

ENTELLEKTÜEL SERMAYE VE BİLEŞENLERİNİN İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMA SÜREÇLERİNE ETKİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİNDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ROLLERİNİN BELİRLENMESİ

Ertuğrul BAYER

Süleyman Demirel Üniversitesi

ABSTRACT

Recently for the commercial administrations the main device for a difference between each and for a superiority in competition is the intellectual capital. The intellectual capital could be described as an affirmative difference between the commercial administration market worth and balance sheet worth. Institutionalization is expressing a process which get this commercial administration existence under guarantee with using all these fundations sources and capacities. Without improving intellectual capital for this commercial administrations the process for institutionalization couldn't be accelerated. In another word; without completely activation and institutionalization of the intellectual capital, the institutionalization for these commercial administrations is not possible. For realizing the process the most important mission belongs to this commercial administration executive managers.

The managers must affect and lead all the employees with presenting their leadership behaviors which is essential for institutionalization of the intellectual capital. To determine the leadership acts which are essential for activation the tendency of institutionalization for intellectual capital. A questionnaire was applied to employed in companies which are working in textile sectors and have more than 100 employees and are registered in ISO.

Key Words: Intellectual Capital, Institutionalization, Leadership

GİRİŞ

Zamanın ve rekabetin etkilerine dayanabilmek; iş dünyasının hızla değişen koşullarına uyum sağlayabilen, esnek ve tutarlı bir örgütlenmeyi başarabilmiş firmalar için söz konusudur. Bu durum 'kurumsallaşma' olarak ifade edilmektedir. Kurumsallaşma aynı zamanda toplumla ve benzer kurumlarla eşbirlikli olabilmeyi, yönetimin profesyonelleştirilmesini ve toplumun her kesimin beklentilerine aynı anda cevap verebilmeyi de kapsamaktadır.

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde, işletmelere rekabet üstünlüğü kazandıran temel faktör 'entellektüel sermaye' leridir. Entellektüel sermayeyi oluşturan unsurların bir kısmı örgütte çalışan insanlar ile, bir kısmı örgüt yapısı ile, bir kısmı örgütün ilişki kurduğu müşteri

grubu ile ilgilidir. İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri/ilişkisel sermaye entellektüel sermayenin unsurları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Entellektüel sermayenin doğru bir şekilde yönetilebilmesi, içselleştirilmesi ve sürekli geliştirilmesi, kurumsallaşma sürecini hızlandıracaktır. Entellektüel sermayelerini geliştiremeyen, doğru bir şekilde yönetemeyen işletmelerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve kurumsallaşabilmeleri mümkün değildir. İşletmede çalışan insanların sahip oldukları bilgileri başkalarıyla paylaşması ve böylece daha çok kişinin bilgi sahibi olabilmesi için işletme içinde uygun ortamın sağlanması gerekmektedir. Bu noktada en büyük sorumluluk kuşkusuz üst yönetime düşmektedir. İşletme yöneticilerinin, iş görenlerin sahip oldukları bilgi ve beceri potansiyellerini tam olarak ortaya koyabilecekleri ortamları oluşturmak için gerekli her türlü çabayı göstermeleri ve gerekli liderlik rollerini sergilemeleri temel bir zorunluluktur.

Bu amaçla çalışmamızda, kurumsallaşma ve entellektüel sermaye arasındaki ilişki incelenmiş, entellektüel sermayenin kurumsallaşma yönelimli olarak etkinleştirilebilmesi için yöneticilerin sergilemesi gereken liderlik rollerinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

1.KAVRAMSAL TEMELLER

1.a. Entellektüel Sermaye ve Unsurları

Entellektüel sermayenin en kapsamlı tanımı Thomas Stewart tarafından şu şekilde yapılmıştır: ‘Entellektüel sermaye, zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entellektüel malzemedir; yani bilgi, enformasyon, entellektüel mülkiyet ve deneyimdir. Bu bir kolektif beyin gücüdür. Entellektüel sermaye bir şirketteki insanlar tarafından bilinen ve ona rekabet üstünlüğü kazandıran bütün şeylerin toplamıdır.’¹ Entellektüel sermaye genel olarak, bir şirketin defter değeri ile, bu değere ödenilmeye hazır olunan değer arasındaki farktır.²

Entellektüel sermaye üzerine çalışan bilim adamlarının çoğu, entellektüel sermayenin; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri yada ilişki sermayesi olmak üzere üç ana unsurdan oluştuğu konusunda görüş birliğine varmışlardır.³

1.a.i.İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi; bir organizasyonun çalışanları tarafından temsil edilen bireysel bilgi stoğudur.⁴ Çalışanların kişisel yetenekleri, becerileri ve bilgilerinin bileşiminden oluşur. Çalışanların zeka düzeylerini, kültürel değerlerini, beceri düzeylerini ve mesleki yeterliliklerini kapsar. Dolayısıyla çalışanın kendisine özgüdür.⁵ İnsan sermayesinin önem taşımasının nedeni yenilenme ve buluşculuğun kaynağı olmasıdır.⁶

1.a.ii.Yapısal Sermaye

Yapısal sermaye; çalışanların sahip olduğu bireysel bilgi yanında, iş görme yöntem ve süreçleri, kurumun stratejileri, taktikleri gibi kuruma ait çalışanların taşıyamadıkları değer yaratıcı

¹ A.Thomas Stewart, *Entellektüel Sermaye – Kuruluşların Yeni Zenginliği*, Çev: Nurettin Elhüseyni, (İstanbul:BZD Yayıncılık, 2000), s.20.

² Ali Akdemir, ‘Entellektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri’, *S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*,No.3,1998, s.64’den, Annie Brooking; ‘The Management of Intellectual Capital’, *Long Range Plannig*, No.30, 1997, s.364.

³ Nick Bontis, ‘Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field’, *International Journal of Technology Management*, Cilt.18, No.5-8, 1999, s.3-5.

⁴ Nick Bontis, William Chua Keow ve Stanley Richardson; ‘Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries’, *Journal of Intellectual Capital*, Cilt.1, No.1, 2000, s.87.

⁵ T. Bao Nguyen, ‘*Building A Knowledge – Centric United States Air Force*’ www.e-publishing.of.mil/epub.2001/Knowledge/Centric.pdf, July 2000, s.6.,

⁶ Stewart, ‘Entellektüel ...’, s.122.

özelliklerdir.⁷ Yapısal sermaye, işletmenin iş yapma yeteneğini geliştirecek ve arttıracak felsefeyi ve süreçlerini içerir.⁸ İnsan sermayesi gibi yapısal sermaye de; ancak bir bakış açısı, bir strateji, bir amaç, bir hedef bağlamında varlığa bürünür. Bu bakımdan kuruluşun piyasa gereklerini karşılmasını sağlayan örgütsel yetenekler biçiminde tanımlanır.⁹

1.a.iii. Müşteri Sermayesi

Müşteri sermayesi bir kuruluşun iş yaptığı insanlarla olan ilişkilerinin değeridir. Müşteri sermayesi, insan ve yapısal sermayeye bağlı entelektüel varlıklara göre daha kolay ölçülebilir ve sayılabilir.¹⁰ Müşteri sermayesi yada ilişkisel sermaye; müşteri ve tedarikçi ilişkileri, dağıtım kanalları ile ilişkiler, hükümet ve sektör ilişkilerini ve etkilerini anlama yeteneğidir.¹¹ Müşteri tatmini, süreklilik, finansal güç ve müşteri beklentileri ile fiyat duyarlılığı müşteri sermayesinin göstergeleridir.¹²

1.b. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma; işletmelerin çevrelerindeki yasalara ve baskılara uyum sağlayıp, uymak zorunda oldukları kuralları yerine getirerek çevreden destek sağlamalarıdır.¹³

İşletmelerde kurumsallaşma, köklerini zamanın sağladığı birikimlerden alan, güçlü bir yapıyla yenileşmeye açık sistemlerin oluşturulmasıdır. Ancak bu gelişme, işletmelerin giderek artan büyüme ve yayılma eğilimleri dikkate alındığında yeterli olmamaktadır. Çünkü kurumsallaşma, aynı zamanla kamuya malolmayı, yönetimde özerkliği ve girişimciliği arttırmayı, müşteri ve çalışanlara yönelik olmayı, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesini de içermektedir. Dolayısıyla kurumsallaşma, sadece işletmelerin fiziksel yapı ve varlıklarıyla ilgili olmayıp, onların kolay ulaşamayacağı uzun süreli ve istikrarlı bir yönetim felsefesinin gerektirdiği bir süreçtir.¹⁴ Kurumsallaşma, örgütlerin yapı ve işleyişlerinde teknoloji, üretim faktörleri- sahip olunan kaynaklar - ve üretim sistemleri gibi maddi güçlerin rolünü inceleyen ussal yaklaşımlara nazaran; bilgi ve bilgi sistemleri, değerler ve kurallar gibi düşünsel güçlerin rolünü inceler.¹⁵

1.c. Liderlik ve Liderlik Özellikleri

Lideri, "çalışanlara ve kurallara yön çizen, çalışanları çalışmak konusunda heyecanlandıran, isteklendiren kişi"¹⁶ olarak tanımlayabilmek mümkündür.

Dünyadaki makro dönüşümler, yönetim alanında da dönüşüme neden olmaktadır. Yönetim alanındaki dönüşümlerde ya yönetici-lider tarafından uygulamaya konulmakta yada yönetici liderler tarafından geliştirilmektedir. Bu durumda yöneticilerin lider; liderinde dönüştürücü lider olmak gibi bir zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Yönetim düşünce ve uygulamalarındaki dönüşümler yöneticilerin, yönetici sıfatlarını katılımcılık ve yetki devri ile çalışanlara bırakması kendilerinin de vizyon belirleyerek, yeni ufuklar açarak, yeni eğilimler

⁷ Bontis, 'Managing...', s. 3 -5.

⁸ David Luthy, 'Intellectual Capital and Its Measurement' www.3bus.osaka_cu.ac.jp /apira98 /archives/htmls/25.htm , 24.04.2000. s.3.

⁹ Stewart, 'Entelektüel...', s. 122.

¹⁰ Stewart, 'Entelektüel...', s. 123.

¹¹ Bontis, 'Managing...', s.5.

¹² Luthy, 'Intellectual...', s.3.

¹³ Alex Kondra, 'Organizational Diversity and Change Institutional Theory', *Organization Studies*, No:22,1998, s.1.

¹⁴ İltter Akat ve Turan Atılğan, *Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü*, (Ankara:Lale Ofset, 1992), s.16.

¹⁵ Richard Scott, *Institutional Theory and Organizations*, (London: Sage Publications Inc),1995, s.8.

¹⁶ Ali Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, (İstanbul:Bayrak Matbaası,1998),s.52.

saptayarak, çalışanlara çalışma heyecanı ve motivasyonu sağlayarak dönüştürücü lider olarak farklılaşmaya çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Dönüştürücü liderin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:¹⁷

- Vizyon belirleme ve yön çizme,
- Ekip ile çalışabilme, yetkin ekipler oluşturma,
- Derinliğine bilgili olmak ve polimatik kişilik,
- Yetki ve sorumluluk devretmek,
- Yaratıcılık,
- Sorun çözme yeteneği,
- Hayal gücü yeteneği,
- Paradigma erozyonuna açık olmak,
- Pozitif bakış açısı,
- Cesaret ve korkuyla yüzleşmek.

2. ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN KURUMSALLAŞMA YÖNELİMLİ OLARAK ETKİNLEŞTİRİLMESİNDE GEREKLİ OLAN LİDERLİK ROLLERİNİN BELİRLENMESİ

2.a.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; entellektüel sermayenin kurumsallaşma yönelimli olarak etkinleştirilmesinde gerekli olan liderlik rollerinin yöneticilere sorularak, bu konudaki tutumlarının belirlenmesidir. Anket uygulamasında, entellektüel sermayenin ve bileşenlerinin geliştirilmesi ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik oluşturulan yargılar üzerine, yöneticilerin görüşleri belirlenmesi hedeflenmiştir. Yöneticilere yöneltilen yargıları 2 ana grupta toplayabilmek mümkündür. Birinci grup yargılar, yöneticilerin kurumsallaşma, entellektüel sermaye ve entellektüel sermayenin geliştirilmesi ile kurumsallaşma düzeyi ilişkisi konularındaki tutum ve görüşlerini belirlemek, ikinci grup yargılar ise entellektüel sermaye bileşenlerinin kurumsallaştırılması ve etkinleştirilmesinde sergilenmesi gereken temel liderlik rolleri konusunda tutumlarını belirlemek amacıyla yöneltilmiştir.

2.b.Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, İstanbul Sanayi Odası (İSO)'ya kayıtlı 100 den fazla çalışanı olan, tekstil sektöründe faaliyette bulunan işletmeleri kapsamaktadır. Ülkemizde, son yıllarda en çok gelişme gösteren sektörlerden birisinin tekstil sektörü olması ve aynı zamanda İSO'ya kayıtlı işletmeler içerisinde; sermaye büyüklüğü, işlem hacmi ve personel sayısı gibi kriterler açısından tekstil sektöründe faaliyette bulunan işletmelerinin oldukça önemli bir yer tutmasından dolayı, araştırma tekstil sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin yöneticileri üzerine yapılmıştır. İSO'ya kayıtlı 522 tekstil işletmesi vardır. Bunlardan 111 işletmenin 100 den fazla çalışanı bulunmaktadır.

2.c.Araştırmanın Metodolojisi

Yukarıda ki kısıtlara uyan işletmelerin üst düzey yöneticilerine (Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı) yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. 111 işletmeden son bir yıl içinde 7 tanesi faaliyetlerini durdurmuş, 6 tanesi İstanbul'da sadece satış mağazası açarak şehir dışına taşınmış, 14 tanesi personel azaltımına gitmiş, 5 tanesi verilen adres ve telefonlarda bulunamamıştır. Geriye kalan 79 işletmenin 29 tanesinin üst düzey yöneticisinden randevu alınabilmiş ve yüz yüze görüşme

¹⁷ Akdemir, 'Vizyon...', s.71-76.

yapılarak anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu oran %37'ye karşılık gelmektedir ve istatistiksel olarak kabul edilebilir bir orandır.

Anketde, beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Yöneticilerden, kendilerine yöneltilen 20 yargıya, '1- Kesinlikle aynı görüşte değilim', '2- Aynı görüşte değilim', '3- Kararsızım', '4- Aynı görüşteyim', '5- Kesinlikle aynı görüşteyim' şıklarından, kendi görüşlerini en iyi yansıtan şıkkı işaretlemeleri istenmiştir.

Cevapların değerlendirilmesi iki aşamalı olarak yapılmıştır. Öncelikle 'Ağırlıklı Ortalama' ile cevapların hangi şıkta yoğunlaştığı bulunmuş ve daha sonra, 'Tek Ana Kütle Oran Testi' ile cevaplar test edilmiştir.

Ağırlıklı ortalama, her yargının şıklarına verilen cevapların frekansının o şıkkın ağırlığıyla çarpımlarının toplamının, toplam frekansa bölünmesi ile bulunur. Araştırmamızda, 'kesinlikle aynı görüşte değilim' şıkkının ağırlığı 1, 'aynı görüşte değilim' şıkkının ağırlığı 2, 'kararsızım' şıkkının ağırlığı 3, 'aynı görüşteyim' şıkkının ağırlığı 4 ve 'kesinlikle aynı görüşteyim' şıkkının ağırlığı 5'dir.

Hipotez testi yapılırken, beşli likert ölçeği, 'kesinlikle aynı görüşteyim' ve 'aynı görüşteyim' şıkları ile 'aynı görüşte değilim' ve 'kesinlikle aynı görüşte değilim' şıkları birleştirilerek değerlendirilmiştir. Varsayımlar, 0,05 önem derecesinde hipotez testi ile test edilmiştir. Hipotez testi yapılırken, bu araştırmaya uyan, tek ana kütle oran testi kullanılmıştır. Yargılara verilen cevaplardan, 'kesinlikle aynı görüşteyim' ve 'aynı görüşteyim' cevapları olumlu, 'aynı görüşte değilim' ve 'kesinlikle aynı görüşte değilim' cevapları olumsuz olarak birleştirilmiş ve kararsızların nötr oldukları varsayılarak değerlendirmeye katılmamışlardır. Bunun için ana kütle eleman sayısı (n) her yargıda farklıdır.

Araştırmada varsayımlar, 0.50 den fazla olumlu ise kabul edilecektir. Dolayısıyla $\pi_0 = 0.50$ dir. Bunun yanında, tüm yargılar için önem derecesi $\alpha = 0,05$ olarak seçilmiştir.

2.d.Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

1- Kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için kurumsal felsefe, değer, inanç, ilke ve normlardan taviz verilmemeli, toplumsal değerlerle uyumlu olunmalı ve toplumsal beklentiler doğrultusunda faaliyetler sürdürülmelidir.

2- Entellektüel sermaye düzeyi ile kurumsallaşma düzeyi doğru orantılıdır; entellektüel sermaye geliştirilmeden ve kurumsallaştırılmadan, kurumsallaşma sağlanamaz.

3- İnsan sermayesinin kurumsallaştırılabilmesi için, yöneticiler; çalışanlarının eğitimine ve güçlendirilmesine destek veren, iş birlikçi ve katılımcı bir lider rolü sergilemelidirler.

4- Yapısal sermayenin kurumsallaştırılabilmesi için, yöneticiler; çalışanlarının yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri ve kullanabilecekleri örgüt yapısını oluşturan ve sürekli bu doğrultuda onları destekleyen bir lider rolü sergilemelidirler.

5- Müşteri sermayesinin kurumsallaştırılabilmesi için, yöneticiler; müşteri odaklı davranan ve bu konuda çalışanlarına öncülük eden bir lider rolü sergilemelidirler.

2.e.Araştırma Sonuçları

Tablo.1.de anket cevapların toplu olarak frekansları, yüzdeleri ve ağırlıklı ortalamaları gösterilmiştir.

Tablo.1.Anket Cevaplarının Frekans, Yüzde Dağılımları ve Ağırlıklı Ortalamaları

Cevaplar ↓ Yargılar	1-Kesinlikle Aynı Görüşte Değilim		2-Aynı Görüşte Değilim		3-Kararsızım		4-Aynı Görüşteyim		5-Kesinlikle Aynı Görüşteyim		Ağırlıklı Ortalama
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0,00	1	3,45	1	3,45	11	37,93	16	55,17	4,45
2	1	3,45	3	10,34	4	13,79	17	58,62	4	13,79	3,69
3	1	3,45	2	6,90	10	34,48	12	41,38	4	13,79	3,55
4	15	51,72	12	41,38	1	3,45	1	3,45	0	0,00	1,59
5	2	6,90	3	10,34	5	17,24	14	48,28	5	17,24	3,59
6	0	0,00	1	3,45	3	10,34	13	44,83	12	41,38	4,24
7	8	27,59	10	34,48	4	13,79	4	13,79	3	10,34	2,45
8	1	3,45	1	3,45	0	0,00	19	65,52	8	27,59	4,10
9	5	17,24	13	44,83	5	17,24	3	10,34	3	10,34	2,52
10	0	0,00	1	3,45	2	6,90	15	51,72	11	37,93	4,24
11	1	3,45	10	34,48	5	17,24	10	34,48	3	10,34	3,14
12	2	6,90	4	13,79	6	20,69	13	44,83	4	13,79	3,45
13	1	3,45	7	24,14	1	3,45	14	48,28	6	20,69	3,59
14	3	10,34	2	6,90	3	10,34	18	62,07	3	10,34	3,55
15	7	24,14	11	37,93	2	6,90	5	17,24	4	13,79	2,59
16	3	10,34	4	13,79	5	17,24	12	41,38	5	17,24	3,41
17	9	31,03	15	51,72	3	10,34	2	6,90	0	0,00	1,93
18	1	3,45	2	6,90	3	10,34	15	51,72	8	27,59	3,93
19	0	0,00	5	17,24	3	10,34	16	55,17	5	17,24	3,72
20	0	0,00	4	13,79	0	0,00	17	58,62	8	27,59	4,00

Tablo.1.'de görüldüğü gibi, 1.yargıya verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 4,45 olarak bulunmuştur. Bu ortalamayı, frekanslara bakarak 5 olarak algılamak gereklidir. Bir başka deyişle, 'Kurumsallaşma çalışmasının ilk aşamasını; kurumsal vizyon ve misyonun belirlenmesi ve çalışanlara iletilmesi ile kurumsal felsefe, değer, inanç, ilke ve normların çalışanlara benimsetilmesi oluşturmaktadır' yargısına yöneticiler, '5-Kesinlikle aynı görüşteyim' şıkında yoğunlaşmışlardır.

2. yargıya verilen cevapların ağırlıklı ortalaması ise 3,69 olarak bulunmuştur. Bu sonucu 4 olarak kabul etmek gereklidir. Öyleyse, 'İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdüğü toplumla ve benzer işletmelerle eş biçimli olmadan faaliyetlerini meşru kılabilmesi ve toplumsal kabul sağlayabilmesi mümkün değildir' yargısı '4-Aynı görüşteyim' şıkkı ile desteklenmiştir.

3.yargının ağırlıklı ortalaması 3,55 olarak bulunmuştur. Bu sonucu frekanslara da bakarak 4 olarak kabul etmek gereklidir. ‘İşletmenin çalışanlarına, topluma ve devlete karşı sorumluluklarını yerine getirmesi, kar elde etme hedefi ve düşüncesinden daha önemlidir’ yargısı ‘4-Aynı görüşteyim’ şıkkı ile desteklenmiştir.

4. yargının ağırlıklı ortalaması 1,59 olarak bulunmuştur. Bu sonucu frekanslara ve yüzdelere bakarak 1 olarak değerlendirmek daha doğru olacaktır. ‘Kar marjını arttırabilmek için; kurumsal felsefe, değer, inanç, ilke ve normlardan taviz verilebilir’ şeklinde olumsuz olarak yöneltilen bu yargıya, yöneticiler ağırlıklı olarak, ‘1-Kesinlikle aynı görüşte değilim’ ve ‘2-Aynı görüşte değilim’ şıklarını tercih ederek katılmadıklarını belirtmişlerdir.

5.yargının ağırlıklı ortalaması 3,59 olarak bulunmuştur. Bu sonucu frekans ve yüzdelere de bakarak 4 olarak yorumlamak gerekmektedir. ‘İşletmeye yeni bir personel alınırken, personelin uzmanlığından çok kurumsal felsefe, değer ve ilkelere uyum sağlayıp sağlayamayacağına bakılmalıdır’ olarak belirtilen 5. yargı yöneticiler tarafından ‘4-Aynı görüşteyim’ şıkkı tercih edilerek desteklenmiştir.

‘Yönetimin profesyonelleştirilmemesi ve özellikle aile bireylerinin yöneticilik yapması, yönetici engelini ortaya çıkarmakta, sonuçta entellektüel sermayenin gelişmesi engellenmekte ve kurumsallaşma süreci yavaşlamaktadır’ şeklinde yöneltilen 6.yargının ağırlıklı ortalaması 4,24 olarak bulunmuştur. Bir başka deyişle yöneticiler ‘4-Aynı görüşteyim’ şıkkını tercih ederek bu yargıyı desteklemişlerdir.

7. yargının ağırlıklı ortalaması 2,45 olarak bulunmuştur. Bir başka deyişle, ‘Yönetimin ana görevi, değişim ve yenilik konusunda çalışanlara öncülük edip değişim yaratmaya çalışıp riske girmektense; işletmenin mevcut karlılığını ve pazar payını korumak olmalıdır’ şeklinde olumsuz olarak sorulan 7. yargı, ‘2-Aynı görüşte değilim’ şıkkı tercih edilerek yöneticiler tarafından desteklenmiştir.

‘Kurumsal kimlik, kurumsal iletişim ve kurumsal imaj oluşturma çalışmaları; kurumsallaşma sürecinin temel bileşenlerini oluştururken, aynı zamanda entellektüel sermayenin ve bileşenlerinin de geliştirilmesini ve etkinleştirilmesini sağlar’ yargısının ağırlıklı ortalaması 4,10 olarak bulunmuştur. Bir başka deyişle 8.yargı ‘4-Aynı görüşteyim’ şıkkı tercih edilerek yöneticiler tarafından desteklenmiştir.

‘Entellektüel sermayeyi geliştirme ve etkinleştirme çalışmaları yapılmassa dahi, yönetimin çabası ve başarısıyla işletme, piyasa liderliğini kazanıp, varlığını güvence altına alabilir’ şeklinde olumsuz olarak yöneltilen 9.yargının ağırlıklı ortalaması 2,52 olarak bulunmuştur. Frekanslara da bakarak bu sonucu 2 olarak kabul etmek gereklidir. Bir başka deyişle, yöneticiler ‘2-Aynı görüşte değilim’ seçeneğinde yoğunlaşarak yargıyı desteklemişlerdir.

10. yargı, ‘İnsan sermayesinin, yapısal sermaye ve müşteri sermayesine göre daha önemli olmasının nedeni buluşçuluğun ve yaratıcılığın temel kaynağı olmasıdır; insan sermayesi geliştirilmeden ve içselleştirilmeden yapısal sermaye ve müşteri sermayesi geliştirilemez’ 4,24 ağırlıklı ortalamaya ile ‘4-Aynı görüşteyim’ şıkkıyla desteklenmiştir. Frekanslar incelendiği zaman yöneticilerin aynı zamanda ‘5-Kesinlikle aynı görüşteyim’ seçeneğinde de yoğunlaştıkları görülebilmektedir. 10.yargı yöneticilerden tam destek görmüştür.

‘Bir işletmenin geleceği, yönetimin kararları ve becerisinden çok, çalışanların başarısına bağlıdır’ şeklindeki 11.yargının ağırlıklı ortalaması 3,14 olarak bulunmuştur. Ağırlıklı ortalama tek başına incelendiğinde yöneticilerimizin ‘3-Kararsızım’ seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Frekanslar incelendiğinde ise yoğunluğun ‘2-Aynı görüşte değilim’ ve ‘4-Aynı görüşteyim’ seçeneğinde yoğunlukla tercih edildiği görülmektedir.

‘Çalışanlar üzerindeki etki ve denetimi azaltsa bile yöneticiler, full yetki devri yapmalıdırlar’ şeklindeki 12.yargının ağırlıklı ortalaması 3,45 olarak bulunmuştur. Bu sonucu

frekansları da dikkate alarak 4 olarak kabul etmek gerekmektedir. Bir başka deyişle yöneticilerimiz '4-Aynı görüşteyim' seçeneğinde yoğunlaşarak yargımızı desteklemişlerdir.

'Herhangi bir birimle ilgili karar alınırken yönetici; statüsüne bakmadan ilgili birimdeki tüm çalışanları karar sürecine dahil etmelidir' yargısının ağırlıklı ortalaması 3,59 olarak bulunmuştur. Bir başka deyişle '4-Aynı görüşteyim' seçeneği ile yöneticilerimiz 13.yargıyı desteklemişlerdir.

14.yargı olan 'Yöneticiler, işletme içinde yetki karmaşasına ve yetki çatışmasına yol açma durumu olsa bile; hiyerarşik kademe sayısını azaltarak, karar verenle uygulayanı mümkün olduğunca birbirine yaklaştırmalıdır' yargısı 3,55 ağırlıklı ortalamaya sahiptir. Bir başka deyişle '4-Aynı görüşteyim' seçeneğiyle desteklenmiştir.

15.yargı olan 'Personel işiyle ilgili herhangi bir problemle karşılaştığında uygulayabileceği başka bir yöntem olmasına karşın; yöneticinin verdiği talimatlar dışına çıkmamalıdır' yargısı 2,59 ağırlıklı ortalamaya sahiptir. Bu sonuç '3-Kararsızım' seçeneğini işaret etse de, frekanslar incelendiğinde yöneticilerin '2-Aynı görüşte değilim' seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

'Bir işletmede iş süreçleri, yöntemler ve proseler yönetimin planlamalarından daha çok çalışanların önerileri doğrultusunda düzenlenmeli, yenilenmeli ve geliştirilmelidir' şeklindeki 16.yargı 3,41 ağırlıklı ortalamaya sahiptir. Frekansları da dikkate alarak bu sonuç 4 olarak kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, yöneticiler '4-Aynı görüşteyim' seçeneğinde yoğunlaşmışlardır.

'Yöneticiler, yeni bir gelişme sonucunda mevcut çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesiyle uğraşıp zaman ve para harcamaktansa işletme dışından personel alımı yapmayı tercih etmelidirler' şeklindeki 17.yargı 1,93 ağırlıklı ortalamaya sahiptir. Bir başka deyişle, yöneticiler '2-Aynı görüşte değilim' seçeneğini tercih ederek, olumsuz olarak yöneltilen bu yargımızı desteklememişlerdir.

18.yargı, 'Yöneticiler çalışanlarının sadece iş yerindeki değil, iş yeri dışındaki sorunlarıyla da ilgilenmelidirler' 3,93 ağırlıklı ortalamaya sahiptir. Bu yargıda yöneticiler '4-Aynı görüşteyim' seçeneğini tercih etmişlerdir.

19.yargı, 'Yöneticiler, gelecekteki müşterilerin demografik özellikleriyle ilgili sürekli araştırmalar yapmalı, geleceğe yönelik amaç ve stratejilerini işletme yapısından ziyade bu doğrultuda belirlemelidirler' 3,72 ağırlıklı ortalamaya sahiptir. Bu yargıda yöneticiler '4-Aynı görüşteyim' seçeneğini tercih etmişlerdir.

20.yargı, 'Özellikle üst kademe yöneticiler, genel iş süreçlerinin düzenlenmesi gibi işletmenin içini ilgilendiren konularla değil Pazar yapısı ve müşteri istek ve beklentileriyle ilgilenmelidirler' 4,00 ağırlıklı ortalamaya sahiptir. Bu yargıda yöneticiler '4-Aynı görüşteyim' seçeneğini tercih etmişlerdir.

Ankete verilen cevapların ağırlıklı ortalamalarını yorumladıktan sonra, yargılar için ayrı ayrı hipotez testi yapılmıştır. Tablo.2.de hipotez testi sonuçları verilmiştir.

Tablo.2.Araştırma Sonuçları Üzerine Gerçekleştirilen Hipotez Testi Sonuçları

Yargılar	Olumlu		Olumsuz		Test Sonuçları				
	Sayı	%	Sayı	%	n	t	p	σ_p	π_0
1	27	96,43	1	3,57	28	13,0000	0,9643	00357	0,50

2	21	84,00	4	16,00	25	4,5434	0,8400	0,0859	0,50
3	16	84,21	3	15,79	19	3,9804	0,8421	0,0859	0,50
4	1	3,57	27	96,43	28	-13,0000	0,0357	0,0357	0,50
5	19	79,17	5	20,83	24	3,4443	0,7917	0,0847	0,50
6	25	96,15	1	3,85	26	12,0000	0,9615	0,0385	0,50
7	7	28,00	18	72,00	25	-2,4004	0,2800	0,0917	0,50
8	27	93,10	2	6,90	29	9,0010	0,9310	0,0479	0,50
9	6	25,00	18	75,00	24	-2,7689	0,2500	0,0370	0,50
10	26	96,30	1	3,70	27	12,5000	0,9630	0,0370	0,50
11	13	54,17	11	45,83	24	0,4010	0,5417	0,1039	0,50
12	17	73,91	6	26,09	23	2,5543	0,7391	0,0936	0,50
13	20	71,43	8	26,09	28	2,4468	0,7143	0,0869	0,50
14	21	80,77	5	19,23	26	3,9036	0,8077	0,0788	0,50
15	9	33,33	18	66,67	27	-1,8028	0,3333	0,0925	0,50
16	17	70,83	7	29,17	24	2,1982	0,7083	0,0948	0,50
17	2	7,69	24	92,31	26	-7,9386	0,0769	0,0533	0,50
18	23	88,46	3	11,54	26	6,0193	0,8846	0,0533	0,50
19	21	80,77	5	19,23	26	3,9036	0,8077	0,0788	0,50
20	25	86,21	4	13,79	29	5,5561	0,8621	0,0652	0,50

2.f.Araştırma Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi

Araştırma sonuçlarına genel olarak bakıldığında, ekstrem cevapların (1- Kesinlikle aynı görüşte değilim ve 5- Kesinlikle aynı görüşteyim) ve (3-Kararsızım) fazlaca seçilmediği ve daha ılımlı cevaplarda (2- Aynı görüşte değilim ve 4- Aynı görüşteyim) yoğunlaşma olduğu görülmektedir. Cevapların ağırlıklı ortalamalarına bakıldığında, ‘1-Kesinlikle aynı görüşte değilim’ ve ‘5-Kesinlikle aynı görüşteyim’ sıklıklarının ağırlıklı olarak tercih edilmediği, 3. soruda, ‘3-Kararsızım’ ve 4. soruda ‘1-Kesinlikle aynı görüşte değilim’ ve ‘2- Aynı görüşte değilim’ sıklıklarının, 6 ve 10. yargılarda, ‘4-Aynı görüşteyim’ ve ‘5-Kesinlikle aynı görüşteyim’ sıklıklarının,

13,14,18,19,20. yargılarda, '4-Aynı görüşteyim' şıkkının ağırlıklı olarak tercih edildiğini; 11.yargıda ise '2-Aynı görüşte değilim' ve '4-Aynı görüşteyim' şıklarının aynı ağırlıkta tercih edildiğini görebiliriz.

Araştırmanın varsayımlarını test etmek amacıyla yöneltilen yargıların gruplandırılması ve elde edilen bulguların değerlendirilmesi şöyledir:

Araştırmamızın birinci varsayımı olan 'Kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için kurumsal felsefe, değer, inanç, ilke ve normlardan taviz verilmemeli, toplumsal değerlerle uyumlu olunmalı ve toplumsal beklentiler doğrultusunda faaliyetler sürdürülmelidir' varsayımını test etmek için, 1,2,3,4 ve 7.yargılar yöneltilmiştir. Bu yargılara verilen cevapların frekans, yüzde dağılımları ve test sonuçları incelendiğinde yöneticilerin varsayımımızı doğruladıkları ortaya çıkmaktadır.'Kar marjını arttırabilmek için; kurumsal felsefe, değer, inanç, ilke ve normlardan taviz verilebilir' şeklinde yöneltilen 4.yargıya, yöneticilerin tamamına yakını olumsuz görüş bildirerek; kesinlikle kurumsal felsefe, değer, inanç, ilke ve normlardan taviz verilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. 1.yargı da yöneticiler tarafından desteklenmiştir. 7.yargı da yine aynı şekilde olumsuz olarak yöneltilmiş ve yöneticilerin büyük çoğunluğu olumsuz cevap vererek yargıyı desteklemişlerdir.

Bu yargılarla test ettiğimiz birinci varsayımımız olan 'Kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için kurumsal felsefe, değer, inanç, ilke ve normlardan taviz verilmemeli, toplumsal değerlerle uyumlu olunmalı ve toplumsal beklentiler doğrultusunda faaliyetler sürdürülmelidir' varsayımı katılımcılar tarafından oldukça büyük oranda desteklenmiştir.

Araştırmamızın ikinci varsayımı olan, 'Entellektüel sermaye düzeyi ile kurumsallaşma düzeyi doğru orantılıdır; entellektüel sermaye geliştirilmeden ve kurumsallaştırılmadan, kurumsallaşma sağlanamaz' varsayımı, 5,6,8,9 ve 10.yargılarla test edilmiştir. 8.yargı, kurumsallaşma bileşenleri ve entellektüel sermaye bileşenleri arasındaki ilişkiyi, 9.yargı, entellektüel sermaye ve kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi,10.yargı ise, entellektüel sermaye bileşenlerinin kendi aralarındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için yöneltilmiştir. Aynı zamanda 5.yargı, insan sermayesi ve kurumsallaşma ve kurumsal felsefe, değer, inanç, ilke ve normlar arasındaki ilişkiyi vurgulamak ve son olarak da, 6.yargı, kurumsallaşmanın temel dinamiklerinden birisi olan yönetimin profesyonelleştirilmesi ile entellektüel sermayenin geliştirilmesi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yöneltilmiştir. Yöneticilerin tamamına yakını, büyük oranda olumlu görüş bildirerek yargılarımızı desteklemişlerdir. Özellikle 8 ve 10.yargılarda bu oran %100'e yakındır. 9.yargı, yöneticilere olumsuz olarak yöneltilmiş ve büyük ölçüde olumsuz yanıt verilerek desteklenmiştir.

5,6,8,9 ve 10. test ettiğimiz 2.varsayımımız olan, 'Entellektüel sermaye düzeyi ile kurumsallaşma düzeyi doğru orantılıdır; entellektüel sermaye geliştirilmeden ve kurumsallaştırılmadan, kurumsallaşma sağlanamaz' varsayımı büyük oranda doğrulanmıştır.

Araştırmanın 3.varsayımı olan, 'İnsan sermayesinin kurumsallaştırılabilmesi için, yöneticiler; çalışanlarının eğitime ve güçlendirilmesine destek veren, iş birliği ve katılımcı bir lider rolü sergilemelidirler' varsayımı, 11,12,13 ve 17.yargılarla test edilmiştir. 'Bir işletmenin geleceği, yönetimin kararları ve becerisinden çok, çalışanların başarısına bağlıdır' şeklinde yöneltilen 11.yargı için, 5 yönetici kararsız olduğunu beyan ederken, 11 yönetici olumsuz, 13 yönetici olumlu görüş beyan etmişlerdir. Çalışanların güçlendirilmesiyle ilgili olarak yöneltilen bu yargımız yöneticilerin çoğunluğu tarafından kabul görmemiştir. Buna rağmen, yetki devri ve katılımcılık ile ilgili olarak sordüğümüz 12 ve 13.yargılara yöneticiler büyük oranda destek vererek bu yargılarımızı desteklemişlerdir. Aynı şekilde, olumsuz olarak yöneltilen ve öğrenmenin sürekli hale getirilmesi ve öğrenen örgüt yapısı ile ilgili 17.yargıya, yöneticilerin büyük çoğunluğu olumsuz görüş belirterek yargımızı desteklemişlerdir. 11.yargımızın, yöneticiler tarafından desteklenmemesini 'yönetici engeli' konusuna bağlamak mümkündür. Bu durum, anketimize katılan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin tam anlamıyla yeterli liderlik rollerini

sergileyemediklerinin de bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna rağmen diğer üç yargımızın büyük oranda desteklenmesi, ‘İnsan sermayesinin kurumsallaştırılabilmesi için, yöneticiler; çalışanlarının eğitime ve güçlendirilmesine destek veren, iş birliği ve katılımcı bir lider rolü sergilemelidirler’ varsayımımızı doğrulamaktadır.

Araştırmanın 4.varsayımı olan, ‘Yapısal sermayenin kurumsallaştırılabilmesi için, yöneticiler; çalışanlarının yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri ve kullanabilecekleri örgüt yapısını oluşturan ve sürekli bu doğrultuda onları destekleyen bir lider rolü sergilemelidirler’ varsayımı, 14,15,16 ve 18.yargılarla test edilmiştir. Kademe azaltma ve sıfır hiyerarşi ile ilgili olan 14.yargı yöneticilerden büyük ölçüde destek görmüştür. 16.yargı ile test edilen ve ‘Bir işletmede iş süreçleri, yöntemler ve prosesler, yönetimin planlamalarından daha çok çalışanların önerileri doğrultusunda düzenlenmeli, yenilenmeli ve geliştirilmelidir’ yargısı yöneticiler tarafından desteklenmiştir. 18.yargı ile test edilen, çalışanlara işletme için önemli oldukları izlenimi vererek örgütsel bağlılığın sağlanması ve insan sermayesinin yapısal sermayeye dönüştürülmesi, bir başka deyişle çalışanların sahip olduğu bilgi ve yaratıcı zekalarının örgüte mal edilmesi ve kalifiye çalışanın işletmede kalmasını sağlanmasına yönelik, ‘Yöneticiler, çalışanlarının sadece iş yerindeki değil, iş yeri dışındaki sorunlarıyla da ilgilenmelidirler’ şeklindeki yargımız yöneticilerin tamamına yakından destek görmüştür. 15. yargı ile yöneticilere olumsuz olarak yöneltilen, ‘Personel işiyle ilgili herhangi bir problemle karşılaştığında uygulayabileceği başka bir yöntem olmasına karşın; yöneticinin verdiği talimatlar dışına çıkmamalıdır’ şeklindeki yargımız %67’lik oranla olumsuz olarak cevaplanmasına rağmen yöneticilerden yeterli desteği alamamıştır. Yöneticiler, iş süreçlerinin, yöntemlerin ve proseslerin çalışanların önerileri doğrultusunda oluşturulması yargımızı büyük ölçüde desteklemelerine rağmen; iş görme sürecinde çalışanların kendi talimatlarına bağlı kalmaları gerektiğini ortaya koyan şıkları tercih etmişlerdir. Bu durum bir çelişki olarak değerlendirilebileceği gibi, yine karşımıza ‘yönetici engeli’ ni çıkarmaktadır.

Buna rağmen, 14,16 ve 18 yargılarımızın büyük ölçüde yöneticiler tarafından desteklenmesi, yine 15.yargımızın %67’lik bir oranda desteklenmesi, ‘Yapısal sermayenin kurumsallaştırılabilmesi için, yöneticiler; çalışanlarının yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri ve kullanabilecekleri örgüt yapısını oluşturan ve sürekli bu doğrultuda onları destekleyen bir lider rolü sergilemelidirler’ şeklindeki varsayımımızı doğrulamaktadır.

‘Müşteri sermayesinin kurumsallaştırılabilmesi için, yöneticiler; müşteri odaklı davranan ve bu konuda çalışanlarına öncülük eden bir lider rolü sergilemelidirler’ şeklinde araştırmanın 5. varsayımı, 19 ve 20.yargılarla test edilmiştir. Her iki yargıya da, yöneticiler büyük oranda olumlu cevap vererek, 5.varsayımımızı doğrulamışlardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelere rekabet avantajı sağlayan ve ayrıcalık katan temel değer entelektüel sermayedir. Entelektüel sermayeyi oluşturan unsurlardan özellikle insan sermayesi, rekabette belirleyici unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer entelektüel sermaye unsurları olan yapısal sermaye ve müşteri sermayesi ancak insan sermayesinin geliştirilmesi ve etkinleştirilmesi sonucunda önem kazanmaktadır. Bu ise işletme içinde değişimi ve yenilenmeyi destekleyecek başarı koşullarını, kalıcı biçimde oluşturacak bir örgüt yapısının yaratılmasını yeni bir liderlik ve kültürel anlayışın geliştirilmesini gerektirmektedir. Bu durumda ancak kurumsallaşmanın sağlanabilmesiyle mümkün olacaktır.

Kurumsallaşmada amaç, işletmenin sahip olduğu bütün özellikleri ve yetenekleri kullanarak rekabet ortamında ayakta kalabilmektir. Bir başka deyişle, entelektüel sermayelerini sürekli geliştirip etkinleştiremeyen ve kurumsallaşmayan işletmelerin varlıklarını güvence altına alabilmeleri mümkün değildir. Dolayısıyla, entelektüel sermayeyi etkinleştirme ve geliştirme çalışmaları ile kurumsallaşma süreci bir arada yürütülmedir.

Kurumsallaşmanın en önemli göstergelerinden biri, işletmenin toplumsal kabul sağlamasıdır. Kanunen tanınma olarak da ifade edilebilen bu süreç işletmenin ve faaliyetlerinin yasal boyutun yanı sıra toplumsal olarak kabul görmesidir. Bu durum işletmenin toplumu oluşturan grupların beklentilerine cevap verebilmesi, kendisine benzer işletmelerle eşbiçimli olabilmesi, kurumsal felsefe, değer, inanç, ilke ve normların toplumsal felsefe, değer, inanç, ilke ve normlarla uyumlu olmasını kapsar.

Kurumsallaşmanın bir diğer göstergesi de, çevreden etkilenen ve çevreyi etkileyen bir örgütsel yapıyı içermesidir. Kurumsal işletmeler, çevreyi ve değişimi sürekli takip eden ve ortaya çıkan yenilik ve değişime uyum sağlayan, değişime öncülük ederek çevresini de etkileyen bir örgüt yapısına sahiptirler. Kurumsallaşmadan amaç, değişim ve rekabet ortamında ayakta kalabilmek olduğuna göre değişime ve çevreye uyum sağlayamayan, değişimi kontrol edemeyen, değişim ve yenilik konusunda öncülük edemeyen işletmelerin varlıklarını güvence altına alabilmeleri mümkün değildir.

Kurumsallaşmanın bir diğer göstergesi de, örgüt yapısıyla ilgilidir. Kurumsallaşmış işletmelerde, örgütsel açıdan sistemleşme göze çarpmaktadır. Bürokratikleşme adı altında eleştirilen bu yapı, örgütsel bürokrasinin olumsuz yanlarından arındırılmış, bütün yetki ve sorumluluk sınırlarının açıkça belirlendiği, iş süreç ve yöntemlerinin yazılı hale getirildiği bir yapıyı ve iletişim sürecini ifade eder.

Yönetimin profesyonelleştirilmesi ve insan odaklılık kurumsallaşmanın bir diğer önemli özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetimin profesyonellere bırakılması, gerekli eğitime, beceriye ve deneyime sahip olmayan aile bireylerinin yönetim kademelerine getirilmemesi kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için temel bir zorunluluk dur. Aksi durumda yönetici engeli ortaya çıkmaktadır ki; bu durum kurumsallaşmanın temel nedenlerinden birisi olmaktadır.

Entellektüel sermaye işletmelerin farklılık yaratabilecekleri ve rekabet avantajı sağlayabilecekleri en önemli araçtır. Entellektüel sermaye unsurları içselleştirilmeden ve kurumsallaştırılmadan işletmenin kurumsallaşmayı sağlayabilmesi mümkün değildir. Bu sürecin gerçekleşmesinde en önemli görev üst kademe yönetime düşmektedir. Yöneticiler gerekli liderlik rollerini sergileyerek, entellektüel sermayeyi içselleştirmeli ve en üst düzeyde faydalanabilmelidirler. Bu açıdan yöneticilerin sergilemesi gereken liderlik rolleri şu şekilde açıklanabilir:

İnsan sermayesinin etkinleştirilebilmesi ve kurumsallaştırılabilmesi için; kurumsal vizyon, misyon ve amaçların çalışanlara tam olarak aktarılması, kurumsal felsefe, değer, inanç, ilke ve normların çalışanlara benimsetilmesi, çalışanların sürekli eğitilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesi, çalışanların yetkilendirilmesi ve güçlendirilmesi, katılımcı yönetim felsefesinin benimsenmesi, çalışanlar arasında bir ekip ruhunun ve ekip dayanışmasının oluşturulması gerekmektedir. Ancak böylelikle işletmeler insan sermayesini kurumsallaştırabilecek, en üst düzeyde faydalanarak yapısal sermayeye dönüştürebileceklerdir.

Yapısal sermayenin etkinleştirilebilmesi ve kurumsallaştırılabilmesi için; hiyerarşik kademe sayısının mümkün olduğunca azaltılarak yalın organizasyon yapısının oluşturulması, işi yapanla kararı verenin birbirine yakınlaştırılması, öğrenen organizasyon felsefesinin benimsenerek öğrenmenin sürekli hale getirilmesi, çalışanların yaratıcı düşüncelerinden en üst düzeyde yararlanabilmek için yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve geliştirebilecekleri örgütsel düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Müşteri sermayesinin etkinleştirilebilmesi ve kurumsallaştırılabilmesi için; müşterilerle sürekli ilişki kurulması ve müşteri odaklı davranılması, sürekli müşteri tatmini sağlamaya çalışarak marka bağlılığının oluşturulmaya çalışılması, ürün ve hizmetlerde müşteriye değer sunarak müşteri güveninin kazanılmaya çalışması gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarını da göz önüne alarak şu önerileri getirebiliriz;

1-Kurumsallaşma çalışmaları yapılmadan işletmenin varlığını güvence altına alması mümkün değildir. Kurumsallaşma belirli bir dönemde başlanıp bitirilebilecek bir düzenleme değildir ve belirli bir süreci içerir. Bu açıdan işletmelerin kurumsallaşma çalışmalarını belirli bir sistem dahilinde planlı bir şekilde yapmaları gerekmektedir.

2-Entellektüel sermaye günümüzün en önemli rekabet aracıdır ve entellektüel sermayeyi etkinleştirme ve geliştirme çalışmaları yapılmadan kurumsallaşma sağlanamaz, dolayısıyla entellektüel sermayeyi geliştirme ve kurumsallaşma çalışmaları birlikte yürütülmelidir.

3-İnsan sermayesinin kurumsallaştırılabilmesi için; yöneticiler değişim ve yenilik konusunda çalışanlarına öncülük eden, çalışanlarının eğitime ve güçlendirilmesine önem veren, işbirlikçi, katılımcı bir liderlik rolü sergilemelidirler.

4-Yapısal sermayenin kurumsallaştırılabilmesi için; yöneticiler çalışanlarının yaratıcı düşüncelerini uygulamaya koyan, yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri ve kullanabilecekleri örgüt yapısını oluşturan ve sürekli bu doğrultuda onları destekleyen bir lider rolü sergilemelidirler.

5-Müşteri sermayesinin kurumsallaştırılabilmesi için; yöneticiler sürekli müşteri odaklı davranan, müşterilerle sürekli ilişkiler kuran bir lider rolü sergilemelidirler.