann-Whitney U testi ile araştırılmıştır. Buna göre;

Örgütte bir yıldan az çalışan-deneyime sahip olan bireylerle 10+yıl deneyime sahip bireylerin yenilikçi fikrin üretilmesi algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($z=-2,831$ $p=0,005$). Buna göre deneyimi 10+yıl olan bireylerin fikrin üretilmesi algısı daha yüksek bulunmuştur.

Örgütte 1-5 yıl deneyime sahip bireylerle deneyimi 10+yıl deneyime sahip bireylerin yenilikçi fikrin üretilmesi algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($z=-2,11$ $p=0,035$). Buna göre deneyimi 10+yıl olan bireylerin fikrin üretilmesi algısı deneyimi 1-5 yıl olan bireylerden daha yüksek bulunmuştur.

Örgütte 6-10 yıl deneyime sahip olan bireylerle deneyimi 10+yıl deneyime sahip bireylerin yenilikçi fikrin üretilmesi algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($z=-2,417$ $p=0,016$). Buna göre deneyimi 10+yıl olan bireylerin fikrin üretilmesi algısı deneyimi 6-10 yıl olan bireylerden daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Örgütte Deneyime Göre Yenilikçi Fikrin Üretilmesi (FÜ)Farklılık Testi

Örgütte Deneyim	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı gruplar	Z	P
1 yıldan az	16	3,5469	,66595	1 yıldan az_10+ yıl	-2,831	,005
1-5 yıl	28	3,8214	,56049	1-5 yıl_10+ yıl	-2,110	,035
6-10 yıl	29	3,8103	,51606	6-10 yıl_10+ yıl	-2,417	,016
10+ yıl	23	4,0978	,63398			
Toplam	96	3,8385	,60151			

Birimlerin çalıştıkları örgütteki deneyimlerine göre yenilikçi fikrin uygulanması (FUY) algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($\chi^2=10,923$ $p=0,012$).

Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere Mann-Whitney U testi ile araştırılmıştır. Buna göre;

Örgütte 1 yıldan az deneyime sahip olan bireylerle deneyimi 10+yıl deneyime sahip bireylerin yenilikçi fikrin uygulanması algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($z=-2,809$ $p=0,005$). Buna göre deneyimi 10+yıl olan bireylerin fikrin uygulanması algısı, deneyimi 1 yıldan az olan bireylerden daha yüksek bulunmuştur.

Örgütte 6-10 yıl arası deneyime sahip olan bireylerle deneyimi 10+yıl deneyime sahip bireylerin yenilikçi fikrin uygulanması algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($z=-2,338$ $p=0,019$). Buna göre deneyimi 10+yıl olan bireylerin fikrin uygulanması algısı, deneyimi 6-10 yıl olan bireylerden daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Örgütte Deneyime Göre Yenilikçi Fikrin Uygulanması (FUY) Farklılık Testi

Örgütte Deneyim	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı gruplar	Z	P
1 yıldan az	16	3,8750	,45644	1 yıldan az_10+ yıl	-2,809	,005
1-5 yıl	28	4,1250	,47871	6-10 yıl_10+ yıl	-2,338	,019
6-10 yıl	29	4,0690	,32662			
11-15 yıl	23	4,3913	,57320			
Toplam	96	4,1302	,48392			

Bireylerin deneyimlerine göre yenilikçi fikrin uygulanması algılamaları dışında diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Örgütte Deneyime Göre Boyutlarda Farklılık Testi

Boyutlar	Örgütteki deneyim	N	Ortalama	Standart Sapma	Chi-Square	P
ORT_IS	1 yıldan az	16	3,8839	,46429	3,152	,369
	1-5 yıl	28	4,0918	,42452		
	6-10 yıl	29	4,0690	,34282		
	11-15 yıl	23	4,1242	,52631		
	Toplam	96	4,0580	,43656		
ORT_YS	1 yıldan az	16	3,8000	,51640	3,482	,323
	1-5 yıl	28	4,0714	,54763		
	6-10 yıl	29	3,9586	,53820		
	11-15 yıl	23	3,9478	,53672		
	Toplam	96	3,9625	,53612		
ORT_MS	1 yıldan az	16	4,2813	,55350	7,032	,071
	1-5 yıl	28	4,2738	,41627		
	6-10 yıl	29	4,3046	,35654		
	11-15 yıl	23	4,5652	,45985		
	Toplam	96	4,3542	,44541		

ORT_FK	1 yıldan az	16	3,8375	,46886	7,622	,055
	1-5 yıl	28	4,0143	,44198		
	6-10 yıl	29	3,9517	,53360		
	11-15 yıl	23	4,2870	,49295		
	Toplam	96	4,0313	,50457		
ORT_FD	1 yıldan az	16	4,0625	,65511	3,210	,360
	1-5 yıl	28	4,3125	,53414		
	6-10 yıl	29	4,3534	,46540		
	11-15 yıl	23	4,3696	,56844		
	Toplam	96	4,2969	,54690		
ORT_OP	1 yıldan az	16	3,6250	,54263	4,494	,213
	1-5 yıl	28	3,9643	,61757		
	6-10 yıl	29	3,9195	,53196		
	11-15 yıl	23	3,9710	,61062		
	Toplam	96	3,8958	,58302		
ORT_SP	1 yıldan az	16	4,2188	,43341	1,708	,635
	1-5 yıl	28	4,3512	,39633		
	6-10 yıl	29	4,3736	,44689		
	11-15 yıl	23	4,4203	,56378		
	Toplam	96	4,3524	,45939		

Bireylerin yaşlarına göre entelektüel sermaye boyutlarından müşteri sermayesi (MS) algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($\chi^2=8,199p=0,042$). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere Mann-Whitney U testi ile araştırılmıştır. Buna göre; yaşı 26-35 yaş arasında olan bireyler ile yaşı 46+yaş arasında olan bireylerin müşteri sermayesi algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre yaşı 46+ yaş olan bireylerin müşteri sermayesi algılaması, yaşı 26-35 yaş arasında olan bireylerin müşteri sermayesi algılamasından daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. Bireylerin Yaşlarına Göre Müşteri Sermayesi (MS) Farklılık Testi

Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Farklı Gruplar	Z	P
25 ve altı yaş	10	4,1500	,59030	26-35 yaş_46+ yaş	-2,653	,008
26-35 yaş	30	4,2500	,39331			
36-45 yaş	36	4,4167	,42069			
46+	17	4,5588	,42875			
Toplam	93	4,3602	,44660			

Bireylerin yaşlarına göre yenilikçi fikrin uygulanması (FUY) algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan

anlamli bir farklılık bulunmuştur ($\chi^2=9,352p=0,025$). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere Mann-Whitney U testi ile araştırılmıştır. Buna göre;

Yaşı 26-35 yaş arasında olay bireyler ile yaşı 36-45 yaş arasında olan bireylerin yenilikçi fikrin uygulanması algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre yaşı 36-45 yaş arasında olan bireylerin yenilikçi fikrin uygulanması algılaması, yaşı 26-35 yaş arasında olan bireylerin yenilikçi fikrin uygulanması algılamasından daha yüksek bulunmuştur.

Yaşı 26-35 yaş arasında olay bireyler ile yaşı 46+ yaş olan bireylerin yenilikçi fikrin uygulanması algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre yaşı 46+yaş olan bireylerin yenilikçi fikrin uygulanması algılaması, yaşı 26-35 yaş arasında olan bireylerin yenilikçi fikrin uygulanması algılamasından daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10. Bireylerin Yaşlarına Göre Yenilikçi Fikrin Uygulanması (FUY) Farklılık Testi

Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı Gruplar	Z	P
25 ve altı yaş	10	4,0750	,58984	26-35 yaş_36-45 yaş	-2,581	,010
26-35 yaş	30	3,9500	,37943	26-35 yaş_46+ yaş	-2,497	,013
36-45 yaş	36	4,2222	,44231			
46+ yaş	17	4,3235	,57122			
Toplam	93	4,1371	,48133			

Bireylerin yaşlarına göre yenilikçi fikrin uygulanması (FUY) ve Müşteri Sermayesi (MS) algılamaları dışında diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Elde edilen sonuçlar Tablo 4.11'de verilmiştir.

Tablo 4.11. Bireylerin Yaşlarına Göre Farklılık Testi

Boyutlar	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Chi-Square	P
TIS	25 ve altı	10	3,8143	,44186	4,693	,196
	26-35 yaş	30	4,0905	,43668		
	36-45 yaş	36	4,0913	,35018		
	46+	17	4,1429	,55328		
	Toplam	93	4,0707	,43301		
YS	25 ve altı	10	4,1000	,46428	1,348	,718
	26-35 yaş	30	3,8667	,56406		
	36-45 yaş	36	3,9278	,55990		
	46+	17	4,0353	,48081		
	Toplam	93	3,9462	,53580		

FK	25 ve altı	10	3,8200	,58462	5,478	,140
	26-35 yas	30	3,9800	,38363		
	36-45 yas	36	4,0833	,55626		
	46+	17	4,2118	,48203		
	Toplam	93	4,0452	,50055		
FU	25 ve altı	10	3,6000	,84327	5,262	,154
	26-35 yas	30	3,7583	,44277		
	36-45 yas	36	3,9097	,53168		
	46+	17	4,0588	,71003		
	Toplam	93	3,8548	,58783		
FD	25 ve altı	10	3,9750	,71151	4,921	,178
	26-35 yas	30	4,2500	,45010		
	36-45 yas	36	4,4167	,49281		
	46+	17	4,3824	,60025		
	Toplam	93	4,3091	,53593		
OP	25 ve altı	10	3,8333	,75768	2,880	,410
	26-35 yas	30	3,7556	,53199		
	36-45 yas	36	3,9815	,61693		
	46+	17	3,9216	,46442		
	Toplam	93	3,8817	,58078		
SP	25 ve altı	10	4,2000	,53171	3,513	,319
	26-35 yas	30	4,3000	,38006		
	36-45 yas	36	4,4630	,45445		
	46+	17	4,2843	,54251		
	Toplam	93	4,3495	,46043		

Bireylerin cinsiyetlerine göre tüm boyutlarda ölçeklere verdikleri puanlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Mann-Whitney U testi ile araştırılmış ve tüm boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Cinsiyete göre farklılık testi sonuçları Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12. Cinsiyete Göre Tüm Boyutlarda Farklılık Testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Z	P
IS	Kadın	33	4,1039	,40763	-,680	,497
	Erkek	63	4,0340	,45227		
YS	Kadın	33	4,0788	,49229	-1,631	,103
	Erkek	63	3,9016	,55168		
MS	Kadın	33	4,3485	,44167	-,257	,797
	Erkek	63	4,3571	,45086		
FK	Kadın	33	4,0182	,54398	-,359	,720
	Erkek	63	4,0381	,48707		
FU	Kadın	33	3,8561	,59303	-,708	,479
	Erkek	63	3,8294	,61044		
FD	Kadın	33	4,3106	,54497	-,307	,759
	Erkek	63	4,2897	,55213		
FUY	Kadın	33	4,0530	,52573	-1,693	,090
	Erkek	63	4,1706	,45972		

OP	Kadın	33	3,8687	,63432	-,546	,585
	Erkek	63	3,9101	,55908		
SP	Kadın	33	4,4293	,43106	-1,122	,262
	Erkek	63	4,3122	,47187		

Bireylerin eğitim durumuna göre yenilikçi iş dağılımlarından yeni fikrin keşfi algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile araştırılmış ve anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($\chi^2=8,119$ p=0,017). Bu farkın hangi gruplar olduğunu belirlemek Mann-Whitney U testine başvurulmuştur. Mann-Whitney U testine göre;

Eğitimi lise olan bireyler ile eğitimi yüksek lisans olan bireylerin yenilikçi fikrin keşfi algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur (z=-2,372 p=0,018). Elde edilen bu farklılığa göre yüksek lisans eğitimine sahip olan bireylerin yeni fikrin keşfi algılaması, eğitimi lise olan bireylerin yeni fikrin keşfi algılamasından daha yüksek bulunmuştur.

Eğitimi üniversite olan bireyler ile eğitimi yüksek lisans olan bireylerin yeni fikrin keşfi algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur (z=-2,116 p=0,034). Elde edilen bu farklılığa göre yüksek lisans eğitimine sahip olan bireylerin yeni fikrin keşfi algılaması, eğitimi üniversite olan bireylerin yeni fikrin keşfi algılamasından daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.13'te verilmiştir.

Tablo 4.13. Bireylerin Eğitimlerine Göre Yenilikçi Fikrin Keşfi (FK) Farklılık Testi

Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı gruplar	Z	P
Lise	11	3,6364	,75269	Lise_YL	-2,372	,018
Üniversite	72	4,0417	,43500	Üniversite_YL	-2,116	,034
YL	13	4,3077	,44434			
Toplam	96	4,0313	,50457			

Bireylerin eğitim durumuna göre yenilikçi iş dağılımlarından yeni fikrin üretilmesi algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile araştırılmış ve anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($\chi^2=9,470$ p=0,009). Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek Mann-Whitney U testine başvurulmuştur. Mann-Whitney U testine göre;

Eğitimi lise olan bireyler ile eğitimi üniversite olan bireylerin yeni fikrin üretilmesi algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur (z=-2,476 p=0,013). Elde edilen bu farklılığa göre üniversite eğitimine sahip olan bireylerin yeni

fikrin üretilmesi algılaması, eğitimi lise olan bireylerin yeni fikrin üretilmesi algılamasından daha yüksek bulunmuştur.

Eğitimi lise olan bireyler ile eğitimi yüksek lisans olan bireylerin yeni fikrin üretilmesi algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($z=-3,076$ $p=0,002$). Elde edilen bu farklılığa göre yüksek lisans eğitimine sahip olan bireylerin yeni fikrin üretilmesi algılaması, eğitimi lise olan bireylerin yeni fikrin üretilmesi algılamasından daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.14'te verilmiştir.

Tablo 4.14. Bireylerin Eğitimlerine Göre Yenilikçi Fikrin Üretilmesi (FÜ) Farklılık Testi

Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı gruplar	Z	P
Lise	11	3,2727	,80199	Lise_ Üniversite	-2,476	,013
Üniversite	72	3,8889	,56899	Lise_ YL	-3,076	,002
YL	13	4,0385	,24677			
Toplam	96	3,8385	,60151			

Bireylerin eğitim durumuna göre yenilikçi iş dağılımlarından yeni fikrin uygulanması algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile araştırılmış ve anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($\chi^2=7,329$ $p=0,026$). Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek Mann-Whitney U testine başvurulmuştur. Mann-Whitney U testine göre;

Eğitimi lise olan bireyler ile eğitimi üniversite olan bireylerin yeni fikrin uygulanması algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($z=-2,218$ $p=0,027$). Elde edilen bu farklılığa göre üniversite eğitimine sahip olan bireylerin yeni fikrin uygulanması algılaması, eğitimi lise olan bireylerin yeni fikrin üretilmesi algılamasından daha yüksek bulunmuştur.

Eğitimi lise olan bireyler ile eğitimi yüksek lisans olan bireylerin yeni fikrin uygulanması algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($z=-2,550$ $p=0,011$). Elde edilen bu farklılığa göre yüksek lisans eğitimine sahip olan bireylerin yeni fikrin uygulanması algılaması, eğitimi lise olan bireylerin yeni fikrin uygulanması algılamasından daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.15'te verilmiştir.

Tablo 4.15. Bireylerin Eğitimlerine Göre Yenilikçi Fikrin uygulanması (FUY) Farklılık Testi

Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı gruplar	Z	P
Lise	11	3,7955	,40028	Lise_ Üniversite	-2,218	,027
Üniversite	72	4,1458	,47795	Lise_ YL	-2,550	,011
YL	13	4,3269	,47197			
Toplam	96	4,1302	,48392			

Bireylerin eğitim durumuna göre örgüt performanslarından subjektif performans algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile araştırılmış ve anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($\chi^2=7,150$ $p=0,028$). Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek Mann-Whitney U testine başvurulmuştur. Mann-Whitney U testine göre;

Eğitimi lise olan bireyler ile eğitimi üniversite olan bireylerin örgüt performanslarından subjektif performans algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($z=-2,112$ $p=0,035$). Elde edilen bu farklılığa göre üniversite eğitimine sahip olan bireylerin subjektif performans algılaması, eğitimi lise olan bireylerin subjektif performans algılamasından daha yüksek bulunmuştur.

Eğitimi lise olan bireyler ile eğitimi yüksek lisans olan bireylerin örgüt performanslarından subjektif performans algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($z=-2,363$ $p=0,018$). Elde edilen bu farklılığa göre yüksek lisans eğitimine sahip olan bireylerin subjektif performans algılaması, eğitimi lise olan bireylerin subjektif performans algılamasından daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.16’da verilmiştir.

Tablo 4.16. Bireylerin Eğitimlerine Göre Subjektif Performans (SP) Farklılık Testi

Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı gruplar	Z	P
Lise	11	4,0152	,50802	Lise_ Üniversite	-2,112	,035
Üniversite	72	4,3634	,42911	Lise_ YL	-2,363	,018
YL	13	4,5769	,45448			
Toplam	96	4,3524	,45939			

Bireylerin eğitim durumuna göre entelektüel sermaye boyutları, yeni fikrin desteklenmesi ve örgüt performanslarından objektif performans algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile araştırılmış ve anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Elde edilen sonuçlar Tablo 4.17’de verilmiştir.

Tablo 4.17. Bireylerin Eğitimlerine Göre (IS-YS-MS-FD-OP) Farklılık Testi

	Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	Chi-Square	P
IS	Lise	11	3,8961	,63275	2,098	,350
	Üniversite	72	4,0536	,40579		
	YL	13	4,2198	,38516		
	Toplam	96	4,0580	,43656		
ORT_YS	Lise	11	3,8364	,40810	3,344	,188
	Üniversite	72	3,9472	,56667		
	YL	13	4,1538	,42547		
	Toplam	96	3,9625	,53612		
ORT_MS	Lise	11	4,3788	,48928	,993	,609
	Üniversite	72	4,3287	,43871		
	YL	13	4,4744	,46071		
	Toplam	96	4,3542	,44541		
ORT_FD	Lise	11	3,9545	,58968	5,914	,052
	Üniversite	72	4,3056	,52107		
	YL	13	4,5385	,54816		
	Toplam	96	4,2969	,54690		
ORT_OP	Lise	11	3,7879	,45394	,553	,758
	Üniversite	72	3,8843	,55428		
	YL	13	4,0513	,81475		
	Toplam	96	3,8958	,58302		

SONUÇ ve ÖNERİLER

SONUÇ

Tüm dünyada bir dönüşüm yaşanmaktadır. İnsanlar, işletmeler ve hükümetler bu dönüşüm sürecinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Dönüşümle birlikte yeni teknolojilere erişim kolaylaşmakta, ürün ve hizmet üretiminde sürece dayalı bir iyileşme gözlenmekte ve verimlilikte yüksek artış meydana gelmektedir. Ayrıca bugün çok önemli olan bir bilgi yarın değersiz bir yığına dönüşebilmektedir. Bu nedenle dönüşüm sürecinde bilginin kaynağı olan entelektüel sermayenin etkinliği her alanda hissedilmektedir. İşletmeler içerisinde entelektüel sermayenin etkinliği oldukça yüksektir. Fakat tek başına yeterli değildir. Entelektüel sermaye içinde bulunduğumuz bilgi çağında giderek önem kazanan kavramlardan birisidir. Temeli; esas kaynağı insan olan bilgiye, zekâyaya, yeniliğe, üretkenliğe ve müşteri ilişkilerine dayanmaktadır. Yaşanan teknolojik değişimler, müşteri ihtiyaçlarının artması, yoğun rekabet ortamı gibi nedenlerden ötürü kendilerini geliştirmek ve sürekli yenilik yapmak zorunda kalan işletmeler değer yaratmak için entelektüel sermayeye ihtiyaç duymaktadır. Yapılan araştırmalarda ve yaptığımız çalışmada, entelektüel sermayenin yeniliğe aktarıldığı ve bu sayede performansın da arttığı görülmektedir. Kısacası, çalışanların entelektüel sermaye temelli yenilikçi iş davranışı bugün pek çok işletme için hayati öneme sahiptir.

İşletmelerin hayatta kalmaları ve rekabet edebilmeleri her geçen gün zorlaşmaktadır. İşletmeler ihtiyaç duydukları yüksek performansa; entelektüel sermayelerini ve yenilikçi iş davranışlarını uyum içinde yöneterek ulaşabilirler. İşletme bünyesinde yeniliğe dönüşebilen entelektüel sermaye, işletme performansını artırıcı özellik taşımaktadır. Rekabet üstünlüğünün sağlanmasında ve sürdürülmesinde entelektüel sermayenin etkin yönetimi anahtar rol oynamaktadır. Entelektüel sermayenin etkin bir şekilde yönetildiği işletmelerde bilgi paylaşımının da etkisiyle yenilik ve yenilikçilik faaliyetleri daha kolay biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu sayede ürün, hizmet, patent ve süreçlerde artış görülmekte, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yeni ürün ve hizmetler piyasaya sunulmaktadır. Kısacası, yapısal sermayenin katkısıyla insan sermayesinin ortaya çıkardığı yenilikçi iş davranışı, müşteri sermayesini etkilemekte ve ondan etkilenmektedir. Karşılıklı etkileşim sonuç olarak performans gelişimini tetiklemektedir.

Çalışmamız kapsamında, entelektüel sermayenin yenilikçi iş davranışına aktarılması yoluyla işletme performansına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda entelektüel sermayenin bir bütün olarak değerlendirildiğinde yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi olduğu bulgulanmıştır. Unsurlar ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise, entelektüel sermaye unsurlarından biri olan insan sermayesi ile yenilikçi iş davranışının ilk adımını olan yenilikçi fikrin keşfi aşaması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yenilikçi iş davranışı süreci sonunda uygulamaya konulan yenilikçi fikirlerin, objektif ve sübjektif işletme performansını arttırdığı bu nedenle işletmelerin sahip oldukları entelektüel sermayelerini yenilikçi iş davranışına dönüştürmeleri halinde performanslarında istedikleri artışı yakalayabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmamızda bireylerin özelliklerine göre boyutlara verdikleri yanıtların çeşitli özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Çıkan sonuçlar neticesinde araştırmanın yürütüldüğü X işletmesinde, çalışanların yaşı arttıkça yenilikçi fikirlerin uygulamaya konulması kolaylaşmaktadır. Bu sonucun, üst düzey yöneticilerin son kararı veren kişi pozisyonunda olması nedeniyle yüksek çıktığı düşünülmektedir. Kişisel özelliklere göre farklılık saptanan bir diğer durum ise çalışanların eğitim düzeyi arttıkça yenilikçi fikrin keşfi, üretilmesi ve desteklenmesi algısında meydana gelen değişimlerdir. Yani çalışanların eğitim seviyeleri ile yenilikçi fikrin keşfi, üretilmesi ve uygulanmasını aşamaları arasında doğru orantı olduğu saptanmıştır. Aynı şekilde işletme çalışanlarının, söz konusu işletmedeki toplam çalışma yılı ile yenilikçi fikrin keşfi, üretilmesi ve desteklenmesi aşamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kısacası işletme içerisindeki deneyim arttıkça fikrin keşfedilmesi, üretilmesi ve desteklenmesi deneyime bağlı olarak artmaktadır.

ÖNERİLER

Araştırmamızda işletmelerin sahip olduğu eşsiz ve taklit edilemez entelektüel sermayelerinin, yenilikçi iş davranışına dönüştürülmesi ve bu dönüşümün işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalara, işletme yöneticilerine/uygulayıcılara yol göstermesi açısından önerilerde bulunmakta fayda vardır.

Uygulayıcılara Öneriler

Entelektüel sermaye unsurları içerisinde özellikle müşteri sermayesinden elde edilen geri bildirimler sayesinde yenilikçi fikirler keşfedilmektedir. Yenilikçi fikirler, işletme içerisinde üretilip destek bulduktan sonra uygulanmakta ve performansına yansımaları

beklenmektedir. Burada sorulması gereken soru: “müşterilerden geri bildirim sağlandıktan sonra mı yenilikçi fikirler geliştirilmeli?” yoksa “yenilikçi fikirler geliştirildikten sonra mı müşteriler üzerinde değer yaratıp yaratmadığı ölçülmeli” sorusudur. Ayrıca “yenilik işletme içerisinde bir ihtiyaç mıdır?” yoksa “işletmenin ayrılmaz bir parçası mıdır?” soruları yeniliğe karar verme aşamasında, yöneticiler açısından stratejik öneme sahiptir.

İşletmenin sahip olduğu insan sermayesi yenilikçi fikirler üretip geliştirmekte, onları destekleyip uygulamaktadır. Bu nedenle yenilikçi iş davranışı sürecinde yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir diğer önemli konu da stratejik öneme sahip çalışanların korunması gerektiğidir. Gerekirse insan sermayesi yaratıcılıklarını arttırmak adına motive edilmeli, görüşlerine değer verilmeli ve beyin fırtınası yoluyla yenilikçi fikir geliştirmeleri sağlanmalıdır. Aynı şekilde müşterilerden elde edilecek geri bildirimler doğrultusunda yenilikçi iş davranışı süreci yönlendirilmelidir. Son olarak işletmenin sahip olduğu örgütsel yapı, yenilik yaratmaya uygun hale getirilmeli ve işletme içerisinde desteklenmelidir. Böylece elde edilecek performans artışı daha etkili ve verimli olacaktır.

Araştırmacılara Öneriler

Bu araştırma, bilişim sektöründe faaliyet gösteren X işletmesi çalışanlarının entelektüel sermayeleri ve yenilikçi iş davranışı geliştirme becerilerinin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Araştırmacılar önceden geliştirilmiş ölçekler yardımıyla alt, orta ve üst kademe çalışanlarının yenilikçi iş davranışı geliştirme becerilerini teknoloji ve yaratıcılık gerektiren farklı sektörlerde de karşılaştırmalı biçimde inceleyebilirler. Ayrıca çalışmamızda yenilikçi iş davranışı sonucu ortaya çıkan yenilikçi çıktılar “çıktı” kavramını tam olarak yansıtmadığı gerekçesiyle kapsam dışı tutulmuştur. Sonraki çalışmalara ışık tutmak ve yol göstermek adına ölçek geliştirip bu yenilikçi çıktıların neler olabileceği ve işletme performansı üzerinde nasıl etki yaratacağı araştırmacılar tarafından incelenebilir.

Araştırmacılar yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olabilecek farklı değişkenlerle işletme performansı arasındaki ilişkileri inceleyebilirler. Örneğin, işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayenin yanı sıra mevcut iş yeri koşullarının ya da işletme kültürünün yenilikçi iş davranışı geliştirme becerisi üzerindeki etkisi ya da etkileri ölçülebilir.

Araştırmamız İzmir’de gerçekleştirilmiştir. Çalışan sayısının İstanbul’a oranla düşük olması nedeniyle anketlerin geri dönüş oranı sayıyla bağlantılı olarak düşük çıkmıştır. Bu nedenle yapılacak çalışmaların sektörün yüksek çalışan oranına sahip

İstanbul'da ya da üniversite-özel sektör ortak çalışmalarına daha sıcak bakan farklı bir işletmede yapılması farklı sonuçlar verebilir.

KAYNAKÇA

- Abdullaeva, Nargiza; Campbell Warden. "Theoretical and Practical Aspects of Implementation of Intellectual Capital Approaches for Sustainable Economic Development", *Proceeding Of The 3rd European Conference on Intellectual Capital*, Cyprus 18-19 April 2011, University of Nicosia, 585-590, Cyprus 2011.
- Agndal, Henrik; Ulf Nilsson. "Generation of Human and Structural Capital: Lessons From Knowledge Management" (edi: Dan Remenyi), *2nd International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning 21-22 November 2005 Dubai United Arab Emirates*, Trinity College, 91-98, Dublin 2005.
- Ahmadi, Ali Akbar; Freyedon Ahmadi; Shaghayegh Shakeri. "The Survey of Relationship Between Intellectual Capital (IC) and Organizational Performance (OP) Within The National Iranian South Oil Company", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol:3, No:5, 2011, 369-380.
- Akdağ, Gürkan. Otel İşletmelerinde Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2012, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Akdemir, Ali. *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Orion Kitabevi, Ankara 2008.
- Akkoç, İrfan; Abdullah Çalışkan; Ömer Turunç. "Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü", 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 26-28 Mayıs 2011 Bildiriler Kitabı, 388-392, Çanakkale 2011.
- Akgün, Ali Ekber; Keskin, Halit; Günsel, Ayşe. *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*, Eflatun Yayınevi, Ankara 2009.
- Akın, Özden; Metin Reyhanoğlu. "İşletme Büyüklükleri Bağlamında Türkiye'nin İnovasyon Portresi (2002-2008 Dönemi)", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:16, Sayı:1, 2014, 23-51.
- Akpınar, Ali Talip; Akdemir, Ali. "Intellectual Capital", *First International Joint Symposium on Business Administration Challenges for Business Administrators in The New Millennium*, 2000, 332-340.
- Akyüz, Ömer Faruk. *İnsan ve Bilgi Ekseninde Entelektüel Sermayenin Etkin Yönetimi*, THY Cem Ofset Matbaacılık, İstanbul 2005.
- Al, Hamza. *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*, 1.Basım, Bilimadamı Yayınları, Ankara 2002.
- Alavi, Maryam; E. Dorothy Leidner. "Review: Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues", *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, March 2001, 107-136.
- Altunoğlu, Ender; Neslihan Demir. "Konaklama İşletmelerinde Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin İncelenmesi: Kuşadası Örneği", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:26, Sayı:2, 2012, 297-312.
- Amabile, Teresa M.; Constance N. Hadley; Steven J. Kramer. "Zaman Baskısı Altında Yaratıcılık", Çev: Ahmet Kardam, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yenilikçilik*, 11-36, MESS Yayınları, İstanbul 2003.

- Anthony, Scott D.; Matt Eyring; Lib Gibson. “İnovasyon Stratejinizi Planlamak”, Çev: İlker Gülfidan, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: İş Modeli İnovasyonu*, 129-152, MESS Yayınları, İstanbul 2010.
- Arıkboğa, Şebnem. *Entelektüel Sermaye*, Derin Yayınları, İstanbul 2003.
- Ateş, M. Rauf. *İnovasyon Hayat Kurtarır*, Doğan Kitap, İstanbul 2007.
- Avcı, Umut. “Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:5, Sayı:10, 2009, 121-138.
- Aydemir, Oğuzhan. “Entelektüel Sermaye: Yeni Yaklaşımlar”, (ed. Rıza Aşıkoğlu, Mustafa Kurt, Kerim Özcan), *Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Gazi Kitabevi, Ankara 2008.
- Barutçugil, İsmet. *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2002.
- Bayerçelik, Ebru Beyza. *Entelektüel Sermayenin Girişimsel Oryantasyona Etkisi ve Firma Performansı İle İlişkisi*, Beta Yayınları, İstanbul 2012.
- Bayram, Hakan. *Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi*, Etap Yayınevi, İstanbul 2010.
- Bayram, Nuran. *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Amos Uygulamaları*, Ezgi Kitabevi, I. Baskı, Bursa 2010.
- Bayyurt, Nizamettin. “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Cilt:53, Sayı:1, 2007, 577-592.
- Beijerse, Roelof P. Uit. “Questions In Knowledge Management: Defining And Conceptualising A Phenomenon”, *Journal of Knowledge Management*, Vol: 3, No: 2, 1999, 94-109.
- Benito, Oscar Gonzales, Javier Gonzales-Benito. “Cultural vs. Operational Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspective of Production and Operations”, *Industrial Marketing Management*, No: 34, 2005, 797-829.
- Bhatt, Ganesh; Jatinder N.D. Gupta; Fred Kitchens. “An Exploratory Study Of Groupware Use In The Knowledge Management Process”, *The Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 18, No. 1, 2005, 28-46.
- Bhatt, D. Ganesh. “Management Strategies For Individual Knowledge And Organizational Knowledge”, *Journal of Knowledge Management*, Vol:6, No:1, 2002, pp.31-39.
- Bhatt, D. Ganesh. “Knowledge Management in Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques, and People”, *Journal of Knowledge Management*, Vol:5, No:1, 2001, 68-75.
- Bontis, Nick; Alexander Serenko. “Meta-Review of Knowledge Management and Intellectual Capital Literature: Citation Impact and Research Productivity Rankings”, *Knowledge and Process Management*, Vol:11, No:3, 2004, 185–198.
- Bontis, Nick. “National Intellectual Capital Index: Intellectual Capital Development in the Arab Region”, *United Nations Development Program Research Initiative*, New York 2002.

- Bontis, Nick; William Chua Chong Keow; Stanley Richardson. "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries", *Journal of Intellectual Capital*, Vol:1, No:1, 2000, 85-100.
- Bontis, Nick. "Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models", *Management Decision*, Vol: 36, No:2, 1998, 63-76
- Bozdemir, Neslihan Özlem. "Entelektüel Sermayenin Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Uygulamadan Örnekler", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2009.
- Bozkurt, Veysel. *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1997.
- Budak, Gönül. *Yenilikçi Yönetim Yarattığı Birey*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1998.
- Buren, Van. "A Yardstick For Knowledge Management", *Training & Development*, May 1999, 71-78.
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi*, 4. Cilt, Interpress Basın ve Yayıncılık, İstanbul.
- Carmeli, Abraham; Ravit Meitar; Jacob Weisberg. "Self-Leadership Skills and Innovative Behaviour at Work", *International Journal of Management*, Vol: 27, No:1, 2006, 75-90.
- Celep, Cevat; Çetin, Buket. *Bilgi Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara 2003.
- Ceylan, Adnan; Soner Özbal. "Yenilikçi İş Davranışı ve Çalışanların Adalet Algıları Arasındaki İlişki Üzerine Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Çalışma", *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:32, Mart 2005, 167-184.
- Collins, Christopher J.; Ken G. Smith. "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in The Performance of High-Technology Firms", *Academy of Management Journal*, Vol: 49, No:3, 2006, 544-560.
- Çalhan, Harun; A. Celil Çakıcı; Kurtuluş Karamustafa. "Müşteri Değeri, Müşteri Sermayesi ve Otel Performansı İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1, Sayı:33, 2013, 87-120.
- Çalışkan, Abdullah. "İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü", *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, 2013, 88-112.
- Çalışkan, Abdullah; İrfan Akkoç. "Girişimci ve Yenilikçi Davranışın İş Performansına Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü", *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, 2012, 1-29.
- Çalışkan, Abdullah; İrfan, Akkoç; Ömer Turunç. "Örgütsel Performansın Arttırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Aracılık Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:16, Sayı:3, 2011, 363-401.
- Çelik, H. Eray; Veysel Yılmaz. *Yapısal Eşitlik Modellemesi*, Anı Yayıncılık, Yenilenmiş 2. Baskı, Ankara 2013.
- Çetin, Ayten. "Entelektüel Sermaye ve Ölçülmesi", *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı:1, 2005, 359-378.

- Çınaroğlu, Songül; Bayram Şahin. “Yönetici Değerlendirmelerine Göre Hastanelerde Performans Ölçümü”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, 2012, 59-78.
- Çukacı, Y. Cahit. “Ekonomik Değer Olarak Bilginin Muhasebe, İşletmeler Ve Genel Ekonomi Açısından Değerlendirilmesi”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 2005, 11-19.
- Damanpour, Fariborz; William M. Evan. “Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag”, *Administrative Science Quarterly*, Vol:29, No:3, 1984, 392-409.
- Davenport, Thomas; Prusak, Laurance. *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi Çev: Günhan Günay*, 1. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul 2001.
- Davenport, Thomas; Prusak, Laurance. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Massachusetts 1998.
- Dawes, John. “The Relationship Between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence”, *Marketing Bulletin*, Research Note: 3, 1999, 65-75.
- De Jong, Jeroen; Deanne Den Hartog. “Measuring Innovative Work Behaviour”, *Creativity and Innovation Management*, Vol:19, No:1, 2010, 23-36.
- De Jong, Jeroen; Deanne Den Hartog. “Innovative Work Behaviour: Measurement and Validation”, *EIM Business and Policy Research Report*, Working paper, 2008, 3-27.
- De Jong, Jeroen; Deanne Den Hartog. “How Leaders Influence Employees’ Innovative Behaviour”, *European Journal of Innovation Management*, Vol:10, No:1, 2007, 41-64.
- De Jong, Jeroen; Ron Kemp. “Determinants of Co-workers’ Innovative Behaviour: An Investigation Into Knowledge Intensive Services”, *International Journal of Innovation Management*, Vol:7, No:2, 2003, 189-212.
- Demir, Ömer; Acar, Mustafa. *Sosyal Bilimler Sözlüğü*, 3. Baskı, Vadi Yayınları, Ankara 2002.
- Dess, Gregory G., Richard B. Robinson. “Measuring Organizational Performance in The Absence of Objectitive Measures: The Case of The Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit”, *Strategic Management Journal*, Vol:5, Issue: 3, Jul.-Sep. 1984, 265-273.
- Doğan, D. Mehmet. *Doğan Büyük Türkçe Sözlük*, Pınar Yayınları, İstanbul 2005.
- Drucker, Peter. “Yenilikçilik Disiplini”, Çev: Ahmet Kardam, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yenilikçilik*, 119-134, MESS Yayınları, İstanbul 2003.
- Drucker, Peter. *Geleceğin Toplumunda Yönetim Çev: Mehmet Zaman*, Hayat Yayınları, İstanbul 2003.
- Drucker, Peter. *Devlet ve Politika Alanında, Ekonomi Bilimi ve İş Dünyasında, Toplumda ve Dünya Görüşünde Yeni Gerçekler Çev: Birtane Karanakçı*, 6. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara 1998.
- Drucker, Peter. “The Discipline of Innovation”, *Executive Forum Summer 1998*, 1998, 13-15.

- Drucker, Peter. "The Coming Of The New Organization", *Harvard Business Review*, January-February 1988, 1-12.
- Dura, Cihan; Atik, Hayriye. *Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye*, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2002.
- Durmuş, Beril; Yurtkoru, E.Serra; Çinko, Murat. *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, Beta Yayınları, İstanbul 2011.
- Düren, Zeynep. *2000'li Yıllarda Yönetim*, 2.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul 2002.
- Edvinsson, Leif. *Şirket Boylamı Çev: Ahmet Kardam*, Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul, 2002.
- Edvinsson, Leif. "Developing Intellectual Capital At Scandia", *Long Range Planning*, Vol:30, No:3, 1997, 366-373.
- Edvinsson, Leif; Patrick Sullivan. "Developing a Model for Managing Intellectual Capital", *European Management Journal*, Vol:14, No:4, 1996, 356-364.
- Engin, Ali Osman. "Bilginin İnsan Hayatındaki Yeri ve Önemi", *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:11, 2005, 427-453.
- Ercan, Metin Kamil; Öztürk, M. Başaran; Demirgüneş, Kartal. *Değer Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye*, Gazi Kitabevi, Ankara 2003.
- Erdem, Barış; Ayhan Gökdeniz; Önder Met. "Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:26, Sayı:2, 2011, 77-112.
- Erdem, Barış; Kudret Gül; Melike Gül. "Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, 2013, 74-104.
- Erdoğan, Ahmet. "Bilgi Çağının Bir Gereği Olarak Çokuluslu Şirketlerde Bilgi Toplumu", (der. Berat Bir Bayraktar), *Bilgi Yönetimi Akademik Yaklaşımlar*, ss.43-70, Beta Basım, İstanbul 2006.
- Eren, Erol; Selma Akpınar. "Yapısal Sermayenin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Araştırılması", *Öneri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:22, 2004, 9-17.
- Eren, Selim Said; Hasan Gül; Emrah Tokgöz. "Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Örgütsel Öğrenme ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri", *E-Journal of Yaşar University*, Cilt:29, Sayı:8, 2013, 4872-4895.
- Erkal, Zekeriya E. *Entelektüel Sermaye Ölçülmesi ve Raporlanması*, Derin Yayınları, İstanbul, 2006.
- Ertuğrul, Murat. "Finansal Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi", *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, 2009, 19-46.
- Fan, Irene Y.H.; Rongbin, W.B. Lee. "The Complex Intellectual Capital Characteristic of an Innovative Firm", (edi: Vincent Ribiere and Lugkana Worasinchai) *Proceeding of The 8th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge*

- Management & Organizational Learning*, Southeast Asia of Bangkok University, 172-181, Bangkok, 2011.
- Fındıkçı, İlhami. *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul 1996.
- Freel, Mark S.; Paul J. A. Robson. “Small Firm Innovation, Growth and Performance: Evidence From Scotland and Northern England”, *International Small Business Journal*, Vol:22, No:6, 2004, 561-575.
- Freeman, Chris. “The National Systems of Innovation’ in Historical Perspective”, *Cambridge Journal of Economics*, Vol:19, 1995, 5-24.
- Gibbert, Michael; Marius Leibold; Sven Voepel. (2001), “Rejuvenating Corporate Intellectual Capital Byco-Opting Customer Competence”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol: 2, No: 2, 2001, 109-126.
- Gorz, Andre. *Maddesiz: Bilgi, Değer ve Sermaye Çev: Işık Ergüden*, Ayrıntı Yayınları, İstanbul 2011.
- Görmüş, Alparslan Şahin. “Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1, 2009, 57-75.
- Güravşar Gökçe, Sinem. “İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi”, *Fırat Kalkınma Ajansı*, 2010, web adresi: <http://www.fka.org.tr/SayfaDownload/Inovasyon%20Kavrami.pdf>(erişim tarihi: 25.01.2015).
- Han, Jin K., Namwoon Kim, Rajendra K. Srivastava. “Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?”, *Journal of Marketing*, Vol:62, No:4, 1998, 30-45.
- Hasanali, Farida. “Critical Success Factors of Knowledge Management”, 2002, web adresi: http://polaris.umuc.edu/mts/TMAN/TMAN_636/articles/csfs.pdf (erişim tarihi: 27.02.2015).
- Hsu, Ya-Hui, Wenchang Fang. “Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol:76, No:5, 2009, 664-677.
- İpçioğlu, İsa. “Kobilerde Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:12, Sayı:3, 2007, 133-146.
- İpçioğlu, İsa; Fatih Şahin. “Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, 2012, 153-165.
- İraz, Rıfat. “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, 2005, 243-258.
- Janssen, Onne. “Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol:73, 2000, 287-302.

- Jurczak, Jolanta. "Intellectual Capital Measurement Methods", *Economics and Organization of Enterprise*, Vol:1, No:1, 2008, 37-45.
- Kanıbir, Hüseyin. "Yeni bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelleküel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt:1, Sayı:3, Ocak 2004, 77-85.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P.. *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek Çev: Serra Egeli*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003.
- Karacan, Sami. *Entellektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesi ve Finansal Tablolarda Sunulması: Entellektüel Sermayeye Muhasebe Bilgi Sistemi Açısından Bir Yaklaşım*, Orient Yayınları, Ankara 2007.
- Karacan, Sami. "Entellektüel Sermaye ve Yönetimi", *Mali Çözüm Dergisi*, S:69, 2004, 177-199.
- Karayılmazlar, Ekrem. "Bilgi Toplumu ve Eğitim", (ed. Nihal Kargı), *Bilgi Ekonomisi*, Ekin Kitabevi, Bursa 2006.
- Karlöf, Bengt; Fredrik Helin Lövingsson. "The A-Z of Management Concepts and Models", Thorogood Publishing, London 2005.
- Kheng, Yeoh Khar; Rosli Mahmood; Sethela June; Hamy Beris. "Conceptual Review of Innovative Work Behaviour in The Knowledge Intensive Business Services Sector in Malaysia", *Asia Social Science*, Vol:3, No:2, 2013, 91-99.
- Kheng, Yeoh Khar; Sethela June; Rosli Mahmood. "The Determinants of Innovative Work Behaviour in The Knowledge Intensive Business Services Sector in Malaysia", *Asia Social Science*, Vol:9, No:15, 2013, 47-59.
- Kılıç, Ömer. "Yarının Potansiyelini Değerlendirmek İçin Bugünden Bilgiyi Yönetmek", *Değişen Dünyada Bilgi Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 24-26 Ekim 2007, Hacettepe Üniversitesi, 274-277, Ankara 2007.
- Kırım, Arman. *Bulut Gelir Söke'ye Çek Eşşegi Köşeye*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2011.
- Kırım, Arman. *Arman Kırım'dan İnnovasyon Dersleri*, 1. Baskı, Om Yayıncılık, İstanbul 2008.
- Khalique, Muhammad; Jamal Abdul Nassir bin Shaar; Abu Hassan bin Isa; Noridah Binti Samad. "Impact of Intellectual Capital on the Organizational Performance of Islamic Banking Sector in Malaysia", *Asian Journal Finance & Accounting*, Vol:5, No:2, 75-83.
- Kleysen, Robert F.; Christopher T. Street. "Toward a Multidimensional Measure of Individual Innovative Behavior", *Journal of Intellectual Capital*, Vol:2, No:3, 2001, 284-296
- Knight, Daniel J.. "Performance Measures for Increasing Intellectual Capital", *Strategy & Leadership*, Vol: 27, Iss: 2, 1999, 22 – 27.
- Knol, Jeannette; Roland van Linge. "Innovative Behaviour: The Effect of Structural And Psychological Empowerment on Nurses", *Journal of Advanced Nursing*, Vol:65, No:2, 2009, 359-370.
- Koza, Metin. *Bilgi Yönetimi*, 1.Baskı, Kum Saati Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ., İstanbul 2008.

- Kurgun, Osman Avşar; Gürkan Akdağ. “Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, 2013, 155-176.
- Kurt, Mustafa. “Entelektüel Sermayenin Temel Unsurları”, (ed. Rıza Aşıkoğlu, Mustafa Kurt, Kerim Özcan), *Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Gazi Kitabevi, Ankara 2008.
- Kutlu, Erol; Sami Taban. *Bilgi Toplumu ve Türkiye-Politikalar ve Stratejiler*, Nisan Kitabevi, Eskişehir 2007.
- Kutlu, Şule, Entelektüel Sermayenin Hesaplanmasında Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı: Katılım Bankalarında Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2008, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Levitt, Theodore. “Yaraticılık Yetmez”, Çev: Ahmet Kardam, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yenilikçilik*, 161-184, MESS Yayınları, İstanbul 2003.
- Malhotra, Yogesh. “Deciphering the Knowledge Management Hype”, *The Journal for Quality & Participation*, July/August 1998, Association for Quality & Participation.
- Marangoz, Mehmet. *Girişimcilik*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2012.
- Marr, Bernard. *Impacting Future Value: How to Manage Your Intellectual Capital*, CMA, Canada 2008.
- Matos, Florinda. “Intellectual Capital Management: From Theoretical Model to A Practice Model”, (edi: Lidia Garcia, Arturo Rodrigues-Castellanos and Jon Barrutia-Guenaga) *Proceeding of The 5th European Conference on Intellectual Capital*, University of The Basque Country, 266-278, Bilbao 2004.
- Mayer, S. Pamela. *The Human Side Of Knowledge Management: An Annotated Bibliography*, Center For Creative Leadership, North Carolina 2000.
- McElroy, Mark W.. “Social Innovation Capital”, 2001, (web adresi: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.1324&rep=rep1&type=pdf>, erişim tarihi: 26.02.2015).
- Mention, Anne-Laure. “Intellectual Capital, Innovation and Performance: a Systematic Review of The Literature”, *Business and Economic Research*, Vol:2, No:1, 2012, 1-37.
- Meydan, Cem Harun; Harun Şeşen. *Yapısal Eşitlik Modellemesi - AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, I. Baskı, Ankara 2011.
- Miller, William. “Building The Ultimate Resource”, *Management Review*, January 1999, 42-45.
- Miller, William. “Building The Ultimate Resource”, (edi: James W. Cortada, John A. Woods), *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001*, 300-306, Butterworth-Heinemann, 2000.
- Mura, Matteo; Emanuele Lettieri; Giovanni Radaelli; Nicola Spiller. “Promoting Professionals’ Innovative Behaviour Through Knowledge Sharing: The Moderating Role of Social Capital”, *Journal of Knowledge Management*, Vol:17, No:4, 2013, 527-544.

- Mura, Matteo; Emanuele Lettieri; Nicola Spiller, Giovanni Radaelli. "Intellectual Capital and Innovative Work Behaviour: Opening The Black Box", *INTECH Open Access Article International Journal of Engineering Business Management*, Vol:4, No:39, 2012, 1-10.
- Nahapiet, Janine; Ghoshal, Sumantra. "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", (edi: Chu Wei Choo and Nick Bontis), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, 673-693, Oxford University Press, New York 2002.
- Nahapiet, Janine; Sumantra Ghoshal. "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *The Academy of Management Review*, Vol:23, No:2, 1998, 242-266.
- Narvekar, Rajiv S.; Jain, Karuna. "A New Framework to Understand The Technological Innovation Process", *Journal of Intellectual Capital*, Vol: 7, No: 2, 2006, 174-186.
- Nazari, Jamal A.; Irene M. Herremans; Isaac Robert G. Manassian; Kline Theresa J.B. Armond. "Organizational Culture, Climate and IC: an Interaction Analysis", *Journal of Intellectual Capital*, Vol:12, No:2, 2011, 224-248.
- Nonaka, Ikujiro; Ryoko Tyoma; Noboru Konno. "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, Vol:33, 2000, 5-34.
- Obeso, Maria; Maria Jesus Luengo; Maria Angeles Intxausti. "Managing Intellectual Capital in The Information and Communication Industry: The Spanish Case", (edi: Lidia Garcia, Arturo Rodrigues-Castellanos and Jon Barrutia-Guenaga)*Proceeding of The 5th European Conference on Intellectual Capital*, University of The Basque Country, 581-589, Bilbao 2013.
- OECD, "Intellectual Assets And Value Creation", *Synthesis Report*, 2008.
- Oğuztürk, Bekir Sami. "Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, 2003, 253-273.
- Tamara Oukes, Innovative Work Behaviour: A Case Study at A Tire Manufacturer, (Bachelor Thesis), Business Administration University Of Twente, Enschede 2010, Netherlands.
- Öğüt, Adem. *Bilgi Çağında Yönetim*, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2003.
- Öğüt, Adem. *Bilgi Çağında Yönetim*, 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001.
- Önce, Saime. *Muhasebe Bakış Açısı İle Entellektüel Sermaye*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1999.
- Öncü, Mehmet Akif; Muammer Mesci; Öznur Şahin; Seyda Faikoğlu. "Finansal Yeniliklerin İşletme Performansına Etkisi: İstanbul'daki Hizmet İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:5, Sayı:3, 2013, 119-129.
- Öncü, Mehmet Akif; Muammer Mesci; Öznur Şahin. "Finansal Yeniliklerin İşletme Performansına Etkisi: İstanbul'daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:26, Sayı:3-4, 2012, 125-141.

- Örnek, Ali Şahin. *Bilgi Toplumunda Kriz Yönetimi Stratejileri Türkiye Bilişim Sektörü Örneği: Model Önerisi*, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık, Ankara 2006.
- Örnek, Ali Şahin. “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, 2000, 255-276.
- Özilhan, Derya. “Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, S:1, Ocak 2010, 18-30.
- Özkara, Belkıs. “Entelektüel Sermaye Yönetimi”, (ed. Rıza Aşıkoğlu, Mustafa Kurt, Kerim Özcan), *Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Gazi Kitabevi, Ankara 2008.
- Öztürk, Emrah; Muammer Mesci; İzzet Kılınç. “Yenilik Faaliyetlerinin İşletme Performansına Etkisi: Yat Limanları Üzerine Bir Değerlendirme”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, 2013, 97-118.
- Özveren, Mina; Sebahattin Yıldız. “Entelektüel Sermayenin Ölçüm Yöntemleri ve Kriterlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 29, Sayı: 2, 2010, 275-289.
- Patterson, Fiona; Maire Kerrin; Geraldine Gatto-Roissard. “Characteristics & Behaviours of Innovative People in Organisations: Literature Rewiev”, *NESTA Research Reports*, 2009, 1-53.
- Pearson, Andrall E.. “Yenilikçilikte Kararlı Olma Yolları”, Çev: Ahmet Kardam, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yenilikçilik*, 37-58, MESS Yayınları, İstanbul, 2003.
- Peebles, Ellen. “Yeniliği Esinlendirmek”, Çev: Ahmet Kardam, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yenilikçilik*, 97-118, MESS Yayınları, İstanbul 2003.
- Pike, Steve; Anna Rylander; Göran Roos. “Intellectual Capital Management and Disclosure”, (edi: Chu Wei Choo and Nick Bontis), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, 657-671, Oxford University Press, New York, 2002.
- Pirtini, Serdar. *Pazarlama Yönetimi Açısından Entelektüel Sermaye*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2004.
- Radaelli, Giovanni; Emanuele Lettieri; Matteo Muro; Nicola Spiller. “Konwledge Sharing and Innovative Work Behaviour in Healthcare: A Micro Level Investigation of Direct and Indirect Effects”, *Creativity and Innovation Management*, Vol:23, No:4, 2014, 400-414.
- Ramamoorthy, Nagarajan; Patrick C. Flood; Tracy Slattery; Ron Sardesai. “Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model”, *Creativity and Innovation Management*, Vol:14, No:2, 2005, 142-150.
- Renkliyıldırım, Önder. *Metro Collins Cobuild Essential Dictionary İngilizce-İngilizce-Türkçe Sözlük*, HarperCollins Publishers-Metro Kitap Yayın, İstanbul 1994.
- Ross, Göran; Johan Roos. “Measuring Your Company’s Intellectual Performance”, *Long Range Planning*, Vol:30, No:3, 1997, 413-426.

- Rowley, Jennifer. "The Wisdom Hierarchy: Representations of The DIKW Hierarchy", *Journal of Information Science*, Vol:33, No:2, 2007, 163-180.
- Saatçioğlu, Ömür Yaşar; Ömür Neczan Timurcanday Özmen. "Yenilik Sürecinde Karşılaşılan Engellerin Yorumlayıcı Yapısal Modelleme ile İncelenmesi", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Bildiriler Kitabı, 288-391, Eskişehir 2009.
- Scott, Susanne G.; Reginald A. Bruce. "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace", *Academy of Management Journal*, Vol:37, No:3, 1994, 580-607.
- Selvi, Özgür. "Bilgi Toplumu, Bilgi Yönetimi ve Halkla İlişkiler", *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, Sayı:3, 2012, 191-214.
- Seyidoğlu, Halil. *Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük*, Güzem Yayınları, Ankara 1992.
- Sharabati, Abdel-Aziz Ahmad; Shawqi Naji Jawad; Nick Bontis. "Intellectual Capital and Business Performance in The Pharmaceutical Sector of Jordan", *Management Decision*, Vol:48, No:1, 2010, 105-131.
- Sönmez, Betül; Aytolan Yıldırım. "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Yenilikçi Davranışları ve Yenilikçi Davranışlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi: Niteliksel Bir Çalışma", *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, 2014, 49-59.
- Stenmark, Dick. "Information vs. Knowledge: The Role of Intranets in Knowledge Management", *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, 7-10 January 2002, IEEE, 928-937, Big Island 2002.
- Stewart, A. Thomas. *Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği Çev: Nurettin Elhüseyni*, MESS Yayınları, İstanbul 1997.
- Stewart, A. Thomas. "Brainpower: Intellectual Capital is Becoming Corporate America's Most Valuable Asset and Can Be Its Sharpest Competitive Weapon. The Challenge is To Find What You Have - And Use It." *Fortune*, 1991, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1991/06/03/75096/ erişim tarihi: 08.02.2015.
- Sullivan, Patrick H. *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value*, John Wiley & Sons, United States of America 2000.
- Sveiby, Karl Erik. "Intellectual Capital and Knowledge Management", 1998, <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>, erişim tarihi: 25.02.2015.
- Şentürk, Burçak. "Altı Sigma'nın Önemli Araçlarından Biri: Bilgi Yönetimi", (der. Berat Bir Bayraktar), *Bilgi Yönetimi Akademik Yaklaşımlar*, 157-170, Beta Basım, İstanbul, 2006.
- Şamiloğlu, Famil. *Entelektüel Sermaye*, Gazi Kitabevi, Ankara 2002.
- Tiwana, Amrit. *The Knowledge Management Toolkit*, 1. Edition, Prentice Hall PTR 1999.
- Toffler, Alvin. *Şok Çev: Selami Sargut*, Birinci Baskı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul 1974.

- Trequatrin, Raffaele; Russo Giuseppe; Rosa Lombardi. "The Intellectual Capital in Knowledge Economy: An Innovative Method to Evaluate Relations" (edi: Jukaka Surakka), *Proceeding of The 4th European Conference on Intellectual Capital*, Helsinki 23-24 April 2012, Arcada University of The Applied Sciences, 461-465, Helsinki 2012.
- Tulum, Mertol, Yelten, Muhammed, Özkan, Mustafa. *Yeni Türkçe Sözlük ve Yeni İmla Kılavuzu*, Tercüman Kültür Yayınları, İstanbul 1989.
- Turgut, Ercan; Memduh Beğenirbaş. "İlişkisel Sosyal Sermayenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü", *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, 2014, 146-160.
- Turgut, Ercan; Memduh Beğenirbaş. "Çalışanların Yenilikçi Davranışları Üzerinde Sosyal Sermaye ve Yenilikçi İklimin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *KHO Bilim Dergisi*, Cilt:23, Sayı:2, 2013, 101-124.
- Tutar, Hasan. *Yönetim Bilgi Sistemi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2006.
- Türen, Ufuk; Yusuf Gökmen; İsmail Tokmak. "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü", *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt:4, Sayı:4, 2013, 103-129.
- Türkiye 2. İnnovasyon Konferansı 6 Kasım 2007, *Michael Raynor, Paul Romer ve Arman Kırım'dan İnnovasyon Dersleri*, İstanbul 2007.
- Türkiye 1. İnnovasyon Konferansı 17 Ekim 2006, *Tom Peters ve Prof. Arman Kırım'dan İnnovasyon Dersleri*, İstanbul 2006.
- Ulrich, Dave. "Intellectual Capital = Competence x Commitment", *Sloan Management Review*, Vol:39, 1998, web adresi: <http://sloanreview.mit.edu/article/intellectual-capital-competence-x-commitment/> (erişim tarihi: 27.02.2015).
- Venkatraman, N., Vasudevan Ramanujam. "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *The Academy of Management Review*, Vol:11, Issue:4, 1986, 801-814.
- Wee, Janet; Alton Chua. "Intellectual Capital Information in Organizations – Prevalence and Correlations With Organizational Performance", (edi: Lidia Garcia, Arturo Rodrigues-Castellanos and Jon Barrutia-Guenaga) *Proceeding of The 5th European Conference on Intellectual Capital*, University of The Basque Country, 581-589, Bilbao 2013.
- Webber, M. Alan. "What's So New About The Economy?", *Harvard Business Review*, January-February 1993, 24-42.
- Wiig, M. Karl. "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997, 399-405.
- Wiig, M. Karl. "Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?", *Expert Systems With Applications*, Vol:13, No:1, 1997, 1-14.
- Wong, Kuan Yew. "Critical Success Factors For Implementing Knowledge Management in Small And Medium Enterprises", *Industrial Management & Data Systems*, Vol:105 No:3, 2005, 261-279.

- Yereli, Ayşe N.; Gülşen Geril. “Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, 2005, 17-29.
- Yeşil, Salih; Ömer Çınar; Erdem Uzun. “Kahramanmaraş’ta Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, 2010, 81-100.
- Yıldız, Sebahattin. “Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:11, Sayı:3, 2011, 11-28.
- Yıldız, Sebahattin. “İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S:36, Ağustos-Aralık 2010, 179-193.
- Yılmaz, F. Özlem, Bankalarda Kurumsal Yönetim-Entelektüel Sermaye İlişkisi ve Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2008, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yılmaz, Rıfat. “İşletme İçi Yeni Girişim Fikirlerinin Değerlendirilmesi ve İşletme Stratejisine İlişkilendirilmesinde Dengeli Performans Ölçüm Sistemi (Balanced Scorecard) ve Bir Uygulama Örneği”, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları, Kongreler Dizisi:11, 65-82, Bışkek 2006.
- Yılmaz, Veysel; Enes H. Çelik. *Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi-1*, Pegem Akademi, İstanbul 2009.
- Yılmaz, Veysel. “Consumer Behaviour of Shopping Center Choice”, *Social Behavior and Personality*, Vol: 32, No: 8, 2004, 783-790.
- Youndt, Mark A.; Scott A. Snell, James W. Dean; David P. Lepak. “Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol:39, No:4, 1996, 836-866.
- Yuan, Feirong. Individual Innovation in The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations, (PhD. Thesis), 2005, Texas A&M University, Texas, US.
- Yuan, Feirong; Richard W. Woodman. “Innovative Behavior in The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations”, *Academy of Management Journal*, Vol:53, No:2, 2010, 323-342.
- Yurtseven, H. Rıdvan. “Entelektüel Sermaye Yetenekleri: Tekstil ve Konfeksiyon-Gıda-İlaç ve Kimya-Otomativ-Metal Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:16, S:1, 2000, 413-427.
- Yüreğir, Oya H., Gülsün Nakıboğlu. “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:16, S:2, 2007, 545-562.
- Zaim, Halil; Fethi Gürün. “Kurumsal Başarının Gizli Anahtarı: Entelektüel Sermaye”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, S:53, 2007, 295-312.
- Zaim, Halil. *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*, İşaret Yayınları, İstanbul 2005.

Zerenler, Muammer; Selçuk Burak Hasiloğlu; Mete Sezgin. “Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in The Turkish Automotive Supplier”, *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol:3, No:4, 2008, 31-40.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.bilimania.com/bilisim-teknolojileri/35-bilisim-teknolojileri/3416-ibm-watson-is-degistiriyor>(erişim tarihi: 19.03.2015).

<http://www.brint.com/km/whatis.htm> (erişim tarihi: 27.02.2015).

<http://www.cognitivedesignsolutions.com/KM/KnowledgeManagement1.htm>(erişim tarihi: 27.02.2015).

http://www.ibm.com/smarterplanet/tr/tr/business_analytics/article/it_business_intelligence.html(erişim tarihi: 19.03.2015).

<http://icmg.co.jp/en/service/icm/concept.shtml> (erişim tarihi: 12.02.2015).

<http://icmg.co.jp/en/service/icm/framework.shtml> (erişim tarihi: 12.02.2015).

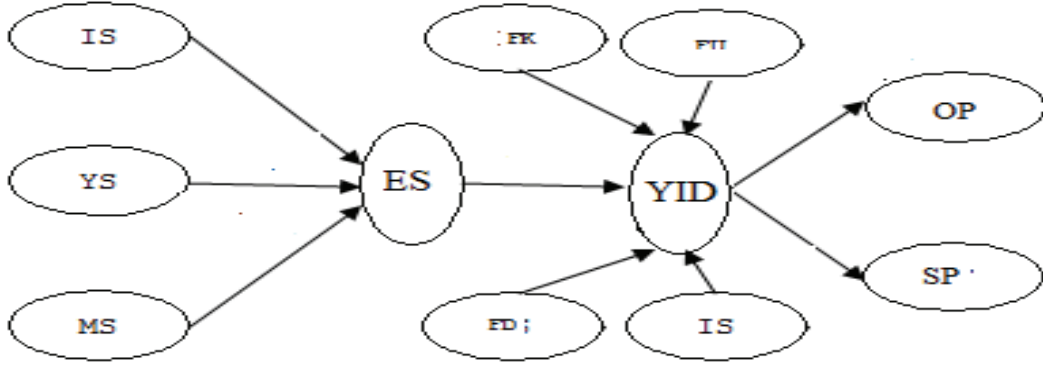
<http://www.icrating.com/content/definition> (erişim tarihi: 27.02.2015).

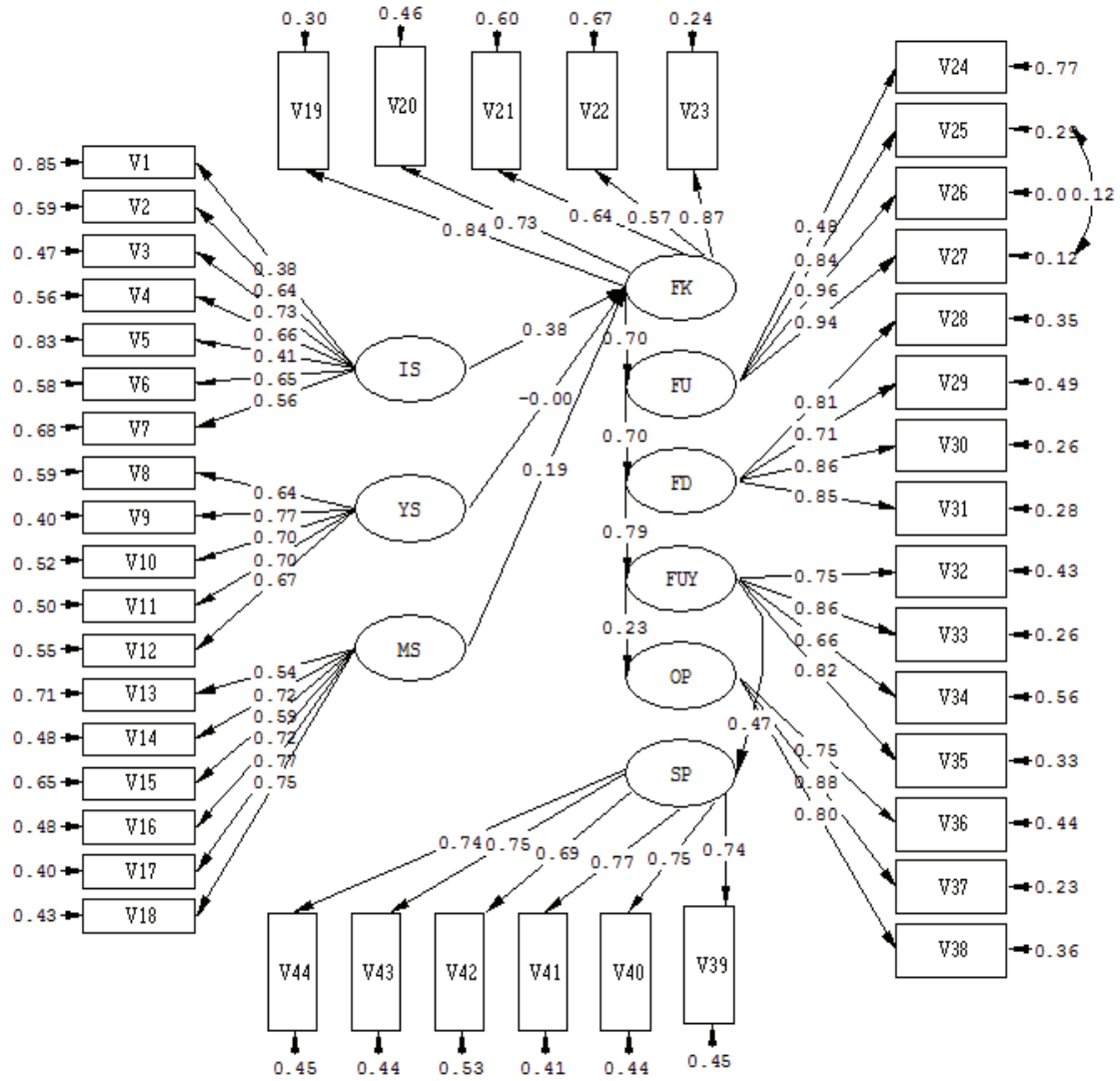
<http://www.nickbontis.com/main.swf> (erişim tarihi 27.02.2015).

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52dcef3ca01f9.63582067 (erişim tarihi: 20.01.2014).

EKLER

Ek 1. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları





Ek 2. Yazışmalar**Siyret Ayas <siyret.ayas@gmail.com>**

3 Mar

Alıcı: fatih.sahin

Merhaba hocam,

Ben Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nden yüksek lisans öğrencisi Siyret Ayas. Tez aşamamın sonundayım ve tezimde uygulama yapmam gerekiyor. Tezim entelektüel sermaye ve yenilikçi iş davranışı üzerine. Araştırma yaparken sizin yüksek lisans tezinize rastladım. Her ne kadar Jamal Nazari'nin yazmış olduğu çalışmayı bulup ondan da anket sorularını kullanmamla ilgili izin almış olsam da size de sormak istedim. Umarım sizin için de anket sorularının bir kısmını uygulama kısmında kullanmamda bir sakınca yoktur.

Şimdiden teşekkürler... İyi çalışmalar...

fatih.sahin <fatih.sahin@bilecik.edu.tr>

3 Mar

Alıcı: bana

Merhaba Siyret Hanım

Tabi ki herhangi bir sakıncası yoktur. Zaten dediğiniz gibi Sayın Nazari'den alınmış bir ankettir. Başarılar dilerim.

Siyret Ayas <siyret.ayas@gmail.com>

3 Mart

Alıcı: jjong

Hi Mr de Jong,

My name is Siyret. I 'm from Turkey and I'm master student in Çanakkale Onsekiz Mart University. I am interested in innovative work behaviour and intellectual capital now and I have to make survey in my thesis.

So, when I was searching some documents about it I saw your article. I think that you measure innnovative work behaviour. I would like to say that if it's possible can I use your questionnaire about innovative work behaviour in my thesis . If you say me "yes", I will translate them in Turkish and I will apply it in some business.

Thank you so much

Best regards...

Siyret AYAS (master student)

Jeroen de Jong <jjong@rsm.nl>

3 Mar

Alıcı: bana

Yes, just go ahead. The items are in the 2010 paper in Creativity and Innovation Management.

Best regards,

Jeroen de Jong

Ek 3. Anket Formu

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ANKETİ

Değerli Yönetici,

Bu anket ile işletmelerin sahip olduğu entelektüel sermayenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi ve performansa katkısı ölçülmek istenmektedir.

Aşağıdaki anket, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde "Entelektüel Sermaye ve Yenilikçi İş Davranışı: Uygulamadan Örnekler" isimli yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Çalışma, Yrd.Doç.Dr. Ali Şahin Örnek danışmanlığında yürütülmektedir.

Anketimiz; entelektüel sermaye, yenilikçi iş davranışı, işletmenin performansı ve demografik sorulardan oluşmaktadır. Eğer anket soruları veya bütün araştırma konusu ile ilgili düşünce ve önerileriniz varsa anketin sonuna yazabilirsiniz.

Anketi cevaplandırmanız yaklaşık 10 dakikanızı alacaktır. Unutmayınız ki akademik dünyaya yapılan her katkı kendinizi geliştirmenize yardımcı olacak eksikliklerinizi ya da başarılarınızı görmeyi sağlayacaktır. Lütfen soruları iyi düşünerek, objektif bir biçimde cevaplandırınız. Ankete verilen cevaplar ve anketin sonuçları kesinlikle saklı tutulacaktır. Ankete katılanların ismi ve istenilmediği takdirde işletme adı açıklanmayacaktır. Cevaplar toplu olarak değerlendirilecektir. Araştırmaya katıldığınız için teşekkür eder iyi çalışmalar dileriz.

Saygılarımızla,

Arş.Gör.Siyret AYAS
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi
E-posta: siyret.ayas@gmail.com

Yrd.Doç.Dr.Ali Şahin Örnek
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Öğretim Üyesi

Lütfen, tabloda yer verilen kapalı uçlu soruları aşağıdaki ölçeğe göre ve kutucukları şeklinde işaretleyerek cevaplayınız.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
①	②	③	④	⑤

Entelektüel Sermaye Soruları	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşletmede bir çalışanın örgütten ayrılması diğer çalışanlar tarafından iyi karşılanmaz.	①	②	③	④	⑤
2. Çalışanlarımızın çoğu işlerinde ne yaptıklarını ve bunu neden yaptıklarını açıkça bilirler.	①	②	③	④	⑤
3. İşletmemizde deneyimli çalışanlar ile işletmeye yeni katılanlar arasında kapsamlı bir bilgi paylaşımı mevcuttur.	①	②	③	④	⑤
4. İşletmemizde bilgi sistematik bir şekilde paylaşılmadığı için elde edilen başarıda birkaç kişinin üstlendiği rol kritik öneme sahiptir ve işletmemizin bu kişilere olan bağımlılığı yüksektir.	①	②	③	④	⑤
5. İşletmemizdeki bürokrasi yeni fikirlerin uygulamaya konmasını yavaşlatmaz.	①	②	③	④	⑤
6. İşletmemizin başarısı çalışanlarımızın bilgi ve uzmanlıklarına bağlıdır.	①	②	③	④	⑤
7. Çalışanlarımız sıklıkla önceden edinilmiş deneyimlere dayalı teknikler ya da süreçler geliştirirler.	①	②	③	④	⑤
8. İşletmemizde bireysel bilginin, diğer çalışanlar tarafından da kullanılması için paylaşımı çok kolaydır.	①	②	③	④	⑤
9. İşletmemizde çalışanlar, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi sistemlerine rahatça erişebilirler.	①	②	③	④	⑤
10. İşletmemiz kendine özgü yetenekleri, becerileri ve bilgilerini geliştirmek için gerekli olan yapısal sistemlere sahiptir.	①	②	③	④	⑤
11. İşletmemizin sahip olduğu bilgi sistemlerinin en önemli özelliği, organizasyon içinde açığa çıkan bilgilerin kayıt altına alınmasında sağladıkları kolaylıklardır.	①	②	③	④	⑤
12. İşletmemizde çalışanlar, iş performansını artırmaya yönelik hazırlanmış olan örgütsel sistemleri kullanabilme becerisine sahiptirler.	①	②	③	④	⑤
13. İşletmemiz örgütsel bilgimizi ölçme konusunda bize yardımcı olan sistemlere sahiptir.	①	②	③	④	⑤
14. Paydaşlarımızla sağlamış olduğumuz uygun iletişimi koruruz.	①	②	③	④	⑤
15. Tedarikçilerimiz ve müşterilerimiz bizim kim olduğumuz ve onlara ne verdiğimiz hakkında net bir görüntüye sahiptirler.	①	②	③	④	⑤
16. Müşterilerimiz bizim onların çıkarları doğrultusunda çaba gösterdiğimizize inanırlar.	①	②	③	④	⑤
17. Bu işletmede birbirini tanımanın önemi üzerinde durulur.	①	②	③	④	⑤
18. İşletmemizdeki iş arkadaşları genelde birbirlerine güvenirlir.	①	②	③	④	⑤
19. İşletmemizin yapısı örgüt içindeki ilişkilerin gelişimini teşvik eder.	①	②	③	④	⑤

Lütfen, tabloda yer verilen işletme performansına yönelik kapalı uçlu soruları aşağıdaki ölçeğe göre ve kutucukları şeklinde işaretleyerek cevaplayınız.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
①	②	③	④	⑤

Yenilikçi İş Davranışı Soruları	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Günlük işlerden sayılmayan diğer işlere de dikkat ederim.	①	②	③	④	⑤
2. Bir şeylerin geliştirilmesi için fırsat ararım.	①	②	③	④	⑤
3. Yenilikçi fırsatları göz önüne alırım.	①	②	③	④	⑤
4. Yeni bir şeylerin nasıl geliştirileceğini merak ederim.	①	②	③	④	⑤
5. Yeni ürün ve hizmetler keşfederim.	①	②	③	④	⑤
6. Yeni çalışma yöntemleri, teknikleri ve enstrümanlarını araştırırım.	①	②	③	④	⑤
7. Sorunlara orijinal çözümler geliştiririm.	①	②	③	④	⑤
8. Yeni fikirler yaratırım.	①	②	③	④	⑤
9. İş yürütmek için farklı yaklaşımlar sergilerim.	①	②	③	④	⑤
10. Yenilikçi düşüncelere her türlü desteği veririm.	①	②	③	④	⑤
11. Yenilikçi düşünceleri onaylarım.	①	②	③	④	⑤
12. İşletmenin önemli üyelerini yenilikçi düşüncelere karşı heveslendiririm.	①	②	③	④	⑤
13. Yenilikçi bir fikrin desteklenmesi için insanları ikna etmeye çalışırım.	①	②	③	④	⑤
14. Yenilikçi düşünceleri faydalı uygulamalara çeviririm.	①	②	③	④	⑤
15. Yenilikçi düşünceleri sistematik bir yolla iş gelişimi içinde ortaya çıkarırım.	①	②	③	④	⑤
16. Yenilikçi düşüncelerin faydalarını değerlendiririm.	①	②	③	④	⑤
17. Yeni şeylerin gelişimi için çaba harcarım.	①	②	③	④	⑤
18. İşletmedeki geçerli ürün ve hizmetleri arttırmak için önerilerde bulunurum.	①	②	③	④	⑤
19. İşletmemizdeki iş uygulamalarını arttırmak için yeni fikirler üretirim.	①	②	③	④	⑤
20. İşletmemizde iş ile ilgili yeni bilgiler elde ederim.	①	②	③	④	⑤
21. Yeni ürün ve hizmetlerin gelişimine aktif bir biçimde katkıda bulunurum.	①	②	③	④	⑤
22. Yeni müşteri grupları elde ederim.	①	②	③	④	⑤
23. İşletmemizde örgütlenmeyi en uygun hale getiririm.	①	②	③	④	⑤

Lütfen, tabloda yer verilen işletme performansına yönelik kapalı uçlu soruları aşağıdaki ölçeğe göre ve kutucukları şeklinde işaretleyerek cevaplayınız.

İşletme Performansı Soruları	En Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	En Yüksek
1. Karlılık	①	②	③	④	⑤
2. Karlılıktaki büyüme	①	②	③	④	⑤
3. Satışlardaki büyüme	①	②	③	④	⑤
4. Pazar liderliği	①	②	③	④	⑤
5. Kurumsal itibar (imaj)	①	②	③	④	⑤
6. Yeni ürün ve proje başlatılmasındaki başarı oranı	①	②	③	④	⑤
7. İşletmenin geleceğe yönelik ve yenilikçi olması	①	②	③	④	⑤
8. Rekabet karşısındaki etkinlik	①	②	③	④	⑤
9. İşletmenin genel performansı ve başarısı	①	②	③	④	⑤

IV. BÖLÜM Lütfen, aşağıdaki açık uçlu sorulara uygun cevapları yazınız ve kapalı uçlu soruları biçiminde işaretleyiniz.

1. Tecrübeniz:

1 yıldan az 1-5 yıl arası 6-10 yıl arası 11-15 yıl arası 15 yıldan fazla

2. İşletmede Çalışma Yılıınız:

1 yıldan az 1-5 yıl arası 6-10 yıl arası 11-15 yıl arası 15 yıldan fazla

3. Yaşınız: 25 ve altı 26-35 36-45 46-55 56-65 66 ve üstü

4. Eğitim Düzeyiniz: İlkokul-Ortaokul Lise Üniversite

Yüksek Lisans Doktora Diğer

5. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Siyret AYAS

Doğum Yeri ve Tarih : İzmir, 1989

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrenimi : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (2015)

İletişim

Adres : Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/Elazığ

E-Posta Adresi : siyret.ayas@gmail.com