T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİ: X HOLDİNG'İNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

ZEYNEP TEKELİ ÖZDEMİR

Tez Danışmanı
Doç. Dr. ALİ ŞAHİN ÖRNEK

Çanakkale - 2019

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

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİ: X HOLDİNG'İNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Zeynep TEKELİ ÖZDEMİR

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK

Çanakkale – 2019

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "ENTELEKTÜEL SERMAYE VE BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİ: X HOLDİNG'İNDE BİR ARAŞTIRMA" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını, özgünlüğünü ve bir başka mecraya sunulmadığını, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu ve yararlandığım kaynak ve verilerde hiçbir bir çarpıtma yapmadığımı belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22/08/2019

Zeynep TEKELİ ÖZDEMİR

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Zeynep ÖZDEMİR'e ait ENTELEKTÜEL SERMAYE VE BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİ: X HOLDİNG'İNDE BİR ARAŞTIRMA adlı çalışma, jürimiz tarafından Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği/~~oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.

Üyeler	**İmza**
Doç. Dr. (Danışman)	ALİ ŞAHİN ÖRNEK
Dr. Öğr. Üyesi	KEMAL ÇİFTYILDIZ
Dr. Öğr. Üyesi	EBRU KANYILMAZ POLAT

Tez No : 10304800
Tez Savunma Tarihi : 22/08/2019

ONAY

Prof. Dr. Şerif KORKMAZ
Enstitü Müdürü

24./10/2019

ÖZET

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİ: X HOLDİNG'İNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın temel amacı, 21. Yüzyılda işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini artırmada araç olan entelektüel sermaye ve bilgi yönetiminin işletmeler açısından önemini ve bu kavramların örgütsel performansa olan etkilerini incelemektir. Bu sebeple konuya ilişkin kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara'da faaliyet gösteren X Holding ve Grup Şirketlerinde çalışan beyaz yaka personeller oluşturmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi olan anket tekniğinden yararlanılarak veriler toplanmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan anket formu basit rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 385 kişiye uygulanmıştır. Anketlerin bir kısmı form dağıtılmak suretiyle doldurtulurken bir kısmı da mail yolu ile ilgililere doldurtulmuştur.

Verilerin analizinin yapılması adına SPSS Statistics 21.0 ve Lisrel 8.54 istatistik programları kullanılmıştır. Program sayesinde güvenilirlik analizi, standart sapma, aritmetik ortalama hesapları yapılmıştır. Ayrıca değişkenler arasında bulunan ilişkiyi incelemek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda bilgi yönetimi ile örgütsel performans arasında entelektüel sermaye ile örgütsel performans arasında ve bilgi yönetimi ile entelektüel sermaye arasında ilişki olduğu görülmüştür. Bu ilişki sonucunda entelektüel sermayenin örgütsel performansa dönüşmesinde bilgi yönetiminin aracı rolü incelemek üzere araştırmalar yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Entelektüel Sermaye, Bilgi Yönetimi, Örgütsel Performans.

ABSTRACT

THE IMPACT OF INTELLECTUAL CAPITAL AND INFORMATION MANAGEMENT ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE: A CASE STUDY ON X HOLDING

During the last quarter of a century, intellectual capital and information management are regarded as means to increase efficiency and productivity in work places. The main purpose of this study is to examine the importance of these notions for enterprises and their impact on organizational performance. To this end, an in-depth literature review on the subject was conducted. White-collar employees of X Holding and its affiliates which is located in Ankara constitute the universe of this research. To collect the necessary data, a quantitative research was conducted through survey method. A total of 385 individuals were selected with simple random sampling technique to conduct the survey that was composed as part of this study. These people were either contacted through email or submitted a printed copy of the questionnarie to fill it out.

SPSS Statistics 21.0 and Lisrel 8.54 software were used to analyze the acquired data. By means of these softwares, reliability anaylsis, standard deviation, and arithmetic means are calculated. In addition to these, structural equation model was used to examine the relation between the variables.

Result of the demonstrated analysis, it has been seemed that there are connections between information management and organizational performance; intellectual capital and organizational performance and information management and intellectual capital. As a result of this relation, it has been realized made in order to study intermediary role of information management in the transformation of intellectual capital into organizational performance.

Keywords: Intellectual Capital, Information Management, Organizational Performance.

ÖNSÖZ

Araştırma sürecimde özveriyle göstermiş olduğu rehberlik ve yardımlarından dolayı danışman hocam Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK'e teşekkürlerimi bir borç bilirim. Tezimin her aşamasında yol gösterici eleştirileriyle yanımda olan tüm hocalarıma ve arkadaşlarıma da teşekkürlerimi sunarım. Vakit ayırarak ankete cevap veren işletme yöneticileri ve çalışanlarına da ayrıca teşekkür eder, kendilerine çalışmalarında başarılar dilerim.

Tez çalışmamın başından beri desteklerini benden hiç eksik etmeyen ve beni sürekli motive eden değerli annem Mukaddes TEKELİ ile babam Ahmet TEKELİ'ye teşekkür ederim. Ayrıca tez süresince benimle birlikte sabırla çalışan sevgili eşim Hikmet ÖZDEMİR'e ve bu süreçte maddi manevi desteklerini benden esirgemeyen sevgili annem Halime ÖZDEMİR ve babam Hüsnü ÖZDEMİR'e sonsuz teşekkür ederim.

Zeynep TEKELİ ÖZDEMİR

Çanakkale, 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
ÖNSÖZ ..... **iii**
İÇİNDEKİLER ..... **iv**
KISALTMALAR ..... **vii**
TABLOLAR ..... **viii**
ŞEKİLLER ..... **ix**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
BİLGİ, BİLGİ TOPLUMU VE BİLGİ YÖNETİMİ

1.1. Bilginin Tanımı ve Önemi **4**
1.2. Bilgi Toplumu **8**
1.2.1. Bilgi Toplumunun Tarihçesi **8**
1.2.2. Bilgi Toplumunun Tanımı ve Kapsamı **10**
1.2.2.1. Ekonomik Değişim ***11***
1.2.2.2. Sosyo-kültürel Değişim ***11***
1.2.2.3. Siyasal Değişim ***12***
1.2.2.4. Organizasyonel Değişim ***12***
1.2.3. Bilgi Toplumunun Özellikleri **12**
1.3. Bilgi Yönetimi **16**
1.3.1. Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi **16**
1.3.2. Bilgi Yönetiminin Amacı, Temel ilkeleri ve Stratejileri **18**
1.3.2.1. Ödüllendirme Stratejisi ***22***
1.3.2.2. Zorlama Stratejisi (Push Strategy) ***23***
1.3.2.3. Talep Stratejisi (Pull Strategy) ***23***
1.3.3. Bilgi Yönetiminin Adımları **24**
1.3.4. Bilgi Yönetimi Süreci **26**
1.3.4.1. Bilginin Elde Edilmesi ***28***
1.3.4.2. Bilginin Dönüştürülmesi ***29***
1.3.4.3. Bilginin Uygulanması ***30***

1.3.4.4. Bilginin Korunması *31*
1.3.5. Bilgi Yönetiminin Başarılı Olmasını Sağlayan Özellikler **32**
1.3.6. Bilgi Yönetim Sistemleri, Amaç ve Özellikleri **33**

İKİNCİ BÖLÜM
ENTELEKTÜEL SERMAYE

2.1. Bilginin Artan Önemi ve Entelektüel Sermayenin Doğuşu **36**
2.2. Entelektüel Sermaye Kavramının Tanımı ve Bileşenleri **37**
2.3. Entelektüel Sermaye Kavramının Gelişimi **41**
2.4. İşletmeler Açısından Entelektüel Sermayenin Önemi **43**
2.5. Entelektüel Sermayenin Unsurları **44**
2.5.1. İnsan Sermayesi **45**
2.5.2. Yapısal Sermaye **47**
2.5.3. Müşteri Sermayesi **48**
2.6. Entelektüel Sermaye Yetenekleri **49**
2.7. Entelektüel Sermaye Yönetimi **50**
2.7.1. Skandia Klavuzu **51**
2.7.2. Dow Chemical Modeli **51**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL PERFORMANS

3.1. Örgütsel Performans Kavramı ve Çeşitleri **53**
3.1.1. Örgütsel Performans Tanımları **54**
3.1.2. Örgütsel Performans Çeşitleri **55**
3.1.2.1. Yenilikçilik Performansı *56*
3.1.2.2. Üretim Performansı *57*
3.1.2.3. Pazarlama Performansı *59*
3.1.2.4. Finansal Performans *61*
3.2. Örgütsel Performansın Finansal Olmayan (Müşteri Performansı) Göstergeleri. **62**
3.2.1. Etkenlik/ Etkililik **63**
3.2.2. Etkinlik **64**
3.2.3. Verimlilik **65**

3.2.4. Yenilik 66
3.2.5. Kalite 67
3.3. Örgütsel Performansın Finansal Göstergeleri 67
3.3.1. Karlılık 68
3.3.2. Satışların Artışı 69
3.3.3. Pazar Payı 69
3.4. Entelektüel Sermaye, Bilgi Yönetimi, Örgütsel Performans ve Örgütsel Öğrenme Kavramlarının Birbirleriyle Olan İlişkileri 70

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİNE YÖNELİK İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Konusu 77
4.2. Araştırmanın Amacı 77
4.3. Araştırmanın Yöntemi 78
4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 78
4.3.2. Verilerin Değerlendirilmesi ve Uygulanan İstatistiki Analizler 78
4.4. Araştırma Soruları 80
4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 80
4.6. Araştırmanın Kısıtları 82
4.7. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi 83
4.7.1. Kategorik Sorulara İlişkin Bulgular 83
4.7.2. Güvenilirlik Analizi ve Sonuçları 85
4.7.3. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) 89
4.8. Entelektüel Sermayenin Örgütsel Performansa Dönüşmesinde Bilgi Yönetiminin Aracılık Rolü 109
SONUÇ VE ÖNERİLER 119
KAYNAKÇA 122
EKLER 140
EK 1. ANKET FORMU 140
ÖZGEÇMİŞ 144

KISALTMALAR

A	**:** Alpha
Bilgidon	**:** Bilginin Dönüştürülmesi
Bilgield	**:** Bilginin Elde Edilmesi
Bilgikor	**:** Bilginin Korunması
Bilgiuy	**:** Bilginin Uygulanması
Finper	**:** Finansal Performans
İnser	**:** İnsan Sermayesi
Musper	**:** Müşteri Performansı.
Musser	**:** Müşteri Sermayesi
Ort.	**:** Ortalama
Yapser	**:** Yapısal Sermaye
Yem	**:** Yapısal Eşitlik Modeli
Yl	**:** Yüksek Lisans

TABLOLAR

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa
Tablo 1.1.	Bilgi Toplumu ile Sanayi Toplumu Arasındaki Farklar	15
Tablo 2.1.	Entelektüel Sermaye Bileşenleri Sınıflandırması	40
Tablo 4.1.	Katılımcıların Demografik Bilgileri	84
Tablo 4.2.	Hesaplanan Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	85
Tablo 4.3.	Güvenilirlik Analizi Sonuçları	86
Tablo 4.4.	Boyutlar Arası Korelasyon Tablosu	88
Tablo 4.5.	Alt Boyutlar İçin Gerçekleştirilen YEM Analizi Uyum İyiliği Testi Değerleri	91
Tablo 4.6.	Ana Boyutlar için Gerçekleştirilen YEM Analizi Uyum İyiliği Testi Değerleri	96
Tablo 4.7.	Tecrübelere Göre İlgili Boyutların Ortalamaları	100
Tablo 4.8.	Tecrübeye Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	101
Tablo 4.9.	İşletme Tecrübesine Göre Grup Ortalamaları	102
Tablo 4.10.	İşletme Tecrübesine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	103
Tablo 4.11.	Yaş Gruplarına Göre Boyutların Ortalamaları	104
Tablo 4.12.	Yaş Gruplarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	105
Tablo 4.13.	Eğitim Seviyesine Göre Boyut Ortalamaları	106
Tablo 4.14.	Eğitim Düzeyi Gruplarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	107
Tablo 4.15.	Cinsiyete Göre Boyutların Ortalamaları	108
Tablo 4.16.	Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	108
Tablo 4.17.	Model 1 için Uyum İyiliği Değerleri	109
Tablo 4.18.	Model 2 İçin Uyum İyiliği Değerleri	110
Tablo 4.19.	Model 3 İçin Uyum İyiliği Değerleri	113
Tablo 4.20.	Hipotezlerin Kabul ve Red Durumu	118

ŞEKİLLER

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa
Şekil 1.1.	Bilgi Hiyerarşisi	5
Şekil 1.2.	Bilgi, Veri, Enformasyon İlişkisi	6
Şekil 1.3.	Örgütsel Bilgi Yönetimi ve Faydaları	22
Şekil 1.4.	Bilgi Yönetim Süreci	27
Şekil 1.5.	Bilgi Yönetim Sistemleri	34
Şekil 3.1.	Entelektüel Sermaye ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki	74
Şekil 4.1.	Araştırma Modeli	81
Şekil 4.2.	Alt Boyutlar Arası İlişkileri Göstermek için Yapılan Yol Analizi	90
Şekil 4.3.	Alt Boyutlar İçin Oluşturulan Yol Analizi Değerleri	95
Şekil 4.4.	Ana Boyutlar İçin Çizdirilen Yol Analizi	97
Şekil 4.5.	Ana Boyutlar İçin Yol Analizi t Değerleri	99
Şekil 4.6.	Model 1 İçin Yol Analizi	110
Şekil 4.7.	Model 2 İçin Yol Analizi	112
Şekil 4.8.	Model 3 İçin Yol Analizi	114

GİRİŞ

Entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi kavramları son zamanlarda işletmelerin sıklıkla üzerinde durdukları ve stratejik açıdan yararlanmaya çalıştıkları kavramlardandır. Bilginin stratejik anlamda öneminin ve gereğinin farkına varan işletmeler, bilgiyi faaliyetlerine katma çabası içindedirler. Globalleşen dünya ile birlikte artan rekabet sonucunda işletmeler maddi (finansal) olmayan varlıkları süreçlerine dâhil ederek, rakiplerine karşı avantaj sağlamayı amaç edinmektedirler. Bununla beraber sahip olunan bu varlıkların gelişimi ve yönetimi ile işletmelerin geleceğine yön verecek, yüksek katma değere sahip olan konular araştırmacıların özellikle üzerinde çalıştığı konular arasındadır.

20. yy'ın sonlarına geldiğimizde bilgi ve teknolojilerde yaşanan gelişmeler, dünyada bilgi toplumu olarak tanımlanan yeni bir sosyal-ekonomik düzenin yaşanmaya başladığı dönemi de ortaya çıkarmıştır. Meydana gelen değişim ve gelişmeler, yaşamın her alanında gözle görülür sonuçlar ortaya çıkardığı gibi ekonomik yapılanmayı da derinden etkilemiş, yaşanan bu değişimle birlikte ekonomik düzenin kaynağı da değişmiş ve ekonominin ön planda tutulduğu yönetimin merkezine yerleşen bilgi ve bilgiyle ilgili gelişmeler, "bilgi ekonomisi" kavramını ortaya çıkarmıştır. Çağımızda geleneksel üretim kaynakları içerisinde yer alan sermaye, emek ve doğal kaynaklar ikinci plana atılmıştır.

Bilgi, çağdaş dünya düzeninde temel üretim faktörü olarak gündeme gelmiştir. Rekabet gücü bakımından işletmelerin en güçlü silahı olarak yeni ekonomik düzeninde "bilgi" yerini almıştır. Kullanıldıkça faydası azalan geleneksel üretim kaynaklarının tam tersine, bilginin kullanıldıkça ve paylaşıldıkça işletmeler açısından faydasının artması da, etkin bilgi kullanımının ekonomi üzerinde ki hissedilir etkisini de ortaya çıkartmıştır.

Bilgi ekonomisine geçiş süreci ile birlikte yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmeler, işletmecilik alanında yol gösterici bir rehber olmuştur. Geleneksel işletmecilik yöntemlerinin öneminin de azalmaya başladığı gözlemlenmiştir. Barsky'e ve Marchat'a (2000) göre; bilgi temelli ekonomide bir işletmenin değeri maddi varlıklarıyla, gelirleriyle, finansal oranlarıyla ve pazar paylarıyla değil, işletmenin sahip olduğu entelektüel sermaye ile belirlenmektedir. Bilgi ekonomisinde, işletmelerin örgüt ve varlık şemaları, faaliyet biçimleri, üretim aşamaları ile birlikte işletmeye değer katan faktörler de önemli ölçüde değişim göstermiştir. Geleneksel işletmelere değer katan etkenler daha çok maddi

varlıklardan oluşurken, son dönemde maddi olmayan varlıklar işletmelere değer katma sürecinde daha aktif rol oynamaya başlamıştır.

Entelektüel sermaye kavramı ile Ar-Ge çalışmaları, patentler, işletmedeki süreçler, teknolojiler, çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübeleri, satıcılar, müşteriler ve diğer ilgili bileşenlerin tümünü kapsamaktadır. Günümüzde işletmelerin çalışma süreçleri, birbirleri ile ilişkileri, çalışanları ile bir ekip halinde oluşturdukları bilgi hazinesi olarak tanımlanabilen "entelektüel sermaye" gelişen ekonomik düzene uyum sağlamak açısından çok önemlidir. Entelektüel sermaye, modern işletmelerde ekonomik gelişme ve büyümenin yanı sıra rekabet avantajının da temel öğesi olarak yerini almaktadır. Maddi olmayan varlıkları kapsayan entelektüel sermaye tanım ve unsurlarının ele alınması bakımından yapılan araştırmalar sonucunda net bir görüş birliği oluşmamasına rağmen yapılan araştırmalar birbirini tamamlayıcı niteliktedir.

Küresel boyuta ulaşmayı amaç edinen işletmelerin, zorlu rekabet ortamında varlığını sürdürebilmeleri için entelektüel varlıklara yatırım yapmaları ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Çünkü işletmelere ait olan entelektüel sermaye varlıkları, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlaması ve kriz dönemlerinde işletme sürekliliğinin yanı sıra piyasa ortalaması üstünde gelir elde edilmesi açısından da çok önemli bir unsurdur.

Günümüzde entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi, örgütsel performansı artırmanın en yeni ve etkili yolu olarak piyasa ekonomisinde yerini almıştır. Bilginin önemli rekabet üstünlüğü aracı olması sebebiyle etkin bir biçimde kullanılmasının ardından, örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yaratacağı düşünülmektedir. Bu çalışma ile günümüz koşullarında entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi kavramlarının işletmeler açısından önemini ve ne ifade ettiğini belirlemek hedeflenmiş böylece örgütlerin performanslarını nasıl etkilediğinin sonucu incelemek istenmiştir.

Araştırmanın ilk bölümünde bilgi yönetimi konusunda yapılan literatür taraması ile elde edilen teorik değerlendirmelere yer verilmiştir. Bilginin tanımı ve önemi, bilgi toplumunun tarihçesi ve özellikleri, bilgi yönetiminin gelişimi, adımları ve süreci üzerinde durulmuş, incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde entelektüel sermaye konusunda yapılan literatür taraması ışığında elde edilen teorik değerlendirmelere yer verilmiş ve bu kapsamda entelektüel sermayenin doğuşu, entelektüel sermaye kavramı, tarihsel gelişimi, entelektüel

sermaye bileşenleri ile unsurlarına ait açıklamaların yanı sıra entelektüel sermaye yetenekleri ve yönetimine de yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde örgütsel performans konusunda yapılan literatür taraması sonucu elde edilen teorik değerlendirmelere yer verilmiştir. Örgütsel performans kavramı ve örgütsel performans çeşitleri, örgütsel performansın finansal ve finansal olmayan (müşteri performansı) göstergelerinin yanı sıra entelektüel sermaye, bilgi yönetimi, örgütsel performans ve örgütsel öğrenme kavramlarının birbirleriyle olan ilişkilerine yer verilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi kavramları ile örgütsel performans kavramı arasındaki ilişki, literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında teorik bir incelemeden geçirilmiştir. Bu kapsamda entelektüel sermaye unsurları ile insan sermayesi örgütsel performans ilişkisi, yapısal sermaye örgütsel performans ilişkisi, müşteri sermayesi örgütsel performans ilişkisi teorik olarak incelenmiş olup entelektüel sermaye ve bilgi yönetiminin örgütsel performansa etkileri üzerinde durulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ, BİLGİ TOPLUMU VE BİLGİ YÖNETİMİ

1.1. Bilginin Tanımı ve Önemi

Bilgi, herhangi bir konuda, ilgili enformasyonu değer yaratacak bir içeriğe dönüştürerek insan davranışına yön verilmesidir. Bilginin üretimi, yönetimi, ortaya çıkışı, veriden farkı ne olduğu üzerine çokça çalışılmış önemli konulardır fakat en yalın biçimiyle bilgi; davranışa yön veren ve eldeki içeriklerle değer yaratma işlemidir (Öztemel ve Arslankaya, 2004: 15).

İnsanlığın tüm buluş ve ilerlemelerinin en temel kaynağı şüphesiz bilgi kavramıdır. Bilginin ne olduğu ve tam olarak neyi ifade ettiği sınırlarının tartışılmasıyla ortaya çıkmış ve ilk kez bilgi ve neyi ifade ettiği tanımlanmaya çalışılmıştır. Milattan önce beşinci yüzyılda felsefeci Sokrates "bilginin sınırları nedir?" diye sorarak bilgi kavramının sorgulanma ve tanımlanma fitilini ateşlemiştir (Kahya, 2014: 3). En bilinen anlamıyla "bilinen her şey" bilgidir (Sağsan, 2003: 248) tanımlaması bilme kavramını işaret ederek bilgi tanımlamasında felsefi yaklaşıma götürür. Felsefi açıdan bilgi; bilme etkinliği ve etkinlik sonucu ulaşılan çıktıların tamamını ifade etmektedir. Bilgi kapsamı gereği insani bir faaliyettir ve düşünme, algılama, ayırt etme, açıklama, değerlendirme gibi süreç ve yetenekleri barındırır (Tonta, 2004: 1). Buckland, bilgi kavramını üç boyut üzerinden açıklamıştır (1991: 3):

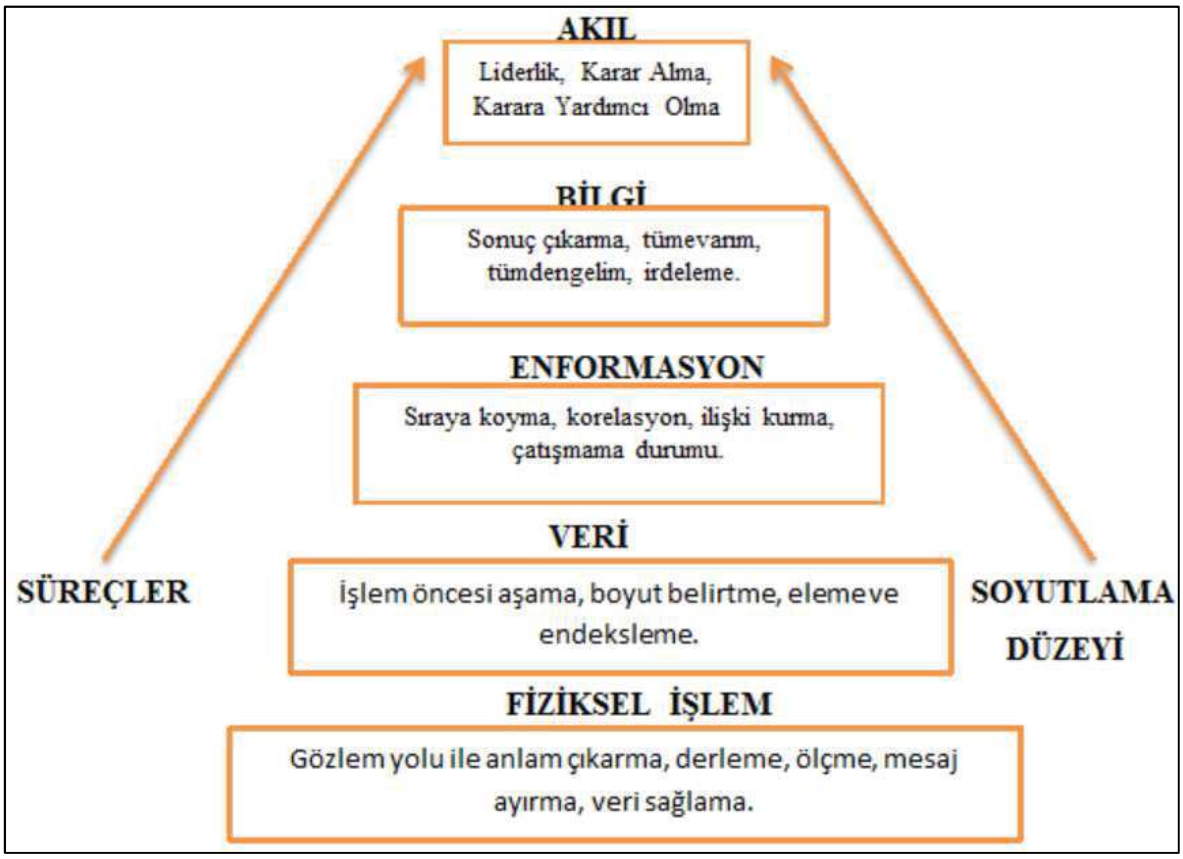
- Süreç olarak bilgi,
- Bilgi olarak bilgi,
- Nesne olarak bilgi.

Herhangi bir konuda öğrenme kanalı içerisinde edinilen tüm içerikler ve zaman süreç olarak bilgi; bilgi edinimi süreci sonunda elde edilen çıktıya bilgi olarak bilgi adı verilmektedir. Bu kapsamda kitap, cd, dergi, belge gibi bilgiyi taşıyan eşyalar ise nesne olarak bilgiyi ifade etmektedir.

Görüldüğü gibi bilgi çeşitli süreçler, zihinsel performanslar ve yetenekler barındıran çok yönlü ve karmaşık bir yapıdadır. O halde bilgi, yalın ifadelerden çok daha kapsamlı bir tanımlamaya ihtiyaç duyan bir kavramdır. Türk Dil Kurumu (2017) bilgiyi; 'İnsan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin tamamı, malumat' olarak tanımlarken; yurtdışı

literatürde bilgi; istatistik ve verilerin anlamlı, tutarlı ve bir bütün oluşturacak şekilde yorumlanarak değer yaratılması şeklinde açıklanmaktadır (Bell,1973: 175). Bilginin veri ve enformasyon kavramlarıyla iç içe ve bağlantılı olduğu açıktır. Bu kavramların ne ifade ettikleri ve bilginin bunlardan farkını anlamak gereklilik olmaktadır.

Şekil 1.1. Bilgi Hiyerarşisi

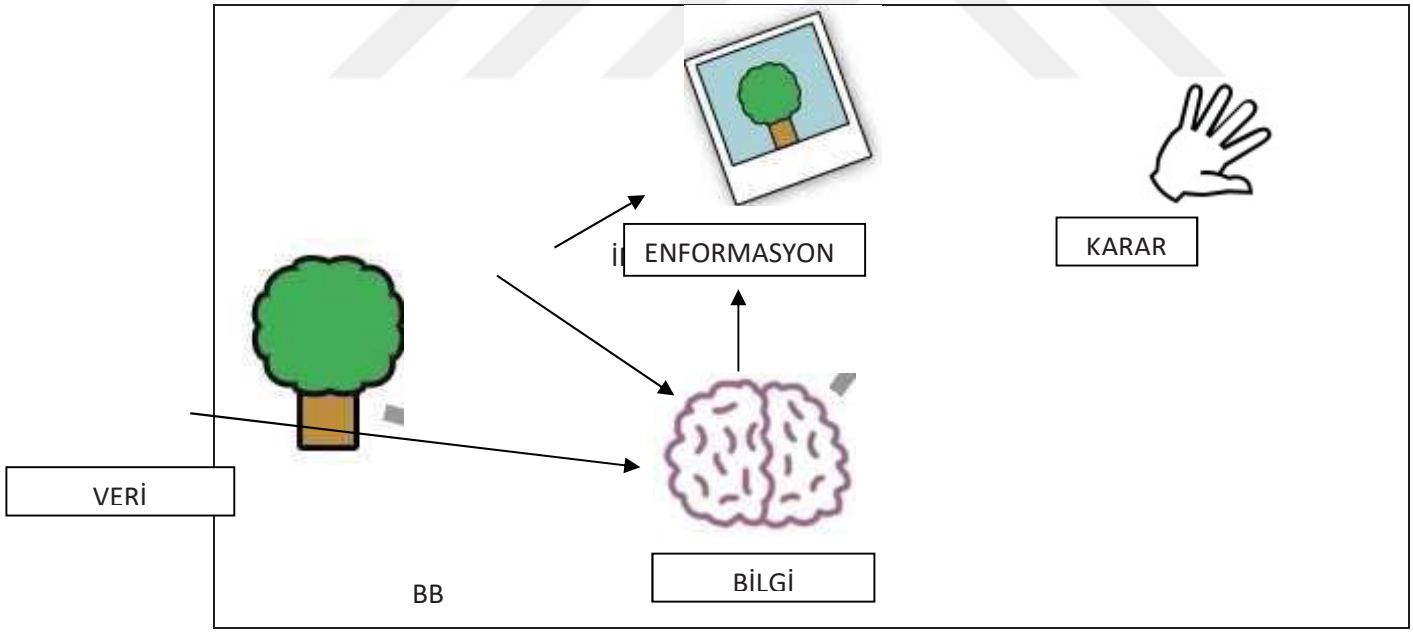


Kaynak: Waltz, 1998: 55'den düzenlenerek kullanılmılmıştır.

Şekil 1.1. Bilgi hiyerarşisi şekli yukarıda ayrıntılı olarak verilmiştir. Bilgi hiyerarşisi modeline göre tüm süreçler basamaksal ilerlemekte ve dolayısıyla hiyerarşik bir sıra izlemektedir. Modelin ilk basamağında çevre belirsizliği, gözlem ve anlam çıkarma yoluyla fiziksel bir biçimde giderilmeye çalışılır. İnsan zihninin bu basamakları izlemesindeki tüm amaç önceden belirlenen bir hedefe ulaşmak ve çevredeki belirsizlik ve bulanıklığı çözümlemektir. Bu doğrultuda fiziksel işlem ayağında gözlem ve anlam çıkarma yoluyla elde edilen çıktılar, niceliksel yöntemler aracılığıyla toparlanır, kodlanır ve uygun işlem için verilere dönüştürülür. Çıktılar verilere dönüşürken; boyutlandırılırlar, elenirler ve indekslenirler. Bu aşama karmaşık bir dizi süreç barındırsa da elenen, depolanan, boyutlandırılan veriler arasında hiçbir bağlantı ve ilişki yoktur. Yığınlanan verilerin

koordine edilip, belli gruplara ayrılıp, aralarında ilişki kurulması ve korelasyonların saptanması enformasyon basamağında gerçekleşir ve veri yığınının düzenlenmiş, koordine edilmiş ve ilişkilendirilmiş formuna enformasyon denir. Şekilde de görüldüğü gibi enformasyon bilgiden hemen önceki süreçtir. Derlenen enformasyonlar birbiriyle karşılaştırılıp, irdelenerek belirsiz yönleri giderildikten sonra bilgi haline dönüşür. Bilginin, veri ve enformasyondan en temel farkı anlamlı, tutarlı ve bütüncül bir değer yaratan yorum içermesidir. Bilgi, veri ve enformasyonlardan elde edilen çıktıların işlenerek yorumlanmış hali ve belirli bir konuya yönelik bilme etkinliğidir. Nihai aşama olan akıl ise karar aldıran, karar süreçlerini sonlandıran ve liderlik edendir. Açık ve örtük bilgiler akılda hazır şekilde tutulur ve kararlar alırken tüm akılsal kapasite tercihe doğru yönlendirilerek sonuç yani karar elde edilir (Sağsan, 2003: 249-250). O halde veri, enformasyon ve bilgi basamaksal şekilde karar mekanizmalarını oluşturmakta ve bilginin oluşumu farklı iki süreç sonunda gerçekleşmektedir.

Şekil 1.2. Bilgi, Veri, Enformasyon İlişkisi



Kaynak: http://www.infogineering.net/data-information-knowledge.htm.

Bilgi, enformasyon ve veriden sonra elde edilen istatistiksel sonuçlar, dizinler ve çıktılar yanında kişisel beceriler, yetenekler, duygular, fikirler ve yorumlar da içerir (Beijerse, 2000: 101). O halde dış çevreden depolanan tüm içerikler veri; verilerin ilişkili ve düzenli hali enformasyon; enformasyonların işlenmiş formu bilgidir. Maddi olmayan

varlıklar kendini gün geçtikçe hissettiren ve üzerinde tartışılan bilgi ekonomisi veya bilgi çağının gereklerinin bilinmesiyle yakından ilgilidir. Bilgi ekonomisinin özümsenebilmesi; veri, enformasyon ve bilgi arasındaki farkın iyi anlaşılmasına bağlıdır (Örnek, 2012: 255). Odabaş (2005: 10) bilginin birtakım niteliklere sahip olduğunu belirtmiş ve bu özellikleri şu şekilde açıklamıştır:

- Bilgi, pek çok farklı kaynaktan elde edilir,
- Toplaması ve ulaşması yer yer zor yer yer kolay bir olgudur,
- Toplama, işleme, depolama ve dağıtma süreçleri barındırır,
- Kullanım amacı çeşitlilik gösterir,
- Kasıtlı veya kasıtsız olarak özü değiştirilip bozulabilir,
- Kaybolabilir, unutulabilir,
- Dinamik ve yenilenen bir yapıdadır.

Bu niteliklere ek olarak; insan düşüncesi ve davranışının ürünü olması, anlık ve üretilen yapısı, dağıtım ve edinimi konusunda farklı yöntemler içermesi bilginin diğer nitelikleridir (Selvi, 2012: 194-195).

Bilginin uzun ve meşakkatli edinimi onun ne derece önemli bir unsur olduğunu göstermektedir. Bilgi; hem insanlar hem işletmeler için kritik öneme sahip bir olgudur. Sokrates "İyi olan tek şey bilgi, kötü olan tek şey bilgisizliktir." sözüyle bilginin kritik değerini vurgulamıştır. Hatırlanacağı gibi, Waltz'ın (1998: 55) bilgi hiyerarşisi modelinde piramitin en tepesinde akıl bulunmakta ve karar alırken bu zihinsel kapasite belirleyici rol oynamaktadır. Bilgi düzeyi kararları ve niteliğini direkt etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Gerek bireysel konularda gerekse örgütsel bazda bilgi düzeyi yüksek ve çeşitli olanlar avantaj sağlamaktadır. Andrew Carnegie "Bir kuruluşun sahip olduğu yeri doldurulamaz tek sermaye insanların bilgi ve yeteneğidir." sözleriyle bilginin işletmeler açısından değerini vurgulamıştır. Bilginin örgütsel önemini anlatan bir diğer kişi Peter Drucker olmuş ve "Dünya artık emek yoğun, malzeme yoğun, enerji yoğun değildir; bilgi yoğun olmaktadır." diyerek işletmelerde bilginin önemini ifade etmiştir. Bilgi, organizasyonlarda oldukça işlevsel bir durumda etkinlik göstermektedir. Örgütlerde bilginin fonksiyonları şu şekilde sayılabilir (Anameriç, 2005: 169):

- Doğru karar verme kapasitesini artırır,
- Gelecekle ilgili yerinde öngörüler sağlar,
- İletişimin daha sağlıklı olmasını sağlar,

- Ürün/hizmet standardizasyonunu gerçekleştirir,
- Mevcut ve oluşabilecek sorunlara hızlı ve pratik çözümler bulmayı kolaylaştırır.

Literatürde bulunan araştırmalar bilgi kavramı kökeninin çok eski tarihlere dayandığını ve insanlık için ne derece önem ifade ettiğini açıklamıştır. O halde modern toplumlarda da bilginin gerek bireyler gerekse toplumlar açısından kapladığı alan araştırmaya değer bir konudur. Bilginin sübjektif doğasından bilen toplumlara dönüşüm tarihi bir yolculuktur.

1.2. Bilgi Toplumu

Günümüzde, insanlık tarihi anlaşılabilir olması adına belli isimlerle anılmaktadır ki bu adlar nitelenen çağın uygarlık düzeylerine göre verilmektedir. İlkel çağ, tarım çağı, sanayi çağı ve bilgi çağı insanlık tarihinden bu yana yaşanan devirlerdir. Ekonomik ve toplumsal özellikler, çevresel ve kültürel şartlar çağları kendine has kılan ve şekillendiren faktörlerdir. Bugüne bilgi çağı denmesinde en etkili faktör ise teknolojidir. Teknolojinin sürekli artan hızı, bugün geldiği boyutlar, uluslar üstü olmaya başlayan kültürler ve nihayetinde küreselleşen dünya çağımızı biçimlendiren en temel etkenlerdir (Selvi, 2012: 197). Bilgi toplumları bilgi çağına özgü oluşumlardır ve doğal olarak insanlık tarihindeki diğer toplum yapılarından farklı özellikleri vardır. O halde; bilgi toplumunun ne zaman ve nasıl oluşmaya başladığı, onu diğer toplumlardan ayıran nitelikleri ve bugüne evirilişini detaylı incelemek gerekmektedir.

1.2.1. Bilgi Toplumunun Tarihçesi

İlkel çağlardan sonra insanlık tarihi üç kırılma noktası yaşamıştır. Bu kırılmalardan ilki tarım toplumlarını, ikincisi sanayi toplumlarını, üçüncü ve şimdilik sonuncusu olan bilgi toplumlarını meydana getirmiştir. İlkel çağlarda avcı-toplayıcı olarak yaşayan gruplar evcilleştirdikleri hayvanları yetiştirmeye ve belli toprak parçalarında tarım yapmaya başlamışlardır. Bu toplumların belirleyici özellikleri; yerleşik hayata geçerek tahıl ürünleri yetiştirmeleri ve tarımı kullanmalarıdır. Toprak, tohum, tarım, evcil hayvanlar bu dönemin en önemli nesneleri olmuşlardır. Sınıf ayırımları ve ekonominin bir getirisi olarak toprak beyleri ile köle hiyerarşisinin yaşandığı günümüzden yirmi bin yıl öncesine ait bu toplumlar 18. yüzyılda teknolojik yeniliklerin yaşanmasıyla ciddi bir değişime uğramıştır. Buhar

makinesi, iplik eğirme makinesi gibi teknolojik ürünlerin kullanımı sanayi devriminin habercisi kabul edilmektedir (Giddens, 2000: 51).

Tarihçilere göre sanayi devrimi de kendi içinde bölümlere ayrılmaktadır. İlki mekanik gelişmelerin yaşandığı ve eski deneyimlere göre dönüm noktası niteliğinde olan iplik eğirme ve buhar makinelerinin olduğu dönem; ikincisi elektrik, çelik dökümü, kimyasallar ve telefonun icadıyla başlayan dönemdir. İkisi arasında 100 yıl fark vardır ancak ister ayrı ayrı ister birlikte ele alınsın her iki dönem de çağın, teknolojinin, ekonominin ve toplumların artık tarım dışında başka bir unsur olan sanayi tarafından şekillendirildiğinin göstergesidir. İnsan emeği ile makineler yer değiştirdiği bu çağ kömür enerjisine dayalı buhar makinelerinin icadıyla başlayıp elektriğin icadı ve dağıtılmasıyla altın dönemini yaşamıştır (Çoban, 1997: 5). Sanayileşme ülkeler arasında çok hızlı yayılmıştır. Sanayi toplumu insan hakları konusunda daha duyarlı, eşitlikçi bir yaklaşım ile ekonomi ve siyasete yön veren kitlelerdir. İnançlara paralel ekonomik ve politik anlayış yerini demokrasi, özgürlük, eşitlik, emek gibi kavramlara bırakmıştır. Dolayısıyla bu dönüm noktaları toplumlarda siyaset, kültür, ekonomi gibi alanlarda çok köklü değişimler getirmişlerdir (Çukurçayır ve Çelebi, 2009: 60).

Sümer (2007: 8), insanlık tarihindeki yakın dönem kırılma noktalarını; 1770-1830 arası "erken mekanizasyon", 1830-1880 "buhar gücü veya demir yolları", 1880-1940 "elektrik ve ağır sanayi" ve 1940-1980 "kitle üretimi" dönemleri şeklinde sınıflandırıldığını açıklamaktadır. Bu tarihlerin ardından 2. Dünya Savaşı sonrası gelişmiş ülkeler arasındaki rekabet üst bir teknolojinin doğmasına ön ayak olmuştur. Teknoloji, içinde bulunduğumuz çağın ve bilgi toplumlarının en büyük biçimlendiricisi olarak yer almaktadır. Daha önce yalnızca hayali kurulacak kadar ileri bu teknolojik gelişmeler insanlık tarihi açısından yeni bir kırılma noktası niteliğindedir.

Teknolojinin doğuşu, yükselmesi ve kullanımı ancak bilgi ile mümkün olduğundan ekonomi ve bilimdeki bu sıçrama yeni bir toplum yapısını da meydana getirmiştir: "Bilgi Toplumu" (Çelik, 1998: 54). İçinde yaşanılan bu çağın anlamlandırılması, adlandırılması her ne kadar sorunlu ve karmaşık bir süreç olsa da insanlığın eriştiği bu gelişmişlik düzeyi göz ardı edilemeyecek kadar büyük ve yenidir. Pek tabi her toplumu aynı şiddette değiştirip etkilememektedir ancak dünya üzerindeki tüm toplumlarda köklü bir değişim ve dönüşüm yarattığı açıktır. Ekonomik yapılar, politika, güç, kültür insanı çevreleyen ne kadar faktör varsa bu yeni değişken hepsine yeni bir form getirmektedir. Yaşanan değişim herkesçe

açıkça görülüp kabul edildiğinden yeni bir çağ ve yeni bir toplum düzeni gelişmektedir (Çoban, 1997: 1).

"Endüstri ötesi toplum", "kapitalizm ötesi toplum" (Mowlana, 1994), "sanayi ötesi toplum", "postmodernizm", "sibernetik kapitalizm", "kontrol devrimi" (Tonta, 1999), "iletişim-bilişim devrimi" (Kocacık, 2003) gibi farklı adlar da alan bu yeni oluşum en yaygın kullanımıyla "bilgi çağı-bilgi toplumu" (Erkan, 1998) olarak anılmaktadır. Bu yeni oluşum ve gelişmeler dünya düzeninde alışılmadık ve beklenmedik dönüşümler yarattığı gibi içinde yaşadığımız çağ olması dolayısıyla bilinen etkileri gözlemlerle sınırlıdır. Pek çok araştırmacı muhtemel sonuçlarını, ilerde yaşanılabilecek değişimleri çalışıp sonuç üretme çabasındadır. Açık ve net olansa tarım ve sanayi odaklarının geride kaldığı ve tüm dünyayı etkileyen yeni bir dönem yaşandığıdır.

1.2.2. Bilgi Toplumunun Tanımı ve Kapsamı

İkinci Dünya Savaşından sonra kendini gösteren teknolojik atılımlar sonrası yaşanmaya başlayan ve insanlık tarihindeki ilkel, tarım ve sanayi toplumlarından ayrılan bu yeni yapı en yalın haliyle "Bilgiyi araştırmaya ve incelemeye önem veren, bilgi teknolojilerini kullanmayı öne çıkaran toplum" olarak açıklanmaktadır (TDK, 2017). İnsanların ilgilendikleri enformasyona kolayca erişerek bilgilenmelerine ve doğal olarak kendilerini geliştirmelerine dayalı toplum türüdür. Bilgi toplumu üç kısım olarak açıklanabilmektedir (Irzık, 2002: 6):

- ✓ Maldan çok bilgi üreten topluma bilgi toplumu denir.
- ✓ Enformasyon patlamasının yaşandığı topluma bilgi toplumu denir.
- ✓ İletişim ve enformasyon teknolojileriyle özleşmiş topluma bilgi topluma denir.

Irzık (2002), bilgi toplumunun üç farklı yönünü içeren ayrı tanımlamalar yapmış olsa da 2017 yılı itibariyle gözlemlendiği üzere bilgi toplumu bu üç tanımlamanın tamamını kapsamaktadır. Bugünün toplumlarında maldan çok bilgi üretilmekte; enformasyon insanlığı günlük yaşamının bile her yanında çevrelemiş durumda ve yaşantı kesinlikle iletişim ve enformasyondan bağımsız düşünülememektedir. Televizyon, radyo, bilgisayar, videolar enformasyon dağıtımı ve iletişim aracı olarak, bilgi toplumunun odağı olan bilginin üretilmesinde kilit rol oynamaktadır (Tekeli, 1994: 16). Bu bilginin bugün de geçerli olduğu görülmektedir ve güncellenecek olursa; akıllı telefonlar hem iletişimin hem enformasyonun en bilindik ve işlevsel araçları olurlar.

Sosyal medya, paylaşım platformları, 1994'ten bugüne ciddi yol kat etmiş internet kullanımı enformasyon araçlarını çoğaltmış ve bireylerin en ulaşabileceği biçime getirmiştir. Bu çalışmanın konusu olmamakla birlikte, bugün, veri ve enformasyonu kişisel kullanıma sunan en önemli teknolojik gelişmelerden birinin "nano-teknoloji" olduğu görülmektedir. Nano-teknoloji ve internet kullanımının kolaylaşması bilgi toplumunu oluşturan iki kritik unsuru birbirine en yakın hale getirmiştir: enformasyon ve insan. O halde; bilgi toplumunun dinamiği enformasyon ve insan faktörlerinin bir araya gelerek bilgi üretip kullanmasıdır. TDK'nın (2017) tanımı bu noktada bir kez daha çok açıklayıcı niteliktedir. Bilgi toplumun esası; bilginin üretilmesi ve kullanılmasına dayanmaktadır.

Tam kapsamlı bir tanımlama olarak bilgi toplumu: üretim faktörleri olan enerji, hammadde, sermaye ve insan gücüne yeni olarak bilginin eklenmesiyle hammadde ve ürün formunda ekonomik değer kazandığı; bu değerin ise herkesçe bilinip paylaşılarak bilgi-iletişim teknolojilerinin her alanda hayatın bir parçası olduğu modern toplum yapısıdır (Rukancı ve Anameriç, 2004). İletişim araçları ve enformasyon ile birlikte bilgi, üretimi, dağıtımı, bir sermaye türü olması ve nitelikli insan faktörünün önem kazanması bilgi toplumunu tanımlayan en belirgin faktörlerdir. Bilgi insan yorumuyla oluşan bir olgudur ve bilgiye odaklı bir toplum dolayısıyla bilgi kapasitesi yüksek insana odaklı olmaktadır. Bu bağlamda; nitelikli insan, bilgi, eğitim, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi değişkenlerle toplum, sosyo-kültürel, ekonomik ve siyasi açıdan sanayi toplumlarının çok ötesine taşınmaktadır (Aktan ve Tunç, 2003:352). Bilgi çağını başlatan unsur teknolojik gelişmelerdir. Bilgi toplumu kapsamında değişime uğrayan pek çok unsur söz konusudur (Kocacık, 2003: 3; Çukurçayır, ve Çelebi, 2009: 62):

1.2.2.1. Ekonomik Değişim

Bilgi çağını başlatan teknolojik gelişme ilk etapta üretimde kullanılarak ekonomik bir değişim yaşatmıştır. Dünya küreselleşmiş, ekonomide serbestleşme artmıştır. Bölgeselleşme ve gönüllüleşmenin artması ticari ilişkilerin ulusal engellere daha az takılır hale gelmesi gelişmelerinin zenginleşmeyi de artırması beklenir ancak bu süreçte dünya nüfusunun büyük çoğunluğu yoksullaşmış beklenen zenginlik artışı küçük bir kesim için geçerli olmuştur.

1.2.2.2. Sosyo-kültürel Değişim

Ekonomik değişim yeni iş bölümleri, uzmanlıklar, meslekler ve istihdam alanları yaratmıştır. Ortaya çıkan yeni meslekler yeni sosyal tabakalar oluşturarak sosyo-kültürel

değişimi tetiklemiştir. sosyo-kültürel yapı teknolojinin yarattığı toplumda en son değişim yaşanan alandır. Çünkü kültürler yüzyıllar içerisindeki toplumsal süreçlerden damıtılarak günümüze ulaşmış olgulardır ve değişimleri oluşumları gibi uzun süreçlerden geçer. Bireyler de kültürlerinden edindikleri değerleri korumak eğiliminde olduğundan kültürel değişimler diğer alanlara nazaran daha geç yaşanmıştır. Kentleşme, ulus-devletleşme, bireyselleşme, yabancılaşmayla birlikte, din ve laiklik gibi olgular yeni sosyo-kültürel yapının belirleyici özellikleridir. Dünya nüfusunun artması, yoksulluk, işsizlik ve göç yeni yapının özellikleri arasında olup insanlar arası benzeşme kültürü de yerini farklılaşmaya bırakmıştır.

1.2.2.3. Siyasal Değişim

Yeni sosyal grupların siyasi fikirleri de eskilerden farklıdır ve toplumdaki sayıları ve kapladıkları alan günden güne arttığı için dünyanın siyasal yapısında da farklılıklar meydana getirmişlerdir. Siyasal yapıdaki değişim aynı zamanda değişen ekonomiyle de yakından ilgilidir. Ekonominin küresel hal alması ulus devletlerinden uluslararası devlet anlayışına dünyayı hızla sürüklemektedir. Ekonomi bu oluşumda elbette ki tek basına bir etken değildir. demokratikleşme, özgürleşme, insan hakları algısı da belirleyici rol oynamaktadır.

1.2.2.4. Organizasyonel Değişim

Rekabet, bilgi teknolojileri ve iletişim alanında yaşanan dönüşümler örgütlerin yapı, sistem ve süreçlerini yeniden ele almış ve biçimlendirmiştir. Bu aşamada organizasyonları zora sokan en önemli gelişme; ezici rekabet koşullarıdır. Bu koşullarda hayatta kalmak isteyen işletmeler; yeni yönetim yapıları, örgüt yapıları ve çalışan profilini benimsemişlerdir. Özellikle nitelikli bilgi yani insanın önem kazanması işletmelerin insan kaynağında köklü güncellemeler yaşamasına neden olmuştur.

1.2.3. Bilgi Toplumunun Özellikleri

Çağımız toplumlarında en önemli nesne bilgidir (Göksel ve Baytekin, 2008). Bilgi toplumunda tek anlamlı kaynak olarak bilgi kabul edilmektedir (Aktan ve Tunç, 2003: 352). Geleneksel ağır sanayi teknolojilerinin yerini de bilgi teknolojileri almış olup ekonomik alandaki tüm yapılar bilgi yörüngesinde biçim almaktadır (Göksel ve Baytekin, 2008). Ekonomide kullanılan teknolojinin değişmesi emek, sermaye ve hammadde üretim faktörlerini de değiştirmiştir. Bu yeni çağda en önemli üretim faktörü bilgidir. Bilginin önem kazanması ve yeni bir kaynak olarak yer alışı diğer üretim faktörlerini ortadan kaldırmamış ancak önem sırasını ikincil sıraya geriletmiştir. Bugün; geleneksel olarak bilinen tüm üretim

faktörlerini de elde etmenin yolu bilgidir, bu nedenle bilgi toplumlarında en önemli üretim kaynağı bilgidir. Sosyal ve ekonomik sonuçlara barındıran bilgi nitelikli bilgidir ve bilgi ancak insan sayesinde mümkündür. Bilgiyi üreterek, çoğaltıp kullanacak olan insandır. Bilginin önem kazanması üretim faktörlerinden emeğin yükselişe geçmesini ve yeni ekonomik düzende insana yatırımın stratejik ve kritik önem kazanmasını doğurmuştur (Aktan ve Tunç, 2003: 352). Thomas Stewart bu konuyu şu sözlerle açıklamıştır (Dur, 2008: 22):

> İçinde yaşadığımız yeni çağda, zenginlik bilginin ürünüdür. Bilgi, ekonominin başlıca hammaddeleri ve en önemli ürünleri haline gelmiş bulunuyor. Günümüzde zenginlik yaratmak için gerek duyulan sermaye varlıkları arazi, bedensel emek, imalat aletleri ve fabrikalar değildir. Bunları yerini bilgi almış durumdadır.

Teknolojik değişimlerle birlikte mesleki bilgiler, organizasyon yapıları ve işletmeler de değiştiğinden örgütlerin yenilenebilirliği ve insan sermayesi unsuru içinde, insanın bilgi kapasitesi ve niteliği de ciddi önem kazanmıştır (Çukurçayır ve Çelebi, 2009: 62). Bilgi toplumunun temel özelliklerini ve değişen unsurları şu şekilde açıklamak mümkündür (Aktan ve Tunç, 1998: 120):

- ✓ Sanayi toplumunda maddi sermayenin yerini bilgi toplumunda bilgi ve insan sermayesi almaktadır.
- ✓ Sanayi toplumunun gelişim simgesi olan buhar makinesi; bilgi toplumunun gelişim simgesi bilgisayarlardır.
- ✓ Bilgi toplumunun güç kaynağı zihinsel güçtür.
- ✓ Sanayi toplumundaki fiziksel ve düşünsel olarak üretime katılan insanların yerini bilgi toplumunda yükseköğrenim yapmış nitelikli insan sermayesi almıştır.
- ✓ Bilgi toplumu; bilgi ve teknoloji üretir ve bilgi sektörünün çıktısı; iletişim, bilgisayar, elektronik aletler, elektronik haberleşme ve gelişmiş teknolojilerdir.
- ✓ Fabrikaların yerini; bilgi ağları, veri tabanları/bankaları almıştır. Bilgi dünyanın her tarafında üretilerek iletişim teknolojilerinin yardımıyla her yere dağıtılabilmektedir.
- ✓ İşgücüne olan ihtiyaç bilgi toplumunda azdır. Kısa vadede işsizlik; uzun vadede küresel teknolojik gelişme bunun bir sonucudur.
- ✓ Bilgi toplumunda eğitim genel değil bireysel ve süreklidir.
- ✓ Tarım, sanayi ve hizmet birincil, ikincil ve üçüncül sektörler iken bilgi toplumunda bunlara dördüncül sektör olarak bilgi sektörü eklenmiştir.
- ✓ Özel sektör ve kamu kuruluşlarının tekelinden çıkan gönüllü kuruluşların etkin olduğu alanlar bilgi toplumunun göstergelerindendir.

- ✓ Emek, doğa, sermaye ve girişimci üretim faktörlerine bilgi faktörü eklenmiştir.
- ✓ Bilgi mal ve hizmet gibi kıt bir kaynak değildir, sürekli artan ve verimi de artan eğilim gösteren bir kaynaktır.
- ✓ Sanayi toplumunun çıktısı mal ve hizmetlerin taşınması bir maliyet unsuru iken bilgi toplumunun çıktısı bilgi; bilgi otoyolları ile mesafelere takılmaksızın minimum maliyet ve zamanda taşınabilmektedir.
- ✓ Tüketici taleplerinin mal ve hizmetle karşılanması düşük bir mobilite sağlarken bilgi toplumunun talep cevabı bilgiler yüksek mobilite sağlar. Böylece bilgi; sınırsız bir tüketici tarafından tüketilir ve yenilikleri doğurur.
- ✓ Fizik, kimya gibi müspet bilimlerin birincil önem sırasındaki yerini; moleküler biyoloji, kuantum elektroniği gibi alternatif bilimler almıştır.
- ✓ Birçok unsurda olduğu gibi temsili demokrasinin yerini de katılımcı demokrasi almıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin sosyal bir sonucu da budur.

Bilgi toplumlarını diğer toplumlardan ayıran çok belirgin özellikleri vardır. Bu toplumsal ve çağsal değişimler birikimsel olarak yaşandığından aslında her çağ bir sonraki çağın zemini niteliği taşır. Her çağ kendine özgü toplumlar oluşturur ve bu toplumların birçok özelliği birbirinden farklı unsurlar barındırır. Bir nevi yeni toplum eski toplumun üzerine kurulu ancak güncellenmiş biçimi gibidir. İçinde bulunduğumuz dönem bilgi çağı toplum ise bilgi toplumudur. Sanayi toplumu ise bu topluma zemin hazırlayan bir önceki yapılanmadır. Masuda (1990) ve Bozkurt (1996) çalışmalarında bu iki toplumun ayırıcı özelliklerini açıklayarak arasındaki farklılıkları tespit etmişlerdir.

Tablo 1.1. Bilgi Toplumu ile Sanayi Toplumu Arasındaki Farklar

SANAYİ TOPLUMU	BİLGİ TOPLUMU
Buhar Makinesi	Bilgisayar
Maddi Üretim	Bilgi üretimi
Fiziksel emek	Zihinsel emek
Fiziksel Sermaye	Beşeri Sermaye
Fabrikalarda üretim	Veri bankaları ve bilgi ağlarına bağlı üretim
Yeni pazarlar için	Ulusal sınırları ortadan kaldıran
Kolonilere yönelme	Küreselleşme
İmalat Sanayinin Ön Planda	Bilgi endüstrisi
olduğu tarım, sanayi ve hizmetler	Müşterek üretim ve kullanımda paylaşım
şeklinde üçlü endüstriyel yapı	(sinerjik ekonomi)
İşbölümü üretim tüketimin ayrılması (meta	Gelecekteki amaçların gerçekleşmesi için bilgi
ekonomi)	kullanımı
Arz ve talebe dayalı Fiyat Mekanizması	Gönüllü topluluklar önemli
İşletmeler önemli	Müşterek katılım ve sosyal yarar ön plandadır.
Özel mülkiyet rekabet ve kar artışı	Çok merkezlilik
ön planda	Çok merkezli fonksiyonel toplum
Merkeziyetçilik	Katılımcı demokrasi
Sınıflı toplum	Sivil hareketler
Parlamenter demokrasi	Gelecek şokları, kişisel terör ve sorunları
İşçi Hareketleri	Kitlesel bilgi toplumu (Sınırsız üretilen ileri
İşsizlik, savaş, faşizm	düzeydeki bilgi)
Kitlesel tüketim toplumu	Amaca yönelik gelecekteki başarı ihtiyacının
Maddi değerlerle psikolojik ihtiyaçların tatmini	tatmini (zaman değeri)
Bireysel özgürlük ve hümanizma düşüncesi	Toplumsal katılım ve küreselleşme

Kaynak: Masuda, 1990: 6-7; Bozkurt, 1996: 43.

Tablo 1.1. de açıklanan genel bilgiler yanında bilgi toplumunda; bilginin merkezi önemlidir, işletme algısı küreseldir, bilgi sektörü kurumsal islemektedir, birey önemlidir ve toplum bilinçli örgütlenmelerden oluşur (Çoban, 1997: 36-47). Bell, bilgi toplumunu beş boyut olarak ele almış ve bu beş boyutun bilgi toplumunun temel nitelikleri olduğunu belirtmiştir (Poloma, 1993:326-327):

- ✓ Ekonomi: mal/ürün üretiminden hizmet üretimi ağırlıklı bir anlayışa evirilmiştir.
- ✓ Çalışma alanı: bilginin önem kazanmasıyla birlikte teknik ve profesyonel grubun önemi ve etkinliği artmıştır.
- ✓ Kuramsal bilginin merkez konumu: toplum için gerekli yeniliklerin yapılması ve siyasal kararların alınmasında ortaya çıkan yeni oluşumdur.
- ✓ Teknolojik değerlerin kontrolü: bu adım geleceğe yöneliktir ve teknoloji ve bağlı değerlerin korunup geliştirilmesini ifade eder.
- ✓ Karar alma: seçimlerin önemini ve yeni bir entelektüel teknolojinin ortaya çıkarılmasını kapsar.

Bilgi ve bilgi toplumu alanında yapılan çalışmalardan anlaşılıyor ki; içinde yasadığımız çağ odağına bilgi ve insanı koyan; toplumda dönüştürdüğü alanlar bazında

insanlık tarihindeki diğer toplumlardan ayrılan ve belirleyici nitelikleriyle sermaye yapısı, üretim faktörleri, organizasyon vizyon ve misyonlarını değiştirerek iş dünyasında yeni oluşumları doğuran bir zaman dilimidir.

1.3. Bilgi Yönetimi

Tüm kurum ve kuruluşlar ve de insanlık için değişimin dönüşümün kaynağı bilgidir. Bilginin anlamını doğru kavramak onu nitelikli kullanmak için kritik önem taşımaktadır. Bilginin anlaşılması, yerinde ve doğru kullanımı, etkin sonuçlar doğurması ve fonksiyonel olması ise iyi yönetilmesine bağlıdır (Durna ve Demirel, 2008: 130).

Bilgi, ilk olarak; sübjektif ve örtük şekilde var olur. Toplumsal, kitlesel ve grupsal hedefler doğrultusunda çoğul kullanılabilmesi için kodlanarak örtük formdan açık hale getirilmeli, kullanacak kitle tarafından deşifre edilmelidir. Süreçsel olarak bilginin doğması ve bireysel olarak elde edilmesi önemlidir fakat bu şekilde örtük hali yeterli değildir. Açık hale getirilmeli, yönlendirilmeli ve kullanılmalıdır. Bu aşamada bilgi yönetimi işlev göstermektedir. Bilginin; kitlesel işlevselliği için açık hale getirilip, işlenip, kullanılmasını ve daha pek çok unsuru kapsayan bu sürece bilgi yönetimi denmektedir. Modern çağ ve bilginin önemi, kitlesel kullanım için işlenme ihtiyacı insanlığı bilgiyi yönetmeye götürmektedir (Çapar, 2005: 49).

1.3.1. Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi

İşletme literatürü için bilgi yönetimi kavramının ortaya çıkışı 1986 yılında Dr. Karl Wiig aracılığıyla olmuştur (Gümüştekin, 2004: 202). Konunun detaylı araştırmaları ve esas atılım yapması 1990'lı yıllardaki gelişmeler ile mümkün olmuştur. 1990 yılında Senge'nin yayımlanan "The Fifth Discipline" adlı kitabı ve 1991 yılında Harvard Business Review'da, Nonaka tarafından yayımlanan "Bilgi Üreten Şirket" adlı makale bilgi yönetimi kavramının gelişimindeki en büyük adımlardan olmuştur (Şeker, 2014: 1; Atak, 2011:161). Bu gelişmenin devamında hemen birkaç yıl sonra ünlü yönetim bilimcilerden Peter Drucker, 1993 yılında "Post-Capitalist Society" kitabını yazmıştır. Kitap; bilgi yönetimi kavramını bir bütün olarak ele alan ilk kaynak niteliğindedir. Bilgi yönetimin işletme dünyasındaki yolculuğuna Davenport ve Prusak'ın "İş Dünyasında Bilgi Yönetimi" çalışmaları büyük katkılar sağlamıştır (Atak, 2011: 161).

Bilgi yönetimi kavramı işletmelerin yapılarında büyük değişiklikler getirmiştir. Bilgi yönetimi gibi bir unsurun işletmeye dahil olmasıyla yeni görevler, yetkiler ve doğal olarak

yeni insan kaynağı türü oluşmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda bilgi yönetimi kavramı işletmelerin entelektüel sermaye unsurunu da etkilemiş ve yakın anlamlı olgular eklemiştir (Şeker, 2014: 1-2). İsveç'te ilk bilgi yönetimi kitabının yazarı olan Wilson 2002 yılındaki eserinde ise bilgi yönetimi sürecini; bilgi ve insan yönetimi olarak ikiye ayırmıştır. Bilginin insan eliyle yönetilemeyecek kadar geniş ve zamansız bir olgu olduğunu varsayan bu fikirde, bilginin yönetilmesi ancak elde olan imkanlar doğrultusunda düzenlenmesini kapsayabilmektedir. Haklılık payı çok yüksek olan bu fikir çerçevesinde günümüz bilgi yönetimi kavramı her iki boyutu da içine alacak şekilde tanımlanmaktadır (Tonta, 2004: 4).

Bilgi yönetiminin örgütlerde insanın bilgi haznesini yönetme boyutu işletmelerin *entelektüel sermayelerini* işaret etmektedir. Çağımız ekonomilerin istikrarsız ve gel-gitlerle dolu stili bilgi kavramını işletmelerin yükselen bir değeri haline getirmiştir. İşletme sermayesinde fiziksel olandan zihinsel olana doğru bir dönüşüm gerçekleşirken bilgi kavramı büyümenin, kaynağın ve değerin aracı konumundadır. Bu bağlamda bilginin artan değeri; doğru ve güncel bilgiye hızlı erişim, bilginin elde edilmesi ve kullanılması, gelecek için muhafaza edilmesi-depolanması, gerektiğinde seri şekilde ulaşılması gibi işlemler için bilgi yönetimi kavramını ihtiyaç haline getirmiştir. Bilginin bu işlevleri için zaruri bir ihtiyaçtan bilgi yönetimi kavramı doğmuştur (Samancıoğlu vd., 2010: 119).

90'lı yıllarda ortaya çıkan ve günümüze doğru gelişerek varlığını sürdüren bilgi yönetimi kavramı, odağı bilgi olan bir çağda işletmeler açısından kritik değere sahiptir. Yeni ekonominin doğuşu ile birlikte ortaya çıkan bu kavram; işletmeler için yenilenme, rekabet ve hızla değişen piyasa şartlarına uyum sağlamak anlamlarına gelmektedir. Bilgi teknolojilerinin geldiği ileri seviye ve küreselleşme unsurları işletmelerin hayatta kalmaları üzerinde bir kısıt olarak yer almaktadır.

Bilginin artan değeri; bir kurumda çalışan kişilerin bilgisinin totali anlamına gelen ve bir üretim faktörü olarak kabul edilen entelektüel sermayeyi önemli kılmıştır. Tam da bu noktada; şirketin entelektüel sermayesini en etkin biçimde işlemek adına bilgiyi yönetmek ihtiyacı doğmuş ve bilgi yönetimi kavramı oluşmuştur. O halde bilgi yönetimi; kurum ve kuruluşlarda kişisel, yapılandırılmamış örtük bilgi ile kurum faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan açık ve yapılandırılmış bilginin üretimi, saklanma, depolama ve erişimini, paylaşımını ve kullanımını sağlayan kurumsal bir sistemdir (Çapar, 2005: 49). Bilginin üretilmesi, elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve yönetilmesiyle ilgili faaliyetlerin tamamını kapsayan sürece bilgi yönetimi denir (Atılgan, 2009: 205). Bu süreçte, organizasyon bünyesinde var

olan tüm bilgi türlerinin; değer üretmek ve rekabet avantajı sağlamak için etkili bir biçimde kullanılması ve yönetilmesi esas alınır (Zaim, 2005: 81).

Araştırmacıların bazıları bilgi yönetimini tanımlarken sürecin kapsadığı faaliyetler çerçevesinde kalırken bazıları da bilgi yönetiminin amacı ve işlevine yönelik tanımlamalar yapmıştır. Jones ve George, bilgi yönetimini; fonksiyonlar ve bölümler arasında/içinde ilintili enformasyon teknolojileri aracılığıyla çeşitli uzmanlıkların paylaştırılması ve bütünleştirilmesi veya örgütün, sahip olduğu bütün bilgi ve enformasyon değerlerini toplaması, koordine etmesi ve paylaşması olarak açıklamıştır (Güven, 2006: 9). Daha kapsamlı bir tanımlama yapan Özgener (2003), bilgi yönetimi; rekabet avantajı sağlamak amacıyla bilgiyi yaratma, bulma, elde etme ve kullanmaya yönelik stratejiler ve süreçler bütünüdür, demiştir. Bir diğer deyişle; bilgi yönetimi, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için bilginin yaratılma, elde edilme, kullanılma ve yönetilmesinin belirlendiği sistematik bir yapıdır. İçsel ve dışsal biçimde bilginin kimlerle, ne şekilde ve nasıl paylaşılacağını ve yeniden kullanılmasının ne şekilde olacağını kapsar. Şeker' e (2014: 1) göre ise bilgi yönetimi; işletmedeki bilginin doğru ve verimli şekilde alınması, paylaşılması ve kullanılmasını kapsamaktadır. Ayrıca bilgi yönetimini, bilginin sürekli akmasından sorumlu olan ve *öğrenen örgütlerin* temel yapı taşı niteliğinde bir kavram olduğunu belirtmiştir. Örgütsel öğrenmenin (bilginin örgütsel davranış, değer ve normlara yansıtılması) , yüksek bilgi kapasitesinin ve sağlıklı iletişimin var olmasını sağlayan temel ayak olarak bilgi yönetimini göstermiştir.

1.3.2. Bilgi Yönetiminin Amacı, Temel ilkeleri ve Stratejileri

Bilgi çağında bilgi ve teknoloji herkes için önemli ve kritik bir unsurdur. İşletmeler de organik yapıları gereği çağı saran bir anlayıştan uzak olamazlar hatta çağın gereklerini en önde yakalayan yapılar olmaları zorunluluktur. Bu bağlamda bilgi kadar bilginin yönetimi de işletmeler açısından stratejik olarak yaklaşmaları gereken bir konudur. İşletmenin bilgi yönetiminde kullandığı strateji aynı zamanda rekabet stratejisinin de bir yansıması ve göstergesidir. Bilen ve öğrenen örgütlerin temeli iyi bilgi yönetiminden geçmektedir (Atlı, 2014: 4). İşletmeler açısından bilgi yönetiminin önemi, ilk adım olan bilginin üretilmesi aşamasında başlar (Şahin, 2009: 111-112). Bilgi yönetimi işletmenin tümünde bulunan açık ve örtük bilgileri kapsadığından tüm örgütü ilgilendiren ve tüm örgüt üyelerinin katılması gerekli olan bir faaliyettir. Bu sebeple bilgi yönetiminin etkin olması; öğrenme, bilgi paylaşımı ve bilgi teknolojilerini gerektirir. İşletmenin bu tür bir kültürü paylaşması da bu

konuda kritik önem taşır. Bu bağlamda, bilgi yönetimi ve öğrenen organizasyon kavramı yakından ilintilidir (Gümüştekin, 2004: 205).

Bilgi yönetiminin önemini açıklayan beş basamak bulunmaktadır. bu basamaklardan ilki örtük bilginin açığa çıkarılması adımıdır. Örtük bilgi, bireylerin zihinlerinde bulunan ve davranışlarında yansıttıkları sübjektif depolardır. Kişilerin sahip olduğu bu bilginin örgütçe paylaşılması ilk ve temel adımdır. Fikir ve kavramların üretilmesi ikinci basamağı oluşturur. Üretilen kavramların paylaşılması bir diğer adımı; bu aşamalardan sonra inşa edilen ilk örnek ise dördüncü basamağı oluşturmaktadır. Son basamak ise üretilen bilgilerin iletişim kanallarıyla iletilerek örgütsel bilgi üretimini meydana getirmesidir (Sağsan, 2015: 253-254).

Bilgi yönetiminin temel amacı; ilk olarak değerli yeni bilgilerin belirlenmesi, bunların ilgili birimlere ulaştırılması ve bilgi birikiminin taze tutulmasıdır. İşletmenin ilgilendiği alanla alakalı bilginin aranması, bulunması, elde edilmesi, kaydedilerek doğru biçimde kullanılması, örgüt içi iletişim kanallarına iletilmesi, paylaşılması, dinamik tutulması ve güncel olmayan arşivlenmesi bilgi yönetiminin çalışma alanını oluşturur (Taşkın ve diğerleri, 2005: 313). Bilginin paylaşılmasında temel gaye işletmenin tüm kaynaklarıyla örgütün bütün kapasitesini açığa çıkararak rekabet avantajı elde etmektir. Çapar (2005: 50), bilgi yönetiminin amaçlarını şu şekilde açıklamıştır:

- ✓ Bilgiyi açık hale getirerek entelektüel sermayenin her kuruluşta etkin bir rol oynamasını sağlamak (bilgi haritaları, sarı sayfalar, hipermetin, vb. araçlarla).
- ✓ Kurum içi bilgi-yoğun bir kültür oluşturmak (bilgi paylaşımı, güven, ödüllendirme).
- ✓ Kurumun sosyal ve teknolojik altyapısını oluşturmak ve geliştirmek.
- ✓ Kurumsal bilginin üretimi, depolanması ile erişimi, paylaşımı ve kullanımını sağlamak olarak belirlenebilir.

Çapar'ın belirttiği amaçlara ek olarak;

- ✓ İşletmenin sahip olduğu entelektüel sermayeyle alakalı süreçler, ölçümler, değerlendirmeler, yatırımının geri dönüşü konuları bilgi yönetiminin odak noktasıdır (Barutçugil, 2000: 2).
- ✓ Bilgi yönetimi, Öğrenen örgütün en önemli yeteneğidir ve öğrenen örgütlerin temelinde bilginin üretilip paylaşılması amacı yatar (Şerbetçi, 2001: 337).
- ✓ Bilgi yönetiminin son amacı, entelektüel sermayeden faydalanmak, özel olarak bilgi alışverişini özendirmek ve bilgi paylaşımını sağlamaktır (Atak, 2011: 172-173).

- ✓ Örgüt değerlerini kalıcı kılmak bilgi yönetiminin diğer amaçlarındandır (Gümüştekin, 2004: 205).

Bilgi yönetimi işlevselliği, organizasyonlarda tuttuğu yer ve örgütler için önemi noktalarında günümüz örgütlerinin ilerleme tası niteliğinde bir yeteneğidir. Her konuda olduğu gibi iyi bir bilgi yönetimi için örgütün sahip olması gereken temel nitelikler ve yapması gereken temel ilkeler bulunmaktadır. Özdemirci (2001: 8), bilgi ve belge yönetiminin esaslarını araştırdığı çalışmasında iyi bir bilgi-belge yönetiminin ilkelerini açıklamıştır:

- ✓ İşletme çapında bilgi ağlarının oluşturulması,
- ✓ Teknolojik ve elektronik ortam; haberleşme, yazışmalar, resmi belge işlemleri unsurları ile arşiv arasındaki ilişkinin sağlam tutulması,
- ✓ Güvenlik, gizlilik ve paylaşılabilirdik kısıtlarının bilgi ve belge üzerindeki sınırlarının iyi belirlenmesi,
- ✓ Teknoloji ve güvenlik alanında hukuki düzenlemenin yapılması,
- ✓ Bilgi haznelerinin standartlarının belirlenmesi,
- ✓ Elektronik ortam belge ve işlemlerinin kullanma ve yasal geçerlilik düzenlemelerinin yapılması,
- ✓ Bilgi yönetimi alanında nitelikli insan gücünün istihdam edilmesi ve bunu sağlayacak yapıların kurulması.

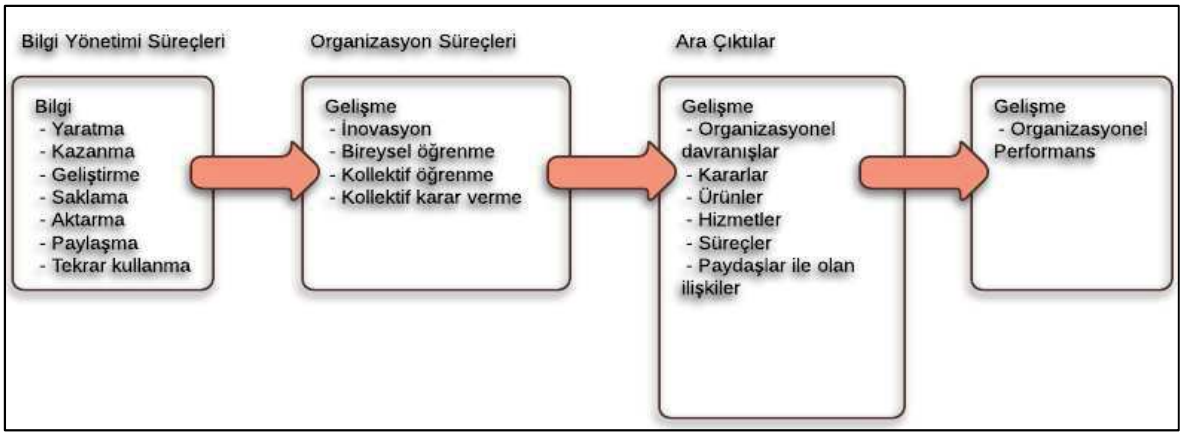
Görüldüğü gibi bilgi yönetimi örgütler için kritik değere sahip bir unsurdur ve iyi yönetilmesi temel gereksinimdir. Bilgi yönetiminin olması değil etkin bir formda olması işletmeye katma değer yaratır ve rekabet avantajı sağlar. O halde etkin bilgi yönetiminin kriterlerinin belirlenmesi de bir diğer gerekliliktir. Etkin bir bilgi yönetiminin yapılıp yapılmadığı ve entelektüel sermayenin pozitif yönlü değer yaratacak şekilde aktif edilip edilmediği belli kıstaslara tabi tutularak anlaşılabilir. Bu bağlamda *bilgi kaynaklarının belirlenmesi* ve bilginin zamanında üretilip doğru kanallara ulaştırılması ilk ve temel adımdır. Bilginin elde edilmesi ve saklanması kadar ulaşılabilir olması da önemlidir. İyi bir bilgi yönetiminde bilginin *erişilebilir* olması temel şarttır. Bilgi yönetiminin *esnekliği* de işletme açısından kritik değerde bir unsurdur. Bir bilgi örgüt için elde edildiği şartlarda çok önemli olabilir ancak zamanla önemini yitirmiş ise bunun belirlenmesi gerekir. Yani bilgi yönetiminin bilgilerin güncelliği kontrol edip ihtiyaca uyumlaştıracak esnekliğe sahip olması gerekir. Bilgi yönetiminin iş alanı ve müşteri beklentilerini karşılayacak biçimde

pozitif değer yaratması gerekir. Bu bağlamda bilgi yönetiminin kuruma katkısı olacak unsurları belirler; pozitif değer yaratmayan etkinlikleri ortadan kaldırır özellikte olması beklenir. Kurumun sahip olduğu *entelektüel sermayeyi korumak* adına her türlü altyapıyı bilgi yönetimi gerçekleştirir.

Çalışanların bilgilerinin işlenip değerli olabilmesi için organizasyon içerisinde gerekli değişimlerin yapılması ve *bilgi işçilerinin* oluşturulması gerekir. Bilgi yönetiminin ve örgüt üyelerinin ayrı ayrı iyi olması işletmeye katma değer sağlayacağı anlamına gelmemektedir. Bilgi yönetiminin etkinliğini belirleyen unsur bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye kavramlarının tüm örgüt üyelerince anlaşılması ve bu algının *sürdürülebilir* olması gerekir. Bir yapılanmanın işletme bazında sürdürülebilir olmasının tek yolu da kültür oluşturulmasından geçer. Yani bilgi yönetim sisteminin etkinliği *bilgi kültürü* oluşturulmasına direkt bağlıdır. Kurum çapında *bilgi yönetim stratejileri* yönetim tarafından belirlenmeli, uygulanmalı ve etkinliği kontrol edilmelidir. Bilgi yönetiminin *sistematik* bir biçimde yapılabilmesi için bilgi yönetim sistemlerinin oluşturulması gerekir. *Bilgi yönetim süreçleri* uygulanmalı ve iyileştirme çalışmaları yürütülmelidir.

Bilgi yönetimi gerçekleşirken geçilen süreçlere gerekli personeller atanmalı, performansları ölçülmeli ve süreç iyileştirme çalışmaları sürekli olmalıdır ki *entelektüel sermayenin optimum kullanımı* gerçekleştirilebilsin. Bilginin *teknoloji* ile var olduğu unutulmamalıdır. Bilgi yönetim çalışmalarında yönetim bilişim sistemleri ve karar destek sistemleri gibi *yönetim araçlarının kullanılması* etkinlik sağlayacaktır. Bilgi yönetim sistemlerinin; *ERP, toplam kalite yönetimi, CRM* gibi sistemlerle desteklenmesi gerekir. Bilgi yönetimi, *kurumsal zekâyı* artırır ve bu artışı sürdürür nitelikte olmalıdır. Bu nedenle kurumsal zekanın ölçülmesi ve iyileştirilmesi bilgi yönetiminin etkinliğini belirleyen kriterler arasındadır. Kurumsal zekanın gelişmesiyle ortaya çıkan *öğrenen örgüt* yapısı oluşturulmalıdır. İşletme bazındaki bilgelerin tek sahibinin yönetici olmadığı; örgütü oluşturan her bir üyenin *bilgi birikiminin* ayrı ayrı önemli olduğunu gösteren yönetim politikaları belirlenmelidir. Entelektüel sermayeyi optimum düzeyde kullanarak çağı yakalamak ve *yenilikçi* olabilmek işletmelerin sahip olması gereken en temel niteliktir. Bilginin *rekabet avantajı* sağlayacak şekilde yönetilmesi ve iyileştirilmesi gerekir. Bilgi yönetimine yönelecek *risklerin* belirlenip tedbirlerin alınması bir diğer kriterdir. Bilgi yönetiminin de etkinliğini *ölçecek ve değerlendirecek* bir sistemin kurulması en son kriterdir (Öztemel ve Arslankaya, 2004: 2-3).

Şekil 1.3. Örgütsel Bilgi Yönetimi ve Faydaları



Kaynak: King, 2009: 3-13.

Bir kurumun bilgi yönetimini oluşturması ve uygulaması neden gereklidir? Bilgi yönetiminin önemi, rekabet avantajı, örgütsel öğrenmenin gelişmesi, yenilikçiliği yakalayabilmek, entelektüel sermayeyi optimum kullanabilmek bir işletmede neden bilgi yönetiminin olması gerekliliğini açıklamaktadır ancak Çapar (2005: 51-52), örgütlerin bilgi yönetimini teşvik etme ve kullanma gerekliliklerini şöyle sıralamıştır:

- ✓ Örtük bilginin açık, kullanılabilir, paylaşılabilir bir biçime getirilmesi,
- ✓ Tüm örgüt çapında geçerli ve anlaşılır yeni kavramlar yaratabilmek,
- ✓ Kavramların anlaşılır ve geçerli olabilmesi için ilgili kişilerce tartışılmasını sağlamak,
- ✓ İşletmenin sahip olduğu bilgi ve kavramların yapılandırılmasını sağlamak,
- ✓ Mevcut bilginin; örgütün her aşamasındaki personel tarafından kullanılarak yeni bilgiler doğurması ve bilgi haznesini artırması.

Öztemel ve Arslankaya (2004), bilgi yönetiminin etkin olması için bilgi yönetim stratejilerinin belirlenip kullanılmasının gerekliliğini açıklamıştır. Bu alanda çalışma yapan Şeker (2014), *Bilgi Yönetim Stratejilerini* derlemiştir. Bilgi yönetim stratejileri; bilgi yönetimine bağlı etkinliklerin öncesinde, sırasında ve sonrasında olmak üzere üç adımdan oluşur:

1.3.2.1. Ödüllendirme Stratejisi

Bilgi yönetimi faaliyetlerini örgütte cazip kılmak adına bazı teşvik çalışmaları yapılabilir. Bu stratejide, bilgi yönetimine kaynak oluşturan kişilere ödüller verilip, bu kişilerin rekabete dahil edileceği uygulamalar izlenebilmektedir (Şeker, 2014: 13).

1.3.2.2. Zorlama Stratejisi (Push Strategy)

Kodlama yaklaşımı da denen bu stratejide insanların bilgi yönetimi ile olan ilişkileri belirli biz düzen ve kurallar çerçevesinde gerçekleştirilir. Böylece kişilerin sistemli olarak bilgi yönetim malzemesi oluşturması, bilgi yönetimi ile ilişkilerinin dinamik tutulması, bilgi yönetim depolarına veri girmeleri ve veri takip oluşturmaları sağlanır (Şeker, 2014: 13).

1.3.2.3. Talep Stratejisi (Pull Strategy)

Örgüt üyelerinin bilgi yönetim haznelerine kendi talepleri ile ulaşmaları için ihtiyaçlar saptanır. Uzmanlar ani ve zamansız müdahaleler ile çalışanların ihtiyaç duyabileceği verileri bilgi depolarına doldurur. Böylece çalışanların talep etmesi halinde veriye kolayca erişebilmesi sağlanır. Bu stratejiyi diğerlerinden farklı kılan; bilginin çalışanın ihtiyacına göre özelleştirilmesidir (Şeker, 2014: 13).

Bilgi yönetimi işletmelerin her anlamda işlerliğini sağlamaları için hayati gereksinimidir. Bilgi yönetiminin amacı, gereklilikleri, kriterleri ve stratejileri kadar totalde sağladığı faydalara da değinmek gerekir (Atlı, 2014: 5):

- ✓ Organizasyonel adaptasyon ve esnekliği artırır,
- ✓ İnsan para yatırımında daha yüksek dönüşüm sağlar,
- ✓ Rekabet avantajını artırır, telif hakları için yasal koruma sağlar,
- ✓ Bilgi çağı yöneticilerinin, kurumsal amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırır,[36]
- ✓ Bireysel bilgileri kurumsal bilgi haline dönüştürür,
- ✓ Tasarruf ve verimlilik sağlar,
- ✓ İş ile ilgili yeni fırsatları görmeyi sağlayacak veriler sunar,
- ✓ Organizasyonlara piyasa şartlarına göre değişebilme ve öğrenme disiplinini kazandırır, kurum içinde bilgi akışı hızlanır,
- ✓ Hızlı düşünebilen ve değişebilen bir organizasyon oluşur,
- ✓ Sorunların tespiti ve çözümü hızlanır,
- ✓ Kağıttan muaf elektronik ortamda hızlı çalışma imkanı sunar,
- ✓ Organizasyondaki parlak fikirlere hızlı ulaşılır ve bu bilgilere sahip kişiler daha hızlı tespit edilir,
- ✓ Gerçek zamanlı raporlama sağlanır,
- ✓ Raporlar otomatik olarak oluşur ve bu raporlara her zaman her yerden ulaşılabilir, raporlar anlık verilere göre objektif olarak şekillenmiştir,
- ✓ Enformasyon her zaman tazedir,

- ✓ Online kütüphaneler oluşur, tüm standart işler otomatize edilir,
- ✓ Proje üretebilmek için zaman sağlanır, mal ve hizmet kalitesi artar,
- ✓ Organizasyonel bilgi, unutulmaz, kaybolmaz, yok olmaz,
- ✓ Kurum içinde bilgi akışı hızlanır.

Literatür kapsamında gerçekleştirilen çalışmalardan anlaşıldığı gibi bilgi yönetimi işletmelere pek çok fayda sağlayan, organizasyonda bulunması hayati önem taşıyan bir yapıdır. Her fonksiyonel yapıda olduğu gibi bilgi yönetiminin de gerçekleştirilmesini zora sokan bazı etkenler mevcuttur. Bu etkenler bilgi yönetimini örgütler açısından zorlu hale getirebilmektedir (Barutçugil, 2002: 174):

- ✓ Çağımız şartlarında bilgideki değişim hızının sürekli artması,
- ✓ Teknolojinin de çok hızlı biçimde gelişmesi bir avantaj olsa da sürekli bilinen teknolojinin değişmesi ve karmaşıklaşması işletmeleri yavaşlatan ve bilgi yönetimine engeller oluşturan bir etmendir.
- ✓ Teknolojik yenilenmelere bağlı olarak organizasyonların da karmaşık forma gelmeleri,
- ✓ Çalışanların niteliklerinin ve eğitim düzeylerinin durmaksızın ve hızlı biçimde değişmesi,
- ✓ Çalışan beklentilerinin yeniliklere ve gerekliliklere göre değişim göstermesi,
- ✓ Yönetim hiyerarşilerini yetenek ve bilginin işgal etmesi, bilgi yönetimini güçleştiren belli başlı engelledir.

Bilgi yönetimi; sahip olduğu unsurlar ve sağladığı faydalarla baslı basına detaylı ilgilenilmesi gereken bir oluşumdur. İşletmelerin entelektüel sermayelerini doğru işlemesi ve optimum düzeyde kullanması, öğrenen örgütlerin oluşması ve kurumsal zekanın yükselmesi, bilgi yönetiminin yenilikçiliğin temel şartlarından olması ve bilgi yönetiminin rekabet avantajı sağlaması onu kritik değerde önemli yapan en önemli sebeplerdir.

1.3.3. Bilgi Yönetiminin Adımları

Bilgi yönetimi; anlaşılır, etkin ve üretken işleyen bir sistem olabilmek için belli aşamalardan geçer. Bu aşamalar; Kavramsallaştırma, Yansıtma, Eylem ve Gözden Geçirme adımlarıdır. Bu adımların her birinde bilgi yönetimi yeni bir nitelik kazanır ve her bir adım etkin bilgi yönetimi için önemlidir. Kâhya (2014: 28-29), çalışmasında bu adımları 4 aşamalı açıklamıştır.

Kavramsallaştırma:

Örgütte bulunan potansiyel ve mevcut bilgi altyapısı bu aşamada ortaya çıkar. İş süreçleri, bu süreçlerde hangi rolleri kimlerin oynayacağının belirlenmesi için bir örgüt modeli bu adımda ihtiyaç haline gelir. Bilginin; örgütsel süreçler ve örgüt üyeleri için tanımlanması, temsil edilmesi ve sınıflanmasının yapıldığı bu aşamada bilgi ve süreçlerde ne işe yaradığı anlamlı hale getirilir. Bilginin; tanımlaması, bilgi süreçleri ve rollerin örgütsel modeli gibi kavramlaştırma işlemlerinin yapılmasından sonra bilgi analizi ile bilginin zayıf ve güçlü yönleri belirlenerek bir sonraki aşama olan yansıtma basamağına geçilir.

Yansıtma:

Eylem aşamasında optimum başarının sağlanması için bu aşamada iyi bir planlama gereklidir. Bu aşama, tanımlanan bilginin organizasyona yayılması içeriğini taşır. Bilginin türü, bilgi kaynaklarının işletmeye fayda düzeyi, elde edilen verilerin işletme için önemi bu aşamada değerlendirilir. İşletmenin varlıklarından biri olan bilginin sağlayacağı alternatif katkılar, kullanılması durumunda etkilerinin neler olacağının araştırılması, mevcut olarak kullanılamamasının önünde duran engellerin neler olduğunun belirlenmesi, bilginin organizasyona katacağı değerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi bu adımda gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Kavramsallaştırma ve yansıtma aşamlarının tamamlanmasının ardından bu aşamlardaki edinimin fiile dökülmesine sıra gelir.

Eylem:

Bilginin eyleme dönüştürüldüğü aşamadır. Bilgi eylemi kapsamında; bilgiler bir araya getirilir, uyumlaştırılır, geliştirilir ve dağıtılır. Böylece bir bilgi altyapısı meydana gelmiş olur. Bilginin sonuç üretmesi, etkin olması, değer yaratması ve kazanç getirmesi için eylem aşaması temel koşuldur. Eylem aşamasında edinimler davranışa dönüştürüldükten sonra bu davranışların sonuçlarını değerleyen gözden geçirme aşamasına geçilir.

Gözden Geçirme:

Her faaliyet gibi bilgi eylemlerinin sonuçları kontrol edilip değerlendirilmelidir. Bu amaç doğrultusunda; gözden geçirme adımında, bilgi yönetimi eylemlerinin sonuçları değerlendirilir ve yorumlanır. Pek tabi bu değerlendirme ve yorumlama işlemi için belli ölçütler gerekmektedir. Örneğin bilgi yönetiminin altyapısı gözden geçirilirken;

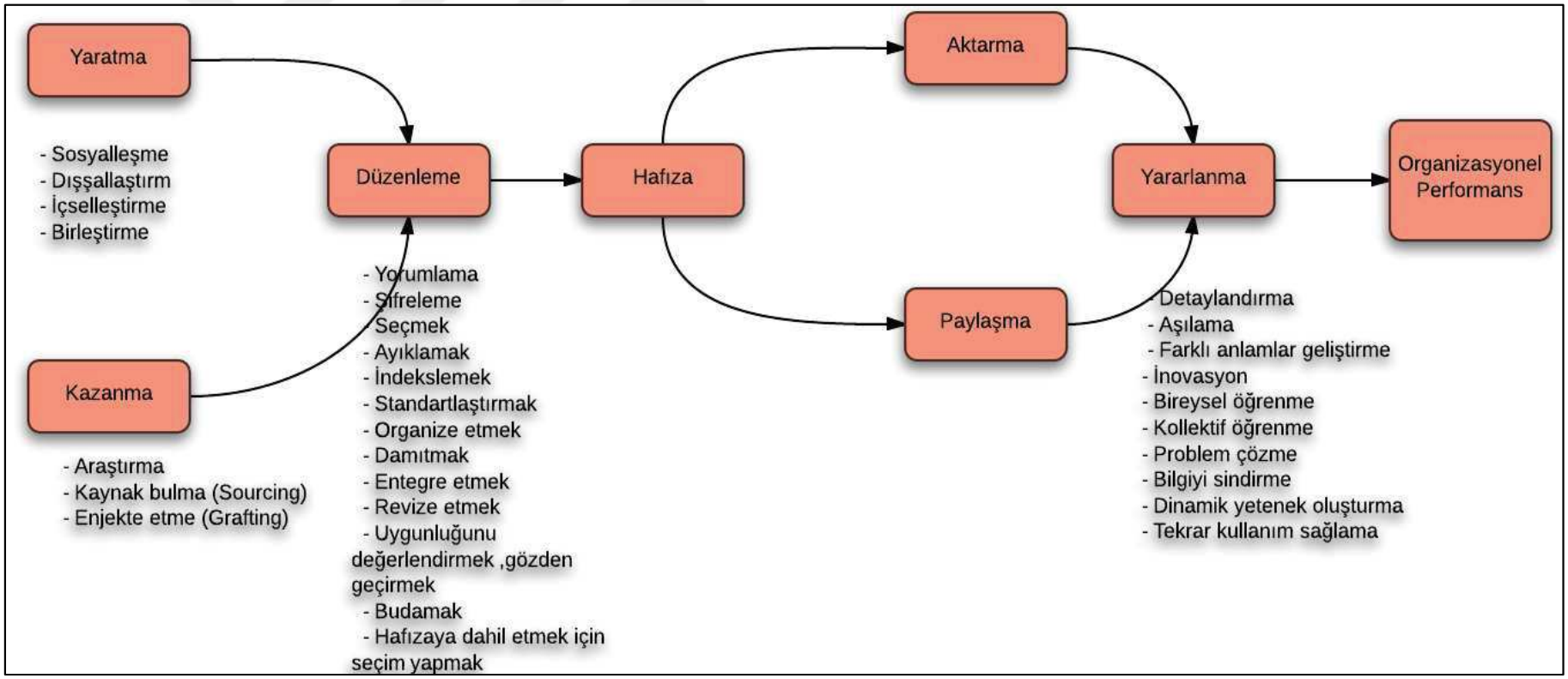
- ✓ Altyapının tutarlı ve doğru bilgi içerdiğinin denetlenmesi için içerik kontrolü;

- ✓ Bilgi altyapısının durağan mı dinamik mi nitelik taşıdığını belirlemek üzere zaman kontrolü;
- ✓ Bilginin öğrenim ve kullanım kolaylığını saptamak üzere fonksiyonel kontrol;
- ✓ Bilgiye ihtiyaç duyulduğunda ulaşılabilir olup olmadığını belirlemek için erişim kontrolü gerçekleştirilmektedir.

1.3.4. Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetimi kavramının tanımlarında bilgi yönetiminin bilginin yaratılmasıyla başlayan ve bilgi kullanıcılarına iletilmesi ve uygulamaya konulmasıyla son bulan bir süreç olduğu belirtilmektedir. Bilginin, ilgili kullanıcılara iletilebilmesi amacına ulaşabilmesi, bilginin yaratıldıktan sonra farklı işlemlere tabi tutulmasına bağlıdır. Elde etme aşamasından sonra bilginin dönüştürülmesi, uygulaması ve korunması aşamaları yer almaktadır.

Şekil 1.4. Bilgi Yönetim Süreci



Kaynak: King, 2009: 7.

Şekilde, William R. King'in (2009) bilgi yönetimi süreçleri modeli görülmektedir. Sürecin başlangıcında yeni bilgi oluşumu, var olan bilginin elde edilmesiyle birlikte yeni bilgi kazanımı adımları bulunmaktadır. Modelde yer alan "Yaratma" adlı aşama, Nonaka tarafından 1994 yılında geliştirilen spiral bilgi oluşum modelindeki "Yaratma" evresidir. Bu modele göre yeni bilgi oluşumu için; örtük bilginin yeni örtük bilgiye dönüşmesini içeren sosyalleşme, mevcut açık bilginin birleştirilmesi, kategorize edilmesi, sentezlenmesiyle yeni açık bilgi oluşturulmasını sağlayan birleştirme, örtük bilginin yeni açık bilgiye dönüştürülmesini içeren dışsallaştırma ve açık bilgiden yeni örtük bilgi oluşturulmasını sağlayan içselleştirme evreleri tamamlanmalıdır (Çobanoğlu, 2014: 34).

1.3.4.1. Bilginin Elde Edilmesi

Bilginin elde edilmesi, bilginin üretilmesinden kasıt; organizasyonun yeni faydalı fikirler üretip ve çözüm odaklı olma kabiliyetinden söz edilmesidir. Organizasyonlar geçmiş zamanlardaki ve hazır olan verilerden elde ettikleri bilgileri birtakım uğraşlar sonucunda baştan yapılandırarak ve elde ettikleri verileri birleştirerek bilgi üretir. Bu kapsamda bilgi elde etme süreci, organizasyon yararına yeni bilgi üretimi ile alakalı tüm faaliyetleri barındırmaktadır (Karabağ, 2005: 297-298).

Sağlıklı bütün kuruluşlar bilgiyi üretip kullanırlar. Her kuruluşun hayati fonksiyonlarını yerine getirebilmesi ve sürdürülebilirlik sağlaması için bilgiye ihtiyacı olacaktır. Fakat bilginin üretilmesi sürecinde kasıt edilen, bilginin anlamlı ve kasıtlı üretilmesidir. Bir başka deyişle bilgi üretimi süreci, işletmelerin kurumsal bilgi hazinelerini arttırarak gelişmesi amacıyla yaptıkları sürekli ve sistemli araştırmalarla ilgilenmektedir (Selvi, 2012: 204). Kuruluşlar açısından bilgi pek çok farklı yöntemle üretilebilir. "Bilginin elde edilmesi", "bilginin firma içinde üretilmesi" ve "bilginin ortak olarak üretilmesi" bunların içinde en çok tercih edilen üç ana yöntemdir. Bilgi üretim süreci kesinlikle yeni bilgi üretimine ihtiyaç duymamaktadır. Çoğunlukla şirketler değişik kaynaklardan yararlanarak bilgiyi elde edip içselleştirerek firma bünyesinde uygulamayı ve şirket hedeflerine yönelik kullanmayı tercih etmektedirler. (Karabağ, 2005: 297).

Çalışan beyinlerde bilgi üretilir. Üretilen bilgi çalışanın beyninde ortaya çıkar ve uygulamaya geçirilir. Şirketlerde evraklarda ya da arşivlerde değil düzenli günlük çalışmalarda, uygulama ve süreçlerde kendisini gösterir. (Demirel, 2007: 101).

İki bakımından bilginin elde edilmesi ve üretilmesi önemlidir. İlki bu bilgiler yeni bilgilerin üretiminde kullanılmaktadır. İkincisi ise eğer elde edilen bilgiler şirket için yeni

ve hali hazırda çözüm bekleyen problemlerinin daha kısa yoldan etkili olarak çözülmesini ve sürecin iyileştirilmesini sağlayacak bir sonuç elde ediliyorsa işletmeler açısından en az yeni bilgi kadar önemli ve değerlidir (Hong, 1999: 173). Kuruluşların bilgi alt yapısının vazgeçilmez bir parçası haline gelen bilgi, kuruluş için yeni ve onlara özel bir yer edinir. Bilgi edinmenin kuruluşlar için çeşitli yolları vardır. Üretme, kıyaslama, öykünme, satın almak, dış kaynak kullanımı, türetme ve keşfetme gibi bu konuda kullanılan yöntemlerden sadece bir kaçıdır (Zaim, 2000: 974).

1.3.4.2. Bilginin Dönüştürülmesi

Veri ve enformasyondan farklı olarak bilgi, kendine özgü yapısı gereği, insanın bildiği her şeyin belirli bir kalıba sokulması, farklı rakamlar ve sembollerle anlatılması ve kesin başlıklar altında anlatılması imkansızdır. Bu açıdan bilginin amacına uygun olarak ifade edilmesi karmaşık zor ve tecrübeye ihtiyaç duyulan bir süreçtir. Bilginin, üretilmesinden çıktıya dönüşmesine kadar hayatın her alanında farklı yerlerde ihtiyaç nevi olması, bilgiye sahip olunmasının önemini açıkca ortaya çıkarmaktadır. Küresel dünyaya ayak uydurmak ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak adına, sadece bilgiye sahip olmakta yetmemektedir. Asıl önemli olan bilginin nasıl kullanılacağına hakim olmaktır (Koza, 2008: 25).

Örgütte iletişim sistemleri ve bilgi bağlantısı, önceden bölünmüş bilgi akışını bütünleştirebilir. Bu bağlantılar örgütün farklı parçaları arasında meydana gelen doğal iletişim engellerini ortadan kaldırabilir. Örgütte çalışanların bilgilerinin aktif kullanımını sağlayarak ortak bilgi tabanının oluşturulmaya çalışılması "örgütsel bilgi yönetimi" açısından çok önemlidir. Örgütlerde bilginin başarıyla yönetilebilmesi, binlerce bireyin bilgi hazinesini birleştirip bütünleştirmesine bağlı bulunmaktadır (Dur, 20018: 12). Örgütler için bilginin başarılı ve doğru bir şekilde dönüştürülmesi kilit öneme sahiptir.

Değiştirme odaklı bilgi yönetim yöntemleri mevcut bilgileri yararlı hale getirmeyi amaçlayan yöntemlerdir. Bilgi değişimini sağlayan bazı yöntemler örgütün bilgiyi organize etme, bütünleştirme, birleştirme, yapılandırma, koordine etme ya da dağıtma kabiliyetleridir. Bir örgüt bilgisini organize etmek ve yapılandırmak için bir taslak geliştirmelidir. Genel temsil standartları olmadan bilginin uygunluğundan ya da genel bir diyalogdan söz edilemezdi. Bu durum mal varlığını etkili bir biçimde yönetmek için zorluk teşkil edebilirdi.

Belirli bir konu ile ilgili bilgi, örgütün farklı yerlerinde veya örgüt içindeki farklı sistemlerde bulunabilir. Bu bilgiyi birleştirmek ya da bir araya getirmek işsizliği azaltır, uygun

bir temsil geliştirir ve aşırı yoğunluğu yok ederek verimliliği arttırır. Bu yöntemler aynı zamanda örgütün eski bilgileri yenileriyle değiştirmesini sağlar. Verimliliği maksimum düzeye getirmek için farklı bilgilere sahip birçok bireyin bir araya gelmesi gerekir. Bu nedenle, her örgütün önde gelen amacı birçok bireyin kendilerine özgü bilgilerini birleştirmeleri olmalıdır. Bu bütünleşmeyi sağlamak için gerekli olan ve sık sık dile getirilen mekanizmalar ise şunlardır: kurallar ve direktifler, sıralama, usuller ve sorun çözümünü gruplama ile karar vermedir. Örgüt bilgiyi ham halde aldığında örgüt içinde hemen kullanamaz her örgütün farklı bir kültürü vardır bu tıpkı ilaç gibidir her hastaya farklı uygulanır her bünyeye verilecek miktar değişir aksi taktirde bünyede farklı patolojik durumlar gözlenebilir. Bunun gibi her örgüt bilgiyi elde ettikten sonra bunu kendi kültürüne göre örgüt yapısına ve bulunduğu piyasaya göre işler ondan sonra uygulama safhasına geçer (Dur, 2008: 12-13).

1.3.4.3. Bilginin Uygulanması

Bilgi yönetimi sürecinin en önemli unsurlarından biri de firmalarda her seviyedeki yönetim faaliyetlerinde ortaya çıkabilecek bilginin kullanılması sürecidir (Beijerse, 2000: 167). Bu süreç bilginin, işletmenin ürünlerine, hizmetlerine ve uygulamalarına dahil edilmesini ifade etmektedir. Genel olarak organizasyonlar bilgiyi, ürünlerinde, süreçlerinde ve uygulamalarında kullanmalı ve bu bilgilerden değer elde etmelidirler. Eğer bilgiler bu yararı elde etmek için kullanılmazlarsa, kaynakların boşa harcanmasından başka bir anlam ifade etmeyeceklerdir (Wong ve Aspinwall, 2004: 55). Bilginin kullanılması, diğer bilgi yönetimi süreçlerinin etkinliği açısından da büyük önem taşımaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi elde edilen, paylaşılan veya saklanan bilgiler kullanıldığı ölçüde değerli hale gelecektir. Bu sebeple bilgi yönetimi uygulamalarının başarısının, bilginin ne ölçüde etkili ve etkin biçimde kullanıldığına, bu bilginin ne ölçüde davranışlara yansıdığına ve fiiliyata geçirildiğine bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Bilginin, bir şirketin rekabet gücü üzerinde herhangi bir etkisinin olması isteniyorsa, sorunların çözümünde ve yeni fikirlerin üretilmesinde kullanılması gerekir. Bu nedenle, kuruluş içinde bilgi konusuna dikkat çekilmeli ve bilginin elde edilmesi ve paylaşılması için bir istek yaratılmalıdır.

Çalışanlar, enformasyonun kendileri için yararlı olabileceğini ve onu nasıl kullanacaklarını anlamalıdırlar (Lengnick ve Lengnick, 2000: 90). Bilginin işletmeler açısından değer yaratabilmesi için, bilgi yönetimi uygulamalarının çalışanların davranışlarında, çalışma anlayış ve biçiminde olumlu bir şekilde değişime yol açması, yeni ve faydalı fikirlerin, süreçlerin, uygulamaların ve politikaların geliştirilmesi hususunda somut katkılar yapması gerekmektedir (Bender ve Fish, 2000: 125-135). Bu ise bilginin, organizasyon yararına etkili ve

sonuç getirecek biçimde kullanılmasını gündeme getirmektedir. Bilginin temel kullanım amacı, karar alma işlevine destek sağlamaktır. Başka bir ifade ile bilgi, bireysel ve kurumsal kararların temelini oluşturmaktadır (Öğüt, 2003: 18). Bilginin organizasyonel amaçlara hizmet etme yolunda ve karar alma işlevinde kullanılmasını sağlamanın bir yolu, bilgiyi kullanmakta usta insanların işe alınmasıdır. Bununla birlikte işletmeler, bir projeye uygun bilgi sağlamayı bir görev haline getirebilirler (Lengnick ve Lengnick, 2000: 94). Böylece, bilginin kullanılması için gerek duyulan temel oluşturulabilir.

Bilgi yönetimi sürecinin nihai hedefi ve çıktısı bilginin uygulanmasıdır; nitekim bilgi ancak uygulandığı ve değerlendirildiği ölçüde fayda sağlamaktadır. Bu bölüm, işletmenin edindiği, depoladığı, işletme içinde yaydığı ve yorumladığı bilginin pazarlama, yönetim, yeni ürün geliştirme gibi örgütsel faaliyetlerde uygulamaya geçirilerek bilgiden yararlanılmasını içermektedir". Bilginin uygulanması, örgütsel öğrenme sürecinin son basamağıdır. Bilgi tüm süreçlerden geçirilip verimli sonuçlar elde edilip uygulanmaya başlanmıştır. Bu uygulama bazen küçük çapta olabileceği gibi bazen de tüm işletmede önemli değişikliklere varılarak uygulamaya geçilebilir. İşletmelerde, yeni bilginin uygulanması, işletmeye rekabet avantajı sağlamasının yanında ortaya çıkabilecek sorunları en aza indirmeyi de hedeflemektedir (Levitt ve March, 1988: 51).

1.3.4.4. Bilginin Korunması

Bilgiyi korumadaki zorluk ne olursa olsun bir örgüt için bu önemli bir süreçtir. Örgüt yaşamsal bilgiye ulaşımı sınırlayacak veya izleyecek teknolojiyi geliştirmelidir. Rekabetçi avantajın bir kaynağı olarak bilgi nadir olmalı ve taklit edilemez olmalıdır. Güvenlik odaklı süreçler olmadan bilgi bu önemli niteliklerini kaybeder. Güvenlik odaklı bilgi yönetimi süreçleri bir organizasyon ya da örgüt içinde bilgiyi yasal olmayan veya uygun olmayan kullanım ya da hırsızlıktan korumak üzere tasarlanırlar. Rekabetçi avantaj oluşturmak ve bunu sürdürmek isteyen bir firma için bilginin korunması yaşamsaldır (Gold vd., 2001: 192).

Örgütte çalışanların ihtiyaç duyduğu belge ve bilgi birikimine erişmesi için bilgi kaynaklarının analiz edilip sınıflandırılması, bilgi kaynaklarına erişiminin yetkilendirilmesi, kullanışlı bilgi türlerinin tanımlanması ve gerek duyulmayan bilgilerin elenmesi gerekir. Böylece sistemli biçimde toplanan ve düzenlenen bilgi herkes tarafından kendisine tanınan hak ve yetkiler dâhilinde ulaşılabilir hale getirilebilir (Özdemirci ve Aydın, 2008: 70).

1.3.5. Bilgi Yönetiminin Başarılı Olmasını Sağlayan Özellikler

Günümüz organizasyonlarında temel bir girdi olarak kullanılan bilgi, gelişmiş bir ekonominin en temel kaynağı iken, bilgi işçileri de toplumun değer ve normlarını belirleyen bir grup olarak karşımıza çıkmaktadır" (İraz, 2005: 249). "Bugün artık bilginin konumu açısından hammadde, sermaye ve işgücünden oluşan geleneksel üretim faktörleri ikincil derece öneme sahip kazançlar haline gelmişlerdir. Bu kaynakları belirli bilgi sağlandığı sürece kolayca elde etmek mümkün olmaktadır. Ancak bilgi kendi başına bir şey üretemez, yalnızca bir iş görevle bütünleştiğinde üretken olabilir. Bu nedenle bilgi toplumu, örgütler toplumudur ve bu örgütlerin amacı uzmanlık bilgilerini bir işe entegre edebilmektedir (Barutçugil, 2013: 17)."

Marquardt'a (2002) göre organizasyonlarda bilgi yönetimini en iyi seviyeye taşıyacak ve bir bilgi yönetiminin taşıması gereken on nitelik şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Bilgi toplama ve paylaşmak için sorumluluk almak.
- ✓ Sistematik olarak şirket dışarıdan bilgi edinme.
- ✓ Şirket içi öğrenme etkinlikleri düzenlemek.
- ✓ Düşünme ve öğrenme konularında yaratıcı olmak.
- ✓ İnovasyonu cesaretlendirmek ve ödüllendirmek.
- ✓ Çalışanları bilgi saklama ve kullanma konularında eğitmek.
- ✓ Bilgi dağılımını ve transferini maksimize etmek.
- ✓ Öğrenme ihtiyaçlarına göre bilgi tabanı oluşturmak.
- ✓ Bilgi toplamak ve saklamak üzerine mekanizmalar oluşturmak.
- ✓ Sınıf öğrenmelerini iş ile ilgili konularda kullandırmak.

Kolektif karar verme, bireysel ve örgütsel öğrenme, yenilik gibi örgütsel süreçleri doğrudan etkileyen bilgi yönetimi taşıması gereken nitelikleri taşıdığında bu ve benzeri süreç ve örgütsel çıktılarda iyileşme sağlanmaktadır. Bilgi yönetimi stratejik bir yönetim sürecidir. Bu stratejik yönetim süreci içinde, örgütün amaçlarını gerçeklemek üzere enformasyon teknolojilerinden ve insan kaynaklarının kaldıraç etkisinden yararlanılır. Etkin hale getirilen bu yararlar, organizasyonun sahip olduğu bilgi stokunu derinleştirir ve genişletir (Dağdeviren ve Yüksel, 2012: 254). Bilgi kayıplarının önlenmesi, daha etkin kararların alınabilmesi, esneklik ve uyarlanabilirlik sağlanması, varlık geliştirme, rekabet avantajı, insan sermayesinin yatırım değerinin yükselmesi, müşteri yönetimi, ürün iyileştirme bilgi yönetiminin temel faydalarıdır. Ancak bu faydaların edinilebilmesi etkin çalışan, örgüte göre uyarlanmış, senkronize çalışabilen,

erişimi kolay, çalışan ve örgüt ihtiyaçlarına uygun bilgi yönetiminin olmasına bağlıdır (Canbazoğlu, 2000).

1.3.6. Bilgi Yönetim Sistemleri, Amaç ve Özellikleri

Bilgi yönetimini pek çok yönden destekleyen bilgisayar tabanlı iletişim sistemleridir. Organizasyon tarafından edinilen en iyi deneyimleri, en iyi uygulamaları ve çıkarılan derslerin depolanması bilgi yönetim sistemlerinin veri tabanları aracılığıyla gerçekleştirilir. Organizasyon içerisindeki her sistem gibi insan aktivitesine ihtiyaç duyan bilgi yönetim sistemleri, iletişim ve bilgi teknolojisi gibi sistemlerden daha fazla insan etkinliğine ihtiyaç duyar. Çünkü bilgi, örgüt üyelerine ulaştığı ve onlar tarafından kullanıldığı sürece işe yarar ve etkinlik gösterir. Diğer bir açıdan herhangi bir bilgi yönetim sisteminin tasarlanma sürecinde içerik ve yapının belirlenmesinde ortak bir karar varılmalıdır. Bir bilgi yönetim sisteminin tasarlanma aşamasında insan etkinliği yüksekken sistem operasyonel evrede otomatik çalışır. Ancak kurulacak sistemin etkinliğine göre operasyonel evrede insana hissedilen gereksinim değişiklik gösterir. Örneğin "alınan dersler" içerikli bir bilgi yönetim sistemi kurulacak olduğunda insan aktivitesi yoğundur. İnsan aktivitesinin yoğun gerçekleştiği bilgi yönetim sistemleri istenilen verimlerin elde edildiği sistemlerdir.

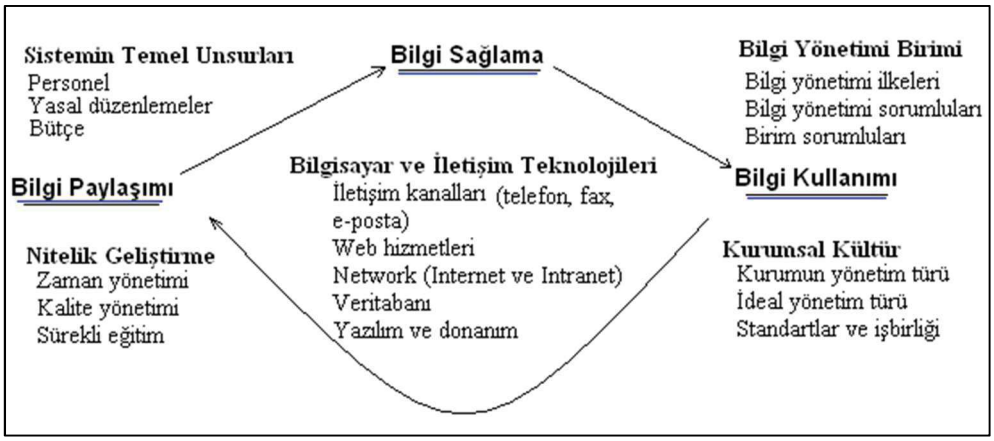
Bilgi yönetim sistemlerinin kurulması, etkin çalışması ile örgütsel öğrenme arasında derinlikli bir ilişki bulunur. William R. King, bilgi yönetim sistemlerinin hedeflerinden birinin örgütsel öğrenmeyi sağlamak olduğunu ifade eder. Bilgi yönetim sistemleri bilgiyi oluşturma, yayma ve uygulama aşamalarında motive edici bir faktör olarak ele alınmaktadır. Bilgi yönetim sistemleri örgütün ihtiyaç hissettiği bilgileri entegre ettiğinden organizasyonel davranışlara ve etkinliklere yön vererek gelişmeye ve hedefleri gerçeklemeye katkı sağlamaktadır (Çobanoğlu, 2014: 41).

Personel, bütçe, bilgisayar ve iletişim teknolojileri gibi pek çok farklı sistemi de bünyesinde barındıran bilgi yönetim sistemleri, kurumsal bilginin örgütü oluşturan tüm personele zamanında ve dengeli yayılmasını sağlamaktadır. Bilgi yönetim sistemini; "bilgi yönetimi disiplininin tasarımı, kurulması, uygulanması ve yenilenmesi sırasında personel, bütçe, yasal düzenlemeler, bilgisayar ve iletişim teknolojilerini oluşturan iletişim kanalları, web sayfaları, ağlar, veri tabanları, zaman kalite yönetimi, sürekli eğitim gibi çok çeşitli unsurların bir arada ve uyum içerisinde kullanıldığı sistemlerin bir bütün halinde yönetimi" şeklinde tanımlamak mümkündür. Bilgi yönetim sistemleri oluşturulurken geliştirilen ilkeler ve kurumsal kültür göz önünde bulundurulmalıdır. Bilgi yönetimi sistemleri bilgisayar

tabanlı olmalarından kaynaklı olarak bilgi ve iletişim teknolojilerine ihtiyaç duyarlar. Bu bağlamda sistemin temel parçası niteliği taşıyan bilgisayar ve iletişim teknolojileri dengeli, kurumsal verimliliğe katkı sağlayacak ve bilgi paylaşımını öne çıkaracak biçimde tasarlanmalı ve yönetilmelidir (Aslıyüce, 2010: 65).

Bilgi yönetimi sistemini daha net kavrayabilmek için örnekler vermek gerekirse; en büyük bilgi yönetim sistemi internettir. Herhangi bir konuda gerekli bilgi ve belgeler çoğunluk web sitelerinden derlenir ve toplanır. Bu bilgi ve belgeleri toplayan kişi kendi bilgi kaynaklarıyla bu argümanları senkronize ederek değerlendirir ve yeniden yorumlar. Yeniden yorumlanan bu bilgiler, içerik olarak büyümüş olur ve yeniden başka bir web sitesinde kullanıma sunulur. Bu bağlamda internet hem bir bilgi kaynağı hem de bir bilgi paylaşım platformudur. İnternet çok büyük çaplı bir bilgi yönetim sistemidir. Bilgi yönetim sisteminin işlev ve amaçlarını anlayabilmek adına herkesin yakından bildiği iyi bir örnektir. Ancak pek tabii işletmelerin kullandığı bilgi yönetim sistemleri, internet kadar geniş perspektifli olmamakla birlikte işletmelerde kullanılan kendine özgü bilgi yönetim sistemleri daha somut çıktılar üretmektedirler. Personel, bütçe, teknoloji, kültürel altyapı, yasal düzenlemeler ve standartlar gibi önemli faktörlerden oluşan bilgi yönetim sistemleri, bilginin herkese dengeli yayılmasını ve böylece örgüt içi bilgi iletişimini sağlar. Bilgi yönetim sistemlerinin en büyük çıktılarından biri örgütsel öğrenmedir. Bununla birlikte iyi bir bilgi yönetim sistemi işletmeyi amaçlarına götüren kara kutu işlevini yerine getirir (Odabaş, 2006: 117-119).

Şekil 1.5. Bilgi Yönetim Sistemleri



Kaynak: Odabaş, 2006: 119.

Şekil 1.5 de görüldüğü gibi, bilgi yönetim sistemleri pek çok farklı unsurdan oluşur ve bu unsurlar belli olmakla birlikte bu unsurlar arasındaki ilişkiler de açıktır. Bilginin temin edilmesi; bilginin organizasyonu ve gösterimi, bilginin muhafaza edilmesi; bilginin

kullanılması ve dağıtımını, bilginin güncellenmesi bilgi yönetim sistemlerinin temel unsurlarıdır. Bilgi yönetim sistemleri, açık ve örtük bilgileri kullanma konusunda farklı özellikler gösterir. Açık bilginin yönetiminde canlı bir organizmanın yaşam döngüsü temel alınmalıdır. Doğal bir organizmanın yaşam döngüsü; doğma, büyüme, üreme, yaşlanma ve yok olma evreleri bulunur. (Odabaş, 2006: 118-119). Canlı son evresinde ölür lakin ölümü diğer canlılara ve ekosisteme kaynak oluşturur. Bilgi de son aşamasında diğer bilgilere kaynaklık eder. Bir işletmede bu doğal yaşam döngüsünün kullanılabilmesi için belli düzeyde teknolojik ve yönetimsel beceri ve kapasite bulunması gerekir. Ayrıca işletmenin sahip olduğu insan sermayesi de bu konuda oldukça etkilidir.

Bir kuruluşta bilgi yönetim sisteminin olması, bilgiyi yönetme kabiliyetinin olduğu varsayımına götürür. Bilgi yönetim sisteminin saklama, işleme ve iletme işlevleriyle bilgiyi yönetme yeteneğine sahip olunmasında sistemin teknoloji ve alt yapısı çok önemlidir. Ancak, bu yetenekler dışında, bilgi yönetim sisteminin oluşturduğu bilgi ağını kullanan kişiler de sistemi ve dolayısıyla işletmenin bilgiyi yönetme becerisini doğrudan ve çok büyük ölçüde etkilemektedir. Başka şekilde ifade edilecek olursa; işletmenin iyi bir bilgi yönetim sistemine sahip olması örgütsel düzeyde teknolojik ve altyapısal yeteneklere bağlıdır. Bu yetenekler sayesinde iyi bit bilgi yönetim sistemi kurulur ve sisteme kaynaklık eden teknoloji veriyi bilgiye dönüştürür. Ancak verinin bilgiye dönüşme aşamasında teknoloji kilit rol oynuyorken; bilginin kullanılması, etkinleştirilmesi ve üst bilgiye dönüşmesinde teknolojiden ziyade beşeri sermaye öne çıkar. Bilginin üst bilgiye dönüşmesini ancak insan sağlayabilir. Çünkü üst bilgiye evirilmede yorumlanma ön koşuldur. Bu nedenle bilgi yönetim sistemlerinin geliştirilmesinde ve örgüt içerisinde etkin olmasında teknoloji ve örgütsel alt yapı önemli fakat bilginin kullanılmasında ve yorumlanmasında insan zaruri etkendir. Bu bağlamda bilgi yönetim sistemlerinin etkin ve işlevsel olması için insan odaklı olması gerekir. Çünkü sistemi kullanacak olan kişiler sistemin yaratacağı değeri; bu değerin işletme üzerindeki etkilerini görmelidir ki bu kişiler de işletme çalışanlarından başkası değildir (Öztemel ve Arslankaya, 2004: 3-7).

İKİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE

2.1. Bilginin Artan Önemi ve Entelektüel Sermayenin Doğuşu

Ekonomi, bilginin değerinin artmasıyla büyüme ve gelişme yönünde tetiklenmişken bununla birlikte toplumsal dönüşümler de bilginin artan değerinden etkilenmiştir. Yaşanılan yüzyıllar arasında büyük kırılmaları içinde barındıran 19.yüzyıla kadar tarım sektörü ve toprak en önemli üretici güç olmuştur. Bu yüzyıla kadar tarımın gücü yerel bazda gerçekleşmiştir. Toprağın güç unsuru ve tarımın üretici sektör oluşu sanayi devrimine kadar devam etmiş sanayi devriminden 20.yüzyılın sonuna kadar ekonomik faaliyetleri elinde bulunduran güç aracı, imalata geçmiştir. İmalat sektörünün güç kazanmasıyla toprağın yerini sermaye ve makineler almıştır.

Tarım toplumlarında yerel düzeyde gerçekleşen üretim, gücün sanayiye geçmesiyle yerelden ulusala doğru ilerlemiştir. 20.yüzyılın sonu ve 21.yüzyılın başlarından itibaren ise üretici güç bilgi olmuştur (Özcan, 2008: 14). Sanayi sektörünün yerini hizmet sektörü almış ve güç unsuru makinelerden bilgiye dönüşmüştür. Ekonomik faaliyet, rekabet ve büyüme açısından bilginin üretim ve yayılımının etkili biçimde gerçekleştirilmesi gittikçe odağa geçmiştir (Özcan, 2008: 19) ve gelişmelerin paralelinde bilgi temelli ekonomiler meydana gelmiştir. Bu gelişmeler bilginin ekonomilerin temelinde yer almasını sağlamıştır.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda toplumların ve ekonomilerin en önemli güç kaynağı bilgidir. Mevcut bilgi birikiminden yeni bilgilerin üretilmesi, topluma yayılması, örgütlerle paylaşılarak bilginin çoğaltılması, toplumun gelişmesi ve ekonominin büyümesi amacıyla yeni yolların keşfedilebilme yeteneği bugünün modern toplumlarının en önemli varlığıdır. İşletmeler açısından değişen varlık değerlemesi entelektüel sermaye kavramını meydana getirmiştir. Bilginin artan değeriyle birlikte sermayenin ekonomik ve yönlendirme gücünün yerini bilginin ekonomik ve yönetici gücü almıştır. Bu değişim, işletmelerin sermayesine bilgiyi içeren, ölçen ve bilgi kapasitesini ifade eden bir sermaye türünün eklenmesini gerekli kılmıştır. Günümüzde artık toplumlar, devletler, ekonomiler ve işletmeler için en önemli kaynak bilgidir. Çalışanlarının bilgiyi ürettiği, paylaştığı, takımlar halinde çalıştığı ve bilgiye ulaşmada yeni yollar geliştiren ve verimli bir çevre ile öğrenen bir örgüt yaratabilen organizasyonlar modern bilgi çağında başarıyı yakalayacaktır (Nasseh, 2000: 2).

Bilgi çağı ve bilgi toplumu açısından bakılacak olduğunda bugün, bilginin en önemli ve işlevsel özelliğinin "doğrudan üretici güce" dönüşmüş olmasıdır. Bilgi bugün direkt olarak üretici güçtür ve bununla birlikte mübadele aracı niteliği taşımaktadır. Bilginin bugünün şartlarında taşıdığı bir diğer önemli özelliği ise etkinliğinin yalnızca ekonomik alanla sınırlı olmamasıdır. Bilgi bugün yalnızca ekonomide değil sosyal, siyasal, toplumsal ve özel alanlarda da en önemli güçtür. Bilginin gücü, rolü ve işlevselliği insanla ilgili tüm alanlarda geçerli ve etkilidir. Bilginin artan bu değeri, "Toplumların bilgisayarlaştırılması" gibi teorileri ortaya çıkarmıştır (Cohen ve Bacdayan, 1994). Bu teoriye göre; rölativizme odaklı bilimsel paradigmanın doğması, toplumsal örgütlenmenin karmaşıklaşması, kamunun yeniden yapılanması, devletin bürokratik sertliğinin kırılması, uluslararası entegrasyonlar ve şebekeleşme bilişim teknolojisinin öncülüğünde bilginin dönüştürücü rolüne göre şekillenen makro düzeydeki gelişmelerdir (Rooney ve Schneider, 2005).

Bilgi, pek çok yönüyle özellikle getirdiği rekabet avantajı ile vazgeçilmez bir faktör haline gelmiştir. Bu nedenle bilgiyi yönetebilmek; faydalarından edinim sağlayabilmek, rekabet avantajı kazanmak, sürdürülebilirliği sağlamak, öğrenen bir örgüt yaratmak, organizasyonun sahip olduğu kaynakları etkili kullanmak gibi birçok katkıdan ötürü önemli bir yönetim pratiği olarak kabul edilmiştir. Bilginin analizini ve bilgi türlerini de tam olarak bu önemli yönetim pratiği ortaya çıkarmıştır. Çünkü Bilgi-enformasyon, enformasyon-veri, açık bilgi-örtük bilgi gibi farklılıklar bilgiyi yönetmenin sağladığı pratik sonuçlardır. Nonaka ve Takeuchi (1995)'nin "bilgi yaratan işletme" adlı araştırmasından sonra bilgiyi oluşturma, işletmeler açısından bilginin önemi ve değeri gün yüzüne çıkmıştır. Bu çalışmayla birlikte örgütler açısından bilgi ve bilgide çalışanın rolü önem kazanmıştır.

Bilgiyle ilgili pek çok sınıflama yapılırken en dikkat çeken yaklaşım son zamanlarda gündeme gelen entelektüel sermaye varsayımı olmuştur. Örgütlerde bilgiyi işleyen, kullanan ve bilgi aracılığıyla sonuç ve çıktı üretenler işletme çalışanlarıdır. Bu durum öğrenen örgüt kavramını var ederken; işletmenin toplam değerini maddi varlıklarıyla değerlendiren bakış açısının yerini ise entelektüel sermaye yaklaşımı almıştır. Bu yaklaşımda bilgi, işletmenin temel varlığı olup işletmenin bilgiyi taşıma, işleme, tutma, yayma, yaratma, kullanma ve ürün elde etme kapasitesine odaklanılır (Rooney ve Schneider, 2005; Moorman ve Miner, 1998; Zander ve Kogut, 1995; Cohen ve Bacdayan, 1994). Bu bağlamda bilgi, entelektüel sermaye ve öğrenme birbirinden ayrı düşünülemeyecek kavramlar olarak ortaya çıkarlar.

2.2. Entelektüel Sermaye Kavramının Tanımı ve Bileşenleri

Brooking ve Motta (1996), maddi olmayan varlıkların işletme faaliyetlerini devam ettirebilmesi şeklinde entelektüel sermayeyi tanımlamıştır (Baş vd., 2014: 209). Bilginin değerinin artması, mübadele aracı niteliği kazanması ve en önemli üretici güç haline gelmesi, bilgi ve yeniliği işletmelerin uzun vadede rekabet edebilmesi için maddi olmayan sermayenin odağına koymuştur. Entelektüel sermaye; "bilgi, uygulama deneyimi, organizasyonel teknoloji, müşteri ilişkileri ve profesyonel yetenekler pazarda rekabet avantajı sağlamaktır (Karacan ve Ergin, 2011: 75)." Bu entelektüel sermaye tanımı ilk entelektüel sermaye yönetici Edvinsson'a aittir. Tanımlardan, entelektüel sermayenin bugün ve yarınla ilgili olduğu anlaşılır. Rekabet avantajı sağlamak, doğrudan işletmenin sürdürülebilirliğiyle ilgili bir kavramdır. O halde entelektüel sermaye işletmelerin bugünkü başarısı kadar gelecekteki başarılarını da doğrudan etkileyen bir kavramdır. Entelektüel sermayenin; rekabet üstünlüğü sağlayan, katma değer yaratan, özü bilgi olan işletmelerin sahip olduğu maddi olmayan varlıklarının tamamı olduğu anlaşılmaktadır (Baş vd., 2014: 209).

Entelektüel sermaye en yalın ifadesiyle bir işletmenin sahip olduğu maddi olmayan kaynakların tamamıdır. Entelektüel sermayenin maddi olmayan varlıkları ifade etmesi, finansal tablolarla gösterilmesini, ölçülmesini, etki ve sonuçlarının nicel olarak elde edilmesini zorlaştırmaktadır (Mehralian, vd., 2013: 210). Edvinsson entelektüel sermayenin tam olarak bu özelliğine bağlı olarak gizli değer kavramını tanımlar. Gizli değer, işletmenin defter değeriyle piyasa değeri arasındaki farkı ifade eder (Karacan ve Ergin, 2011: 75).

Günümüzde özellikle marka değeri yüksek şirketlerin gizli değerleri oldukça yüksek seyretmektedir. Aradaki bu fark entelektüel sermayeye bağlı olarak oluşur. Bugünün milyon hatta milyar dolarlık çok büyük şirketlerinin büyük değerler taşıyor olması ve gizli değerlerinin yüksek hesaplanması entelektüel sermayenin işlevselliğini ve etkinliğini ortaya koymaktadır. Bu durumda, entelektüel sermayeyi göz ardı ederek geleneksel performans ölçüm yöntemlerine bağlı kalınması ve stratejik kararların bu şekilde alınması işletme başarısını yakalamada yetersiz olacaktır. Özellikle örgütsel performansın entelektüel sermayeden bağımsız değerlendirmesi işletme açısından hayati riskler taşıyabilecektir. Entelektüel sermayenin ne olduğu, işlevi, rolü ve çıktılarının anlaşılması için özelliklerinin bilinmesi faydalı olacaktır (Zor ve Cengiz, 2013: 41):

- ✓ Entelektüel sermaye, işletmelerin bilançosundan tam olarak elde edilemeyen maddi olmayan varlıkların toplamıdır.

- ✓ Entelektüel sermaye, işletmelerin rekabet üstünlüğünün kalıcılığının sağlanmasının temel kaynağıdır.
- ✓ İşletmelerin entelektüel sermayesinin yönetimi önemli bir yönetsel sorumluluktur.
- ✓ Entelektüel sermayedeki artış veya azalışlar, ölçülebilir ve görünür hale getirilebilir. Bu durum entelektüel performans olarak adlandırılır.
- ✓ İşletmelerin türüne, büyüklüğüne, yapısına, işletme sahiplerine ve işletmenin coğrafi yerleşimine bakılmaksızın, Entelektüel sermayeyi ölçmek ve görünür hale getirmek önemli bir sistematik yaklaşım haline gelmektedir.

Günümüz işletmelerinin maddi olduğu kadar maddi olmayan değerlerinin de önemini ortaya çıkaran entelektüel sermaye kavramı, 1969 yılında ilk kez Kenneth Galbraith tarafından kullanılmıştır. Ekonomist Michael Kalecki'ye yazdığı mektupta; *"Kaçımız son on yıllık dönemde elde ettiğimiz entelektüel sermayenin farkındayız"* ifadesiyle John K. Galbraith, entelektüel sermaye kavramını bireysel düzeyde ifade etmiştir (Ünlü, 2015: 47).

Entelektüel sermaye kavramının bireysel değil de işletme dünyası açısından bir terim haline gelmesi ise "Brainpower" adlı makalede Thomas Stewart'ın, kullanması ile olmuştur. Stewart, beyin gücü şeklinde Türkçeye çevrilebilen bu makalesinde, işletmeler için bilginin öneminden ziyade her işletmenin bilgiye bağlılığını vurgulamıştır. Bilginin işletme üzerindeki etkisi ile Stewart; süreçler, yönetsel beceriler, müşteriler, kaynak sağlayıcıları ile ilgili enformasyonlar, teknolojiler ve geçmiş deneyimleri entelektüel sermaye kapsamında değerlendirerek bu ve benzeri unsurların toplamına entelektüel sermaye demiştir. Stewart, 1991 senesinde Brainpower adlı makalesinde işletme dünyasına entelektüel sermaye kavramını dahil ettikten sonra 1997 senesinde "Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği" adlı bir kitapta entelektüel sermaye kavramını detaylandırmıştır. Bu iki kaynak entelektüel sermayeyle ilgili önemli ve temel teşkil eden iki unsurdur (Özdemir ve Balkan, 2010: 115). Sonrasında entelektüel sermaye kavramı büyüyüp kapsamı genişleyerek günümüze gelmiştir. Alan yazında incelenen bilgilerden sonra entelektüel sermayenin; bilginin artan önemi ve ekonomi ile iş dünyasında değişen güç kaynaklarına bağlı olarak ortaya çıkan, işletmelerin patentlerden örgütsel süreçlerine kadar geniş bir alanı kapsayan maddi olmayan varlıklarının tamamı olduğu söylenebilir.

Tablo 2.1. Entelektüel Sermaye Bileşenleri Sınıflandırması

Yazar	Ülke	Sınıflama
Edvinsson & Malone (1997)	Skandia Value Scheme (Isveç)	İnsan sermayesi Yapısal sermaye
Bontis (1998)	Kanada	İnsan Sermayesi Yapısal Sermaye Müşteri Sermayesi
Stewart (1997)	Amerika	İnsan Sermayesi Yapısal Sermaye Müşteri Sermayesi
Saint-Onge (1996)	Canadian Imperial Bank of Commerce (Kanada)	İnsan Sermayesi Yapısal Sermaye İlişkisel Sermayesi
Sveiby (1997)	Intangible Assets Monitor (Avustralya)	Çalışanların yetkinlikleri İçsel Yapı Dışsal Yapı
Van Buren (1999)	American Society for Training and Development (Amerika)	İnsan sermayesi Yenilik sermayesi Süreç sermayesi Müşteri sermayesi
Roos et al. (1998)	İngiltere	İnsan sermayesi Yapısal sermaye İlişkisel sermaye
O'Donnell and O'Regan (2000)	Irlanda	Çalışanlar İçsel yapı Dışsal yapı

Kaynak: Kurt, 2008: 40.

20.yüzyılın sonu ile 21.yüzyılın başından itibaren modern dönemler içinde yaşanılan çağ bilgi çağıdır. Bilgi çağında en önemli güç bilgi ve başarının en önemli anahtarı da bilgiyi üretme, koruma, kullanma ve yaymadır. Çağın gerekleri çerçevesinde eski çağların zenginlik göstergesi olan fiziksel kaynaklar yerlerini soyut ve maddi olmayan kaynaklara bırakmışlardır. İşletmeler açısından sahip oldukları potansiyel enerji, kolektif beyin gücünden oluşmaktadır. Çağ ile birlikte işletme dünyası için de gücün ve zenginliğin kaynak ve göstergeleri değişmiştir. Eski çağlarda işletmeler açısından önemli olan fiziksel sermaye, geçmiş performansı ve bugünü ifade ederken; entelektüel sermaye işletmenin bugünkü başarılarını sürdürmesi ve gelecekte elde edeceği kazanımların potansiyelini ifade eder.

Entelektüel sermaye, işletmeler açısından sermaye kavramının kalın çizgilerini ortadan kaldırarak resmin tamamına vurgu yapmıştır (Yereli ve Gerşil, 2005: 18-19). Böylece işletmeyi maddi ve maddi olmayan varlıklarıyla ifade eden yeni bir tanımlama ortaya çıkmıştır. Bu yeni yaklaşımda işletmelerin sermayeleri fiziksel ve entelektüel sermaye olmak üzere iki kısımdan oluşur. Fiziksel sermaye; donanım, fabrika, nakit, arazi gibi mali ve maddi kaynakları ifade eder. Entelektüel sermaye ise; işletmedeki insanlar tarafından

bilinen ve işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıran bütün unsurları ifade eden soyut bir kavramdır. Markalar, patentler, telif gibi haklarla birlikte çalışma süreçleri, çalışan yetenekleri ve müşteri ilişkileri gibi maddi ve mali değerler dışında kalan her unsur entelektüel sermaye içinde yer alır. Örneğin bir laboratuvarın değeri; tesis, içinde bulunan teçhizat ve malzemelerle birlikte malzemelerde kullanılan teknoloji ve çalışan bilim insanlarının yeni icatlar geliştirilebilme becerisinin toplanmasıyla bulunur. Entelektüel sermaye büyük değere sahip pek çok dünya devi şirket tarafından önemli bulunmakta ve benimsenmektedir. Merck firmasının genel müdürü Vageleos, entelektüel sermayeyi vurgulayan şu ifadeleri kullanmıştır: "Düşük değerli bir ürün, herkes tarafından her yerde yapılabilir. Başka hiç kimsenin ulaşamadığı bir bilgiye sahip olduğunuzda ise, işte bu dinamittir. Biz araştırmalarımızı finansal varlıklarımızdan bile daha titizlikle koruruz." (İşevi ve Çelme, 2005: 258).

Bugünün rekabet şartlarında sektör lideri olan şirket; fikir savaşlarında lider, müşteri nazarında güvenilir, piyasaya en uygun çözümleri sunan ve alanında en ileri, özgün bilgiye sahip olan şirket niteliklerini üstünde taşır. Görüldüğü gibi alanında liderliği getiren niteliklerin hepsi entelektüel sermayeye bağlı beceri ve başarılardır. Çünkü entelektüel sermayenin sunulan ürünler ve hizmetler içerisindeki yeri ve ağırlığı artmıştır. Artık şirketlerin farklılıklarını ortaya koymak ve rekabet üstünlüğü kazanmak için girişecekleri mücadelenin en temel aracı sahip oldukları entelektüel sermayedir. Bu bağlamda günümüzde işletmelerin değeri belirlenirken fiziksel sermaye ile birlikte entelektüel sermaye de dikkate alınır.

2.3. Entelektüel Sermaye Kavramının Gelişimi

Entelektüel sermaye kavramsal olarak ele alındığında kapsam ve sınırlarının çok geniş olduğu görülür. Olgusal olarak ise ortaya çıktığı günden bu yana hızlı bir gelişme içerisindedir. Entelektüel sermaye için ortaya çıktığı günden bugüne işletmenin maddi olmayan varlıklarının tamamı şeklinde açıklanır ve tek tek hangi varlıkları ifade ettiği sayıldığında yetersiz bir açıklama yapılmış olur. Entelektüel sermaye kavramı ilk ortaya çıktığında işletmenin maddi ve mali olmayan kaynakları, görünmez varlıklarını ifade etmiştir. Bu kapsam, çağ ve şartlar değiştikçe genişlemiştir. Günümüzde, gelişen teknolojinin ekonomiye katkısı oldukça ciddi düzeydedir. Teknolojiyle birlikte bilişim ve bilginin işletmelere olan etkisi artmış ve dolayısıyla entelektüel sermaye kapsamına giren unsurlar da değişiklik göstermiştir. Bu değişim ve yeniliklerle entelektüel sermaye

kapsamına bilgi varlıkları, bilgi ve bilişim kaynakları, nitelikli insan sermayesi, örgüt içi süreçler de dahil olmuştur (Ölçer ve Şanal, 2007: 479). İşletmenin maddi olmayan varlıkları olarak ilk etapta tanımlanmış olan entelektüel sermayeye Lev, fiziksel kaynağa dayanmayan işletme değerleri, yenilik, buluşlar, eşsiz kurumsal tasarımlar ve insan kaynağı uygulamalarını da dahil etmiştir (Yıldız, 2011: 12).

Entelektüel sermaye kavramı, zamanla işletmelerin gizli değerlerinin artmasıyla etkinliği tespit edilmiş bir kavram olmuştur. İşletmelerin entelektüel sermaye kapasiteleri arttıkça zaman içerisinde özellikle hizmet sektörü işletmelerinde bilanço değeri ile piyasa değeri arasındaki fark artmıştır. Günümüzde ise yine özellikle hizmet sektörü işletmelerinde bilanço varlıkları ile piyasa değeri arasında meydana gelen fark, gizli değer oldukça yüksek seyretmektedir. Çünkü entelektüel sermaye ilk ortaya atıldığı günden bu yana işletmelerdeki etkinliğini artırmıştır. İşletmelerde zamanla bilginin, maddi olmayan varlıkların önemi artmış çünkü bu varlıklara olan ihtiyaç kaçınılmaz olmuştur. Değişim ve yenilenmelere paralel olarak gelişen bu ihtiyaçların kaçınılmaz oluşu, entelektüel sermayenin etkinliğini işletmeler açısından artırmıştır (Ölçer ve Şanal, 2007: 481). Kavramın gelişimi ile birlikte entelektüel sermayenin temel unsurları insan ve yapısal sermaye olarak belirlenmiştir. OECD ise entelektüel sermaye kavramını işletmede bulunan organizasyonel sermayenin ve insan sermayesinin ekonomik değer olarak tanımlamıştır. OECD tarafından yapılan tanımda organizasyonel sermaye olarak; işletmenin faydalandığı tedarik zincirleri, dağıtım kanalları ve yazılım sistemleri ifade edilmiştir (Karacan, 2007: 14).

Entelektüel sermaye kavramı ortaya çıktığından bu yana ad olarak içinde sermaye kelimesini barındırsa da klasik bir muhasebe ölçütü veya ekonomik bir terimi ifade etmez. Entelektüel sermaye; "organizasyon, entelektüel topluluk ya da profesyonel işletmeler gibi sosyal grupların sahip olduğu bilgi ve öğrenme yeteneği" (Karacan ve Ergin, 2011: 76) olarak tanımlanmıştır. Bazı entelektüel sermaye tanımlarında insan kaynakları ve bilgi teknolojileri yönetimi kavramları merkeze alınarak entelektüel sermaye açıklanmıştır. Entelektüel sermaye kavramının gelişim süreci içerisinde bu tür tanımlar ve yaklaşımlarda kavram, genel olarak yönetim faaliyetleriyle ilişkilendirilmiştir. Böylelikle entelektüel sermaye, insan kaynakları ve bilgi teknolojilerini de içine alan fonksiyonel bir kavrama evirilmiştir. Kavramın kapsamı bu şekilde gelişirken bahsi geçen bu faaliyetlerde entelektüel sermaye bu departmanların yönetim süreçleriyle ilişkilendirilmiştir. Bu yaklaşımlar entelektüel sermayenin kapsamını; kavramı yalnızca iş birliği sonucu ortaya çıkan bir etki

olarak ele almadığı için genişletmektedir. Zamanla yapılan tanımlarda entelektüel sermaye, bahsi geçen iş birliği etkisi yanında insan kaynakları ile bilgi teknolojilerinin karşılıklı etkileşimi şeklinde ele alınmıştır (Kandemir, 2008: 28).

Kavramın gelişimi içerisinde yöneticiler de entelektüel sermaye kavramıyla ilgilenmişlerdir. Yöneticiler entelektüel sermaye kavramını daha çok finansal tablolara ve piyasa değerine yönelik etkiler olarak ele almışlardır. Çünkü yöneticiler kavramın içeriğinden çok ölçülmesi ve yönetilmesi kısmıyla ilgili olmuşlardır. Bu yaklaşımla yola çıkan Skandia AFS Şirketi'nin entelektüel sermaye yöneticisi Leif Edvinsson ve "Intellectual Capital" isimli eserin yazarı Michael Malone, işletmenin piyasa değerinden defter değerinin çıkartılmasıyla entelektüel sermayenin hesaplanabileceğini öne sürmüşlerdir (Karacan, 2004: 182). Bu bağlamda entelektüel sermaye; piyasa değeri/defter değeri oranının, piyasa değeri eksi defter değeri ile elde edilen parasal tutarı şeklinde yöneticilerce kullanılmaya başlanmıştır. Bu yaklaşım kısmen doğrudur çünkü entelektüel sermayeyi oluşturan unsurların entelektüel sermayenin parasal değeri üzerindeki etkilerini ele alması bakımından yetersizdir (Karacan, 2007: 15).

2.4. İşletmeler Açısından Entelektüel Sermayenin Önemi

Entelektüel sermaye varlıkları ve kapasitesi her örgütte farklı düzeylerde bulunur. Ancak bu potansiyel varlıklar, çoğu zaman örtülü halde bulunur ve bu nedenle gizli kalmaktadır. Gizli ve örtük bulunan bu entelektüel sermaye, örgütün ve işletmenin geleceğini belirleyecek, bugününü şekillendirecek ve yolu aydınlatacak saklı bir hazine niteliği taşır. Entelektüel sermayenin, doğru gizlerin ardında aranarak keşfedilmesi örgüt için büyük bir önem taşır. Entelektüel sermayenin değer kazandıran biçimlerde ele alınması bugünün işlenmesi ve yarının kurulması, gelecek başarılarda bir rehber edinilmesi açısından çok büyük önem taşır. Kurumların en büyük zenginliği insandır (Karacan ve Ergin, 2011: 85). İnsanlar kurum içi bilgiyi işleyen ve kullanan dolayısıyla bilgi aracılığıyla üretici sağlayan işletme varlıklarıdır. Bu bağlamda örgütlerin de insanlar gibi bilgiyi sindirebilmeyi, malumatı (enformasyonu) bilgiye, o malumatın temellerine, dayanaklarına, diğer bilgilerle bağlantılarına inerek, dönüştürebilmeyi başarması gerekmektedir. Bunu sağlayan en etkili kavram ise entelektüel sermayedir. Bilgiye sahip olan örgüt, toplum ve topluluklar bilgiyi ekonomik, toplumsal ve siyasal bir güç olarak kullanabilmelidirler. Bu bağlamda işletmeler zorlu rekabet koşullarına ve dinamik değişken çevreye ancak kendi değerlerine ve insanına

sahip çıkarak yani entelektüel sermayesine önem vererek direnebilir ve varlıklarını sürdürebilirler (Yereli ve Gerşil, 2005: 20-21).

Entelektüel sermaye; mayasını beceri, bilgi, deneyim ve enformasyonun meydana getirdiği; işletmenin mevcut ve gelecekteki başarısını direkt olarak etkileyen ve rakip işletmelerle mukayese edildiğinde konumunu ortaya koyan sahip olduğu bilgi, bilgi sistemleri, telif hakları, patent ve lisans anlaşmaları gibi maddi ve mali olmayan varlıklarının tamamıdır. Bu bağlamda entelektüel sermaye doğrudan işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı ile ilgilidir ve işletmenin kaynakları, kapasitesi ve yetkinliği konusunda belirleyici rol oynar. Cabrita ve Vaz (2006: 11), günümüzde işletmelerin zenginleşme ve büyümesinin tek yolunun entelektüel sermayeden geçtiğini ve bu kavramı yeterince önemsemeyip kullanmayan işletmelerin başarı ve rekabet avantajı elde etmek bir yana hayatta kalmalarının bile zor olduğunu vurgularlar.

Bilgi çağında işletmelerin etrafını saran dış çevre, maksimum derecede değişkendir. Dinamik bir çevrede etkinlik gösteren işletmeler, dinamik bir zemine ve dolayısıyla dinamik bir stratejik yapıya sahip olmak durumundadır. İşletmeler açısından dün ve bugün yol göstericidir fakat işletmelerin odak noktası yarının lideri olabilmektedir. İşletmelerin geleceğe yaptığı bu yolculukta doğru stratejileri izlemek ve yönü geleceğe çeviren bir vizyon oluşturabilmek konusunda sahip oldukları tek pusula entelektüel sermayedir (Alagöz ve Özpeynirci, 2007: 172-173). Alan yazından elde edilen bilgilerden entelektüel sermayenin sürdürülebilirlik, rekabet üstünlüğü, gelecek başarı, bugünü dizayn etme, işlevsellik üzerinde direkt olarak etkili olduğu ve bilgi çağında bir işletmenin entelektüel sermayeyi göz ardı etmesinin mümkün olmadığı anlaşılmaktadır.

2.5. Entelektüel Sermayenin Unsurları

Entelektüel sermaye ilk ortaya çıktıktan sonra yapılan çalışmalarda ana amaç kavramın tanımlanması, sınıflanması ve ölçülmesi üzerinde durulmuştur. Sonraki çalışmalarda ise entelektüel sermaye kavramının unsurları, entelektüel varlıklar ve entelektüel sermaye varlıklarının işletme performansına etkisi üzerinde durulmuştur (Pena, 2002: 180). Entelektüel sermayeyi açıklamaya ve ölçmeye çalışan ilk dönem çalışmalarında kavram, farklı bileşenlere ayrılmış ve o şekilde ele alınmıştır. Sonrasında ise Sveiby (1989: 23-48), entelektüel sermayeyi birbirine bağlı üç unsur şeklinde ele almıştır. Bu üç entelektüel sermaye unsuru, diğer araştırmacılar tarafından da desteklenmiştir. Yapısal sermaye, insan sermayesi ve müşteri sermayesi olmak üzere üç unsurla ele alınan entelektüel sermaye

kavramına Swart (2005: 3), sosyal sermaye bileşenini eklemiştir. Entelektüel sermayeyi sosyal sermaye dahil olmak üzere dört bileşenle ele alan yazarlar da bulunur ancak genel olarak ilk üç unsur tüm araştırmacılar tarafından kabul görmüştür.

2.5.1. İnsan Sermayesi

Bir örgütteki insan sermayesini o örgütte çalışan insanlar meydana getirir. Tek tek örgütte çalışan insanların bireysel olarak taşıdığı yetkinlerden daha fazlası ise entelektüel sermayedir. İnsan sermayesi örgütü sarmalayan kişisel ağlar ve bilgi kaynaklarını içerir. İşletme tarafından düşünülemeyen, karar verilemeyen ya da kaynakların yönlendirilemediği olgu ve durumları yalnızca insanlar yapabilir ve yerine getirebilir (Reed, 2000: 16). Örgütün ve işletmenin insan sermayesi; yüksek katma değerli ve yeri zor doldurulabilen çalışan gruplarıyla ve müşterilerin rakip firmalar yerine o işletmeyi tercih etmelerini sağlayan ürün ve hizmetleri, yetenek ve deneyimleriyle yaratan insanlarla somut bir form alır. Bu konuya örnek olarak bankacılık portföy yöneticileri verilebilir. Her bir portföy yöneticisinin kendine ait bir müşteri kitlesi vardır ve bu müşterilerle belli düzeyde ilişkiler geliştirir. Özellikle Kobiler, kendi portföy danışmanlarını her türlü bankacılık işleminde destekleyici bir kişi olarak görürler. Çekilecek krediler, kullanılacak nakit, hesabın yönetilmesi ve virman hareketleri gibi pek çok konuda bu kişilerin yönlendirici fikirlerine güvenir ve sıkça bu kişilerden destek alırlar. Banka için bu tür çalışanlar insan sermayesinin somut halidir. Bankadan bu çalışanın ayrılması portföyde bulunan pek çok müşteri için bankayla iletişimin azalması ve hatta bankanın değiştirilmesi anlamı taşır.

Çalışanların yeteneklerinde bulunan (Sydler vd., 2013: 2) insan sermayesi, entelektüel sermayenin bir bileşenidir. Örgütü oluşturan çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve davranışlarının toplamı insan sermayesini oluşturur (Göksel ve Baytekin, 2012: 85). İşletmenin insan kaynağının toplam değeri ve yeteneği olarak ele alınabilecek olan insan sermayesi, aynı zamanda zeka, tavır, hayal gücü, güvenilirlik, enerji, bağlılık, yaratıcılık, takımına adapte olma isteği, bilgi paylaşma isteği ve işletme hedeflerini benimseme gibi kişisel özellikleri de kapsamaktadır (Keskin, 2005: 1). Çağımızdaki işletmeler için en önemli sermaye çeşidi insan sermayesidir. İşletmenin temel zenginliğini oluşturan insan kaynağı iken özellikle bilgili insan kaynağı işletmelere üretkenlik, karlılık ve piyasada değerinde artış olarak geri dönmektedir. Piyasada bilgili insan kaynağına sahip işletmelerin bu gibi geri dönüşlerinin yüksek olduğu açıkça görülmektedir (Şamiloğlu, 2002: 86).

İnsan sermayesi yalnızca entelektüel sermayenin bir bileşeni değil, işletmenin entelektüel varlıklarının anahtar unsurudur. İşletmeler için rekabet üstünlüğünün de en önemli kaynaklarından biri yine insandır (Mehralian, vd., 2013: 210). Örgütün sahip olduğu kritik insan kaynağına ulaşması örgütsel gelişme ve başarının temelini teşkil eder. Küresel rekabet ortamının dinamik ve kompleks yapısı içinde bilgi işçileri olan örgüt üyeleri, maddi olmayan kaynakların en değerlisi haline gelmiştir (Sumendrea, 2013: 138). İnsan sermayesini de oluşturan farklı unsurlar vardır. Guthrie ve Petty (2000) insan sermayesinin bileşenlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Beattie ve Thomson, 2007: 137):

- ✓ Teknik bilgi,
- ✓ Eğitim,
- ✓ Mesleki yeterlilik,
- ✓ İşle ilgili bilgi,
- ✓ İşle ilgili yetenek,
- ✓ Girişimcilik ruhu.

İnsan sermayesi, işletmelerin sahip olmayı istediği nitelikli bir varlık türüdür. Çalışanların işten ayrılmalarıyla işletme insan sermayesinden kaybetmiş olur (Göksel ve Baytekin, 2012: 85). İşletmeler yalnızca işten ayrılmalarla insan sermayesinden kaybetmez. İnsan sermayesinin etkin ve aktif olmaması yani potansiyel niteliğini harekete geçirmemesi de entelektüel sermayenin değerini olumsuz etkiler. İnsan sermayesinin niteliklerinin işletmeye ve başarısına katkı sağlayabilmesi için aktif olması gerekir. Bu aktifliğin gerçekleştirilmesi için ise insan kaynağının sahip olduğu örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi gerekir. İnsan sermayesinin sahip olduğu potansiyeli örtük bilgi olarak ele alıp bunu açık bilgiye dönüştürerek entelektüel sermayenin insan bileşenini işletmeye faydalı hale dönüştürmeye Nonaka ve Takeuchi bilgi sarmalı adı verilir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 71). Bilgi sarmalı yaklaşımı, bilgi yönetimi araştırmalarının zeminini oluşturmuştur. Bu yaklaşım, insan sermayesinin sahip olduğu potansiyeli açığa çıkarmaya odaklanır. İşletmenin insan kaynağından en üst seviyede yaralanmanın yolu olarak kişisel birikim ve gelişmeyi takip eder. Bu nedenle çalışanları cesaretlendirmeyi ve desteklemeyi önererek organizasyonel süreçlerin buna bağlı olarak gelişebileceğini temel ilke edinir (Kanıbir, 2004: 81).

Açıklamalardan insan sermayesi bileşeninin entelektüel sermayenin en önemli unsuru olduğu anlaşılmaktadır. İşletmenin insan sermayesinin bilgili insanlardan oluşması,

bu bilgi potansiyelinin aktif edilerek işletmeye katkı sağlar hale getirilmesinin insan sermayesi ve yönetiminde dikkat edilmesi gereken hususlar olarak ele alınabilir.

2.5.2. Yapısal Sermaye

İnsan sermayesinin şirket amaçlarına hizmet edecek alt yapıyı sağlayan entelektüel sermaye bileşeni yapısal sermayedir (Erkal, 2006: 56). Örgütteki süreç manüelleri, rutinler, örgütsel şemalar, stratejiler insan dışı bilgi kaynaklarını yani yapısal sermayeyi oluşturur (Tsan ve Chang, 2005: 289). Organizasyonu entelektüel sermayeden faydalandıran hale getiren sermaye türü yapısal sermayedir. Yapısal sermaye; kültür ve örgütün ruhu gibi bilgiyi yöneten ve ölçülemeyen başarılardan; dahili veri tabanları, patentler, telif hakları, bilgisayar sistemleri gibi daha ölçülebilir varlıklara kadar geniş kapsamlı bir alanı ifade eder (Sheetharaman vd., 2004: 524). Dahili ve harici zorluklarla başa çıkabilme yeteneğini işletmeye yapısal sermaye kazandırır (Zhou ve Fink, 2003: 38).

Organizasyona gömülü olan maddi olmayan varlıklar ile (Calabrese, vd., 2013: 3748) işletme çalışanlarını destekleyen yapı yapısal sermaye olarak adlandırılır (Mehralian, 2013: 210). Organizasyondaki tüm koordinasyon ve entegrasyonu sağlayan ve sürdüren teknik, örgütsel bileşenler yapısal sermayeyi oluşturur (Ramezan, 2011: 89). Guthrie ve Petty (2000)'e göre yapısal sermaye şu unsurları içinde barındırır (Beattie ve Thomson, 2007: 137);

- ✓ Telif hakları,
- ✓ Patentler,
- ✓ Ticari marka,
- ✓ Yönetim felsefesi,
- ✓ Örgüt kültürü,
- ✓ Bilgi sistemleri
- ✓ Ağ sistemleri,
- ✓ Finansal ilişkiler bileşenlerinden oluşmaktadır.

En yalın ifade ile işletmelerin iş rutinleri yapısal sermaye olarak tanımlanabilir. İşletmenin güçlü bir yapısal sermayeye sahip olması insan sermayesinin potansiyelini harekete geçirmesi, kullanılması ve etkili sonuçlar elde edilmesi için gerekli ortamı sağlar (Ramezan, 2011: 90). O halde insan sermayesinden beklenen etki ve edinimin sağlanmasında yapısal sermayenin etkisi büyüktür. Yapısal sermayenin kullanımı işletmeye aittir. Bu yönüyle insan sermayesinden ayrı bir nitelik taşır çünkü insan sermayesinin aktif

olması işletmenin direkt yönetiminde bir husus değildir. İşletmeler, erişebildiği her türlü entelektüel kaynak ve birikimi yapısal sermayeye aktardıklarında başarıları bundan fazlasıyla etkilenmektedir (Kanıbir, 2004: 82).

2.5.3. Müşteri Sermayesi

İşletmenin dış çevreyle kurduğu tüm ilişkilere müşteri sermayesi demek yanlış bir ifade olmayacaktır. Firma imajı, ün, müşteri sadakati, toptancı ve dağıtıcılarla ilişkiler gibi işletme çevresiyle kurulan tüm bağları içeren müşteri sermayesi, işletmeye katma değer sağlayacak tüm paydaşlarla ilişkileri içermesi bakımından ilişkisel sermaye olarak da adlandırılır (Ertuğrul, 2000: 60). En yalın ifade ile dahili ve harici tüm paydaşlarla kurulan ilişkiler müşteri sermayesi olarak ifade edilir. Organizasyonun ve birlikte faaliyet gösteren organizasyonların gereksinimlerini ve ilişkisel ihtiyaçlarını gideren entelektüel sermaye bileşeni müşteri sermayesidir. İşletmeye olan bağlılık da bu bileşen içinde yer alır.

Yoğun ve küresel rekabet ortamında işletme başarısı işletmenin kurduğu ilişkiler ile bu ilişkilerin gücüne bağlıdır. Başta hissedarlar ve müşteriler olmak üzere işletmenin çevresiyle kurduğu ilişkiler işletmenin sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşır. İşletme, çevresiyle iyi ilişkiler geliştirmeli ve bu ilişkilerden edindiği bilgiyi etkin biçimde kullanarak yarar sağlamalıdır. Rakiplere karşı direnç göstermesi ve üstünlük kurmasının en etkili yollarından biri ilişkilerini kuvvetli tutmasıdır. Bu bağlamda müşteri sermayesi işlevsellik gösterir. Anlaşıldığı üzere müşteri sermayesi ve ilişkisel sermaye olarak adlandırılan entelektüel sermaye bileşeni örgütün hayati fonksiyonlarından birini ifade eder (Pirtini, 2004: 36).

Entelektüel sermaye bileşenleri arasında kritik bir öneme sahip olan müşteri sermayesi, diğer iki bileşene nazaran günümüze kadar en az keşfedilmiş ve kullanılmış olandır (Yörük ve Erdem, 2008: 399). Müşteri sermayesi, fazlasıyla kompleks ve çoğunlukla maddi olmayan varlıkları bünyesinde barındırır. Daha az keşfedilmesine neden olan özelliğinin bu olduğu düşünülmektedir. Bugün ise müşteri sermayesi; yeni bilginin işletmeye nasıl alınacağı, keşfedileceği ve bu bilgiden nasıl faydalanılacağını belirleyen sermaye türüdür. Bu bağlamda işletmelere büyük rekabet avantajı sağlayan araçlardan biri müşteri sermayesidir (Mehralian, 2013: 210). Katma değer yaratması, çevreyle ilişkiyi kurması ve rekabet üstünlüğünde temel araçlardan biri olması ilişkisel sermayeyi vaz geçilmez bir unsur haline getirir (Ölçer ve Şanal, 2007: 481). İlişkisel sermayeyi meydana getiren unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Beattie ve Thomson, 2007: 137):

- ✓ Marka,
- ✓ Müşteriler,
- ✓ Müşteri bağlılığı,
- ✓ Dağıtım kanalları,
- ✓ İşletmelerle birliği,
- ✓ Araştırma iş birliği,
- ✓ Finansal sözleşmeler,
- ✓ Lisans anlaşmaları,
- ✓ Franchising anlaşmaları bileşenlerinden oluşmaktadır.

Müşteri sermayesi dış çevreyle köprü kuran araçtır. Bu yönüyle dış çevre özellikleri ile çevrede oluşan yeniliklerden hızlı ve şiddetli etkilenir (Bulgurcu, 2011: 6). Bu yoğun etkilenme işletmenin entelektüel sermaye bileşenlerinden diğer ikisine göre müşteri sermayesi yönetimini daha zor yönetmesine neden olur. Çünkü müşteri sermayesinin bir ucu işletmede diğer ucu oldukça değişken bir çevrede durur. İnsan sermayesi ve yapısal sermaye işletmenin kendi iç unsurlarıyla ilişkili iken müşteri sermayesi kökenini dıştan alan ve kontrol edilmesi güç değişkenler tarafından etkilenir. Bu nedenle işletmelerin müşteri sermayesi yönetimi konusunda oldukça hassas davranmaları gerekir.

2.6. Entelektüel Sermaye Yetenekleri

Karını yenilik ve bilgi kaynaklarından elde eden işletmelerin önem kazanması ve ilgi odağı olmasını sağlayan faktör entelektüel sermayedir. Piyasa değerleri, bilançolarında hesaplanan defter değerinden çok çok fazla olan bu işletmeler, bilgi firmaları olarak adlandırılır. Microsoft, Google, IBM Statistics gibi şirketlerin piyasa değerleri bilanço değerlerinden çok fazladır ve bu farktan türeyen gizli değerlerini entelektüel varlıkları ile bu varlıkları gelire dönüştürebilme yeteneklerine borçludurlar. Bu gibi firmalar, entelektüel sermaye ve unsurlarını etkin ve etkili şekilde kullanarak piyasa değerlerini artırırlar (Edvinsson ve Sullivan; 1996: 356). Microsoft gibi cirosu 17-18 milyar dolar olan bir şirketin piyasa değerinin 350-500 milyar dolar olması entelektüel sermaye dışında başka bir etki ile açıklanamaz. Bu ve benzeri şirketler bilgi ve teknoloji ağırlıklıdır. Bu nedenle bu şirketlerin değerini artıran entelektüel sermaye varlıklarıdır. Bunu anlamak için verilecek bir diğer örnek fiziksel varlıkları ağır basan bir işletmeyi örnek vermektir. General Motors şirketinin cirosu 180 milyar dolar iken piyasa değeri 100 milyar dolardır. İki şirket arasındaki

bu farklılık tamamen iki şirketin sektörel farklılığı ve sahip oldukları entelektüel sermaye varlıklarıdır.

Dünya genelinde özellikle gelişmiş ülkelerde entelektüel sermayesi yüksek şirketlerin piyasa değeri defter değerlerinin çok üstünde olmaktadır. Intel, Dell, Apple gibi pek çok bilgi ve teknoloji devi şirket, sahip olduğu entelektüel sermaye sayesinde yüksek piyasa değerine sahiptir. Bu gibi şirketlerin hem bulundukları gelişmiş pazarlar hem de sektörel gereksinim entelektüel sermayenin etkin işlev göstermesini sağlamaktadır (Taner vd.; 2004: 254).

Günümüzde artık yalnızca gelişmiş şirketlerde değil rekabetçi ortamda faaliyet gösteren her firma için entelektüel sermayenin piyasa değerinin belirlenmesinde etkisi büyüktür. Entelektüel sermaye, doğru kullanıldığı takdirde gelirlerin yükselmesi ve maliyetlerin azalması biçiminde etki ederek hissedar değerini yükseltir. Bilgi ve teknolojiye dayalı çağımız ekonomilerinde, firmaların piyasa değerinin yükselmesi direkt olarak maddi olmayan varlıklarının artmasına bağlı olmaktadır.

2.7. Entelektüel Sermaye Yönetimi

Bilgi yönetimi ile entelektüel sermaye yönetimi kavramları kendi aralarında iç içe geçmiş ilişkileri barındırır (Andriessen, 2006: 93-110). İşletmenin elinde bulunan işlenmemiş enformasyon ve verilerin müşteri sermayesi ile insan sermayesine dönüştürülme süreci bilgi yönetimi olarak adlandırılır. Bu bağlamda şu farkı vurgulamak gerekir ki entelektüel sermaye yönetimi, bilgi yönetiminden daha geniş kapsamlı bir süreç ve faaliyetler bütünüdür (Edvinsson, 1997). Bilgi yönetimi örgüt içi bir dizi faaliyet ve süreci kapsar. Entelektüel sermaye yönetimi ise örgüt için değer yaratacak unsurların keşfedilip artırılmasından piyasa değerine dönüştürülmesi, bu değerin ölçülmesinden geliştirilmesine kadar oldukça geniş yelpazede bir alanı ifade eder (Akhavan vd., 2006: 97-98; Swart, 2006: 136; Abeysekera, 2006: 61; Sanchez vd., 2000: 315; Bontis, 1998: 72-73).

Entelektüel sermaye yönetimi, işletme için önemli bir yönetsel etkinliği ifade eder. Bu önemli sorumluluk, entelektüel sermayenin ölçülmesi aşamasında da geçerlidir (Kannan ve Aulbur, 2004; Mouritsen, 2004; Liebowitz ve Ching, 2000). Bu bağlamda entelektüel sermaye yönetimi konusunda sistematik bir yaklaşım geliştirmek büyük önem taşır. Entelektüel sermayenin sistemli biçimde yönetilmesine yönelik olarak pek çok farklı model geliştirilmiştir (Litschka vd., 2006). Skandia klavuzu, Dow Chemical's değer platformu,

maddi olmayan varlıklar monitörü (Sveiby, 1997), Balanced Scorecard Modeli (Bassi ve Van Buren, 1999) entelektüel sermaye yönetimine sistematik bakışla hazırlanmış önemli modellerden birkaçını oluşturur. Farklı modellerde farklı bazı unsurlar vurgulanmış ve model vurgulanan unsurlar üzerine kurulmuştur (Büyüközkan, 2002). Entelektüel sermaye yönetimi konusunda en çok kullanılan ve kabul görmüş iki model çalışma kapsamında aşağıdaki gibi incelenmiştir.

2.7.1. Skandia Klavuzu

Bir İsviçre Sigorta İşletmesi olan Skandia'nın geliştirdiği (Harrison ve Sullivan, 2000: 34) Skandia Klavuzu adlı entelektüel sermaye yönetimi modelinde; insan sermayesi ve yapısal sermaye (müşteri sermayesi ve örgütsel sermaye-yenilik ve süreç sermayeleri) entelektüel sermaye bileşenleri olarak ele alınır. Bu modelde gelecekteki performansın tahmin edilmesini içeren stratejik bir işletme planı ortaya koyulur. Model, çevresel koşulları da hesaba katması yönünden faydalı bulunduğu gibi işletmenin geçmişi (finansal odak), bugünü (müşteri odağı, insan odağı ve süreç odağı) ve geleceği (yenileme ve gelişme odağı) arasında dengeli bir yaklaşım oluşturulmasını sağlamaktadır (Çetin, 2005: 367).

2.7.2. Dow Chemical Modeli

1993 senesinde, Dow Kimyasal Ürünler İşletmesinde (Dow Chemical Co.) G.Petrash öncülüğünde yapılan çalışmalarla işletmenin entelektüel varlıklarının yönetimi için bir vizyon belirlenmiş ve işlevsel sistemler ile araçlar geliştirilmiştir. İlk olarak patentler konusunda uygulanan Dow işletmesinin geliştirdiği entelektüel varlık modeli (değer platformu), stratejik amaçlara ulaşmak için entelektüel varlıkların taktiksel yönetimine odaklanır (Mayo, 2000: 521-533). Model; "portföy, sınıflandırma, strateji, değerlendirme, rekabet değerlendirme ve yatırım olmak üzere altı aşamayı içeren sürekli ve tekrarlanan süreçten oluşur. Diğer bir taraftan ise; Stewart (1997), entelektüel sermayenin yönetimini içeren on temel ilke geliştirmiştir. İlkeler 10 maddeden oluşur, maddeler şu şekilde sıralanabilir (Ölçer ve Şanal, 2007: 482-482):

- ✓ İşletmeler insan ve ilişkisel sermayenin sahibi değildirler. Bu varlıkların mülkiyetini insan sermayesinde işgörenlerle, ilişkisel sermayede müşteri ve tedarikçileriyle paylaşmaktadırlar. Bu varlıkları yönetmek ve kar etmek için müşterek mülkiyetin kabul edilmesi gerekmektedir.
- ✓ Bir işletmenin kullanabileceği insan sermayesini yaratabilmesi için ekip çalışmasını ve gözlem yoluyla öğrenmeyi destekleyip geliştirmesi gerekmektedir. İşletmeler

farklı yetenekleri örgüte kazandırarak insan sermayesine katabilir ve bilginin paylaşılmasını sağlayabilirler çünkü bilginin paylaşılması işgörene daha az bağlı olunmasını sağlayacaktır.

- ✓ Zeki ve yetenekli işgörenlerin tümü varlık niteliği taşımazlar. Kurumsal zenginlik yaratan işgörenler, başka hiç kimse tarafından daha iyi yapılamayan işleri yapabilen ve müşteriler için değer yaratabilen stratejik becerilere sahip kişilerdir. Bu özelliklere sahip insanlara yatırım yapılmalıdır
- ✓ Yapısal sermaye işletmelerin doğrudan sahip olduğu bir yetenektir ve kolayca kontrol edilebilmektedir. Pek çok müşteri buna çok az değer verdiği için, müşterilerin işletmenin elemanları ile kolay işbirliği yapmalarını sağlayacak şekilde yönetilmeleri gerekmektedir.
- ✓ Enformasyon ve bilgi pahalı olan fiziksel ve finansal varlıkların yerini tutmalıdır.
- ✓ Yapısal sermaye müşterilerin değer verdiği çalışmaları destekleyen bilgi stoklarını yığmak ve bu bilginin işletme içindeki akışını hızlandırmak amaçlarına hizmet etmektedir. Bu nedenle, ihtiyaç duyulabilecek bilgilere kolay ulaşılabilmelidir.
- ✓ Bilgi müşteriye göre özelleştirilmelidir. Bu nedenle seri üretim çözümleri yüksek karlar getirmemektedir.
- ✓ Her işletme hangi enformasyonun daha büyük önemi taşıdığını görmek için, faaliyette bulunduğu sektörün değer zincirini hammaddeden son kullanıcıya kadar yeniden analiz etmelidir.
- ✓ Yöneticiler dikkatini mal akışı yerine enformasyon akışına toplamalıdır. Çünkü günümüzde enformasyon işin kendisini oluşturmaktadır.
- ✓ İnsanlara, müşterilere ve sistemlere ayrı ayrı yatırım yapmak anlamlı değildir. Çünkü entelektüel sermaye bileşenleri birlikte çalışır. Bu bileşenler birbirini olumlu etkileyebileceği gibi olumsuz da etkileyebilirler. Bu nedenle etkileşimin yönü ve büyüklüğü iyi tanımlanmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS

3.1. Örgütsel Performans Kavramı ve Çeşitleri

"Performans genel anlamda, belli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, başka bir deyişle elde edilenleri kalite ve kantite yönleriyle belirleyen bir kavramdır" (Songur, 1995:1). Örgütsel performans ise; belirli bir dönem sonunda edinilen sonuçlar veya çıktıları baz alarak işletme amacı ve görevlerin yerine getirilme derecesi şeklinde tanımlanır (Erdem vd., 2011:84). Bir işletme için örgütsel performans; işletmenin bulunduğu noktayı, belirlenen amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini, rakiplerine göre konumunu, performans artışı sağlamada yeteneklerini nasıl kullanacağını gösteren bir ölçüttür (Demir ve Okan, 2009:60).

İşletmenin hayatta kalabilmesi ve gelişebilmesi; çevresel, operasyonel ve finansal performanslarına yönelik yaptığı değerlendirme ve bu değerlendirmenin sonucunda elde ettiği geri bildirime bağlıdır (Sheu ve Lo, 2005: 83). Performans kavramı işletmeler için örgütsel ve yönetsel kuramların merkezinde yer alır. En yalın ifadesiyle örgütsel performans; örgütün varlıklarını verimli ve etkili kullanarak amaçlarını gerçekleştirme yeteneğini ifade eder (Boyne, 2003; Rainey, 1997; Daft, 2001). Bir etkinlik ölçütü olma niteliği örgütsel performansı kompleks bir forma getirir. Bu nedenle örgütsel performansın ölçülmesi zordur ve her zaman genel geçer olan sistemli bir ölçümler dizisi oluşturulamamıştır (Dess, 1984; Ford ve Schellenberg, 1982). Örgütsel performans en kısa yoldan çoğunlukla örgütsel kayıtlardan edinilen nesnel bulgular ile örgüt üye ve paydaşlarından edinilen algıya dayalı daha öznel değerlendirmeler yapılmıştır (Seashore ve Yuchtman, 1967: 375).

Başlı başına terimsel ve soyut bir kavramdan çok, organizasyonun maddi ve beşeri kaynaklarından meydana gelen en son çıktıları içeren bir kavramdır (Yavuz, 2010:147). Örgütün insan, fiziksel kaynaklar ve sermaye varlıklarını kapsayan ortak bir amacı gerçekleştirmesine yönelen üretken kaynakların bir arada olması, örgütsel performans fikrinin üzerine kurulu olduğu temeldir. Esasen örgütsel performansın özütü bir değer ortaya koymaktır. Tüm varlıkları ortak potada eritmeyi ve ortak amaca yönlendirmeyi gerekli kılan bu değer yaratma süreci sonunda yaratılan değer, beklenenden büyük veya beklenene eşit ise örgüt, varlığını sürdürmeye devam eder (Carton, 2006: 3). Performans kavramı örgütler

için oldukça önemli bir olgu olarak uzun süredir etkinliğini korumaktadır. Örgütlerin değerlendirilmesinde uzun süredir önemli bir kriter olan bu kavramla ilgili belirsiz hususlar vardır. Uzun süredir etkili bir kavram olmasına karşın hala performansın ne olduğu ve nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda belirsizlikler devam etmektedir. Örgütsel performans kavramının kompleks ve değişken şartlara göre işleyen doğası bu durumu ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel performans ile ilişkili olduğu değişkenler arasındaki ilişkiler değişken olduğu gibi bu ilişkiler başka değişkenler tarafından etkilenebilmektedir. Tüm bunlarla birlikte örgütsel performans zaman içerisinde değişir ve örgütsel performansı değiştiren ölçütlerin neler olduğu belirsizdir (Chearskul, 2010:73).

Literatürde açıklanan tanımlar ve ifadeler doğrultusunda örgütsel performansın bir değerlendirme ölçütü olduğu söylenebilir. İşletmeler, belli amaçları gerçeklemek üzerine kurulur. Tüm varlıklar, kaynaklar, fırsatlar ve faaliyetler bu amaca yönlendirilir. Tüm işletme faaliyetlerinin sonunda belli çıktı ve sonuçlar elde edilir. Elde edilen sonuçlar ile belirlenmiş amacı gerçekleştirme düzeyi işletmenin etkinliğini ifade eder. Örgütsel performans bu noktada devreye girerek gösterilen çabaların etkinliğini ölçen bir işlev görür. Etkinlik amaca ulaşma derecesini ifade ederken örgütsel performans amaca ulaşmak için kullanılan kaynak ve varlıkların, gösterilen çabaların ve faaliyetlerin amacı gerçekleştirmede ne derece etkili olduğunu gösterir. Örnek vermek gerekirse; bir maratonda atletin bitiş çizgisine varması etkinliktir. Bu noktaya gelirken ne kadar çaba sarf ettiği verimliliği gösterir. Performansı ise bu sürecin tamamı olarak ele almak gerekir. Atletin bu maratonda sarf ettiği çaba, kullandığı kaynaklar, sonuçta geldiği nokta, rakiplerine göre kaçıncı sırada tamamladığı ve maratonu tamamlama sırasının beklentisinin neresinde kaldığı atletin performansını gösterir. Görüldüğü gibi örgütsel performans; işletme amaçları, kaynaklar, varlıklar, çabalar, süreçler, sonuçlar, rakipler gibi örgütsel süreçlerin tamamının bir değerlemesi niteliğindedir.

3.1.1. Örgütsel Performans Tanımları

Bir amacı gerçeklemek üzere faaliyet gösteren bir kişi veya işletmenin amacıyla ilgili nereye varabildiği, neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak ifadesi örgütsel performans olarak tanımlanır (Karaman ve Kale, 2009: 32). En yalın ifadesiyle işletme amaçlarının yerine getirilmesi konusunda sarf edilen tüm çabaların değerlendirmesi örgütsel performanstır (Akal, 2005: 17). Örgütsel performans sıkça etkinlik, verimlilik, kalite, yenilik, karlılık gibi kavramlarla karıştırılır ancak örgütsel performans bu

kavramlardan herhangi biri değil, bu kavramlar arasındaki kompleks karşılıklı ilişkidir (Elitaş ve Ağca, 2006: 347). Örgütsel performans kompleks yapısı ve geniş kapsama alanı ile çok farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Her bir tanım örgütsel performansın başka yönlerini vurgulamıştır. Örneğin örgütsel performansın rakip ve kaynak kullanımı yönünü bir tanımlama örgütsel performansı; "rekabetçi avantaj elde etmek için kaynakları bulma ve etkin bir şekilde yönetme yeteneği" şeklinde ifade etmiştir (Iswati ve Anshori, 2007: 1394).

Başka bir tanımda örgütsel performans insan, fiziksel kaynaklar ile sermaye kaynaklarının ortak bir sonuç üretilmesi amacıyla bir araya getirilmesi ve etkin biçimde kullanılması olarak ifade edilmiştir (Koh, 2010: 8). Organizasyon bünyesinde bulunan bilgi, beceri ve yeteneklerin işletme amaçları doğrultusunda kullanılabilme yüzdesi örgütsel performans olarak açıklanmıştır (Kanıbir, 2004: 83). Bir işletmenin kendi amaçlarını ne kadar iyi gerçekleştirdiğinin bir gösterge ve ölçütü örgütsel performanstır (Lin ve Kuo, 2007:1069). Organizasyon amaçlarının, sosyal amaçların ve sorumlulukların gerçekleşme derecesi olan örgütsel performans kavramı; organizasyonun yapısı, stratejiler, bilgi düzeyi, insan dışındaki tüm örgütsel faktörler tarafından etkilenir. tüm bu faktörler birleşip entegre olarak etkileşim yaratır ve örgütsel performans kavramını meydana getirir (Aydoğan, 2006: 337).

İşletme sisteminin belirli bir zaman aralığındaki çıktısı veya çalışmalarının sonucu örgütsel performanstır. Örgütün faaliyetlerine yönelik olarak gösterdiği toplam performansı örgütsel performans olarak ifade edilir. Örgütün girdileri ile çıktıları arasındaki ilişki ve sonuçların ölçülmesi ve değerlendirilmesiyle örgütsel performans bulunur (Benligiray, 1999:8). "Genel olarak örgütsel performans, bir stratejiyi uygulamanın maliyetleri ile alakalı performansı yansıtan (kar ölçütü) maliyet temelli performans ölçümü ile bir stratejiyi uygulamanın maliyeti ile ilgili olmayan (satış ve pazar payı) gelir temelli performans ölçümünden oluşur" (Kırca vd., 2005: 25).

3.1.2. Örgütsel Performans Çeşitleri

Performans oldukça kompleks ve geniş kapsamlı bir olgudur. Bu bağlamda örgütsel performansı meydana getiren örgütsel düzeyde ele alınan belirli performans alanları bulunur. Bu alanlar, örgütsel performansın bu alanlardaki etkinlikleri örgütsel performansın çeşitleri olarak ele alınır. Örgütün yeni ürün ve hizmetlerine bağlı olarak ortaya çıkan yenilikçilik performansı; Pazar payı, müşteri tatmini gibi değişkenleri içeren pazar performansı; kalite esneklik değişkenlerini içeren üretim performansı; kar, yatırım harici likit gibi değişkenleri

içeren finansal performansın kombinasyonu örgütsel performansı meydana getirir (Günday vd., 2008: 4).

3.1.2.1. Yenilikçilik Performansı

Yenilikçilik ve yenilikçi davranışların işletmeye nasıl etki ettiğiyle ilgili olan yenilikçilik performansı inovasyonun performansa ve rekabetçiliğe olan etkisini belirlemeyi amaçlar (Günday, 2007). Yenilikçilik performansı işletmenin gerçekleştirmiş olduğu yenilikler yani somut çıktılarla birlikte potansiyel olarak gerçekleştirmeye hazırlandığı olası yenilikleri kapsar. Somut olarak patent, sınai haklar gibi varlıklar yanında henüz soyut aşamada fakat çalışmaları süren tasarım, taslak ve yenilikçi düşüncelerin tamamını içerir. Bu nedenle yenilikçiliğin ölçümlenmesi oldukça zordur. Bu bağlamda Kivimöki ve diğerleri (2000) yenilikçilik performansını algılanan yenilik etkinliği ile patent istatistiklerinin birleşimi olarak ele almışlardır.

Yenilikçilik performansında dikkat edilmesi gereken ve değerlendirilmesi en önemli husus, henüz soyut biçimde olan yeniliklerin de yenilikçilik performansı içerisinde ele alınmasıdır. Bilançoda yer alan somut varlıklar nicel bir değer olarak zaten performans ölçümünde yer alır fakat henüz tasarım ve fikir aşamasında olan yenilikler de örgüt bünyesine girmiştir. Yeni fikirler tasarım ve çalışma aşamasına gelmiş, ürün vermeye çok yakındır ancak bilançoda henüz somutlaşmadığı için nicel bir değer almamışlardır. Bu yenilikler, yenilikçilik performansının kapsamı içindedir ve değerlendirilirken dikkate alınmalıdır.

4 ileri teknoloji alanından seçilmiş 120 işletme üzerinde yenilikçilik performansını araştıran Hagedoorn ve Cloodt (2003); patent sayıları, Ar-Ge girdileri, patent atıfları ve yeni ürün duyurularını yenilikçilik performansı göstergesi olarak tespit etmişlerdir. Ülkemizde yapılan yenilikçilik performansı araştırmalarında bu çalışma temel olarak alınmıştır. Bu çalışma ve diğer yenilikçilik çalışmalarında; mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı, yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme, idari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi, yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı, geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi, is süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler, patent alabilecek veya patent alınmış yeniliklerin sayısı unsurları yenilikçilik performansı göstergeleri olarak hesaplanmıştır (Bulut vd. 2009; Günday 2007). Calantone vd. (2002) işlevsel yöntemlerde yaratıcı olması, yeni fikirler geliştirebilmesi, son yıllardaki yeni ürün tanıtımı, isleri yürütmede yeni yollar araştırması, inovasyonun işletme için riskli kabul edilip edilmemesi,

yeni ürün ve süreçlerle pazarda ilk olması ve işleri yürütmede yeni yollar araştırması unsurlarını yenilikçilik performansının belirleyicileri olarak tespit etmişlerdir.

Bahsi geçen çalışmalarda yenilikçilik performansının belirlenmesinde kullanılan somut göstergeler tespit edilmiştir. Bu somut göstergelerle birlikte örgütün sahip olduğu fikirsel ve vizyoner olgular da yenilikçilik performansına etki eden faktörler olarak ele alınmalıdır. Örgüt kültürünün yeni fikir ve uygulamalara açık olması da yenilikçilik performansını ifade eder (Hurley ve Hult, 1998: 44). İşletmenin; yeni ürün ve hizmetleri tanıtma konusunda yaratıcı ve deneysel olması, teknolojik liderliği, yeni süreçler araştırma ve geliştirme konusundaki istekliliği, yeni ürün çeşitlerini desteklemesi konularındaki hevesi ve girişimciliği yenilikçilik performansı kapsamında yer alır (Lumpkin veDess, 2001: 431). Yenilikçilik performansının temelinde; işletmenin teknoloji, ürün ve hizmette yenilik ve geliştirmeye istekli olan bir vizyon taşıması vardır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498).

Günümüzde rekabet küresel düzeydedir ve değişim hızı çok yüksektir. Böyle bir ortamda işletmenin yenilikçilik performansının gelişmiş olması rekabet avantajı başta olmak üzere işletmeye çok büyük faydalar sağlar. Faaliyet gösterilen dinamik ve değişken çevrede değişimi anlayabilen, yeni fikirleri uygulayabilen, karşılaştığı sorunlara yeni perspektifler geliştirebilen, risk alabilen, rakiplerine liderlik edebilen ve sürekli yeni fırsatlar kovalayabilen işletmeler ancak yenilikçilik performansı yüksek olan işletmelerdir. Bu bağlamda sürdürülebilir rekabet avantajı edinme, genel olarak örgütsel performansı yükseltme ve dinamizm yakalama yenilikçilik performansından bağımsız ele alınamayacaktır (Naktiyok, 2007:212-215).

Yenilikçilik performansı objektif düzeyde patent sayısı, onaylanan yeni ürün sayısı gibi göstergelerle; sübjektif olarak ise yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi ile değerlendirilmektedir (Hung vd., 2011:215). Yenilikçilik performansını belirleyen en önemli departman bu durumda AR-GE departmanıdır. Bahsi geçen objektif yenilikçilik performansı göstergelerine bu departmana ayrılan bütçe, yapılan AR-GE yatırımları ve yeni AR-GE tasarımları gibi unsurlar da dahil edilmelidir (Tuominen vd, 2004: 497). İşletme fonksiyonlarında başarılı değişimleri sağlayan işletmelerin yenilikçilik performansı yüksektir (Meeus ve Oerlemans, 2000: 53-54).

3.1.2.2. Üretim Performansı

Üretim, tarım toplumuna geçildiğinden beri insan yaşamında söz konusu olan bir unsurdur. Ticari hayatta üretimin önem kazanması tarımla yakından ilgilidir. Sanayileşme

sonrasında üretim ayağının kuvvetlenmesi ise hem üretimi hem pazarlamayı önemli kılmıştır. Günümüzde fiziksel üretim kadar bilgi, teknoloji üretimi gibi farklı üretimler önem kazanmıştır. Değişen koşullarla birlikte üretim dışında pazarlama, ARGE gibi departmanların daha fazla vurgulandığı dönemler yaşanmış olsa da üretim her zaman işletmelerin temel fonksiyonlarından biridir. Çağlar ve koşullarla birlikte pek tabii üretimde de değişimler yaşanmıştır. En köklü değişim 1980'li yıllarda meydana gelmiştir. Üretim performansı 1980 ve sonrası şeklinde ele alınır. Çünkü teknolojinin işletmelere kaçınılmaz etkisi ve küreselleşmenin hızlı yayılması 1980 ve sonrasını iki farklı anlayışla ayırır. 1980'e kadar olan ilk evrede "prodüktivite[1]" kavramı üretim performansının temelini oluşturmuştur. İşletmenin maliyet ve prodüktivite temelinde faaliyet göstermesi durumunda bu yaklaşım geçerli olur ve üretim performansının göstergesi prodüktivite temelli ele alınabilir. 1980'li yıllara kadar ise üretim endüstrisinin aktif olduğu düşünüldüğünde prodüktivite temelli üretim performansının yaygın olması beklenen bir sonuçtur.

İkinci evrede ise müşteri ihtiyaçlarının karşılanması yaklaşımı vardır. Bu konudaki yaklaşımlar pazarlamanın dönemsel olarak değişen odağına ve çeşitli pazarlama yaklaşımlarının incelenmesi ile detaylı ele alınabilir. Pazarlama yaklaşımlarında müşterinin ve ihtiyaçlarının odağa koyulmasıyla başlayan yeni dönemde üretim performansının odağı da değişmiştir. Yeni üretim teknolojileri ve felsefeleri odağa almıştır. Bu nedenle meydana gelen yenilik ve değişimler ise geleneksel performans ölçütlerini saf dışı bırakarak yeni paradigmaları doğurmuştur. Günümüz modern işletmeleri ise başarılı olabilmek ve sürdürülebilirlik sağlamak için yeni üretim performansı ölçüm şekilleri ortaya koymak durumundadır (Tokgöz vd., 2012: 302).

Üretim stratejilerinin rekabet avantajı sağladığını ortaya koyan Skinner'in (1969) çalışmasından sonra özellikle ABD ve Avrupa'da 1980'lerde önemli araştırmalar yapılmıştır. Skinner, işlevsel yöneticilerin kalite, zaman, maliyet ve esneklik unsurlarına odaklandıklarını ve bu temelde üretim gerçekleştirerek rekabet edebileceklerini vurgulamıştır. Üretim performansına zaman, kalite, maliyet ve esneklik boyutları üzerinden yaklaşan bu teori daha sonraki çalışmalarda aynı boyutların ele alınmasını beraberinde getirmiştir. Sonraki çalışmalarda bu boyutların tanımları ve nasıl ölçüldüğü araştırılmıştır (Neely ve Austin 2004: 45). O halde yeni yaklaşıma göre üretim performansının; kalite, zaman, maliyet ve esneklik ekseninde yüksek yetkinlik derecesinde gerçekleşmesi

[1] Ürün verme yeteneği, verilen emeğe ve yapılan masrafa oranla üretilen miktar, üretkenlik, verimlilik.

amaçlanmaktadır. 1980'li yıllardan sonra gelişen bilgi işlem teknolojilerini zemin alan teknik ve mikro teknik yeniliklerin katkısı ile bilgi, yüksek nitelikli ve hızla paylaşılabilen bir unsura dönüşmüştür. İşletme için yaşam destek niteliği taşıyan bu durum, işletmelerin üretim performansına köklü ve kalıcı etki etmiştir (Ghalayini vd. 1997: 208).

1980 sonrası Skinner'ın ortaya attığı kalite, zaman, maliyet ve esneklik üretim performansı ölçütleri günümüz için de temel teşkil eden fakat yanına birçok ölçüt eklenmiş halde var olmaktadır. Fiyat, kalite, müşteri ihtiyaç ve istekleri, üretim kapasitesi ve hammadde gibi pek çok değişken günümüz işletmelerinde üretim performansını yakından etkilemektedir. Bu gibi değişkenlerin istenen düzeyde sonuç üretmesi için işletme, üretim performansını sürekli olarak geliştirmek ve iyileştirmek durumundadır. Üretim performansının önemli olan bu rolü ve işlevi nedeniyle doğru ölçütlerle değerlendirilmesi çok önemlidir. Yüksek üretim miktarı, yüksek üretim kalitesi, düşük envanter düzeyi, iyileştirilmiş iş süreçleri ve müşteri iletişimlerinde hızlı dönüt günümüz işletmelerinin üretim performansını artıran unsurlardır (Şen ve Cenkçi, 2009:1-2).

Pek çok farklı çalışmada üretim performansının ölçütleri farklı biçimde ele alınmıştır (Schroeder vd., 2002; Kaynak, 2003; Kaplan, 1983; Chenhall, 1997; White, 1996). Ancak bu çalışmanın amacından sapmaması adına bu ölçütler detaylı olarak ele alınmamıştır.

3.1.2.3. Pazarlama Performansı

Pazarlama amaçlarının ne derece gerçekleştiğini gösteren örgütsel performans çeşididir. Pazarlama performansı, işletmeyi değerlendirmek amacıyla geliştirilen bir ölçüt olarak ele alınmalıdır (Toksoy ve Ayyıldız, 2004: 444-445). Pazarlama performansı işletme için oldukça kritik bir husustur. İşletmenin pazarlama performansının yüksek olması için faaliyet gösterdikleri pazarı çok iyi tanımaları gerekir. Bu tanıma işleminin gerçekleştirilmesi ise pazardan sürekli veri akışının sağlanması ve bu verilerin bilgiye dönüştürülmesini sağlayacak sistemin işletmeye kazandırılması sayesinde mümkün olacaktır. Pazarı iyi tanımak, pazarın sürekli olarak nabzını tutmak ve pazarla ilgili güncel veriyi sahip olmak rekabet üstünlüğü kazanmanın en önemli yöntemlerinden biridir (Uzkurt vd, 2006:23).

Pazarlama performansının odağı günümüz işletmelerinde müşteridir. İyi pazarlama girdileri elde etmek için pazarlama yönlülük, müşteri bağlılığı, müşteri memnuniyeti ve marka değeri değişkenleri üzerinde durulmaktadır. Müşterinin odağa alınması, bireysel işlemlerin tamamlanmasından ziyade, karlı müşterilerle uzun vadeli bağlılık geliştirmeyi

ifade eder (Clark 2004: 23). Eusebio vd. (2006), pazarlama faaliyetlerinin evriminde müşteri temelli ölçümlerin etkili olduğunu açıklamışlardır. İşletmelerin pazarda elde ettikleri payın, müşterilerin yarattığı değer olarak ele alınması günümüz pazarlama performansına yaklaşımda önerilen tutumdur. İçinde bulunduğumuz dönemde firmanın müşteriyle kurduğu ilişki ürün üzerinden gerçekleşir. Müşteri ise üründen edindiği tatmin ve değer oranında marka veya firmaya bağlılığını sürdürür. Bu bağlamda pazarlama performansının odağında müşterinin olması kaçınılmazdır. Pazarlama performansını da müşteri üzerinden ele almak yerinde bir yaklaşımdır.

Pazarlama performansı pek çok farklı biçimde ölçülebilir. Yukarıda vurgulanan müşteri odaklılık modern çağın bir gereğidir. Ambler ve Kokkinaki (1997), çalışmalarında pazarlama performansını belirleyen aktörleri; satışlar ve satış artışları %47, pazar payı %36, kar katkıları ve müşteri tercihleri/satın alma niyeti %23 şeklinde bir önem sıralamasına koymuşlardır. Görüldüğü gibi ürünün sunulması kadar müşteri yaratılan niyet de pazarlama performansı üzerinde etkilidir. Pazarlama performansının ürünün nasıl ve ne zaman pazara sürüldüğünden etkilendiği de unutulmamalıdır. Diğer bir çalışmalarında Ambler ve Kokkinaki (2004: 239), marka değerinin pazarlama performansı üzerindeki etkiyi vurgular.

1990'lı yıllardan bu yana marka değeri işletmeler için önemli ve yükseltilmesi gerekli bir olgudur. 1990'lı yıllardan bu yana geçen yaklaşık 30 yıllık zaman diliminde işletmelerin marka değerine verdikleri önem ve bu konudaki etkinlikleri fazlasıyla artmıştır. Bugünün işletmeleri, markalaşma ve marka değeri yaratma konusunun önemini kabul etmiş ve marka değerini pazarlama performansında bir katma değer olarak kullanmaktadırlar. Marka değeri, tüketici davranışlarını etkilemede oldukça etkilidir çünkü marka, müşteriye ürün ile ulaşılır ve bir noktada müşteriler nazarında işletmenin edindiği itibarın göstergesi marka değeridir. Marka değeri ile diğer pazarlama performansı unsurlarının başarısı ise işletmenin pazara adapte olma ve uyum sağlama becerisinden gelir. Pazara adapte olmak ve uyum sağlamak işletmeye yeni ve özgün ürün yaratma imkanı tanıyacaktır. Çünkü Sandvick ve Sandvick (2003), benzer ürünleri taklit etmekten ziyade pazara yeni ve özgün ürün sunmanın yolunun Pazar bilgisinden geçtiğini açıklar. Taklit ürün ve stratejiler hiçbir zaman kalıcı rekabet üstünlüğü sağlamazlar. Rekabet üstünlüğü ancak ürünün yeni, özgün ve Pazar ihtiyacına hitap eder biçimde olmasıyla sağlanabilir ki bunun da en açık yolu pazarla ilgili nitelikli bilgi sahibi olmaktır. Bu bağlamda pazarlama performans ölçütleri, pazarlama ve pazarlamanın kurumsal performans ile olan ilişkisine dair finansal veya pazardan elde edilen

içsel ve dışsal ölçütlerdir (Hacıoğlu, 2012: 60). Pazarlama performansı ölçütleri daha detaylı olarak şu şekilde ele alınabilir (Huang, 2011 :6):

1) Müşteri tatmini: Bu kategorideki göstergeler müşteri tatminini geliştiren, müşteriye değer ileten, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ve değerli müşterileri elde tutan yetenekleri ölçer.
2) Pazar etkinliği: Bu kategorideki göstergeler bir firmanın pazar odaklı amaçlarına ulaşabilme yeteneğini ölçer. Pazar payındaki büyüme, satışlardaki büyüme, yeni ve mevcut müşteri sayısındaki büyüme gibi unsurları içerir.
3) Öngörülen/gerçekleşen karlılık: Bu kategorideki göstergeler firmanın geçmiş yıllardaki karlılıklarını ölçer ve gelecek yıllar için karlılık öngörülerinde bulunur. Yatırımların geri dönüş oranı ve finansal hedeflere ulaşma yeteneği gibi unsurları içerir.

3.1.2.4. Finansal Performans

Entelektüel sermaye yaklaşımından evvel örgütsel performans; bütçe, varlıklar, işlemler, insan kaynağı, ürün ve hizmetler gibi işletmenin hayati ölçütlerini kapsayan finansal performans üzerinden ölçülmüştür (Liao ve Wu, 2009: 65). Finansal performans: "işletmenin finansal durumundaki değişimlere yönelik ölçümler ya da yönetim kararlarından meydana gelen finansal çıktılarla birlikte bu kararların örgüt üyeleri tarafından uygulanma düzeyini ifade eder (Carton, 2006:2)." En yalın ifadesiyle finansal performans, işletmenin para politikaları ile faaliyetlerinden edinilen çıktıların ölçülmesi olarak tanımlanabilir. Finansal performans diğer performans ölçütleriyle kıyaslandığında en somut göstergelerin mevcut olduğu performans türüdür. İşletmelerin finansal pozisyonu, risk derecesi, yatırımların verimliliği gibi mali ve finansal durumu gösteren ölçütler finansal performansı ifade eder. Finansal performans, geçmiş hamlelerin değerlendirilmesi, gelecek yatırım ve finansman kararlarının verilmesi ve kaynakların etkin kullanılması gibi hususlarda yöneticileri yönlendirir (Uygurtürk ve Korkmaz, 2012: 96).

Gerçekleştirilen işletme faaliyetlerinin elde edilen sonuçlarla kıyaslanarak işletmenin başarısını rakamsal olarak ifade eden performans türü finansal performanstır. En geleneksel ve uzun zamandır ölçülen performans türlerinden biridir (Komşuoğlu Yılmaz ve Karaduman, 2013: 359). Finansal performans değerlendirilirken finansal performansı direkt olarak veya dolaylı yoldan etkileyen tüm aktörler dikkate alınmalıdır (Uluyol vd., 2011:

316). Finansal performans değerlemesinin gerekliliği şu üç işlevde ortaya konulmuştur (Otley, 2004: 3-4):

1. Finansal performans ölçümleri, finansal yönetimin araçlarıdır. İşletmenin amaçlarını daha geniş destekleyebilmek ve finans işlevini etkin ve verimli yönetmek için yeteri kadar ön hazırlık yapılması ve finansal kaynakların kullanılması ile ilgilidir.
2. Finansal performansın yüksek olması, işletmenin en önemli amacıdır. Burada kar, aktiflerin karlılığı veya ekonomik katma değeri gibi finansal performans ölçümleri, organizasyonel amaçların başarımını belirtmek için kullanılır.
3. Finansal performans ölçümleri, motivasyon ve organizasyon içi kontrol amacıyla kullanılan bir mekanizmadır. Burada finansal bilginin, finansal bakımdan girdileri ve çıktıları kodlayıp işlevsel operasyonlarla yönetilmesi neticesinde, organizasyonun özel bölümlerini görünür hale getirir. Finansal performans, diğer örgütsel performans türleri kadar önemli ve hatta bazen onlardan daha öne çıkan bir faaliyet alanını işaret eder. Finansal performans özellikle bir bütün olarak işletme faaliyetlerinin değerlendirilmesini de içericidir.

Finansal performans örgütsel performansı ve bireysel performansları görünür kılan önemli bir ölçümdür. Finansal performans ölçümleri, işletme yöneticilerine işletmenin mali durumunu gösterir. Böylece yöneticiler finansal performans ölçümlerine dayanarak geleceğe yönelik kararlar alabilirler. Hissedarlar ise işletmenin mali durumunu finansal performans ölçümlerinden elde ederler (Yükçü ve Atağan, 2010: 28). Finansal performansın pozitif değerler alması beklenir (McKeen vd., 2006: 3). Rakiplere görece elde edilen kar düzeyi, rakiplere kıyasla sahip olunan kar marjı ve rakiplere görece yatırımın geri dönüş oranı finansal performansın incelendiği üç ana boyuttur (Hooley vd., 2005: 26).

3.2. Örgütsel Performansın Finansal Olmayan (Müşteri Performansı) Göstergeleri

Finansal performans göstergeleri geleneksel dönemden beri etkin olarak örgütsel performans değerlendirmelerinde kullanılmaktadır. Ancak günümüz piyasa şartlarında Pazar payını korumak ve rekabeti sürdürebilmek için finansal performans ölçütleri yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda finansal olmayan örgütsel performans göstergeleri önem kazanmaktadır (Lee ve Huang, 2012: 144). Örgütsel düzeyde performansın göstergesi yıllarca karlılık ve finansal gelir sağlamak olarak algılanmıştır. Ancak değişen ticaret ve

işletmecilik şartları, müşteri beklentileri, yaşam koşulları, teknolojik yenilikler işletmeleri performans ve yönetime ilgi göstermeye mecbur etmiştir.

Son 20-30 yıllık zaman içerisinde işletmeler finansal performans göstergelerinden finansal olmayan performans göstergelerine odaklanmak yönünde bir evrim geçirmişlerdir (Çınaroğlu ve Şahin, 2012: 60). Günümüzde finansal olmayan performans göstergeleri çok daha fazla önemli bulunmaktadır. Bu konuda çok sayıda çalışma yapılmış ve ortak sonuç olarak; finansal olmayan performans ölçütlerinin rekabet üstünlüğü elde etmede daha etkili olduğu tespit edilmiştir (Banker ve Mashruwala, 2007: 763).

Finansal ölçütlerin risk veya belirsizlik altında alınan kararların bir sonucu olması ile finansal olmayan ölçütlerin yöneticilerin kısa vadeli bakış açılarına etki etmesi nedenleri, finansal olmayan ölçütlere karşı olan ilgiyi artıran iki temel unsurdur. Finansal ölçütler risk ve belirsizlik altında alınan kararlara dayanır çünkü en basit açıklamayla karlılık işletmenin ana amacıdır ancak alt işletme kademelerinde doğrudan kontrol edilemez. Bununla birlikte finansal ölçütler gelecekteki finansal performansı maksimum derecede tahmin eden değişkenler değillerdir. Buna karşın müşteri tatmini, yenilik, müşteri bağlılığı, kalite gibi finansal olmayan performans göstergeleri işletmenin her kademesinde kontrol edilebilir ve anlamlı sonuçlar üretilebilir. Bununla birlikte, finansal olmayan ölçütlerden elde edilen iyi sonuçlar finansal göstergeleri de olumlu etkilemektedir (Horngren, 2004:208-209). Literatürde çoğunlukla kullanılan finansal olmayan performans ölçütleri; müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, marka değeri, yetenekli çalışanları elde tutma, süreç yenilikleri, bilgi edinimi ve kullanımı ve değişim yönetimi gibi ölçütlere ilişkin algıları içerir (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 57).

3.2.1. Etkenlik/ Etkililik

Etkililik kavramı girdilerin en optimum biçimde çıktılara dönüşmesi şeklinde tanımlanır. Esasen en yalın ifadesiyle kaynakların rasyonel kullanılmasıdır (Salem, 2003: 3). Performans ölçümünün en önemli unsurunu oluşturan etkililik ölçütleri, bir faaliyetin beklenen sonuçları ne ölçüde yarattığını ölçümler. Gösterilen faaliyetin amacı referans alınarak sonuçlar değerlendirilir. Bir amacı hedefleyen faaliyetlerin etkililik ölçütlerinin değerlenmesinde program maliyetleri veya tamamlanma süresi gibi göstergeler dikkate

alınmaz. Etkililik ölçümü amacın ne ölçüde gerçekleştirildiğini değerlendirmeye çalışır. Etkililik ölçütleri tamamen işletmenin kontrolünde değildir, bu nedenle diğer ölçütlerden farklı bir nitelik taşır. Dışsal etmenler, faaliyet üzerinde önemli bir etki yaratıyorsa etkililik ölçütlerinin değerlenme stratejisi yeniden gözden geçirilir (Poister, 2003: 51).

Etkenlik kavramı ise etkinlik kavramı ile sıkça karıştırılır. Etkenlik kavramı; bir amaç doğrultusunda işletme tarafından gösterilen faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesidir. Etkenliği diğer kavramlardan ayıran en doğru motto; "doğru islerin yapılıp yapılmadığını değerle" ifadesidir. O halde etkenlik sonuca ulaşma derecesini ifade eden etkinlik kavramından çok başka biçimde, işletme için en uygun çıktının belirlenmesi ve devam ettirilmesini sağlayan işlevdir. Kurum nerede olduğunu etkenlik ölçümü ile görür. Etkenlik, eldeki bilgilerin ne derece iyi çıktı üreteceğini gösterir. Bununla birlikte mevcut kapasitenin kullanılma seviyesini gösterir. Literatürde etkenlik kavramı yeterlilik kavramı şeklinde de kullanılmakta ve 'çalışma derecesi' olarak kısaca ifade edilebilmektedir (Baş ve Artar, 1991: 35).

3.2.2. Etkinlik

Etkinlik, amaca ulaşma derecesidir. Bir sürecin çıktısına odaklanmakla birlikte hedeflerin başarılmasıyla ilgilenir. İşletmelerde genellikle maliyet, fiyat, miktar, kalite gibi alanlarda amaca ulaşma derecesi sıkça ölçülmektedir (Efil, 2010: 373). Etkinlik ölçütleri verimlilik ölçütlerinde olduğu gibi çıktılar ile çıktıları üretmede kullanılan kaynaklarla ilgilidir. Etkinlik ölçütleri çıktıları elde etmek için kullanılan kaynakların miktarından ziyade bu kaynakların amacı ne derece yerine getirdiğiyle ilgilenir (Poister, 2003: 50). "Doğru hedeflerin, doğru amaçların, doğru kaynakların, doğru faaliyetlerin seçimini mümkün kılan; üretilen mal ve hizmetlerin üretimine gerçekten gereksinim olup olmadığı, gereksinim var olduğu takdirde, bu gereksinimin ne miktarda olacağının etkinlik ölçütü kapsamında değerlendirilir." Etkin bir etkinlik ölçümünde şu nitelikler bulunmalıdır (Özer, 1995: 36):

- ✓ Çıktılar bir örnek ve tekrarlanabilir olmalıdır. Örneğin; Bir hastanede reçetelerin belli bir eczacı tarafından doldurulması gibi.
- ✓ Çıktının ölçülme zorluğunu giderebilmek için performans denetiminin kabul görmüş bir standardı olmalıdır. Örneğin; Bir öğretmenin bir haftada belli bir sınıfa olan ders saati sayısı bir standart olarak konulabilir.

- ✓ Standartların yokluğu halinde mevcut çıktı önceki yıllardaki çıktı ile karşılaştırılabilir. Bu durumda geçmiş yılların verileri ya da özel sektör verileri standart olarak kabul edilir.

Yukarıda sıralanan nitelikler yerine getirildiğinde; etkinlik ölçümü yapılmış olmakla birlikte nitelik ve nicelik kontrolü, başarının gösterilmesi, mal ve hizmetlerin fiyatlanmasında rasyonel zemin, ürün/hizmetin sağlanacağı düzey, plan ve bütçenin hazırlanması ve personel üzerinde performans tahmininde bulunulması da sağlanmış olur.

3.2.3. Verimlilik

Verimlilik çok eski zamanlardan bu yana kullanılan bir performans ölçütüdür. Daha az girdiyle daha çok elde etmek amacını taşır (Benligiray, 1999: 12-13). Verimlilik ölçümü oldukça basittir ve tüm işletmelerde kullanılabilir bir yöntemdir. Bu nedenle çok eskiden beri pek çok işletmede performans ölçütü olarak kullanılmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009: 4). Verimlilik her konuda ve her şartta kolaylıkla kullanılabilmektedir. İşletmenin zaman içerisinde kat ettiği yolu görmek adına eski-yeni performansını kıyaslamasında, işletmenin farklı departmanlarının performansının kıyaslanmasında çoğunlukla kullanılır.

Verimlilik temel olarak işletme varlıklarının bir zaman içinde nasıl tüketildiğinin göstergesidir. İşletme bir faaliyet doğrultusunda kaynaklarını kullanır ve bir zaman dilimi içinde mal ve hizmet üreterek çıktı elde eder. Harcanan varlıkların elde edilen çıktılardan az olması gerekir. Girdi ve çıktı arasında meydana gelen fark ne derece çok ise verimlilik o derece yüksektir (Akdeniz ve Durmaz, 1998: 87). Girdilerle çıktıların oranlanması yöneticilerin kaynakları kullanım etkinliğini de ölçer. Değişken koşullar sabit kabul edildiğinde verimlilik ne derece yüksek ise işletme başarısı, karlılık ve performans da o derece yüksektir (Met ve Erdem, 2006: 55). Verimlilik basit ve eski bir yöntem olsa da işletme performansının odak noktasıdır. Verimliliğin işletme tarafından taşıdığı önem şu şekilde açıklanabilir (Akal, 2005: 48).

1. Stratejik amaç: işletmenin genel performansını ölçmek, bunu rakip ve benzer işletmelerle karşılaştırmak ve işletme stratejisini saptamak için.
2. Taktik amaç: işletme performansını işletme birimleri düzeyinde kontrol etmek ve geliştirmek için.

3. Planlama amacı: Çeşitli girdilerin veya aynı girdinin değişik oranlarda kullanımı ile sağlanacak göreli yararların karşılaştırılması için (girdi kaynaklarının yüksek verimini sağlamak için).
4. İç yönetim amaçları: işçi-işveren ilişkilerini düzenlemek, çalışma yaşamını iyileştirmek için

3.2.4. Yenilik

Yenilikçilik hızlı gelişen ve değişen modern dünya piyasalarında işletmenin sağlığı ve geleceği için en önemli öğelerden biridir. Yeniliğin sıklıkla girişimciliğin özünü ve kurumsal girişimciliğin en temel unsurunu oluşturduğu kabul edilir. "Bilginin, örgütsel fonksiyonları yerine getirmek üzere, orijinal, ilintili, benzersiz çözüm ve değer yaratan yeni kaynak, ürün, süreç, hizmet, yönetim tekniği veya teknoloji biçiminde somutlaştırılarak değiştirilmesi, birleştirilmesi ya da sentezlenmesi aracılığıyla ticari değer kazanması sürecidir" (Stevenson, 1985: 87).

Yenilik hani alanda olursa olsun yeni fikir ve davranış üretir, bu fikir ve davranışların gelişimini sağlar, benzersiz ya da farklı ürün-hizmet yaratılmasını sağlar. Yenilikçilik, örgütsel performans açısından; performansa, etkinliğe dönüşme ve örgüt yaşamına katkıda bulunma açısından incelenir ve önemli bulunur. Yenilikçi olabilmek işletmenin sahip olabileceği en temel yetenek olarak değerlendirilebilmektedir (Koçel, 2005: 314).

Yeniliği stratejik bir amaç haline getirmek, yenilikçi fikirlere örgüt içinde değerlendirmek ve teşvik etmek, yenilikçi çalışan davranışlarını geliştirecek örgütsel yapı ve kültür tasarlamak, örgüt içi girişimci davranışları prosedürel engellere takmamak ve bu uygulamaları korumak uzun dönemde işletmenin değişimi yakalaması ve rekabet üstünlüğü sağlamasında gerekli olan unsurlardır (Damanpour, 1991; Koçel, 2005; Dougherty, 1996; Kemelgor, 2002). Yenilikçilik yaratıcılıktan farklı olarak kişisel veya takımsal bir işlev değil örgütün tamamını kapsayan bir fonksiyondur (Damanpour, 1991). Yenilikçilik, örgütsel değer yaratır, yaratıcı düşünceyi örgütsel fiillere dönüştürür. Bu bağlamda yenilikçiliğin örgütsel düzeyde bir düşünme biçimi olarak yerleşmesi gerekir (Daft, 1978: 196). Çeşitli araştırmalara göre yenilikçilik, girişimcilik tarafından yönlendirilmektedir (Kitchell, 1991; Russell, 1992; Covin, 1991).

Günümüzde yenilikçilik, ürün-hizmet yeniliği ve teknolojik liderlikle birlikte kullanılmaktadır. Çünkü yenilikçilik, işletmenin risk alma ve proaktif Pazar lideri olma davranışlarını teşvik etmektedir. Yenilikçilik büyük firmalara oranla daha küçük firmalarda

sıklıkla gösterilen bir eğilim olarak ortaya çıkmaktadır. Büyük şirketlerin sınanmış yüksek performans gösteren sistemleri girişimci ve yenilikçi davranışları engelleyen bir unsur olabilmektedir. Yine de her firmanın rekabet üstünlüğü, Pazar liderliği, entelektüel sermayeyi kullanımı, Pazar bilgisi edinmesi, dinamizmi koruması ve sürdürülebilirliği yenilikçi olma eğilimiyle paralel seyreder (Drucker, 1985).

3.2.5. Kalite

Bir ürün veya hizmetin amaç ve isteklere uygun olması kalite olarak ifade edilir. Diğer bir ifadeyle ürün veya hizmetin müşteri isteklerine cevap vererek müşteride tatmin yaratmasıdır (Efil, 2010: 155). Kalite; nitelik, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, işe yararlık, estetik ve algılanan kalite olmak üzere farklı boyutlardan oluşur (White, 1996: 54). Kaliteye yönelik yapılan araştırmalarda ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesinin örgütsel performansa artırıcı etki ettiği tespit edilmiştir.

Günümüzde teknolojinin üstün gelişimleri, müşteriler ve yöneticilerin ürün ve hizmet kalitesinin gelişimini ve farklılıklarını yakından takip etme olanağı vermekte ve daha kaliteni olanı seçmekte kolaylık sağlamaktadır. Müşterinin ürün ve hizmetle ilgili yakından bilgi sahibi olabilmesi işletmeler açısından hem bir avantaj hem de bir tehdit unsurudur. Müşterinin kalite beklentisine cevap verebilecek ve müşteri tatmini sağlayabilecek firmalar için müşterinin bu ulaşabilirliği bir fırsat niteliği taşır. Değişimi takip edemeyen ve istenen kaliteyi artıramayan, sağlayamayan işletmeler için ise bir tehdit niteliği taşır. Müşterinin beklentisine ve ihtiyacına cevap veren kaliteyi üretmek sürekli gelişim ve değişimle mümkün olabilmektedir. Bu nedenle kalite, küresel rakabet ortamında performans elde etme ve performansı sürdürme konusunda önemli bir boyuttur (Turunç, 2006: 152-153).

3.3. Örgütsel Performansın Finansal Göstergeleri

İşletmenin kullandığı bir stratejiye yönelik olarak gerçekleştirdiği uygulama ve yürütme faaliyetlerinin işletme karlılığına ne derece hizmet ettiğini saptayan faktörler, finansal performans ölçütleridir. Gelirleri ve verimliliği artırma stratejileriyle özleştirilen; öz kaynak kârlılığı, aktif kârlılığı, gelir, sermaye getirisi, nakit akışı, yeni pazarlar, yeni müşteriler, pazar payı, satış tutarı gibi göstergeler finansal ölçütler olarak kullanılır (Dönmez vd., 2011: 288). Finansal ölçütlerin kullanılmasındaki en net unsur, örgütsel performansı değerlendirmektir. Bu yönüyle yararlı olan finansal ölçütler, örgütü tanımlayan ve uygulanan farklı etkinliklere anlam kazandıran bazı yönetsel davranış ve yeniliklerin

finansal kazançlar sağlamamasından kaynaklı olarak yeterli ve tam kapsamlı bir ölçüm sağlamazlar (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 56).

3.3.1. Karlılık

En temel ve yalın ifadesiyle bu ölçüt altında toplanan göstergeler, örgütün doğru hamleleri yapıp yapmadığını gösterir. Çoğunlukla karıştırılsa da karlılık bir işletme için amaçtan ziyade sonuç olarak ele alındığında örgütsel performansın tamamlayıcı bir parçasını oluşturur. Karlılığı bir amaçtan çok sonuö olarak ele almanın üç ana nedeni bulunur. Ilk olarak örgütün yaşaması ve hayatta kalması kar etmesine bağlıdır. Bu bağlamda karlılık kesinlikle bir sonuç ve performans göstergesidir. Diğer yandan günümüzde karlılık yalnızca işletmenin geliştiğinin bir göstergesi olarak ele alınmamaktadır. Kar elde etmek artık sosyal gelişme ve sosyal sorumluluğun da bir göstergesi niteliği taşımaktadır. Son olarak ise karlılılık işletmenin aldığı riskin bir karşılığını ifade eder. Bu nedenle karlılık katlanılan belli şeylerin bir ödülü ve olumlu bir sonucudur (Akın, 2009: 89).

Karlılık her yünden işletme için önemli bir olgudur ancak bilhassa gelişmekte olan pazarlar söz konusu olduğunda önemi daha da artar. Gelişmekte olan pazarlarda karlılık pazarla ilgili pek çok unsurun göstergesi olmakla birlikte gelişmiş pazaralarda ise hissedarların kendi değerlerini en üst noktaya taşımalarına hizmet etmesi bakımından oldukça önemlidir. Hissedarların en yüksek karı elde etmesi her zaman işletmelerin önemli amaçları arasında yer almıştır. Klasik Yönetim Yaklaşımı da firmanın nihai amacının hissedarlara en yüksek kar dönüşünü sağlamak olduğunu var sayar. Bunu sağlamanın yolu olarak da karlılığı gösterir. Finansal raporlarda her zaman kar marjinleri ve varlıkların geri dönüş oranları bulunur. Yatırımcılara göre bu göstergeler, örgütsel performansın göstergeleridir. Bununla birlikte bahsi geçen göstergeler örgütsel performansın yanında yönetimsel performansında anahtar simgeleridir. Çoğu zaman yöneticilerin performans ve yetenekleri, varlıkların ve satışların geri dönüşü üzerinden analiz edelir ve değerlendirilir (Zhou vd., 2013: 476-477).

Karlılık indeksler şeklinde ölçülür ve varlıkların geri dönüşü ile işletim karlılığı kullanılan iki önemli karlılık indeksini oluşturur. Herhangi bir finansal gelir olmadan işletim karları ile satışlar arasındaki oran işletim karlılık oranını gösterir. Finansal gelirler dahil olmak üzere vergi öncesi tüm karlar toplam varlıkların geri dönüş oranını gösterir (Cozza vd., 2012: 1967-1968). Kısa dönemde karların en yüksek düzeye ulaşması karlılığın ana

amacıdır. Bundan ziyade amacı Pazar payını artırmak ve yeni Pazar nişleri yaratmaya odaklanmak olan işletmeler için karlılık etkin bir örgütsel performans göstergesi olmayacaktır (Cozza vd., 2012: 1968).

3.3.2. Satışların Artışı

Zaman içerisinde satışlarda meydana gelen değişimler satışaların artışı olarak tanımlanır (Richard vd., 2009: 29). İşletmelerin üretim hacmini doğrudan etkileyerek maliyeteleri önemli şekilde etkileyen satışlar, işletmeye gelir edindiren en önemli kalemlerden biridir. Satışların artması işletmenin atıl kapasitesini azaltır. Böylece işletme verimlilik kazanmaktadır. İşletme verimlilikteki artışı ürün maliyetlerine yansıtmayı başardığında ise rekabet avantajı elde etmiş olur. Müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması, müşteri tatmin düzeyinin artırılması, müşteri tercihlerinde ön sıralara yükselmek satışları artıran en önemli ölçüttür. Yani, müşteri sadakati satışların artışında anahtar olgudur (Güner, 2006: 110).

Satışların artışının meydana getirdiği en önemli sonuçlardan bir diğeri ise sürdürülebilirliktir. İşletmenin rekabet avantajı elde ederek varlığını sürdürmesi satışların artışına bağlıdır. Satışların artması işletmenin daha çok finansal kaynağa sahip olması anlamına gelir. Tüm bu şartlar altında örgütsel performans da satışların artışına bağlanmış olur. Satışı yüksek olan işletmelerin örgütsel performanslarının da yüksek olduğu varsayılır (Ferlic, 2008:6). Tüm endüstilerde satışların artışı performans ölçütlerinin anahtar göstergesi olarak kabul edilir. Özellikle orta ve küçük ölçekli işletmelerde satışların tüm kalemler üzerinde etkisi yüksektir ve performans göstergelerinde anahtar unsur olarak ele alınır. En güvenilir ve önemli başarı kriteri satışların artışı olarak değerlendirilir. Bu husus modern toplumlarda başarının temel ölçütü de satışların artmasıdır. Satış artışının performansla bu derece yakından ele alınmasının üç temel nedeni vardır. İlk olarak satışların artışının işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleyen ölçütlerle bağlantılı olmasıdır. Yeni iş ve refah seviyesi oluşturmada ekonomik stratejilerin önemli oluşu ikinci nedendir. Son neden olarak ise küçük ve orta ölçekli işletmelerde satışların tüm işletme göstergelerinin toplamı olmasıdır (Kahya, 2014: 58).

3.3.3. Pazar Payı

Bir endüstrinin dönem içinde gerçekleştirdiği toplam satış ile bir işletmenin aynı dönemde o endüstri içinde gerçekleştirdiği satışın oranı işletmenin Pazar payını gösterir. Bu

bağlamda Pazar payı işletmenin hedef pazardaki gücünün bir temsilidir (Richard vd, 2009: 35). Bir işletmenin bir sektördeki konumu ve başarısı genellikle Pazar payı ile değerlendirilir. İşletmenin performansı ile etkinlik gösterdiği endüstrinin toplam performansı arasındaki ilişki çoğunlukla Pazar payı göstergesi üzerinden ifade edilir (Pervan ve Kramaric, 2012: 957).

Pazar payının performans ölçütü sayılması aralarında bulunan nedensellik ilişkisinden kaynaklanır. Bu nedensel ilişkiyi araştırmak üzerine pek çok çalışma ve araştırma yapılmıştır. Rakiplerine göre daha iyi ve çok kaynaklara sahip işletmeler, kaynak temelli yaklaşıma göre çoğunlukla yüksek Pazar payı ve yüksek karlara sahiptirler. İşletmelerin kaynakları iyi olduğunda işletmeler daha rekabetçi bir güce sahip olurlar ve rekabet avantajı elde ederler. Eşit maliyete sahip olsalar bile iyi kaynakları olan işletmeler karlılık ile rekabet avantajı elde edebilmektedir. Bu nedenle kaynaklar değişirse Pazar payı, karlılık ve satışlar da değişir.

Bir firma yeni bir ürünün patentini alıp pazarlamasını etkili bir biçimde yaptığında bu patent yeni bir kaynaktır. Etkili şekilde pazarlama yapıldığında ise rekabetçi bir avantaj kazanılır ve Pazar payı artar. Bu unsurların hepsi örgütsel performansı artırır. Görüldüğü gibi kaynaklar Pazar payını değiştirir (Montgomery ve Wernerfelt, 1991: 954). Pazar payı performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Çünkü Pazar payını artıran her unsur performansı da artırmaktadır. Bununla birlikte Pazar payını artırmak için örgüt kaynaklar, süreçler ve sonuçlara mudahele etmek adına fazlasıyla çalışır. Bu bağlamda Pazar payı, performans değerlemede kullanılan önemli bir ölçüte dönüşür. Pazar payındaki değişmeler, performansa etki eder. İşletmelerin temel hedeflerinden biri, etkin oldukları pazarda büyük paylara sahip olmaktır. İşletmeler sahip oldukları payları korumak, geliştirmek arzusundadırlar çünkü bir anlamda hayatta kalmanın yolu Pazar payından geçmektedir. İşletmenin en temel amaçlarından olan Pazar payı, önemli bir performans ölçütüdür (Fındıkçı, 1999: 311).

3.4. Entelektüel Sermaye, Bilgi Yönetimi, Örgütsel Performans ve Örgütsel Öğrenme Kavramlarının Birbirleriyle Olan İlişkileri

1990'ların başında Harvard Business Review tarafından son 75 yılın en iyi "yeni ufuklar açan" yönetim kitabı olarak anılan Peter Senge'ın "Beşinci Disiplin" adlı kitabı ile birçok işletme ve kamu kuruluşu yepyeni bir kavramı yani öğrenen organizasyon kavramını

anlamaya başlamış ve öğrenen organizasyon olma yolunda hedefler belirlemeye çalışmışlardır (Özkara, 2008: 59-60).

Kişisel yetkinlik disiplini, ortak vizyon paylaşımı, takımla öğrenme disiplini, düşünsel modeller disiplini ve sistem düşüncesi, Peter Senge'in işletmelerin öğrenen organizasyonlara dönüşebilmeleri için geliştirdiği beş disiplindir. Bu beş disiplin ayrı ayrı oluşmuştur. Buna karşın bu beş disiplin, kritik ve hayati değerler olarak öğrenen organizasyon oluşturulmasında önemli rol oynarlar (Senge, Beşinci Disiplin, 1994: 10). Bu disiplerin ilki kişisel yetkinlik/uzmanlıktır. Bunun oluşabilmesi için istikrarlı ve sürekli çalışma arzusunun dinamik tutulması gerekir. Kişisel yetkinlik disiplininin sağlanması için şu koşulların oluşmasından bahsedilebilir (Senge, Beşinci Disiplin, 1994: 13):

- ✓ Kişinin vizyon sahibi olması gerekmektedir. Kişi geleceği ile ilgili karar vermeli ve bu karar doğrultusunda kişisel gelişim planı hazırlamalıdır.
- ✓ Kişi sürekli olarak mevcut durumunu sorgulamalı ve koyduğu hedefler ve belirlediği vizyon doğrultusunda kendisini geliştirip geliştirmediğini sorgulamalıdır.
- ✓ Objektif olunmalıdır.
- ✓ Sürekli olarak vizyon ve mevcut durum arasındaki farkı kapatma çabası içinde olunmalıdır.

Çalkavur, kişisel yetkinlik disiplini üzerine kitabında yazdığı gibi "kişisel yetkinlik disiplini, kişinin hayatına bir sanatçının eserine yaklaştığı gibi yaklaşması, yaşamını bir oya gibi özenle işlemesidir" ifadelerinde kişisel yetkinlik disiplininin ne derece önemli olduğunun altını çizmiştir (Çalkavur, 2013: 82).

Yeni ekonomide birbirine paralel olarak gelişen iki kavram vardır: bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme. Örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimini en iyi şekilde ortak paydada buluşturan olgu başarılı bir öğrenen örgüttür. Örgütsel öğrenme, en temelinde bilgi varlıklarını artırmayı misyon edinir. Bilgi yönetimi ise örgütün başarısını sağlamak ve artırmak için mevcut bilgi varlıklarını tüm örgüt düzeyinde koordine eder, dağıtır, paylaştırır ve depolar. Bilgi yönetimi mevcut bilginin kullanımı ile ilgiliyken; örgütsel öğrenme yeni bilgi yaratmakla ilgilidir (Pemberton ve Stonehouse, 2000: 187). Görüldüğü gibi öğrenen örgüt ile bilgi yönetimi birbiri ile yakından ilgilidir. Her ikisi de işletmenin bilgi varlıklarına hizmet eder. Biri bilgiyi çoğaltır diğeri kullanır.

İşletmelerde bilgi, oldukça kritik ve önemli bir değerdir. Yalnızca işletmelerde değil içinde bulunduğumuz yüzyılda bireysel ve örgütsel öğrenme çok önemlidir ve günden güne

de önemi artmaktadır. Bilgi işletme içerisinde aktif olarak yer değiştirir ve kullanılır. Bilginin bu aktifliği küreselleşme ve rekabetin etkisi çok büyüktür. Anlaşıldığı üzere bilgi, rekabet ve küreselleşme ile ilgilidir. Bu nedenle örgütün varlığını devam ettirmesi bilgiyi nasıl ve hangi yollardan elde edeceğini bilmesine doğrudan bağlıdır. Bilginin yükselen değeri, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme üzerine araştırmaları ve bu olguların literatürünü geliştirmiştir. Örgütsel öğrenme sürecinin aydınlatılması, örgütsel öğrenme literatürünün odak noktasıdır. Bu nedenle örgütsel öğrenme sürecini öğrenme araçları, öğrenmenin içeriği ve düzeyi gibi hususlar üzerinde durmaktadır.

Örgütsel öğrenme sosyoloji, psikoloji ve enformasyon gibi bilim dalları ve uygulamalarla oldukça yoğun iletişimleri vardır. İlişkili olduğu bilim dalları ve olgular, örgütsel öğrenmeyi bilgi yönetiminden daha gelişkin bir niteliğe taşır. Örgütsel bilgiye yapılan müdahaleler, bilgi yönetimiyle daha ilişkilidir. Bilgi yönetimi bu bağlamda daha proaktif bir içeriği ifade eder. Bilgi yönetimi, yönetim aracı olma niteliğini daha yoğun barındırır. Gerek örgütsel öğrenme gerekse bilgi yönetimi kavramları farklı önceliklere sahiptir ve örgütsel bilgi alanında etkindirler (Kalkan, 2006: 31-32).

Örgütsel öğrenme literatürü ortaya çıktığından bu yana daha detaylı ve özellikli başlıklara ayrılarak ele alınmıştır. Önceleri örgütsel öğrenme, genel ve kavramsal olarak ele alınmıştır. Sonraları ise örgütsel öğrenme detaylı çalışmalarle incelenmiştir. Örgütsel zeka, örgütsel hafıza gibi kavramlar detaylı örgütsel öğrenme araştırmaları sonucunda meydana getirilmiş kavramlardır. Buna benzer kavramların üretilmesi, örgütsel öğrenmeyi daha etkin hale getirir. Örgütsel öğrenme ile ele alınan bilgi yönetimi kavramı diğer ilişkili kavramlardan daha özel bir yere sahiptir. Çünkü bilgi yönetimi, örgütsel bilgi süreçlerini kapsar. Enformasyon, data gibi unsurları bilgiye dönüştürerek öğrenen organizasyona hizmet eden araç bilgi yönetimidir. Aynı zamanda bilgi yönetimi, kişisel bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesiyle ilgilenir. Bu işlevsel yön nedeniyle bilgi yönetimi çalışmaları, örgütsel öğrenme çalışmalarının bir uzantısı gibi ele alınabilmektedir. Bu her iki olgu, tarihsel olarak da ardışık biçimde ortaya çıkmışlardır. 190 İşletmede, çeşitli yollardan, iç ve dış çevreden her türlü yoldan elde edilen bilgi örgüt için önemlidir ve paylaşılması gerekmektedir. Örgütü başarıya ulaştıracak bireysel ve örgütsel sinerjiyi ortaya çıkaran paylaşılan bilgi, önemli bir faktör ve fonksiyon olarak ortaya çıkar.

Örgütlerdeki, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi süreçleri aynı zamanda örgüt kültürünün de önemli bir kısmını oluşturur. Çünkü birbiriyle ilişkili olan bu süreçlerin

uygulanabilmesi, üst yönetimin uygun bir ortam oluşturması ve süreklilikleri için kararlılık göstermesine bağlıdır. Örgütsel düzeyde algılama ve düşünme alışkanlıklarının değişmesi için örgün eğitimin, paylaşımın ve çalışmanın kendiliğinden gelişmesine izin veren bir çevre oluşturulmalıdır. Ayrıca, söz konusu çevre öğrenme, konferans ve gösteriler gibi eğitici merkezli bir sürece sahip olmalıdır. Paylaşarak öğrenme ise, konu çalışması, çalışma grubu ve seminerler gibi paralel tartışma üzerine odaklanır. Kendi kendine öğrenmeye gelince, o da çalışanların internet kullanma, gazete ve kitap okuma gibi etkileşimsiz öğrenme materyal ve yollarını kendilerinin arayıp bulması gerektiğinden yanadır. Diğer bir yandan, öğrenen bir örgütte eğitim, paylaşım ve kendi kendine çalışma çekici bir güç konumunda iken; bilgi yönetimi sürecinde ise iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu itici bir güç meydana getirir (Yılmaz ve Yılmaz, 2011: 315).

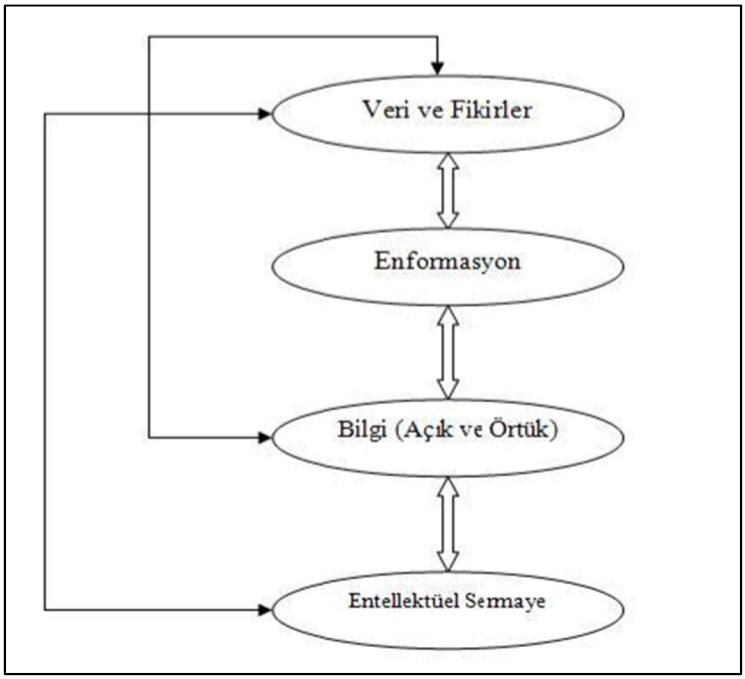
"Öğrenen örgüt, örgütsel davranış içindeki yönetim düşüncelerinin bir anlayışı iken bilgi yönetimi, bilgiyi yaratmaya, depolamaya, paylaşmaya ve yaymaya yönelik yapı ve süreçlerle ilgilenen örgütlerin uyguladığı bir etkinliktir" (Rowley, 2001: 227). "Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi disiplinler arası bir doğaya sahiptir. Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin gerçek örgütsel problemleri tam olarak bir disiplin altında değildir; ancak psikoloji, sosyoloji, operasyonel yönetim, örgütsel davranış, stratejik yönetim, ekonomi ve bilgi sistemleri gibi birçok disiplini ve birçok bakış açılarım içerir (Argote, 2005: 45)." Bu nedenle örgütsel öğrenmeyi ve bilgi yönetimini anlamak çok disiplinli bir yaklaşım gerektirmektedir. "Öğrenen her bir kişinin örtük bilgisi açık bilgi haline geldikçe, o kişinin zihinsel modeli kurumsal modelin yapıtaşı haline gelir. Bu modelin ne ölçüde ve hangi hızda değişeceği ise, örgütün kültürüne, yapısına ve değişimlere karşı tutumuna bağlıdır. Katı usul ve enformasyon sistemleriyle baş etmek zorunda olan çalışma grupları, esnek ve açık iletişim kanallarına sahip çalışma gruplarına oranla daha yavaş öğreneceklerdir. Otokritik örgütler ya daha hızlı öğrenecekler ya hiç öğrenemeyeceklerdir. Bir ya da birkaç yöneticiye bağlı kalmak, örgütsel etkinliklerin başarıya ulaşamaması açısından tehlikeli bir nitelik taşır. Bilgi yönetimi bakış açısıyla örgütsel öğrenme, örgütün amaçlarının bireyin amaçlarıyla eş zamanlı geliştirilebilmesi fırsatını doğurmaktadır (Yelkikalan ve Aydın, 2003: 137).

Bilgi yönetim süreci, örgüt içerisindeki sosyal etkileşimler sonucu meydana gelen örgütsel öğrenmenin önemli parçalarından biridir. Bu sosyal etkileşimler bireysel ve örgütsel bilgileri birleştirerek örgütsel bilgiyi etkin bir seviyeye çıkarmaktadır; fakat örgütler, etkin öğrenmeyi ve bilgi yönetimini, bilgi süreçlerini eksiksiz ve etkileşimli kullanarak

sağlayabilirler. Bilginin toplamını oluşturan açık ve örtük bilgi, örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme, örgütün rekabet edebilirlik gücü ve kurumun kimliğini oluşturan kültür, yapı, altı yapı ve iletişim gibi unsurları etkilemektedir. Bu etkileşimli yapıda, bilgi de söz konusu unsurlardan aynı oranda etkilenmektedir (Keskin vd., 2016: 153-154)."

Entelektüel sermaye, bilançoda görünmeyen varlıkları kapsamaktadır. Entelektüel sermayenin ölçülmesi; kişiler, fikirler ve bilgi arasındaki ilişkileri ortaya koymak için yapılan çalışmalardır. Bu nedenle entelektüel sermaye, tek bir şey ya da tek bir hedef değil, ilişkilere yönelik bir konudur. Entelektüel sermaye ile veriler, fikirler, bilgi, enformasyon dinamik bir ilişki halindedir (Özdemir ve Balkan, 2010: 120). Daha önce de açıklandığı gibi; veriler, enformasyonu oluştururken, enformasyonun bilinçli tüketimi ve kullanımı, bilgiyi meydana getirir. Entelektüel sermaye de tanımında olduğu gibi işletme için değerli olan bir şeye dönüştürülen bilgiyi temsil eder. Entelektüel sermaye ya da bilgi varlıkları, bu bilgi dönüşümünün her bir ürünü için kullanılan ve birbiri yerine geçen terimlerdir. Muhasebe açısından ele alındığında; entelektüel varlıklar (patentler ve entelektüel mülkiyet hakları gibi bireysel varlıklar) "aktifleri" ifade ederken, diğer yandan entelektüel sermaye ise "pasifleri" temsil eder (Karacan, 2004: 180). Bu dinamik bilgi dönüşümü sürecini mümkün kılan ana etkenler ise; insanlar, teknoloji ve işletme organizasyonunun yapısıdır.

Şekil 3.1. Entelektüel Sermaye ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki



Kaynak: Bernadette, 2000: 120.

Bilgi yönetiminin amaçlarından birisi de entelektüel sermayenin etkin bir şekilde oluşturulması ve kullanılmasıdır. Entelektüel sermayeyi yenilikler yapılandırır. Dış bilgiye önem verilmesi, uygulamaların standartlaştırılması, patentlerdeki bilginin güvenliğinin sağlanması ile de yapılandırılabilir. Entelektüel sermaye yapısı, yatırım kaynakları, para, zaman ve dikkat gerektirir. Etkin bir entelektüel sermaye yapısı, entelektüel sermayeden kaynaklanan mevcut bilgiyi içerir. Ayrıca işletmede yeniliği destekleyecek, yeni bilgiler ele geçirecek, bilginin dönüşümü ve kullanımını sağlayacak metot ve yaklaşımlar mevcut olmalıdır ve işletme stratejisini desteklemelidir. İşten performans sağlandığı, mal ya da hizmetler, lisanslar vb. satıldığı veya değerinde bir değişme meydana geldiği zaman, entelektüel sermayenin de değerinde bir değişiklik meydana gelecektir. Entelektüel sermaye, Ar-ge ile başlayıp, tüm bilginin dağıtımını sağlayan iletişim ağını da kapsamaktadır (Beckman, 1998: 15).

Organizasyonel öğrenme bireysel öğrenme ile başlar. Bireyler öğreniyorken organizasyon da öğreniyor anlamına gelmemelidir. Kişisel yetkinlik disiplini üzerine Peter Senge, "Bireysel ustalık sahibi insanlar devamlı öğrenci gibi yaşar. Onlar için öğrenme hiçbir zaman bitmez. O yüzden, bireysel ustalık bir yetkinlik ya da bilgi değildir, bir süreçtir. Bireysel ustalar, zayıf ve güçlü yönlerinin farkındadırlar. Bu yüzden kendilerine güvenleri tamdır." demektedir (Yıldız, 2011). Ortak vizyon paylaşımı, "paylaşılan bir vizyonumuz olduğunda ortak hedeflere kitlenir ve bu hedeflere ulaşmak için birlikte çaba gösteririz." (Çalkavur, 2013: 97).

Paylaşılan vizyon, basit düzeyde "Ne yaratmak istiyoruz?" sorusunun cevabıdır. Ortak vizyon oluşturmak birden fazla bireyin ortak resme odaklanması yani aynı hedefi görebilmesi ve ona inanabilmesi ile mümkün olabilir. Ortak vizyon paylaşımı ile insanların çalıştıkları şirkete bakış açıları, "onların şirketi"'nden "bizim şirketimiz" şeklinde dönüşmeye başlar (Senge, 1994: 191). Bir organizasyon kendi vizyonunu resmi dillerle ve organizasyon el kitabında belirterek tanıtabilir. Ancak bu şekilde sadece vizyon tanımlama ile ortak vizyon oluşturma disiplini oluşturulamaz. Belirlenen vizyon organizasyonun yöneticiler başta olmak üzere neredeyse her çalışanı tarafından benimsenmiş olması gerekmektedir (Karabulut, 2014).

Öğrenen organizasyonlar, yaşayan organizmalara benzitilirler. Öğrenen bir organizasyondan bahsedebilmek için kolektif bilinç, örgütsel kimlik ve örgütsel bir amaç bulunmalıdır. Örgütün öğrenen nitelikte olabilmesi için vizyonu heyecan verici ve

erişilebilir nitelikte oluşturulmalıdır. Öğrenme ise bu harmonik süreçte mutlaka vizyonunun bir parçasını oluşturmalıdır (Marquardt, 2002). "Takım olarak öğrenme günümüz organizasyonlarında, bireysel başarıların dışında takım çalışması ve takım başarısı tercih edilmektedir. Bilginin bir tek bireyde toplanması hem takımlar hem de şirketler için felakete dönüşebilecek sonuçlar doğurabilir. Şirketlerin günümüzde karşılaştıkları problemler tek bir kişinin çözebileceği problemler değildir. Bu sebeple takım olmak, takım halinde çalışmak ve takım halinde öğrenmek daha çok anlam kazanmaktadır."

Takım halinde öğrenmek kuvvetli iletişim ile oluşabilecek bir eylemdir. Takımlar aynı hedef doğrultusunda farklı görevler üstlenmiş bireylerden oluşmalıdır. Ortak hedef doğrultusunda hareket ederken, bilgi alışverişine ihtiyaç duyulan zamanlarda bu akışı sağlayabilecek sağlıklı bir mekanizmanın oluşturulabilmiş olması gerekmektedir. Organizasyonel öğrenmeye katkısı açısından bireysel öğrenmenin önemi ile takım öğrenmesinin önemi birbirinden faklıdır. Bireyler öğrenebilir fakat bu organizasyonun öğrendiği anlamına gelmez. Takım öğrenmesi organizasyonel öğrenmenin en küçük yapıtaşı olduğundan bu eylemi organizasyonel boyuta taşımanın en mantıklı yolu takım halinde öğrenebilmeyi başarabilmektir. Takımların başarıları, organizasyonel başarıya giden yolda temel bir format oluşturacaktır (Senge, 1994: 219).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİNE YÖNELİK İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, teorik çerçevesi, içerik planı, önemi, kısıtları, kapsamı, örneklem yapısı ve araştırmaya temel teşkil eden araştırma sorularına yer verilmiş, verilerin analizlerine ilişkin bilgiler ortaya konmuştur.

Çalışmanın birinci, ikinci, ve üçüncü bölümünde, tezin kavramsal boyutunu oluşturmak amacıyla literatür taraması yapılmış ve tartışılmıştır. Böylece çalışmanın zeminini hazırlanmıştır. Bu bölümde öncelikle araştırmaya ilişkin araştırma yöntemi belirlenip daha sonra araştırmadan elde edilen veriler analiz edilerek araştırma sonuçları sunulacaktır.

4.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, X Holdingi bünyesinde, bilgi yönetimi süreci ile entelektüel sermaye unsurlarının örgütsel performansa olan etkisini incelemektir. Bilgi yönetimi süreçleri olan; bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması ve bilginin korunması ile entelektüel sermaye unsurlarını oluşturan; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi arasında ki ilişkilerin saptanıp finansal performans ve finansal olmayan (müşteri performansı) göstergelerine yansımalarını ortaya koymaktır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi, örgütsel performansı artırmanın en yeni ve etkili yolu olarak piyasa ekonomisinde yerini almıştır. Bilginin önemli rekabet üstünlüğü aracı olması sebebiyle etkin bir biçimde kullanılmasının ardından, örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yaratacağı düşünülmektedir.

Literatür kısmında finansal ve finansal olmayan (müşteri performansı) boyutları bulunan örgütsel performans kavramı bir işletmenin hedef pazarlarında sürdürülebilir olup olmadığının önemli bir göstergesidir. Bu yüzden, örgütsel performansı etkileyen entelektüel sermaye unsurları ve bilgi yönetimi süreçlerinin belirlenmesi ve hangi sürecin neyi ne kadar etkilediğinin ortaya konulması işletmeler için son derece önemlidir. Bu çalışma ile X Holdingi ve grup

şirketlerinde, bilgi yönetimi süreçlerinin ve entelektüel sermaye unsurlarının örgütsel performans boyutları üzerindeki etkilerini alan araştırması yapılarak açıklamaya çalışmak amaçlanmıştır. Elde edilen veriler ile işletmelere önerilerde bulunulacaktır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bir araştırmanın bilimsel olarak nitelendirilmesinin ön koşulu, araştırmanın amacına uygun olan yöntemin kullanılması ya da araştırma yöntemlerinin ilkeleri izlenerek bilgilerin üretilmesidir (Güven, 1996: 102). Araştırmada Survey yöntemi kullanılmıştır. Verilerin elde edilmesinde "anket" tekniği kullanılmıştır. Elde edilen anketlerin analiz edilmesi için nicel araştırma yönteminden faydalanılmıştır. Araştırma kapsamında e-posta yolu ile ve yüz yüze olmak üzere anketler uygulanmıştır.

4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın örneklemini Ankara merkezli 22 adet grup şirketi bulunan X Holdingi örneği oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan Holding; 1968 yılından bu yana kurumsal ve operasyonel yapısının her aşamasında "en iyi işi yapma" düşüncesiyle hareket etmiş, bu sayede rekabetçi, gelişime ve yeniliğe açık, bilgiye önem veren, güvenilir, çevreye duyarlı, profesyonel ve dinamik olarak nitelendirilen öncü bir kuruluş haline gelmiştir. X Holdingi ve bağlı şirketleri, kuruluşundan bu yana ortakları ve diğer paydaşlarıyla istikrarlı, devamlı ve uzun ömürlü kaynaklar yaratabilmeyi temel hedef olarak benimsemiştir. Bu amaç doğrultusunda faaliyette bulunduğu tüm sektörlerde (üretim, sağlık, eğitim, hizmet, mobilya, inşaat vb.) kalite, müşteri memnuniyeti ve kârlılık elde etmek, X Holdinginin önceliklerini oluşturmaktadır. 2142 beyaz yaka çalışanı ile yurt içinde edindiği tecrübeyi yurt dışındaki operasyonları ile dünyaya taşımaktadır.

Araştırmanın örneklemini, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle evrenden seçilen 400 beyaz yaka çalışan oluşturmaktadır. Ancak 385 adet anket değerlendirmeye alınabilmiştir. Örneklem hacmi 385 olarak belirlenmiştir.

4.3.2. Verilerin Değerlendirilmesi ve Uygulanan İstatistiki Analizler

Anket formu, araştırmanın amacı doğrultusunda önceki çalışmalarda kullanılan farklı ölçeklerin birleştirilmesiyle hazırlanmıştır. Anket formu ana hatları ile dört temel kısımdan oluşmaktadır. Ölçeklerin güvenilirlik düzeylerine bakıldığında tüm ölçeklerin güvenilir bulunduğu görülmüştür. Cronbach's Alpha katsayısı güvenilirlik ölçüsü olarak kullanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının 0,59 ile 0,94 arasında değiştiği belirlenmiştir. Hesaplanan madde

toplam korelasyonları değerinin 0, 2 den küçük olduğu görülen (E1 ve E4) ifadeleri ölçekten çıkarılmıştır.

- ✓ **Entelektüel Sermaye Ölçeği**

Birinci kısımda "Entelektüel Sermaye" soruları yer almaktadır. Nazari (2011) ile arkadaşlarının geliştirdiği ve Şahin (2012)'in uyarladığı, Ayas (2015)'ın kullandığı "Entelektüel Sermaye" soruları kullanılmıştır. Entelektüel sermaye ölçeği 19 sorudan oluşmakta olup 5 soru insan sermayesi ile ilgilidir. Cronbach Alfa katsayısı diğerlerine göre düşük çıkarak 0,592 olarak hesaplanmıştır. 6 soru müşteri sermayesi ile ilgili olup Cronbach Alfa katsayısı 0,847 olarak yüksek güvenilirlik düzeyinde hesaplanmıştır. 8 soru ise yapısal sermaye ile ilgili olup Cronbach Alfa katsayısı 0,773 olarak hesaplanmıştır. Aynı ölçek Ayas (2015)'in çalışmasında da kullanılmış olup, güvenilir bulunmuştur. En küçük güvenilirlik katsayısı 0,745 ile insan sermayesi boyutunda elde edilmiştir. Şahin (2012)'in çalışmasında ise entelektüel sermayeye ilişkin sorular 0,868'lik Cronbh Alfa katsayısı hesaplanırken en yüksek Cronbach Alfa katsayısı 0,795 yapısal sermaye de görülürken, en düşük 0,700 ile müşteri sermayesinde Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır.

- ✓ **Bilgi Yönetimi Ölçeği**

İkinci kısım, "Bilgi Yönetimi" sorularından oluşmaktadır. Bilgi yönetimi soruları ise Gold, Malhotra ve Segars (2001) adlı araştırmacıların "bilgi yönetimi" süreçlerini açıklamak için ortaya koyduğu araştırmaları esas alan Kahya (2014)'nın uyguladığı çalışma kullanılmıştır. Gold, Malhotra ve Segars (2001) büyük çoğunluğu finans ve üretim firmalarından üst düzey 1000 adet yönetici üzerinde yapılan araştırmada örgütsel performansı etkileyen bilgi yönetimi süreçleri bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması ve bilginin korunması olarak dört unsurda ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre söz konusu bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel performans üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bilgi yönetimi ölçeği 29 sorudan oluşmakta olup ilk 7 sorusu bilginin elde edilmesi ile ilgilidir. Cronbach Alfa katsayısı 0,897 olarak yüksek güvenilirlik düzeyinde hesaplanmıştır. 9 soru bilginin dönüştürülmesi ile ilgili olup Cronbach Alfa katsayısı 0,946 olarak ölçeğin en yüksek güvenilirlik katsayısına sahiptir. 5 sorusu bilginin uygulanması ile ilgili olup Cronbach Alfa katsayısı 0,894 olarak yüksek güvenilirlik düzeyinde hesaplanmıştır. Son 8 sorusu ise bilginin korunması ile ilgili olup Cronbach Alfa katsayısı 0,915 olarak yüksek güvenilirlik düzeyinde hesaplanmıştır. Aynı ölçek Kahya (2014)'nın çalışmasında kullanılmış ve bilgi yönetimi süreçleri ölçeğinin genel Cronbach Alfa katsayısı 0,899 olarak hesaplanmıştır.

- ✓ **Örgütsel Performans Ölçeği**

Üçüncü kısım ise "Örgütsel Performans" sorularından oluşmaktadır. Darroch (2003), Darroch (2005), OECD Oslo Manuel (2005), Carney ve Ryan (2010), Pot vd. (2012), 79 OECD The Fourth Community Innovation Survey (2004) adlı çalışmalardan yararlanan Kahya (2014) 'dan alınmıştır. Örgütsel performans ölçeği 18 sorudan oluşmakta olup ilk 10 soru finansal performans ile ilgilidir. Cronbach Alfa katsayısı 0,914 olarak yüksek güvenilirlik düzeyinde hesaplanmıştır. Son 8 soru ise finansal olmayan (müşteri performansı) il ilgili olup Cronbach Alfa katsayısı 0,930 olarak yüksek güvenilirlik düzeyinde hesaplanmıştır. Aynı ölçek Kahya (2014)'nın çalışmasında kullanılmış ve örgütsel performans ölçeğinin genel Cronbach Alfa katsayısı 0,880 olarak hesaplanmıştır.

Dördüncü kısımdaki sorular ise katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik kategorik sorulardan oluşmaktadır. Anket 71 sorudan oluşmaktadır. Anketteki soruların 5'i bilgi içerikli ve kategorik sorulardan oluşurken; entelektüel sermayeyi ölçmeye yönelik 19, bilgi yönetimini ölçmeye yönelik 29 ve örgütsel performansı ölçmeye yönelik 18 sorudan oluşmuştur. Anket formu Ek 1'de verilmiştir. Anket çalışmasında yer alan sorular "1" kesinlikle katılmıyorum, "2" katılmıyorum, "3" kararsızım, "4" katılıyorum ve "5" kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenen 5"li Likert tipi ölçek üzerinden değerlendirilmiştir.

4.4. Araştırma Soruları

Araştırmada cevabı aranan temel sorular aşağıdaki gibidir;

- ✓ Entelektüel sermayenin, örgütsel performans üzerinde etkileri var mıdır?
- ✓ Bilgi yönetiminin, örgütsel performans üzerinde etkileri var mıdır?
- ✓ Bilgi yönetimi sürecinin örgütsel performans üzerinde etkileri var mıdır?
- ✓ Entelektüel sermaye unsurlarının örgütsel performans üzerinde etkileri var mıdır?
- ✓ Demografik özelliklerin bilgi yönetimi ve örgütsel performans üzerinde etkileri var mıdır?
- ✓ Demografik özelliklerin entelektüel sermaye ve örgütsel performans üzerinde etkileri var mıdır?
- ✓ Entelektüel sermayenin, örgütsel performansa dönüşmesinde bilgi yönetiminin aracılık rolü var mıdır?

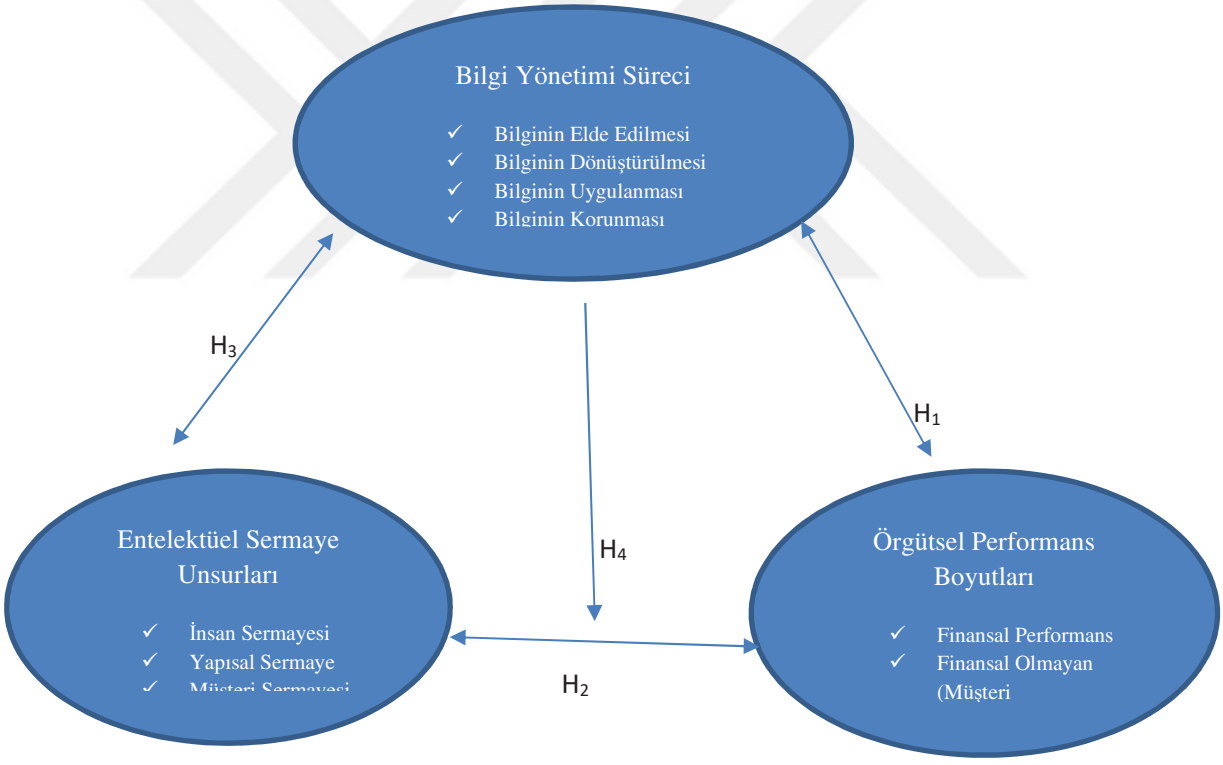
Bu çalışmayla yukarıdaki sorulara cevap aranmaktadır.

4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bir kişinin şahit olduğu bir olayı anlatırken gereksiz ayrıntılara girmeden onu amacına uygun olarak özetleyerek anlatacak formüller simgeler bulma biçimine model denir (Karasar, 1984: 79). Bir araştırmanın amacına uygun ve ekonomik olarak verilerin toplanması, çözümlenebilmesi için uygun şartları sağlamaya ise araştırma modeli denir (Karasar, 1984: 79). Araştırmanın modeli, araştırmanın yöntemi kapsamında, araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanır.

Araştırmada test edilmek üzere oluşturulan kavramsal model aşağıdaki Şekil 4.1'de gösterilmektedir. Bu modelde, "bilginin elde edilmesi", "bilginin dönüştürülmesi", "bilginin uygulanması", "bilginin korunması", "insan sermayesi", "yapısal sermaye", "müşteri sermayesi", "finansal performans", "finansal olmayan (müşteri performansı)" değişkenleri görülmektedir.

Şekil 4.1. Araştırma Modeli



Araştırma hipotezleri, bilgi yönetimi süreçleri ile entelektüel sermaye unsurlarının, örgütsel performans boyutları arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Bunlar sırasıyla aşağıda verilmektedir.

H_1: Bilgi yönetimi ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Bilginin elde edilmesi örgütsel finansal performansı etkilemektedir.

H_{1b}: Bilginin elde edilmesi örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.

$H_{1c:}$ Bilginin dönüştürülmesi örgütsel finansal performansı etkilemektedir.

H_{1d}: Bilginin dönüştürülmesi örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.

H_{1e}: Bilginin uygulanması örgütsel finansal performansı etkilemektedir.

H_{1f}: Bilginin uygulanması örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.

H_{1g}: Bilginin korunması örgütsel finansal performansı etkilemektedir.

H_{1h}: Bilginin korunması örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.

H_2: Entelektüel sermaye ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: İnsan sermayesi örgütsel finansal performansı etkilemektedir.

H_{2b}: İnsan sermayesi örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.

$H_{2c:}$ Yapısal sermaye örgütsel finansal performansı etkilemektedir.

H_{2d}: Yapısal sermaye örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.

H_{2e}: Müşteri sermayesi örgütsel finansal performansı etkilemektedir.

H_{2f}: Müşteri sermayesi örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.

H_3: Bilgi yönetimi ile entelektüel sermaye arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_4: Entelektüel sermayenin, örgütsel performansa dönüşmesinde bilgi yönetiminin aracı rolü vardır.

4.6. Araştırmanın Kısıtları

Her araştırmanın olduğu gibi, bu araştırmanın da bazı sınırlamaları mevcuttur. Elde edilen verilerin geçerliliği ve güvenilirliği, kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle kısıtlıdır. Anketin uygulandığı işletmeler de çalışanların anketi cevaplandırmaları halinde bu durumun işlerini olumsuz etkileyeceği düşüncesiyle ankete katılma isteği duymadıkları görülmüştür. Bu durumu ortadan kaldırmak ve katılım sayısını artırmak için anket sorularında katılımcıların kimlik bilgilerine yer verilmemiş ve bu durum anketin girişinde

özellikle belirtilmiştir. İşletme isminin çalışma içerisinde geçmeyeceğine dair ilgili birime garanti verildikten sonra anket uygulamasıyla ilgili izinler alınmıştır.

Yazılı anket formlarının dönüş oranları beklenilenin altında kalması sebebiyle anket cevaplamaları e-posta yolu ile de alınmıştır. Araştırmanın büyük ölçekli şirketlerde gerçekleştirilmesi sebebiyle anketi cevaplayanların kişisel yorumlarına dayanabileceği, çalışanların bazılarının idari sebeplerden ötürü soruları içtenlilikle cevaplandırmama gibi sınırları bulunmaktadır.

Bir diğer sınırlılığımız ise, yaş grubu yükseldikçe ankete katılım isteğinin düşmesi sebebiyle, anket çalışmasına yüksek katılımın genç personellerden sağlanmış olmasıdır.

4.7. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler bu bölümde değerlendirilecektir. Öncelikle kategorik sorulara ilişkin bulgular ele alınacak, ardından güvenilirlik analizi ve betimleyici istatistikler incelenecek ve son olarak yapısal eşitlik modeli kurulacaktır.

Yılmaz (2004: 77-90)'e göre; "YEM, gözlenen değişkenler (observed variables) ve gözlenemeyen (gizil) değişkenler (latent variables) arasındaki nedensel ve korelasyonel ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel yöntemdir." Birden çok bağımlı, bağımsız ve ara değişkenin tek bir modele dahil edilmesi imkanı sağladığı için ve değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı etkileri inceleme imkanı sunduğu için Yapısal Eşitlik Modelleri kullanılmıştır. Analiz için LISREL 8.54 ve SPSS 21.0 istatistik programları kullanılmıştır.

4.7.1. Kategorik Sorulara İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında görüşülen X Holdingi bünyesinde çalışan toplam 385 beyaz yakalıyla görüşülmüştür.

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Demografik Bilgiler		Sayı	Oran(%)
Tecrübe	1 Yıldan Az	133	35,2%
	1-5 Yıl Arası	73	19,3%
	6-10 Yıl Arası	62	16,4%
	11-15 Yıl Arası	66	17,5%
	15 Yıldan Fazla	44	11,6%
İşletmede Çalışma Yılınız	1 Yıldan Az	208	54,9%
	1-5 Yıl Arası	88	23,2%
	6-10 Yıl Arası	44	11,6%
	11-15 Yıl Arası	17	4,5%
	15 Yıldan Fazla	22	5,8%
Yaş	25 Yaş ve Altı	51	14,0%
	26-35 Yaş	146	40,0%
	36-45 Yaş	100	27,4%
	46-55 Yaş	61	16,7%
	56-65 Yaş	7	1,9%
Eğitim Düzeyiniz	Lise	44	11,5%
	Üniversite	271	71,1%
	Yüksek Lisans	63	16,5%
	Doktora	3	0,8%
Cinsiyet	Kadın	149	39,9%
	Erkek	224	60,1%

Tez çalışmasının bu bölümünde, araştırmanın demografik sorularına ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Anket çalışmasına katılan çalışanların sahip oldukları tecrübe dağılımları şu şekildedir; X Holding'inde çalışan ve tecrübesi 1 yıldan az olanlar örneklemin %35,2'sini oluştururken, "1-5 yıl arası" %19,3'ünü, "6-10 yıl arası" olanlar %16,4'ünü, "11-15 yıl arası" olanlar ise, %17,5'ini, 16 yıldan fazla çalışanlar ise bu örneklemin %11,6'sını kapsamaktadır.

Anket çalışmasına katılan çalışanların X işletmesindeki çalışma yılı şu şekildedir; X işletmesinde deneyimi "1 yıldan az" olanlar örneklemin %54,9'unu oluştururken, "1-5 yıl arası" %23,2'sini,"6-10 yıl arası" olanlar %11,6'sını, "11-15 yıl arası" olanlar, %4,5'ini, 16 yıldan fazla çalışanlar ise, örneklemin %5,8'ini oluşturmaktadır.

Anket çalışmasına katılan işletme çalışanlarının % 14'ü "25 yaş ve altı" grupta yer almaktadır. Örneklemin %40,0'ı "26-35 yaş arası" , %27,4'ü "36-45 yaş arası" Örneklem grubunun %16,7'si "46-55 yaş arası", %1,9 ise "56-65 yaş arası" çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklem içerisinde "66 yaş ve üzeri" çalışan bulunmamaktadır..

Anket çalışmasına katılan çalışanların içerisinde "ilkokul-ortaokul" grubunu oluşturan çalışanlara rastlanmamıştır. "Lise mezunu" olanlar örneklem grubunun %11,5'ini, "üniversite mezunu" olanlar %71,1'i oranıyla en çok gözlenen eğitim aralığını oluşturmaktadır. "Yüksek

lisans mezunu" olanlar ise, grubun %16,5'ini ve %0,8'ini ise doktora eğitimi alanlar oluşturmaktadır.

Yapılan araştırma sonucunda araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımları ise şu şekildedir; %39,9'u kadın iken %60,1'i erkektir.

Hesaplanan boyutlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler ise aşağıda verilmiştir;

Tablo 4.2. Hesaplanan Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyutlar	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Std. Sapma	K&G	Shapiro-Willks
Bilginin Elde Edilmesi	1,00	5,00	3,7755	,67662	,000*	,000*
Bilginin Dönüştürülmesi	1,00	5,00	3,6938	,71859	,000*	,000*
Bilginin Uygunlanması	1,00	5,00	3,8400	,68932	,000*	,000*
Bilginin Korunması	1,00	5,00	3,9591	,69283	,000*	,000*
Finansal Performans	1,00	5,00	3,5481	,73485	,000*	,000*
Müşteri Performansı	1,00	5,00	3,5925	,75211	,000*	,000*
İnsan Sermayesi	1,00	5,00	3,8078	,61746	,000*	,000*
Yapısal Sermaye	1,00	5,00	3,6204	,63146	,000*	,000*
Müşteri Sermayesi	1,00	5,00	3,9385	,60891	,000*	,000*
Bilgi Yönetimi	1,00	5,00	3,8119	,61768	,000*	,000*
Örgütsel Performans	1,00	5,00	3,5678	,70657	,000*	,000*
Entelektüel Sermaye	1,00	5,00	3,7768	,55700	,000*	,000*
N (Gözlem Sayısı)	385					

K&G: Kolmogorov&Simirnov, *p≤0,05, H_0: Verilerin dağılımı normal dağılıma uygundur

Tablo 4.2. incelendiğinde hesaplanan boyutların normal dağılıma uygun olduğunu iddia eden hipotezin tüm boyutlar için 0,95 güvenilirlikle reddedilebileceği görülmektedir. Dolayısıyla veriler normal dağılıma uymamaktadır ve yapılacak olan testlerde parametrik olmayan yöntemlerin seçilmesi uygun olacaktır. Bununla beraber hesaplanan boyutların ortalamalarının genellikle 3,5 ila 4 puan arasında olduğu görülmektedir.

Söz konusu boyutların birbirleriyle olan ilişki yapısını ortaya çıkarmak için yapılan Pearson Korelasyon testi sonuçları aşağıda verilmiştir;

4.7.2. Güvenilirlik Analizi ve Sonuçları

Öncelikli olarak 385 kişiye uygulanan anketin ölçme yönteminin güvenilirliğini test edebilmek için literatürde Cronbach'ın Alfa testi olarak da bilinen test uygulanmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir;

Tablo 4.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Bilginin Elde Edilmesi Cronbach Alfa=0,897				
İfadeler	Ort	Std.Sapma	M.T. Korelasyon	Yeni Cronbach's Alpha
BY1	3,76	0,868	0,654	0,887
BY2	3,78	0,818	0,829	0,867
BY3	3,79	0,87	0,76	0,874
BY4	3,9	0,8	0,637	0,888
BY5	3,89	0,828	0,71	0,88
BY6	3,7	0,931	0,65	0,888
BY7	3,6	0,905	0,669	0,885
Bilginin Dönüştürülmesi Cronbach Alfa= 0,946				
BY8	3,72	0,889	0,656	0,947
BY9	3,54	0,886	0,79	0,94
BY10	3,62	0,914	0,841	0,937
BY11	3,76	0,856	0,804	0,939
BY12	3,7	0,834	0,844	0,937
BY13	3,75	0,824	0,781	0,941
BY14	3,7	0,822	0,839	0,938
BY15	3,7	0,843	0,827	0,938
BY16	3,76	0,858	0,734	0,943
Bilginin Uygulanması Cronbach Alfa= 0,894				
BY17	3,810	0,852	0,705	0,879
BY18	3,820	0,806	0,808	0,855
BY19	3,810	0,841	0,791	0,858
BY20	3,860	0,795	0,755	0,867
BY21	3,900	0,820	0,643	0,892
Bilginin Korunması Cronbach Alfa= 0,915				
BY22	3,800	0,916	0,743	0,902
BY23	3,800	0,845	0,711	0,905
BY24	3,920	0,877	0,771	0,9
BY25	3,900	0,925	0,772	0,9
BY26	3,930	0,913	0,6	0,915
BY27	4,050	0,864	0,775	0,9
BY28	4,080	0,824	0,74	0,903
BY29	4,200	0,825	0,665	0,909
Müşteri Sermayesi Cronbach Alfa=0,847				
E14	3,97	0,736	0,599	0,827
E15	4,18	0,739	0,572	0,832
E16	4,02	0,748	0,641	0,82
E17	3,79	0,871	0,613	0,825
E18	3,84	0,867	0,662	0,815
E19	3,83	0,877	0,693	0,809

Finansal Performans Cronbach Alfa=0,914				
İfadeler	Ort	Std.Sapma	M.T. Korelasyon	Yeni Cronbach's Alpha
BY30	3,67	0,957	0,641	0,908
BY31	3,77	0,881	0,647	0,908
BY32	3,47	0,927	0,757	0,902
BY33	3,35	1,113	0,728	0,903
BY34	3,43	1,162	0,736	0,903
BY35	3,55	0,97	0,76	0,901
BY36	3,58	0,997	0,754	0,901
BY37	3,5	0,881	0,607	0,91
BY38	3,5	0,919	0,665	0,907
BY39	3,67	0,934	0,559	0,913
Müşteri Performansı Cronbach Alfa=0,930				
BY40	3,69	0,941	0,705	0,925
BY41	3,59	0,959	0,764	0,921
BY42	3,75	0,824	0,79	0,919
BY43	3,36	1,083	0,745	0,924
BY44	3,7	0,874	0,796	0,919
BY45	3,64	0,851	0,834	0,916
BY46	3,68	0,835	0,834	0,916
BY47	3,33	0,945	0,654	0,929
İnsan Sermayesi Cronbach Alfa=0,592				
E1	2,89	1,27	0,136	0,7
E2	3,77	0,954	0,407	0,504
E6	3,99	0,852	0,45	0,488
E7	3,76	0,814	0,461	0,487
E12	3,71	0,772	0,431	0,505
Yapısal Sermaye Cronbach Alfa=0,773				
E3	3,690	0,923	0,486	0,746
E4	3,500	1,000	-0,004	0,830
E5	3,220	1,023	0,478	0,748
E8	3,530	0,935	0,637	0,719
E9	3,730	0,839	0,610	0,727
E10	3,780	0,863	0,620	0,724
E11	3,820	0,810	0,522	0,742
E13	3,580	0,872	0,574	0,732

M.T: Madde Toplam Korelasyon

Tablo 4.3 incelendiğinde bilgi yönetim sürecine bağlı boyutlar için hesaplanan Cronbach Alfa istatistiğinin yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu görülmektedir. Bilginin elde edilmesi boyutunun Cronbach Alfa katsayısı 0,897 olarak, bilginin dönüştürülmesi boyutunun Cronbach Alfa katsayısı 0,946 olarak, bilginin uygulanması boyutunun Cronbach Alfa katsayısı 0,894 olarak ve bilginin korunması boyutunun Cronbach Alfa katsayısı 0,915 olarak yüksek güvenilirlik düzeyinde hesaplanmıştır. Madde toplam korelasyonları incelendiğinde ise tamamının 0,2'den büyük olduğu ve gerekli koşulları sağladığı söylenebilir. Entelektüel sermaye açısından değerlendirildiğinde ise, yapısal sermaye boyutunun Cronbach Alfa katsayısı 0,773 olarak ve müşteri sermayesi boyutunun Cronbach Alfa katsayısı 0,930 olarak yüksek güvenilirlik düzeyinde hesaplanmıştır. İnsan sermayesi boyutunun ise Cronbach Alfa katsayısı 0,592 olarak hesaplanarak orta düzeyli bir güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Ancak insan sermayesi boyutunda yer alan E1

ifadesi ve yapısal sermaye boyutunda yer alan E4 ifadesi için hesaplanan madde toplam korelasyonları değerinin 0,2'den küçük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu ifadelerin ölçekten çıkarılmaları gerekmektedir. Yapılan analizlerde bu iki ifade ölçeklerden çıkarılarak işlemlere devam edilmiştir. Anketin genel güvenilirlik katsayısı ise 0,972 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.4. Boyutlar Arası Korelasyon Tablosu

		Bilginin Elde Edilmesi	Bilginin Dönüştürülmesi	Bilginin Uygulanması	Bilginin Korunması	Finansal Performans	Müşteri Performansı	İnsan Sermayesi	Yapısal Sermaye	Müşteri Sermayesi	Bilgi Yönetimi	Örgütsel Performans	Entelektüel Sermaye
Bilginin Elde Edilmesi	ρ	1	,779**	,720**	,590**	,478**	,511**	,509**	,607**	,611**	,867**	,518**	,652**
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Bilginin Dönüştürülmesi	ρ	,779**	1	,828**	,687**	,514**	,570**	,485**	,632**	,611**	,939**	,567**	,657**
	p	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Bilginin Uygulanması	ρ	,720**	,828**	1	,671**	,510**	,573**	,539**	,653**	,646**	,890**	,566**	,695**
	p	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Bilginin Korunması	ρ	,590**	,687**	,671**	1	,457**	,477**	,501**	,590**	,559**	,842**	,490**	,622**
	p	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Finansal Performans	ρ	,478**	,514**	,510**	,457**	1	,809**	,381**	,505**	,491**	,552**	,961**	,525**
	p	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Müşteri Performansı	ρ	,511**	,570**	,573**	,477**	,809**	1	,382**	,498**	,509**	,599**	,941**	,528**
	p	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
İnsan Sermayesi	ρ	,509**	,485**	,539**	,501**	,381**	,382**	1	,753**	,631**	,569**	,401**	,856**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
Yapısal Sermaye	ρ	,607**	,632**	,653**	,590**	,505**	,498**	,753**	1	,707**	,697**	,527**	,936**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
Müşteri Sermayesi	ρ	,611**	,611**	,646**	,559**	,491**	,509**	,631**	,707**	1	,680**	,524**	,881**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
Bilgi Yönetimi	ρ	,867**	,939**	,890**	,842**	,552**	,599**	,569**	,697**	,680**	1	,602**	,736**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
Örgütsel Performans	ρ	,518**	,567**	,566**	,490**	,961**	,941**	,401**	,527**	,524**	,602**	1	,553**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
Entelektüel Sermaye	ρ	,652**	,657**	,695**	,622**	,525**	,528**	,856**	,936**	,881**	,736**	,553**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

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

4.7.3. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Gizil değişkenlerden kaynaklanan ilişkilerin belirlenememesinin yarattığı zorluk, YEM'e dayanan Path Analizi yöntemi ile kurtarılmaya çalışılmıştır (Yener, 2007: 208). Belirlenen boyutlara ilişkin araştırma modeli dahilinde gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli sonuçları aşağıda verilmiştir;

H_1: Bilgi yönetimi ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Bilginin elde edilmesi örgütsel finansal performansı etkilemektedir.

H_{1b}: Bilginin elde edilmesi örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.

$H_{1c:}$ Bilginin dönüştürülmesi örgütsel finansal performansı etkilemektedir.

H_{1d}: Bilginin dönüştürülmesi örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.

H_{1e}: Bilginin uygulanması örgütsel finansal performansı etkilemektedir.

H_{1f}: Bilginin uygulanması örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.

H_{1g}: Bilginin korunması örgütsel finansal performansı etkilemektedir.

H_{1h}: Bilginin korunması örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.

H_2: Entelektüel sermaye ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: İnsan sermayesi örgütsel finansal performansı etkilemektedir.

H_{2b}: İnsan sermayesi örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.

$H_{2c:}$ Yapısal sermaye örgütsel finansal performansı etkilemektedir.

H_{2d}: Yapısal sermaye örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.

H_{2e}: Müşteri sermayesi örgütsel finansal performansı etkilemektedir.

H_{2f}: Müşteri sermayesi örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.

H_3: Bilgi yönetimi ile entelektüel sermaye arasında anlamlı bir ilişki vardır.

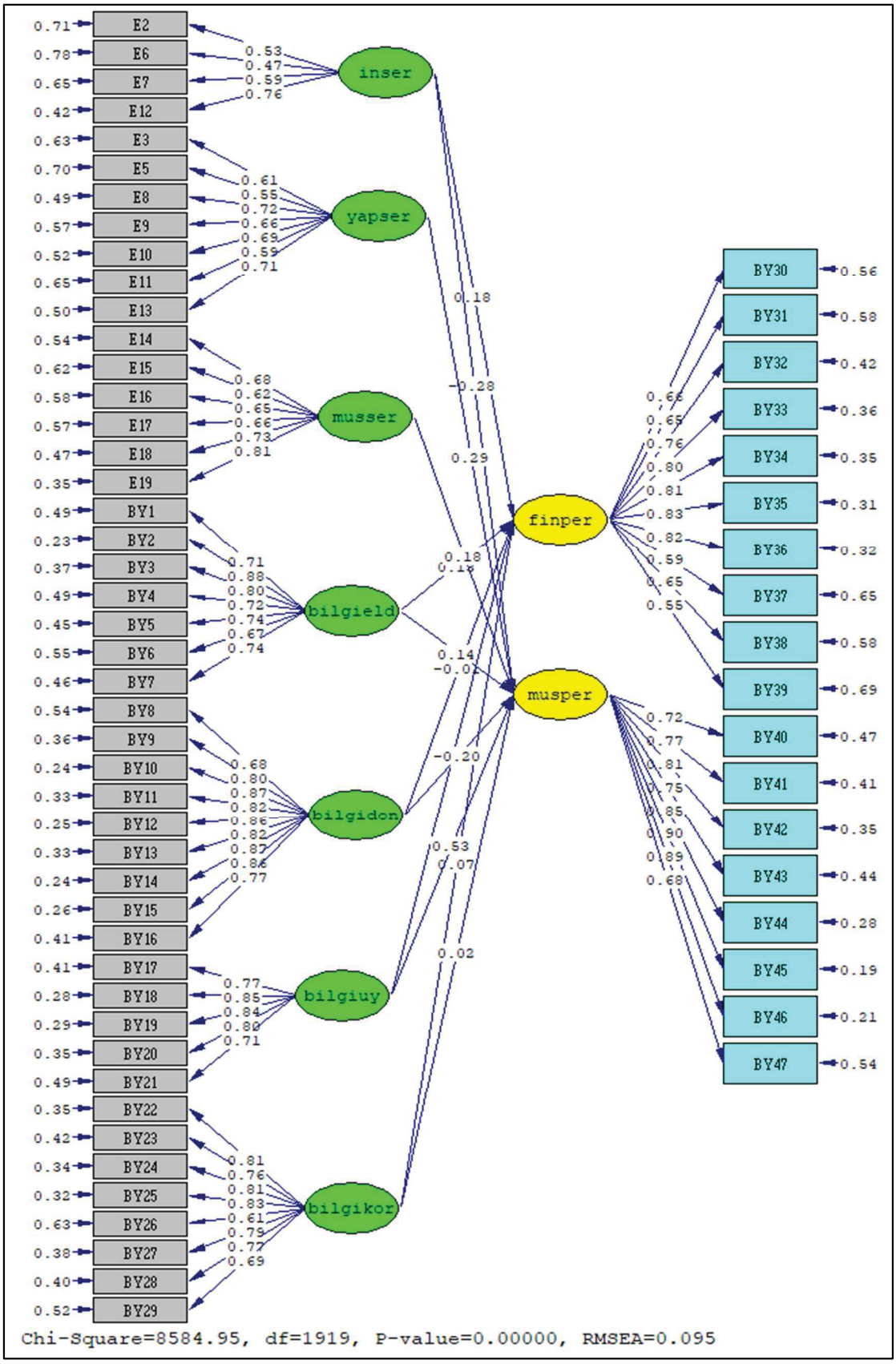
H_4: Entelektüel sermayenin, örgütsel performansa dönüşmesinde bilgi yönetiminin aracı rolü vardır.

Hipotezlerinin sınanması için gerçekleştirilen ve alt boyut bazındaki ilişkilere bakan YEM sonuçları verilmiştir;

Modelde kullanılan kısaltmaların açıklamaları ise şöyledir;

inser: insan sermayesi, **yapser;** yapısal sermaye, **musser;** müşteri sermayesi, **bilgield;** bilginin elde edilmesi, **bilgidon;** bilginin dönüştürülmesi, **bilgiuy;** bilginin uygulanması, **bilgikor;** bilginin korunması, **finper;** finansal performans, **musper;** müşteri performansı.

Şekil 4.2. Alt Boyutlar Arası İlişkileri Göstermek için Yapılan Yol Analizi



YEM çalışmalarında katsayı yorumlarına geçilmeden önce elde edilen modelin uygunluğunun incelenmesi gerekmektedir. Şekil 4.2.'de oluşturulan YEM'in uyum iyiliği değerleri ise şu şekildedir;

Tablo 4.5. Alt Boyutlar İçin Gerçekleştirilen YEM Analizi Uyum İyiliği Testi Değerleri

Uyum Parametresi	Uyum Parametresi İstatistiği	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,095	0.05 ≤ RMSEA ≤ 0.08	0 ≤ RMSEA ≤ 0.05
SRMR	0,085	0.05 ≤ SRMR ≤ 0.08	0 ≤ SRMR ≤ 0.05
GFI	0,59	0.90 ≤ GFI ≤ 0.95	0.95 ≤ GFI ≤ 1.00
AGFI	0,55	0.85 ≤ AGFI ≤ 0.90	0.90 ≤ AGFI ≤ 1.00
CFI	0,95	0.90 ≤ CFI ≤ 0.95	0.95 ≤ CFI ≤ 1.00
NFI	0,93	0.90 ≤ CFI ≤ 0.95	0.95 ≤ CFI ≤ 1.00

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, **NFI:** Normed Fit Index, **GFI:** Goodness Of Fit Index, **AGFI:** Adjusted Goodness Of Fit Index, **CFI:** Comparative Fit Index

Endeksler değerlendirilirken 0.90 ≤ CFI ≤ 0.95 kabul edilebilir uyum, 0.95 ≤ CFI ≤ 1.00 iyi uyum, 0.05 ≤ SRMR ≤ 0.10 kabul edilebilir uyum, 0 ≤ SRMR ≤ 0.05 iyi uyum, , 0.05 ≤ RMSEA ≤ 0.08 kabul edilebilir uyum, 0 ≤ RMSEA ≤ 0.05 iyi uyum, 0.90 ≤ GFI ≤ 0.95 kabul edilebilir uyum, 0.95 ≤ GFI ≤ 1.00 iyi uyum, 0.85 ≤ AGFI ≤ 0.90 kabul edilebilir uyum, 0.90 ≤ AGFI ≤ 1.00 iyi uyum kriterleri dikkate alınmıştır. Standardize edilmiş faktör yüklerini değerlendirirken ise değerlerin 0.30'a eşit veya 0.30'dan yüksek olması kriteri dikkate alınmıştır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde GFI değerleri dışında kalan uyum iyiliklerinin iyi uyum gösterdikleri söylenebilir. GFI indeksleri ise YEM'nin doğrudan örneklem büyüklüğünden etkilendiği göz önüne alındığında örneklem büyüklüğünün yetersizliğinden kaynaklı olarak düşük uyum değerlerine sahip olduğu söylenebilir.

Yapılan YEM denemeleri sonucunda müşteri sermayesi ile finansal performans ve yapısal sermaye ile finansal performans arasında kurulan ilişki anlamlı sonuç vermemiş ve model kurulamamıştır. Bu sebeple yapı geçerliliğinin sağlanması adına söz konusu ilişkiler YEM'den çıkarılarak analizlere devam edilmiştir. Başka bir ifade ile müşteri sermayesi ile finansal performans ve yapısal sermaye ile finansal performans arasında anlamlı bir regresyon modeli kurulamamış ve ilgili hipotezler doğrudan reddedilmiştir. Ayrıca örneklem büyüklüğüne bağlı olarak indirgenmiş model sonuçlarına da ulaşılamamıştır.

Finansal performansı bağımlı değişken kabul ederek kurulan regresyon denkleminde; $R^2 = 0.38$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, finansal performansın varyansında meydana gelen değşimin %38'inin bilgi yönetim süreci ve entelektüel sermayeye ait alt boyutlar tarafından açıklandığını göstermektedir. Müşteri performansı açısından ise R^2 değeri 0,42 olarak hesaplanmıştır. Kurulan regresyon denklemi neticesinde

finper = R^2 = 0.38

0.17*bilgield (p= 0,12/1,44=0,083)

- 0.0073*bilgidon (p=0,16/-0,045=-0,35)

+ 0.40*bilgiuy (p=0,17/2,41=0,07)

+0.086*bilgikor (p=0,096/0,89=0,107)

+0.23*inser (p=0,091/2,50=0,036)

musper = R^2 = 0.42

0.18*bilgield (p=0,12/1,47=0,081)

- 0.26*bilgidon (p=0,20/-1,31=-0,15)

+ 0.70*bilgiuy (p=0,18/3,77=0,047)

+ 0.029*bilgikor (p=0,10/0,29=0,44)

- 0.37*inser (p=0,48/-0,76=-0,63)

+ 0.38*yapser (p=0,56/0,68=0,82)

+ 0.24*musser (p=0,16/1,54=0,10)

Finansal performans açısından bakıldığında, bilginin elde edilmesi için hesaplanan katsayının 0,90 güvenilirlik düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (p=0,083). Bilginin elde edilmesi yani, yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi işletmenin finansal performansına olumlu yansır. Davenport ve Prusak'a göre (1998) yararlı bilgiyi elde edip paylaşılmasını sağlayan örgütlerde finansal performans artacaktır. Bilginin elde edilmesi için hesaplanan eğim katsayısı ise 0,17 birimdir. Bu durumda bilginin elde edilmesi boyutunda meydana gelecek 1 standart birimlik artışın finansal performansı 0,17 standart birim etkileyeceği %90 güvenilirlikle söylenebilir ve H_{1a} kabul edilebilir.

Örgütsel müşteri performansı ile bilginin elde edilmesi arasındaki etki düzeyine bakıldığında benzer şekilde 0,90 güvenilirlik düzeyinde aralarında anlamlı bir etkileşimin olduğu görülmektedir (p=0,081). Chang ve Ahn (2005), bilginin elde edilmesinin örgütsel performansa olan katkısını vurgulamışlardır. İşletmelerin yenilikçi bilgi sayesinde, düşük maliyet, kaliteli ürün, sürekli iyileştirme ve rekabet gibi önemli avantajlar elde edeceklerini belirtmişlerdir. Benzer şekilde eğim katsayısı pozitif (0,18) hesaplanmıştır. Dolayısıyla bilginin elde edilmesi müşteri performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmaktadır denebilir ve H_{1b} kabul edilebilir.

H_{1c}: Bilginin dönüştürülmesi örgütsel finansal performansı etkilemektedir ve H_{1d}: bilginin dönüştürülmesi örgütsel müşteri performansını etkilemektedir hipotezleri açısından bakıldığında ise sırasıyla test istatistiklerinin -0,35 ve -0,15 olduğu görülmektedir. Bu

durumda bilginin dönüştürülmesi boyutu finansal performans ve müşteri performansını etkilememektedir denebilir. Örgüt bilgiyi ham olarak elde ettiğinden bilginin hemen kullanılması olanaksızdır. Bilgiyi elde ettikten sonra işletme kültürüne, örgüt yapısına göre değişiklikler yapılarak uygulama aşamasına geçilir. Bilginin dönüştürülmesi boyutu finansal performans ve müşteri performansını bu sebeple etkilememektedir.

Bilginin uygulanmasının finansal performansa etkisini ifade eden eğim katsayısı için yapılan anlamlılık sınaması neticesinde güven düzey 0,90 olarak belirlendiğinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (p=0,07). Emadzade vd. (2012) yaptıkları çalışmada bilgi yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemişler, bilgi yönetimi süreçlerinden bazılarının (örneğin bilginin uygulanması, örgütsel yapı) örgütsel performans üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu, bazılarının ise (teknoloji, bilginin dönüştürülmesi) doğrudan bir etkisinin olmadığı fikrini savunmuşlardır. Bu durumda bilginin uygulanması finansal performans üzerinde etkilidir ve eğim katsayısına bakıldığında bilginin uygulanmasında meydana gelecek 1 standart birimlik değişimin finansal performansı 0,40 birim arttırdığı söylenebilir. H_{1e} kabul edilir.

Bilginin uygulanmasının müşteri performansına etkisi incelendiğinde ise 0,90 güvenilirlikle anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (p=0,047). Davenport ve Klahr (1998) bilginin aktif bir şekilde uygulanmasının işletmeler açısından verimliliğe katkı sağladığı ve maliyetleri düşürdüğü gözlemlemiştir. Eğim katsayısı incelendiğinde ise bilginin uygulanmasına meydana gelecek 1 standart birimlik değişimin müşteri performansını 0,7 standart birim değiştireceğidir. H_{1f} kabul edilmiştir.

Bilginin korunmasının finansal performans ve müşteri performansına etkisini ifade eden katsayılar incelendiğinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır (p=0,107 ve 0,44). Dolayısıyla H_{1g} ve H_{1h} doğrulanamamıştır. Ancak bilginin korunması işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak adına zorda olsa çok önemlidir.

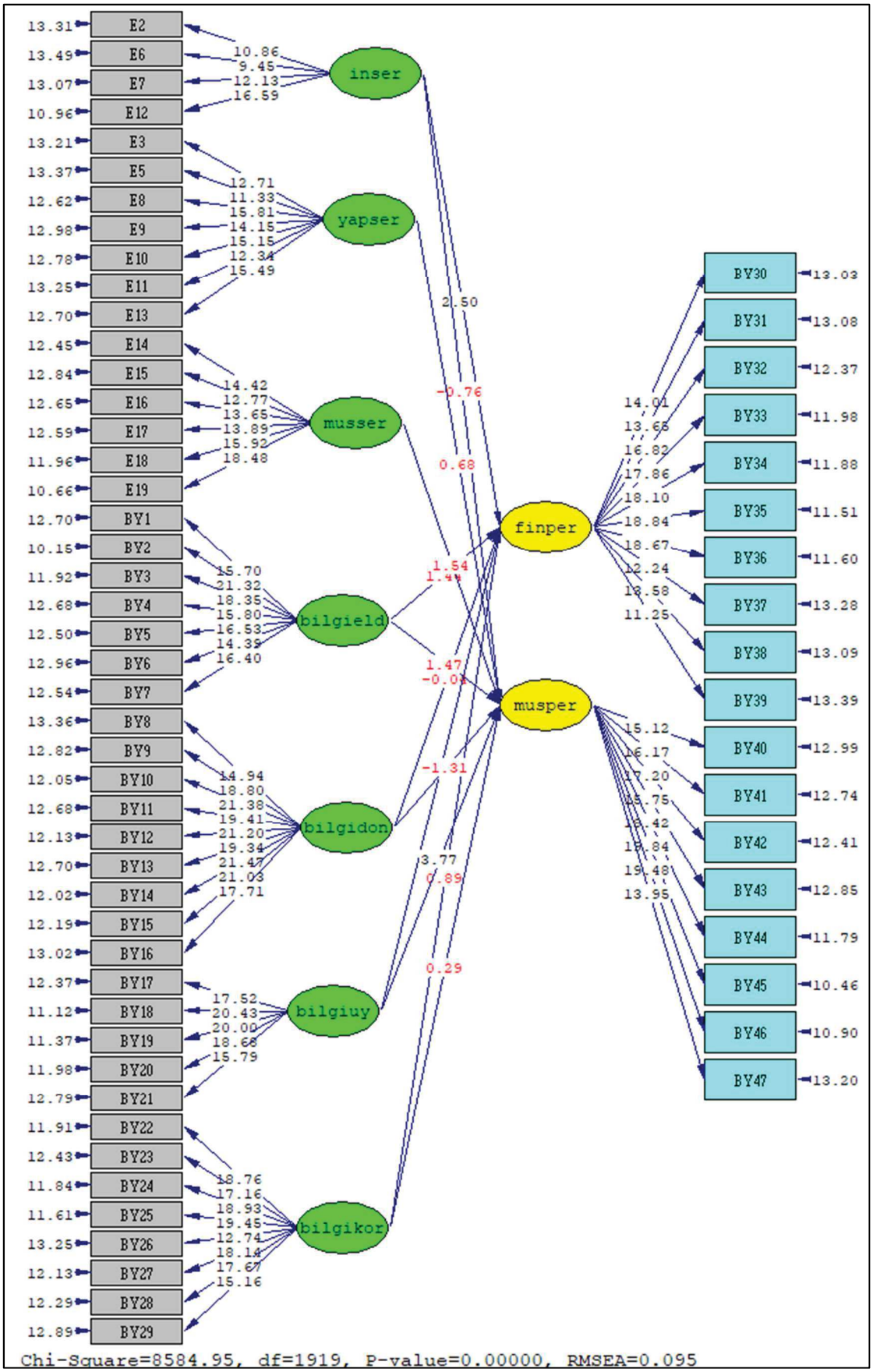
İnsan sermayesinin finansal performansa etkisini ifade eden eğim katsayısı 0,95 güvenilirlikle anlamlı bulunmuştur (p=0,036). Çağımızda bilgi toplumu işletmelerinin entelektüel sermayeleri, finansal sermayeleri ile kıyaslandığında entelektüel sermayeleri ile daha fazla değer yarattıkları söylenebilmektedir. Entelektüel sermayenin ölçülebilir hale getirilmesi ve örgütsel performans üzerindeki etkilerinin gözlenebilmesi gerekmektedir (Yıldız, 2011: 25). İşletmenin temel zenginliğini oluşturan insan kaynağı iken özellikle bilgili insan kaynağı işletmelere üretkenlik, karlılık ve piyasada değerinde artış olarak geri

dönmektedir. Piyasada bilgili insan kaynağına sahip işletmelerin bu gibi geri dönüşlerinin yüksek olduğu açıkça görülmektedir (Şamiloğlu, 2002: 86). Buna göre insan sermayesi finansal performans üzerinde etkilidir ve eğim katsayısı incelendiğinde insan sermayesi boyutunda meydana gelecek 1 standart birimlik değişimin finansal performansı 0,23 standart birim değiştireceği görülmektedir. Ancak insan sermayesinin müşteri performansı üzerinde ise istatistiksel açıdan anlamlı herhangi bir etki tespit edilememiştir (p=0,63). Buna göre H_{2a} doğrulanırken, H_{2b} doğrulanamamıştır.

Yapısal sermayenin finansal performans için oluşturulan regresyon modelinde yapısal bütünlüğü bozduğu için modelden çıkarıldığı daha önce ifade edilmişti. Bu sebeple H_{2c} kabul edilememiştir. Aynı zamanda yapısal sermayenin müşteri performansı üzerine etkisini gösteren eğim katsayısı da anlamlı bulunmadığından (p=0,82) benzer şekilde H_{2d}'nin de doğrulanamadığı 0,95 güvenilirlikle söylenebilir.

Son olarak müşteri sermayesinin finansal performans üzerindeki etkisini araştırmak için modele dahil edilen ilişki yapı bütünlüğünü bozduğundan modelden çıkarılmıştır. Bu sebeple müşteri sermayesi finansal performansın anlamlı bir açıklayıcısı değildir. H_{2e} doğrulanamamıştır. Müşteri sermayesinin müşteri performansı üzerine etkisini ifade eden eğim katsayısı incelendiğinde de katsayının istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir (p=0,10). Bu durumda H_{2f} de kabul edilememiştir.

Şekil 4.3. Alt Boyutlar İçin Oluşturulan Yol Analizi Değerleri



Alt boyutların birbirleriyle olan ilişki durumunun tespitinden sonra ana boyutların mevcut ilişki yapısını ortaya koymak üzere yapılan YEM analizi sonuçları aşağıda verilmiştir;

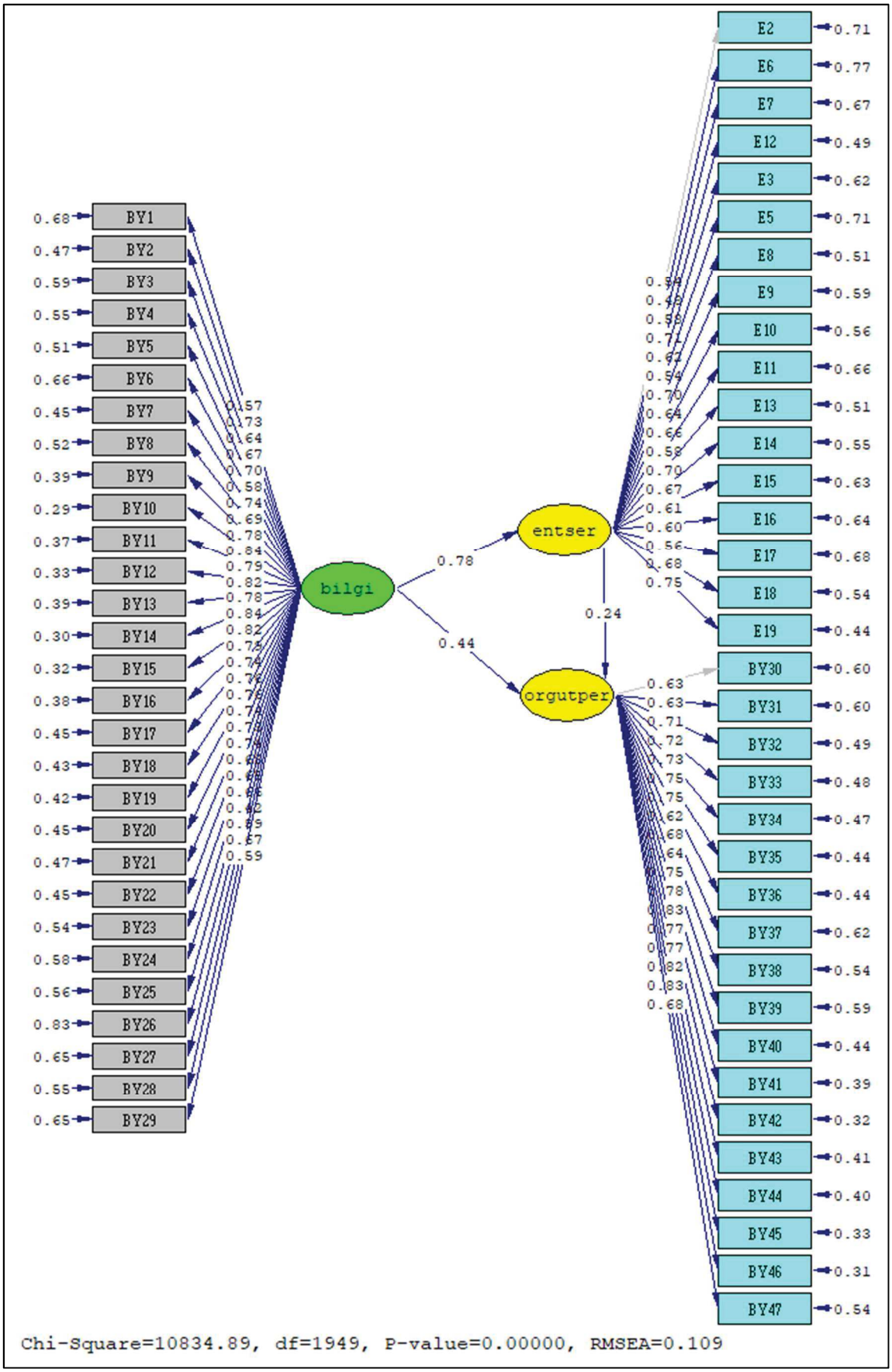
Tablo 4.6. Ana Boyutlar için Gerçekleştirilen YEM Analizi Uyum İyiliği Testi Değerleri

Uyum Parametresi	Uyum Parametresi İstatistiği	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,11	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$
SRMR	0,069	$0.05 \leq SRMR \leq 0.08$	$0 \leq SRMR \leq 0.05$
GFI	0,53	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$
AGFI	0,50	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$
CFI	0,94	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$
NFI	0,92	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, **NFI:** Normed Fit Index, **GFI:** Goodness Of Fit Index, **AGFI:** Adjusted Goodness Of Fit Index, **CFI:** Comparative Fit Index

Tablo 4.6. incelendiğinde yine örneklem büyüklüğünden doğrudan etkilenen RMSEA ve GFI gibi değerlerin kabul edilebilir sınırlar içinde olmadıkları görülmektedir. Anca SRMR, NFI ve CFI gibi diğer uyum iyiliği istatistiklerinin iyi uyum gösterdikleri görülmektedir. Bununla beraber Şekil 4.3.'te verilen faktör yükleri incelendiğinde tüm faktör yüklerinin 0,3'ten büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla YEM için geçerlilik sağlanmıştır.

Şekil 4.4. Ana Boyutlar İçin Çizdirilen Yol Analizi



orgutper; örgütsel performansı, **entser;** entelektüel sermayeyi ve **bilgi;** bilgi yönetim sürecini ifade eden kısaltmalar olmak üzere Şekil 4.4 'teki PATH diyagramından hareketle elde edilen yapısal regresyon modeli sonuçları ise şöyledir;

orgutper= R^2; 0.42
0.24*entser (p=0,077/3,15=0,024)
+ 0.44*bilgi (p=0,078/5,62=0,013)

"H_1: Bilgi Yönetimi ile Örgütsel Performans arasında anlamlı bir ilişki vardır." Hipotezinin sınanması için gerçekleştirilen YEM analizi sonucunda hesaplanan eğim katsayısının istatistiksel olarak 0,90 güven düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (p=0,013). Buna göre H_1 doğrulanmıştır. Bununla beraber yine eğim katsayısı incelendiğinde bilgi yönetim sürecinde meydana gelebilecek 1 standart birimlik değişme örgütsel performans üzerinde 0,44 standart birimlik değişime sebep olacaktır. Kahya (2014) çalışmasında bilginin dönüştürülmesi ve bilginin korunması finansal performansı pozitif etkilerken, bilginin elde edilmesi ve bilginin uygulanmasının finansal performans üzerinde pozitif bir etkisi olmadığını tespit etmiştir. Dur (2008: 46) çalışmasında bilgiyi koruma aşamasının rekabet avantajı açısından büyük bir önem arz ettiğini, işletmelerin rekabet ortamında avantajını sürdürmesiyle örgütün etkinliğini sağlamlaştıracağı sonucuna varmıştır.

"H_2: Entelektüel Sermaye ile Örgütsel Performans arasında anlamlı bir ilişki vardır." Hipotezi açısından bakıldığında da ilgili hipotezin doğrulandığı görülmektedir (p=0,024). Aynı zamanda hesaplanan eğim katsayısına göre entelektüel sermayede meydana gelebilecek 1 standart birimlik değişme örgüt performansını 0,24 standart birim değiştirecektir. Söz konusu model için hesaplanan R^2 değeri 0.42 olmuştur.

"**H_3: Bilgi Yönetimi ile Entelektüel Sermaye arasında anlamlı bir ilişki vardır."**

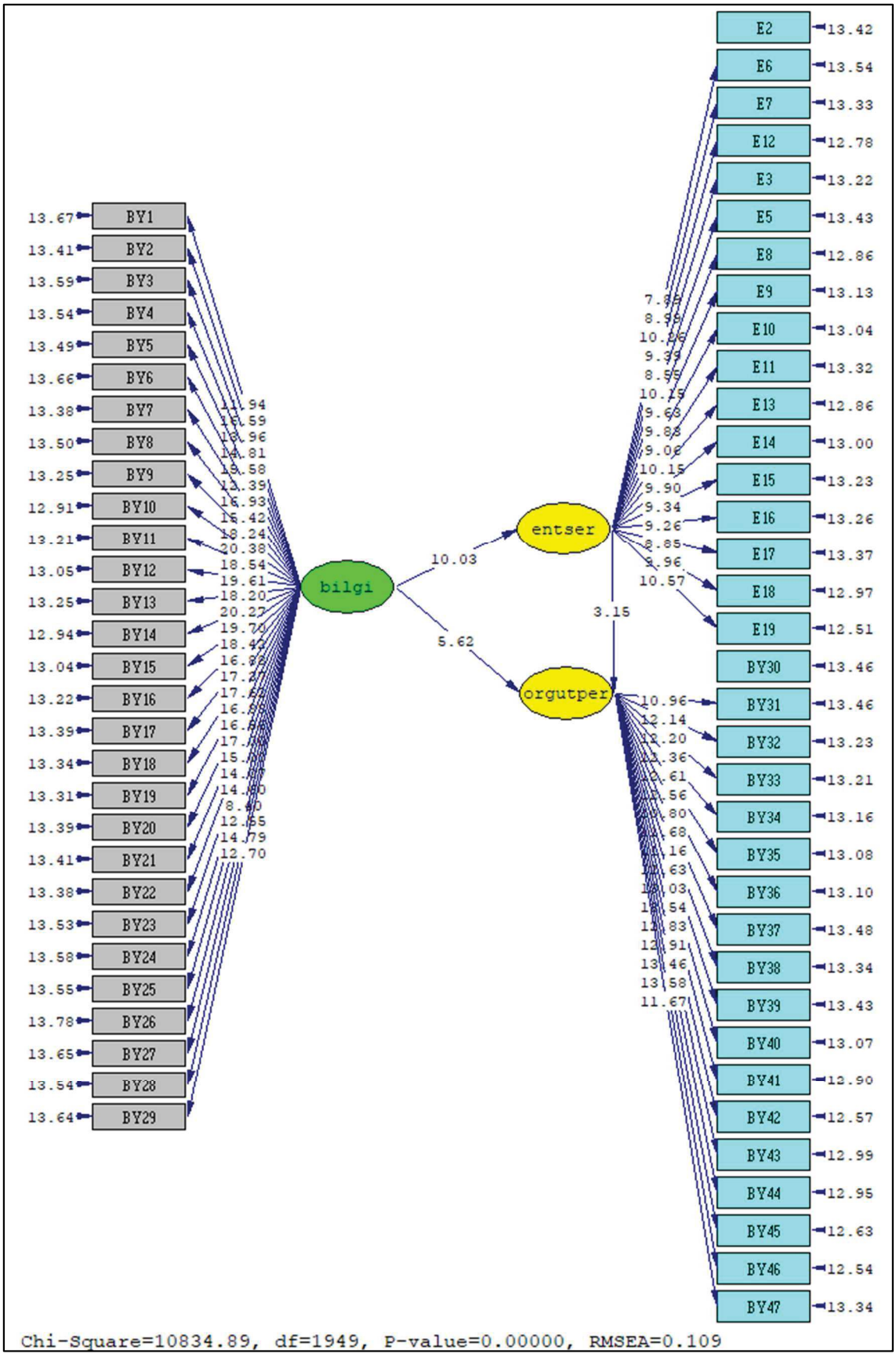
Hipotezi için oluşturulan regresyon modeli sonuçları;

entser= R^2 ; 0.61
0.78*bilgi (p=0,078/10,03= 0,007)

şeklindedir. Hesaplanan eğim katsayısı anlamlıdır (p=0,007) ve bilgi yönetiminde meydana gelebilecek 1 standart birimlik artış entelektüel sermayeyi 0,78 standart birim etkileyecektir. Aynı zamanda R^2 ; 0.61 olarak hesaplanmış ve aralarında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak H_3 doğrulanmıştır. Bilgi yönetiminin amaçlarından birisi de entelektüel sermayenin etkin bir şekilde oluşturulması ve kullanılmasıdır. Amaç edinildiği gibi kullanıldığında örgütsel performansa etkileri açıkca görülmektedir.

Elde edilen Yol analizine ilişkin t-değerleri ise Şekil 4.5'te verilmiştir;

Şekil 4.5. Ana Boyutlar İçin Yol Analizi t Değerleri



YEM analizlerinden sonra demografik değişkenlerin ilgilenilen boyutlar üzerindeki etkisini araştıran sınamalara ilişkin tablolar aşağıda verilmiştir.

Kişilerin tecrübelerine göre ilgilenilen boyutların grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını test eden Kruskal-Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir;

Tablo 4.7. Tecrübelere Göre İlgili Boyutların Ortalamaları

Boyutlar	Tecrübe	N	Ortalama	Std.Sapma
Bilginin Elde Edilmesi	1 Yıldan Az	133	3,7175	,71244
	1-5 Yıl Arası	73	3,7945	,65724
	6-10 Yıl Arası	62	3,7926	,68178
	11-15 Yıl Arası	66	3,8485	,69122
	15 Yıldan Fazla	44	3,7143	,55027
Bilginin Dönüştürülmesi	1 Yıldan Az	133	3,6742	,79458
	1-5 Yıl Arası	73	3,7215	,71125
	6-10 Yıl Arası	62	3,7688	,63281
	11-15 Yıl Arası	66	3,7205	,71830
	15 Yıldan Fazla	44	3,4874	,57322
Bilginin Uygulanması	1 Yıldan Az	133	3,8015	,75978
	1-5 Yıl Arası	73	3,8959	,60287
	6-10 Yıl Arası	62	3,8290	,67736
	11-15 Yıl Arası	66	3,8697	,73463
	15 Yıldan Fazla	44	3,7818	,55207
Bilginin Korunması	1 Yıldan Az	133	3,8835	,80543
	1-5 Yıl Arası	73	4,0565	,54766
	6-10 Yıl Arası	62	3,9315	,62466
	11-15 Yıl Arası	66	4,0208	,73432
	15 Yıldan Fazla	44	3,9148	,55101
Finansal Performans	1 Yıldan Az	133	3,5947	,74532
	1-5 Yıl Arası	73	3,6959	,66634
	6-10 Yıl Arası	62	3,4694	,64034
	11-15 Yıl Arası	66	3,6348	,71801
	15 Yıldan Fazla	44	3,0886	,79100
Müşteri Performansı	1 Yıldan Az	133	3,6175	,77709
	1-5 Yıl Arası	73	3,6592	,77119
	6-10 Yıl Arası	62	3,4738	,67680
	11-15 Yıl Arası	66	3,7045	,75944
	15 Yıldan Fazla	44	3,3466	,68564
İnsan Sermayesi	1 Yıldan Az	133	3,79887	,694580
	1-5 Yıl Arası	73	3,81164	,690688
	6-10 Yıl Arası	62	3,72581	,601756
	11-15 Yıl Arası	66	3,84848	,482140
Yapısal Sermaye	1 Yıldan Az	133	3,6541	,70321
	1-5 Yıl Arası	73	3,6517	,61721
	6-10 Yıl Arası	62	3,4747	,56244
	11-15 Yıl Arası	66	3,7078	,61760
	15 Yıldan Fazla	44	3,4578	,46068
	15 Yıldan Fazla	44	3,80114	,379640

Tablo 4.7. (Devam) Tecrübelere Göre İlgili Boyutların Ortalamaları

Boyutlar	Tecrübe	N	Ortalama	Std.Sapma
Müşteri Sermayesi	1 Yıldan Az	133	3,9624	,71763
	1-5 Yıl Arası	73	3,8721	,52376
	6-10 Yıl Arası	62	3,8253	,51607
	11-15 Yıl Arası	66	4,1010	,57726
	15 Yıldan Fazla	44	3,8258	,46165
Bilgi Yönetimi	1 Yıldan Az	133	3,7643	,69502
	1-5 Yıl Arası	73	3,8616	,55377
	6-10 Yıl Arası	62	3,8298	,58211
	11-15 Yıl Arası	66	3,8600	,63732
	15 Yıldan Fazla	44	3,7108	,46390
Örgütsel Performans	1 Yıldan Az	133	3,6048	,73416
	1-5 Yıl Arası	73	3,6796	,66689
	6-10 Yıl Arası	62	3,4713	,58499
	11-15 Yıl Arası	66	3,6658	,71336
	15 Yıldan Fazla	44	3,2033	,72147
Entelektüel Sermaye	1 Yıldan Az	133	3,7970	,64930
	1-5 Yıl Arası	73	3,7671	,54396
	6-10 Yıl Arası	62	3,6575	,46799
	11-15 Yıl Arası	66	3,8797	,50932
	15 Yıldan Fazla	44	3,6684	,37097

Tablo 4.8. Tecrübeye Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	χ^2	**S.d.**	**p.**	**Farklılığın Kaynağı Olan Grup**
Bilginin Elde Edilmesi	4,466	4	0,347	
Bilginin Dönüştürülmesi	8,398	4	0,078	
Bilginin Uygulanması	5,558	4	0,235	
Bilginin Korunması	4,802	4	0,308	
Finansal Performans	22,215	4	0,000*	15 Yıldan Fazla
Müşteri Performansı	13,947	4	0,007*	15 Yıldan Fazla
İnsan Sermayesi	2,164	4	0,706	
Yapısal Sermaye	11,413	4	0,022*	11-15 Yıl Arası
Müşteri Sermayesi	11,887	4	0,018*	11-15 Yıl Arası
Bilgi Yönetimi	7,290	4	0,121	
Örgütsel Performans	21,362	4	0,000*	15 Yıldan Fazla
Entelektüel Sermaye	9,614	4	0,047*	11-15 Yıl Arası

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \cdots \mu_n$ S.d: Serbestlik derecesi

Kişilerin tecrübelerine göre ilgilenilen boyutların ortalamaları arasındaki farkların istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden ilgili hipotezin; finansal performans (p=0,000), müşteri performansı (p=0,007), yapısal sermaye (p=0,022), müşteri sermayesi (p=0,018), örgütsel performans (p=0,000) ve entelektüel sermaye (p=0,047) boyutları açısından reddedileceği görülmektedir. Buna göre söz konusu boyutların ortalamalarının kişilerin tecrübelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde farklılaştığı 0,95 güvenilirlikle söylenebilir. Diğer boyutlar açısından ise böyle bir durum söz konusu değildir. Başka bir ifade ile kişilerin tecrübeleri örgütsel performans ve entelektüel sermaye üzerinde

etkiliyken bilgi yönetimi algıları üzerinde etkili değildir. Şamiloğlu (2002) İşletmenin temel zenginliğini oluşturan insan kaynağı iken özellikle bilgili, tecrübeli insan kaynağı işletmelere üretkenlik, karlılık ve piyasada değerinde artış olarak geri dönmektedir. Piyasada deneyimli insan kaynağına sahip işletmelerin bu gibi geri dönüşlerinin yüksek olduğu açıkça görülmektedir. Tecrübeli insan sermayesinin işletmeye olumlu katkısı zamanla örgütsel performansı arttıracak böylelikle katma değer sağlamaya yönelik çalışmalar sürdürülebilir hale getirilecektir.

Yine Tablo 4.8. incelendiğinde, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan En Küçük Farklar (LSD) çoklu karşılaştırma (post-hoc) testi sonuçlarına göre değişkenlik kaynağının 11-15 ila 15 yıldan fazla tecrübeye sahip kişilerden kaynaklandığı görülebilir.

Kişilerin işletme tecrübelerine göre ilgilenilen boyutların değişkenlik göstermediğini test eden Kruskal-Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir;

Tablo 4.9. İşletme Tecrübesine Göre Grup Ortalamaları

Boyutlar	İşletme Tecrübesi	N	Ortalama	Std.Sapma
Bilginin Elde Edilmesi	1 Yıldan Az	208	3,7301	0,67785
	1-5 Yıl Arası	88	3,7614	0,66961
	6-10 Yıl Arası	44	3,8571	0,75026
	11-15 Yıl Arası	17	3,9496	0,59749
	15 Yıldan Fazla	22	3,8506	0,55148
Bilginin Dönüştürülmesi	1 Yıldan Az	208	3,6651	0,73949
	1-5 Yıl Arası	88	3,6237	0,73538
	6-10 Yıl Arası	44	3,9091	0,66029
	11-15 Yıl Arası	17	3,8627	0,64613
	15 Yıldan Fazla	22	3,5808	0,53774
Bilginin Uygulanması	1 Yıldan Az	208	3,8125	0,6779
	1-5 Yıl Arası	88	3,7886	0,74855
	6-10 Yıl Arası	44	3,9545	0,69398
	11-15 Yıl Arası	17	4,1529	0,54097
	15 Yıldan Fazla	22	3,6909	0,51168
Bilginin Korunması	1 Yıldan Az	208	3,9135	0,73374
	1-5 Yıl Arası	88	3,8977	0,67129
	6-10 Yıl Arası	44	4,0625	0,5897
	11-15 Yıl Arası	17	4,4412	0,45311
	15 Yıldan Fazla	22	3,9432	0,55195
Finansal Performans	1 Yıldan Az	208	3,5038	0,75424
	1-5 Yıl Arası	88	3,7102	0,57596
	6-10 Yıl Arası	44	3,5523	0,66455
	11-15 Yıl Arası	17	3,7118	0,6891
	15 Yıldan Fazla	22	3,1136	1,04165
Müşteri Performansı	1 Yıldan Az	208	3,5349	0,79123
	1-5 Yıl Arası	88	3,6563	0,6464
	6-10 Yıl Arası	44	3,7131	0,67319
	11-15 Yıl Arası	17	3,8162	0,61415
	15 Yıldan Fazla	22	3,3807	0,92861

Tablo 4.9. (Devam) İşletme Tecrübesine Göre Grup Ortalamaları

Boyutlar	İşletme Tecrübesi	N	Ortalama	Std.Sapma
İnsan Sermayesi	1 Yıldan Az	208	3,79688	0,663418
	1-5 Yıl Arası	88	3,71591	0,570065
	6-10 Yıl Arası	44	3,95455	0,526266
	11-15 Yıl Arası	17	3,88235	0,508657
	15 Yıldan Fazla	22	3,75	0,415474
Yapısal Sermaye	1 Yıldan Az	208	3,6133	0,67469
	1-5 Yıl Arası	88	3,5455	0,5533
	6-10 Yıl Arası	44	3,7143	0,59821
	11-15 Yıl Arası	17	3,9496	0,41937
	15 Yıldan Fazla	22	3,4026	0,55702
Müşteri Sermayesi	1 Yıldan Az	208	3,9167	0,65427
	1-5 Yıl Arası	88	3,9356	0,50059
	6-10 Yıl Arası	44	3,9583	0,61749
	11-15 Yıl Arası	17	4,2647	0,55296
	15 Yıldan Fazla	22	3,7803	0,49705
Bilgi Yönetimi	1 Yıldan Az	208	3,7747	0,63372
	1-5 Yıl Arası	88	3,761	0,61335
	6-10 Yıl Arası	44	3,9467	0,63043
	11-15 Yıl Arası	17	4,0933	0,46356
	15 Yıldan Fazla	22	3,7649	0,43859
Örgütsel Performans	1 Yıldan Az	208	3,5176	0,73479
	1-5 Yıl Arası	88	3,6862	0,56493
	6-10 Yıl Arası	44	3,6237	0,62578
	11-15 Yıl Arası	17	3,7582	0,64368
	15 Yıldan Fazla	22	3,2323	0,97675
Entelektüel Sermaye	1 Yıldan Az	208	3,7636	0,60283
	1-5 Yıl Arası	88	3,7233	0,46542
	6-10 Yıl Arası	44	3,857	0,53243
	11-15 Yıl Arası	17	4,045	0,41257
	15 Yıldan Fazla	22	3,6176	0,44309

Tablo 4.10. İşletme Tecrübesine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	χ^2	**S.d.**	**p.**	**Farklılığın Kaynağı Olan Grup**
Bilginin Elde Edilmesi	2,402	4	0,662	
Bilginin Dönüştürülmesi	5,201	4	0,267	
Bilginin Uygulanması	9,244	4	0,055	
Bilginin Korunması	12,038	4	0,017*	11-15 Yıl Arası
Finansal Performans	14,269	4	0,006*	15 Yıldan Fazla
Müşteri Performansı	8,91	4	0,063	
İnsan Sermayesi	5,891	4	0,207	
Yapısal Sermaye	12,393	4	0,015*	11-15 Yıl Arası
Müşteri Sermayesi	7,077	4	0,132	
Bilgi Yönetimi	7,564	4	0,109	
Örgütsel Performans	11,926	4	0,018*	15 Yıldan Fazla
Entelektüel Sermaye	10,649	4	0,031*	11-15 Yıl Arası

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \cdots \mu_n$ S.d: Serbestlik derecesi

Kişilerin işletme tecrübelerine göre ilgilenilen boyutların ortalamaları arasındaki farkların istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden ilgili hipotezin; bilginin korunması (p=0,0017), finansal performans (p=0,006), yapısal sermaye (p=0,015), örgütsel performans

(p=0,018) ve entelektüel sermaye (p=0,031) boyutları açısından reddedileceği görülmektedir. Buna göre söz konusu boyutların ortalamalarının kişilerin işletme tecrübelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde farklılaştığı 0,95 güvenilirlikle söylenebilir. Diğer boyutlar açısından ise böyle bir durum söz konusu değildir. Başka bir ifade ile kişilerin işletme tecrübeleri örgütsel performans ve entelektüel sermaye üzerinde etkiliyken bilgi yönetimi algıları üzerinde etkili değildir. Kişilerin işletmede çalıştıkları, tecrübe kazandıkları süre örgütsel performansı arttırmada önemli rol oynar.

Yine Tablo 4.10. incelendiğinde, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan En Küçük Farklar (LSD) çoklu karşılaştırma (post-hoc) testi sonuçlarına göre değişkenlik kaynağının 11-15 ila 15 yıldan fazla tecrübeye sahip kişilerden kaynaklandığı görülebilir.

Kişilerin yaş gruplarına göre ilgili boyutlara ilişkin ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test eden Kruskal-Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir;

Tablo 4.11. Yaş Gruplarına Göre Boyutların Ortalamaları

Boyutlar	Yaş Grupları	N	Ortalama	Std.Sapma
Bilginin Elde Edilmesi	25 Yaş ve Altı	51	3,8011	0,62144
	26-35 Yaş	146	3,7573	0,66698
	36-45 Yaş	100	3,84	0,54456
	46-55 Yaş	61	3,8759	0,69276
	56-65 Yaş	7	3,3265	0,62659
Bilginin Dönüştürülmesi	25 Yaş ve Altı	51	3,7691	0,59123
	26-35 Yaş	146	3,6811	0,69631
	36-45 Yaş	100	3,75	0,63904
	46-55 Yaş	61	3,7832	0,69402
	56-65 Yaş	7	3,2063	0,45101
Bilginin Uygulanması	25 Yaş ve Altı	51	3,7961	0,66991
	26-35 Yaş	146	3,8384	0,66574
	36-45 Yaş	100	3,896	0,61986
	46-55 Yaş	61	3,941	0,64327
	56-65 Yaş	7	3,6286	0,26904
Bilginin Korunması	25 Yaş ve Altı	51	4,0294	0,6762
	26-35 Yaş	146	3,911	0,65702
	36-45 Yaş	100	4,0225	0,60365
	46-55 Yaş	61	3,9898	0,63422
	56-65 Yaş	7	4,0893	0,65636
Finansal Performans	25 Yaş ve Altı	51	3,6373	0,71637
	26-35 Yaş	146	3,6712	0,66207
	36-45 Yaş	100	3,472	0,75399
	46-55 Yaş	61	3,4016	0,70131
	56-65 Yaş	7	3,3429	0,70441
Müşteri Performansı	25 Yaş ve Altı	51	3,5368	0,63654
	26-35 Yaş	146	3,6978	0,73119
	36-45 Yaş	100	3,5463	0,8108
	46-55 Yaş	61	3,5779	0,67321
	56-65 Yaş	7	3,5536	0,3525

Tablo 4.11. (Devam) Yaş Gruplarına Göre Boyutların Ortalamaları

Boyutlar	Yaş Grupları	N	Ortalama	Std.Sapma
İnsan Sermayesi	25 Yaş ve Altı	51	3,93627	0,591276
	26-35 Yaş	146	3,82877	0,549885
	36-45 Yaş	100	3,77	0,586765
	46-55 Yaş	61	3,88115	0,515604
	56-65 Yaş	7	3,82143	0,656923
Yapısal Sermaye	25 Yaş ve Altı	51	3,7703	0,60547
	26-35 Yaş	146	3,6252	0,59676
	36-45 Yaş	100	3,5857	0,57878
	46-55 Yaş	61	3,6745	0,56792
	56-65 Yaş	7	3,5306	0,83996
Müşteri Sermayesi	25 Yaş ve Altı	51	4,0359	0,56007
	26-35 Yaş	146	3,8973	0,59637
	36-45 Yaş	100	3,9717	0,43748
	46-55 Yaş	61	3,9891	0,56427
	56-65 Yaş	7	4,1667	0,92796
Bilgi Yönetimi	25 Yaş ve Altı	51	3,8533	0,54425
	26-35 Yaş	146	3,79	0,5701
	36-45 Yaş	100	3,8721	0,53051
	46-55 Yaş	61	3,8898	0,6171
	56-65 Yaş	7	3,5517	0,42092
Örgütsel Performans	25 Yaş ve Altı	51	3,5926	0,64105
	26-35 Yaş	146	3,683	0,65035
	36-45 Yaş	100	3,505	0,74217
	46-55 Yaş	61	3,48	0,66489
	56-65 Yaş	7	3,4365	0,50044
Entelektüel Sermaye	25 Yaş ve Altı	51	3,9031	0,53082
	26-35 Yaş	146	3,7691	0,50931
	36-45 Yaş	100	3,7653	0,45191
	46-55 Yaş	61	3,8341	0,4985
	56-65 Yaş	7	3,8235	0,79937

Tablo 4.12. Yaş Gruplarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	χ^2	**S.d.**	**p.**	**Farklılığın Kaynağı Olan Grup**
Bilginin Elde Edilmesi	5,138	4	0,273	
Bilginin Dönüştürülmesi	5,877	4	0,209	
Bilginin Uygulanması	3,82	4	0,431	
Bilginin Korunması	1,904	4	0,753	
Finansal Performans	7,378	4	0,117	
Müşteri Performansı	3,057	4	0,548	
İnsan Sermayesi	4,471	4	0,346	
Yapısal Sermaye	3,195	4	0,526	
Müşteri Sermayesi	2,798	4	0,592	
Bilgi Yönetimi	3,005	4	0,557	
Örgütsel Performans	5,438	4	0,245	
Entelektüel Sermaye	5,304	4	0,258	

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \cdots \mu_n$ S.d: Serbestlik derecesi

Kişilerin yaş gruplarına göre ilgilenilen boyutların ortalamaları arasındaki farkların istatistiksel olarak önemsiz olduğunu iddia eden ilgili hipotezin; hiçbir boyut açısından reddedilemeyeceği görülmektedir. Dolayısıyla kişilerin yaşları ilgilenilen boyutlar üzerinde 0,95 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmamaktadır da denebilir.

Kişilerin eğitim düzeyine göre ilgili boyutların ortalamaları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test eden Kruskal-Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.13. Eğitim Seviyesine Göre Boyut Ortalamaları

Boyutlar	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std.Sapma
Bilginin Elde Edilmesi	Lise	44	3,539	0,88486
	Üniversite	271	3,8281	0,6222
	Yüksek Lisans	63	3,6848	0,68086
	Doktora	3	4,0952	1,10964
Bilginin Dönüştürülmesi	Lise	44	3,5429	0,90496
	Üniversite	271	3,7351	0,63736
	Yüksek Lisans	63	3,5732	0,86831
	Doktora	3	4,3704	0,5481
Bilginin Uygulanması	Lise	44	3,7682	0,95474
	Üniversite	271	3,8576	0,62534
	Yüksek Lisans	63	3,7905	0,72773
	Doktora	3	3,9333	0,92376
Bilginin Korunması	Lise	44	3,8097	0,95368
	Üniversite	271	3,9474	0,65201
	Yüksek Lisans	63	4,0813	0,62426
	Doktora	3	4,2083	0,83229
Finansal Performans	Lise	44	3,4318	0,97403
	Üniversite	271	3,6354	0,69591
	Yüksek Lisans	63	3,2825	0,59339
	Doktora	3	2,8	1,3
Müşteri Performansı	Lise	44	3,4176	0,98755
	Üniversite	271	3,6411	0,71761
	Yüksek Lisans	63	3,5179	0,7042
	Doktora	3	3,4167	0,87797
İnsan Sermayesi	Lise	44	3,71023	0,982319
	Üniversite	271	3,86624	0,526039
	Yüksek Lisans	63	3,61508	0,603794
	Doktora	3	3,41667	0,381881
Yapısal Sermaye	Lise	44	3,6136	0,93021
	Üniversite	271	3,6431	0,57707
	Yüksek Lisans	63	3,4989	0,57823
	Doktora	3	3,619	0,82479
Müşteri Sermayesi	Lise	44	3,7955	0,95429
	Üniversite	271	3,968	0,53672
	Yüksek Lisans	63	3,8889	0,5789
	Doktora	3	4,2222	0,69389
Bilgi Yönetimi	Lise	44	3,6544	0,8773
	Üniversite	271	3,8373	0,55308
	Yüksek Lisans	63	3,7778	0,64526
	Doktora	3	4,1839	0,74145
Örgütsel Performans	Lise	44	3,4255	0,9609
	Üniversite	271	3,638	0,66773
	Yüksek Lisans	63	3,3871	0,60505
	Doktora	3	3,0741	1,072
Entelektüel Sermaye	Lise	44	3,7005	0,91401
	Üniversite	271	3,8103	0,48167
	Yüksek Lisans	63	3,6639	0,50529
	Doktora	3	3,7843	0,65591

Tablo 4.14. Eğitim Düzeyi Gruplarına Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	χ^2	S.d.	p.	Farklılığın Kaynağı Olan Grup
Bilginin Elde Edilmesi	5,32	3	0,15	
Bilginin Dönüştürülmesi	4,137	3	0,247	
Bilginin Uygulanması	0,723	3	0,868	
Bilginin Korunması	2,792	3	0,425	
Finansal Performans	15,615	3	0,001*	Üniversite
Müşteri Performansı	2,583	3	0,46	
İnsan Sermayesi	13,482	3	0,004*	Yüksek Lisans
Yapısal Sermaye	5,842	3	0,12	
Müşteri Sermayesi	1,148	3	0,766	
Bilgi Yönetimi	1,002	3	0,801	
Örgütsel Performans	10,487	3	0,015*	Yüksek Lisans
Entelektüel Sermaye	6,949	3	0,074	

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \cdots \mu_n$ S.d: Serbestlik derecesi

Kişilerin eğitim durumlarına göre ilgilenilen boyutların ortalamaları arasındaki farkların istatistiksel olarak; finansal performans (p=0,001), insan sermayesi (p=0,004) ve örgütsel performans (p=0,015) boyutları açısından 0,95 güvenilirlikle reddedilebileceği görülmektedir. Diğer boyutlar açısından ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan En Küçük Farklar (LSD) çoklu karşılaştırma (post-hoc) testi sonuçlarına göre değişkenlik kaynağının finansal performans açısından üniversite, insan sermayesi ve örgütsel performans açısından ise yüksek düzeyinde eğitime sahip bireylerden kaynaklandığı görülmektedir. Finansal performans değişkeninin eğitim düzeyi ile ilişkisi tespit edilmiştir. Buna göre eğitim düzeyi arttıkça finansal performans da artmaktadır. Davenport ve Prusak'a göre (1998) eğitim düzeyi arttıkça örgütlerde finansal performans artacaktır. Benzer literatür çalışmaları bu sonucu destekleyici niteliktedir. Kahya (2014) 'nın çalışmasında da ele alındığı üzere bireylerin eğitim düzeyi arttıkça işletmeler insan sermayesini daha etkin kullanıp, finansal göstergelerini üst seviyelere ulaştırabileceklerdir.

Son olarak bireylerin cinsiyetlerine göre yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları aşağıdadır;

Tablo 4.15. Cinsiyete Göre Boyutların Ortalamaları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma
Bilginin Elde Edilmesi	Kadın	149	3,7680	,62656
	Erkek	224	3,7698	,71083
Bilginin Dönüştürülmesi	Kadın	149	3,7129	,66605
	Erkek	224	3,6642	,75487
Bilginin Uygulanması	Kadın	149	3,8550	,65051
	Erkek	224	3,8188	,71462
Bilginin Korunması	Kadın	149	4,0059	,59866
	Erkek	224	3,9213	,75365
Finansal Performans	Kadın	149	3,5718	,67874
	Erkek	224	3,5205	,77444
Müşteri Performansı	Kadın	149	3,6728	,70585
	Erkek	224	3,5313	,78175
İnsan Sermayesi	Kadın	149	3,77852	,583074
	Erkek	224	3,81920	,641615
Yapısal Sermaye	Kadın	149	3,6500	,56984
	Erkek	224	3,5880	,67122
Müşteri Sermayesi	Kadın	149	3,9295	,54221
	Erkek	224	3,9449	,65284
Bilgi Yönetimi	Kadın	149	3,8315	,55194
	Erkek	224	3,7873	,65943
Örgütsel Performans	Kadın	149	3,6167	,65128
	Erkek	224	3,5253	,74314
Entelektüel Sermaye	Kadın	149	3,7789	,49408
	Erkek	224	3,7684	,59603

Tablo 4.16. Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Bilginin Elde Edilmesi	16267,5	27442,5	-0,415	0,678
Bilginin Dönüştürülmesi	15576	40776	-1,095	0,274
Bilginin Uygulanması	15986,5	41186,5	-0,699	0,484
Bilginin Korunması	15867,5	41067,5	-0,808	0,419
Finansal Performans	16323	41523	-0,359	0,72
Müşteri Performansı	15288	40488	-1,38	0,167
İnsan Sermayesi	15686,5	26861,5	-0,993	0,32
Yapısal Sermaye	15892,5	41092,5	-0,783	0,434
Müşteri Sermayesi	16425,5	27600,5	-0,261	0,794
Bilgi Yönetimi	15795,5	40995,5	-0,875	0,381
Örgütsel Performans	15667,5	40867,5	-1,002	0,316
Entelektüel Sermaye	16671	41871	-0,017	0,987

*p<0,05; $H_0: \mu_1 = \mu_2$

Tablo 4.16. incelendiğinde grup ortalamaları arasındaki farkın önemsiz olduğunu iddia eden hipotezin hiçbir boyut açısından 0,95 güvenilirlikle reddedilemeyeceği görülmektedir. Dolayısıyla cinsiyetin ilgilenilen boyutlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmadığı söylenebilir.

4.8. Entelektüel Sermayenin Örgütsel Performansa Dönüşmesinde Bilgi Yönetiminin Aracılık Rolü

Model 1: Entelektüel Sermayenin Örgütsel Performansına Etkisi

Tablo 4.17. Model 1 için Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Parametresi	Uyum Parametresi İstatistiği	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,12	0.05 ≤ RMSEA ≤ 0.08	0 ≤ RMSEA ≤ 0.05
SRMR	0,075	0.05 ≤ SRMR ≤ 0.08	0 ≤ SRMR ≤ 0.05
GFI	0,64	0.90 ≤ GFI ≤ 0.95	0.95 ≤ GFI ≤ 1.00
AGFI	0,69	0.85 ≤ AGFI ≤ 0.90	0.90 ≤ AGFI ≤ 1.00
CFI	0,91	0.90 ≤ CFI ≤ 0.95	0.95 ≤ CFI ≤ 1.00
NFI	0,90	0.90 ≤ CFI ≤ 0.95	0.95 ≤ CFI ≤ 1.00

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, **NFI:** Normed Fit Index, **GFI:** Goodness Of Fit Index, **AGFI:** Adjusted Goodness Of Fit Index, **CFI:** Comparative Fit Index

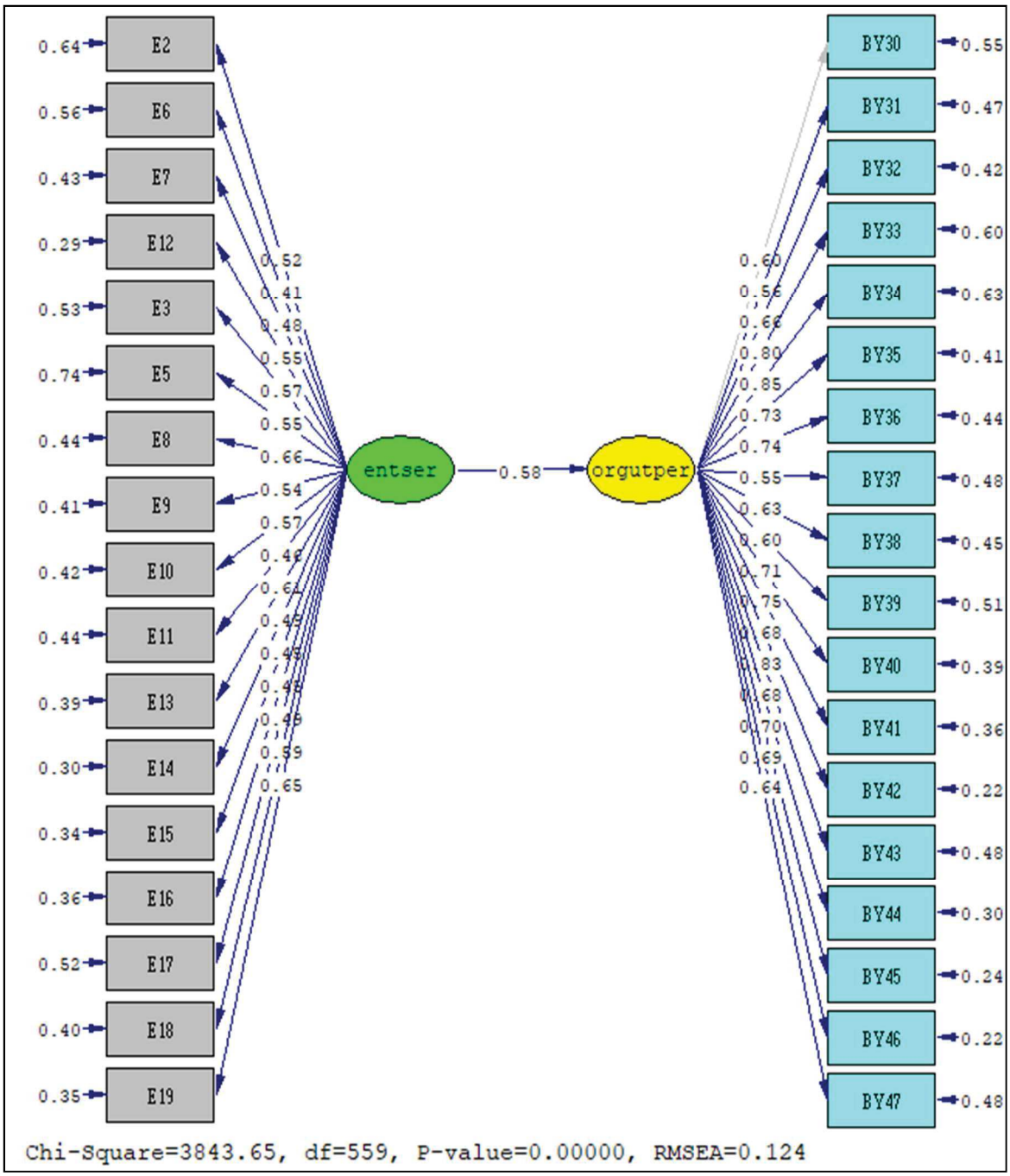
Entelektüel sermayenin örgütsel performansa dönüşmesinde bilgi yönetiminin aracılık rolü araştırılırken öncelikli olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi araştırılmalıdır. Yapılan YEM analizi sonucunda entelektüel sermayenin örgütsel performansı pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Model 1 için hesaplanan YEM regresyon modeline göre R^2=0,34 bulunmuştur. Eğim katsayısı ise 0,58 (β=0,58) çıkmıştır ve katsayının istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p=0,062/9,43=0,006). Entelektüel sermayenin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır. Entelektüel sermaye arttıkça örgütsel performans da artmaktadır. Ergün ve Yılmaz (2012)'ın araştırma sonuçlarına göre entelektüel sermayenin işletmenin finansal ve finansal olmayan performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu görmüşlerdir. Araştırmacılar işletme sürdürebilirliğinin dolayısıyla rekabet avantajının iyi yönetilen bir entelektüel sermaye ile ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

orgutper = 0.58*entser , R^2 = 0.34
(0.062)
9.43

Model 1 için geçerlilik sağlandıktan sonra Model 2'ye geçilmiştir.

Model 2: Entelektüel Sermayenin Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Performansa Etkisi

Şekil 4.6. Model 1 İçin Yol Analizi



Tablo 4.18. Model 2 İçin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Parametresi	Uyum Parametresi İstatistiği	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,11	0.05 ≤ RMSEA ≤ 0.08	0 ≤ RMSEA ≤ 0.05
SRMR	0,071	0.05 ≤ SRMR ≤ 0.08	0 ≤ SRMR ≤ 0.05
GFI	0,53	0.90 ≤ GFI ≤ 0.95	0.95 ≤ GFI ≤ 1.00
AGFI	0,50	0.85 ≤ AGFI ≤ 0.90	0.90 ≤ AGFI ≤ 1.00
CFI	0,94	0.90 ≤ CFI ≤ 0.95	0.95 ≤ CFI ≤ 1.00
NFI	0,92	0.90 ≤ CFI ≤ 0.95	0.95 ≤ CFI ≤ 1.00

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, **NFI:** Normed Fit Index, **GFI:** Goodness Of Fit Index, **AGFI:** Adjusted Goodness Of Fit Index, **CFI:** Comparative Fit Index

Model 2 için elde edilen çıktılar incelendiğinde YEM modelinin uygun, entelektüel sermayenin bilgi yönetimine etkisi pozitif ve anlamlı (β=0,78; p=0,074/10,61=0,007) olduğu görülmektedir. Yani bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi anlamlıdır. Aynı şekilde aracı değişken olan bilgi yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisi de pozitif yönlü ve anlamlı bulunmuştur (β=0,63; p=0,075/8,42=0,009). Kahya (2012) çalışmasında bilgi yönetim süreçlerinin örgütsel performans üzerinde pozitif etkisi vardır hipotezini kısmen kabul edilebilir bulmuştur. Örgütsel performansı arttırmak bilgi yönetiminin öncelikli amacıdır. Örgütsel performansın artması işletmelerin devamlılığını sağlaması açısından önemli ve zaruridir.

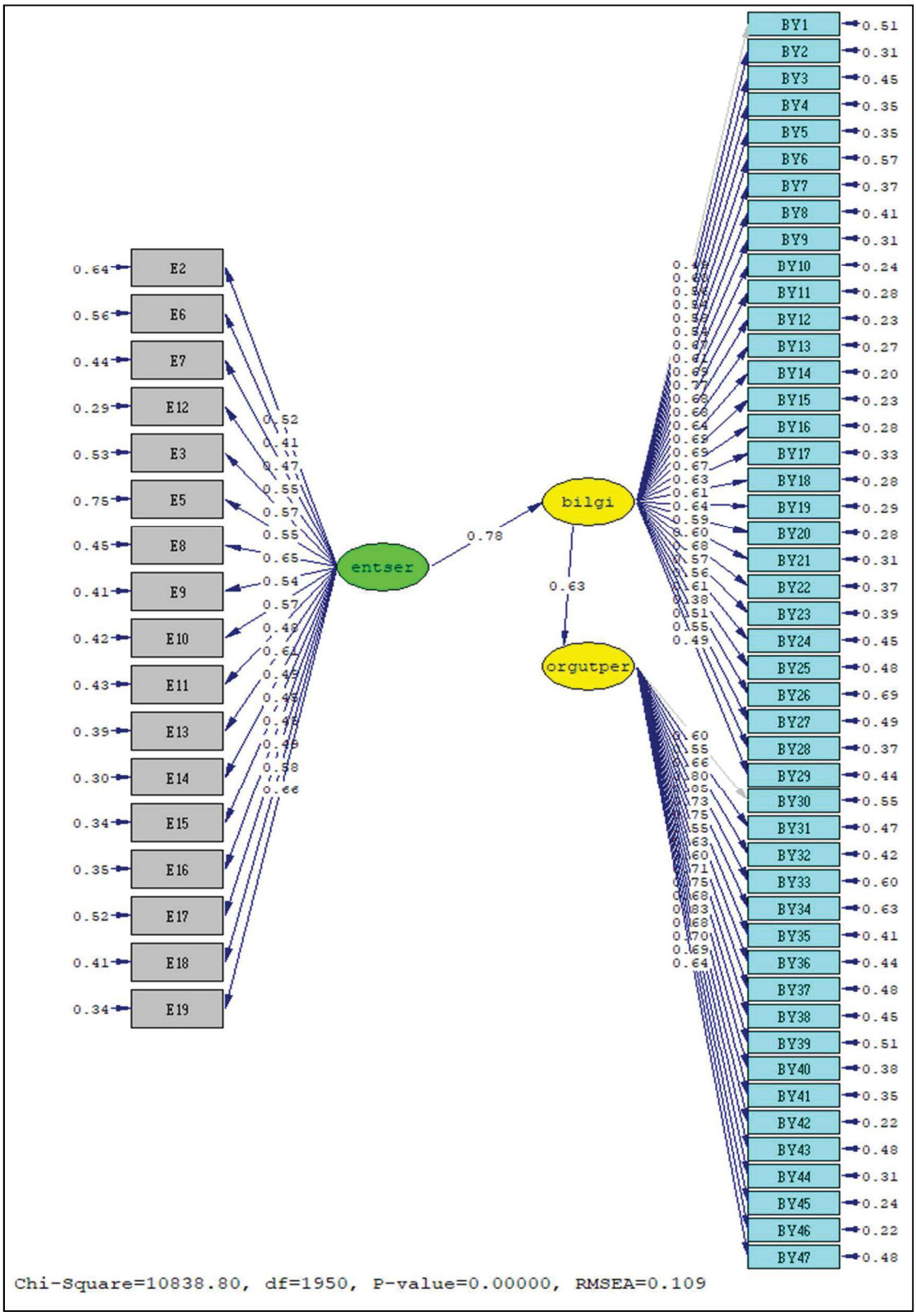
Modele ilişkin PATH diyagramı da Şekil 4.7.'de verilmiş olup son aşamaya geçilmiştir.

bilgi = 0.78*entser, $R^2 = 0.61$
(0.074)
10.61

orgutper = 0.63*bilgi, $R^2 = 0.40$
(0.075)
8.42

Model 3: Entelektüel Sermayenin Örgütsel Performansa Etkisinde Bilgi Yönetiminin Aracılık Rolü

Şekil 4.7. Model 2 İçin Yol Analizi



Tablo 4.19. Model 3 İçin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Parametresi	Uyum Parametresi İstatistiği	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,11	0.05 ≤ RMSEA ≤ 0.08	0 ≤ RMSEA ≤ 0.05
SRMR	0,069	0.05 ≤ SRMR ≤ 0.08	0 ≤ SRMR ≤ 0.05
GFI	0,53	0.90 ≤ GFI ≤ 0.95	0.95 ≤ GFI ≤ 1.00
AGFI	0,50	0.85 ≤ AGFI ≤ 0.90	0.90 ≤ AGFI ≤ 1.00
CFI	0,94	0.90 ≤ CFI ≤ 0.95	0.95 ≤ CFI ≤ 1.00
NFI	0,92	0.90 ≤ CFI ≤ 0.95	0.95 ≤ CFI ≤ 1.00

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, **NFI:** Normed Fit Index, **GFI:** Goodness Of Fit Index, **AGFI:** Adjusted Goodness Of Fit Index, **CFI:** Comparative Fit Index

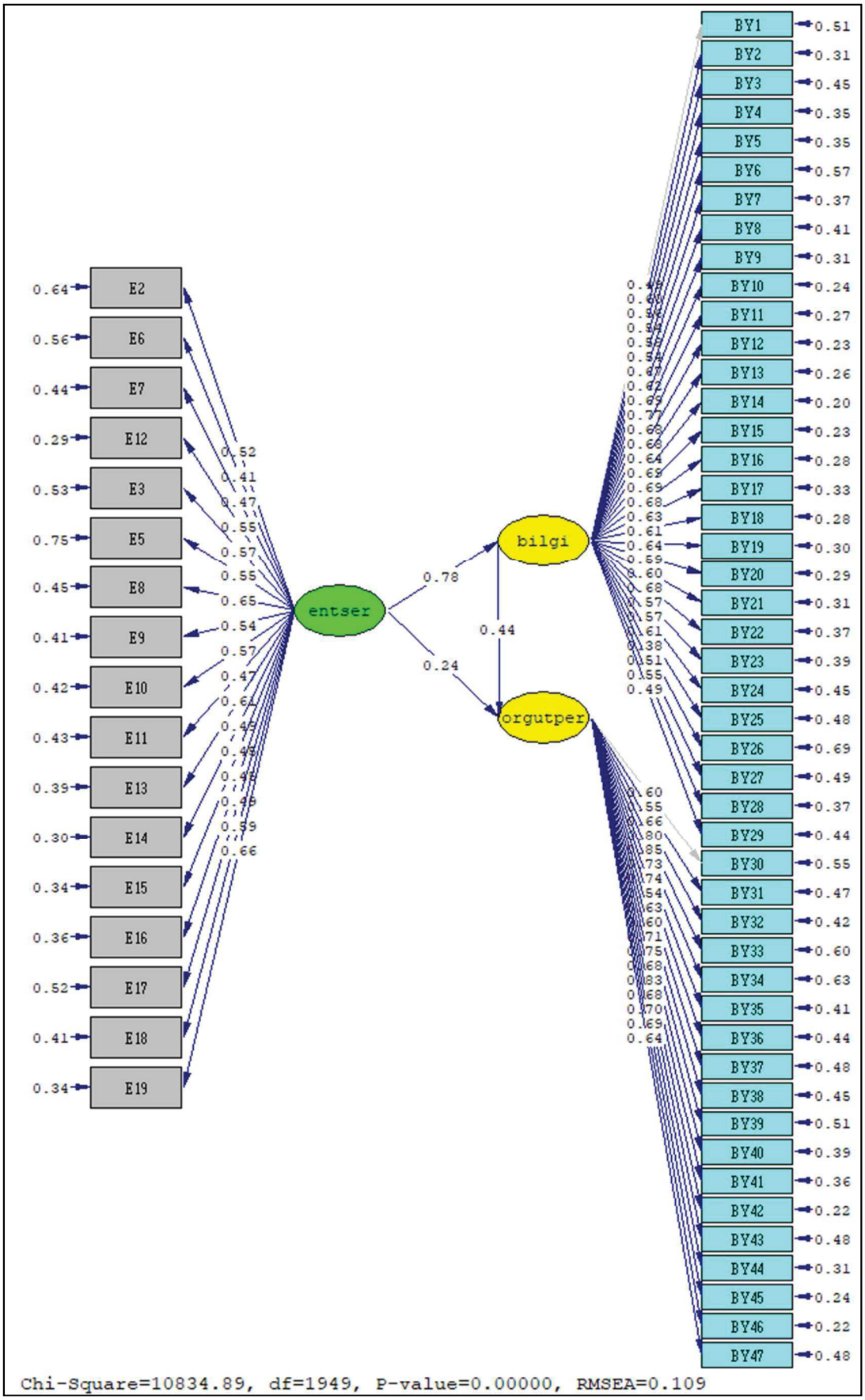
Son aşamada (Model 3) bilgi yönetiminin araştırılması için tekrar bir YEM modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan YEM modeli anlamlıdır. Regresyon tahminleri incelendiğinde Model 1'de entelektüel sermayenin örgüt performansına etkisi 0,58 olarak hesaplanmıştı. Model 3'te aracı değişkenin eklenmesiyle ilgili etki katsayısının 0,24'e (β=0,24; p=0,073/10,58=0,006) olduğu görülmektedir ve bu modelde de katsayı pozitif ve anlamlıdır. Aynı zamanda aracı değişken olan bilgi yönetiminin de örgüt performansı üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır (β=0,44; p=0,083/5,26=0,015).

Buna göre modele aracı değişken eklenmesiyle bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde niceliksel bir düşüş yaşanmıştır. Bu durumda bir aracılık etkisinden bahsedilebilir. **"Entelektüel Sermayenin Örgütsel Performansa Etkisinde Bilgi Yönetiminin Aracılık Rolü" vardır**. H_4 hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen regresyon kestirimleri ve PATH aşağıda verilmiştir;

bilgi = 0.78*entser, R^2 = 0.61
(0.073)
10.58

orgutper = 0.44*bilgi + 0.24*entser, R^2 = 0.42
(0.083) (0.075)
5.26 3.24

Şekil 4.8. Model 3 İçin Yol Analizi



YEM sonucunda elde edilen modeller sonucunda hipotezleri genel anlamda ele almak gerekirse;

Bilgi yönetimi ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki olduğunu gösteren araştırmalar incelenmiştir. (Kahya, 2014; Mesci, 2011). Kahya (2014) otomotiv sektöründe yaptığı çalışmada; bilgi yönetimi süreçleri olan, bilginin dönüştürülmesi ve bilginin korunması finansal performansı pozitif etkilerken, bilginin elde edilmesi ve bilginin uygulanmasının finansal performans üzerinde pozitif bir etkisi olmadığını bulgulamıştır. Benzer şekilde, bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması ve bilginin korunması finansal olmayan müşteri performansını pozitif etkilerken, bilginin elde edilmesinin finansal olmayan müşteri performansı üzerinde pozitif bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bizim çalışmamız da ise bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanmasının örgütsel finansal performans üzerinde pozitif etkisi bulunurken, bilginin korunmasının örgütsel finansal performans üzerinde etkisi bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Örgütsel müşteri performansı açısından bakıldığında ise, bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması pozitif yönde etkilerken, bilginin korunması örgütsel müşteri performansı üzerinde etkisi görülmemiştir. Mesci (2011) beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı çalışmada bilgi yönetiminin işletme performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır.

Entelektüel sermaye ile örgütsel performansı arasında pozitif ilişki olduğunu gösteren pek çok araştırma yapılmıştır. (Bontis, 1998; Ayas, 2015; Bontis vd. 2000; Ergün ve Yılmaz, 2012; Yıldız, 2011; Sharabati vd. 2010). Bontis (1998) yaptığı çalışmada, entelektüel sermaye ile örgüt performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, entelektüel sermaye unsurlarından müşteri sermayesinin örgüt performansını büyük ölçüde etkilediğini bulgulamıştır. 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. Ayas (2015) bilişim sektöründe yaptığı çalışmada, entelektüel sermaye unsurlarından müşteri sermayesi ile işletme performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu, yapısal sermayenin yalnızca objektif performans üzerinde etkisi olduğu görmüş insan sermayesi ile işletme performansı arasında ilişkiye rastlamamıştır. Bontis vd. (2000)'ne göre; yapısal sermaye, müşteri ve insan sermayesinden etkilenmekte bunun sonucu olarak da işletme performansını etkilemektedir. Ergün ve Yılmaz (2012) yaptıkları araştırmada; yapısal sermaye bağlamında örgüt kültürü;

kurum imajı ve kimliği; marka; bilgi teknolojileri; Ar-Ge ve yenilikçilik; entelektüel mülkiyet; yönetim felsefesi ve süreç faktörleri ele almış, müşteri sermayesi bağlamında ise müşteri ilişkileri; tedarikçi ilişkileri; ağ ortakları ilişkileri; yatırımcı/ortak ilişkileri ve kamu ilişkilerini ele alarak değerlendirme yapmışlardır. Yapısal sermaye ve müşteri sermayesi örgütsel performansın farklı boyutları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yıldız (2011) çalışmasında, entelektüel sermayenin işletme performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu bulgulamıştır. 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. 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. Çalışmamızda entelektüel sermaye unsurlarının örgütsel performansı ile arasındaki ilişki düzeylerinin tespit edilmesi sonucu elde edilen bulgular, yukarıda sözü edilen çalışmalarla kısmen örtüşmektedir.

Bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye arasında pozitif ilişki olduğunu gösteren araştırmalar incelenmiştir. (Ünlü, 2015). Ünlü (2015) prefabrik sektöründe yaptığı araştırmada, işletmelerde entelektüel sermayenin, elde ettikleri bilgileri ne ölçüde yarattıklarına, yükselttiklerine bağlı olarak değişebileceği sonucuna ulaşıp, İnsan sermaye düzeyi yükseldikçe, yapısal sermaye düzeyi de artmaktadır. İnsan sermayesi düzeyi yükseldikçe, müşteri sermayesi düzeyi de artmaktadır. Yapısal sermaye düzeyi yükseldikçe, müşteri sermayesi düzeyi de artmakta sonucuna ulaşmıştır. Bizim çalışmamızda da bilgi yönetimi ile entelektüel sermaye arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.

Entelektüel sermayenin, örgütsel performansa dönüşmesinde bilgi yönetiminin pozitif yönlü aracılık rolü olup olmadığı incelenmiştir. Hipotezle ilgili birebir uyumlu çalışma bulunmamakta olup değişkenler bakımından ortak çalışmalar incelenmiştir. Öncelikle entelektüel sermayenin örgütsel performansa etkisine yönelik model kurulup sonuçları analiz edilmiştir. Analiz sonucunda entelektüel sermayenin örgütsel performansı pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Ergün ve Yılmaz (2012)'ın araştırma sonuçlarına göre entelektüel sermayenin işletmenin finansal ve finansal olmayan performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu görmüşlerdir. Araştırmacılar işletme sürdürebilirliğinin dolayısıyla rekabet avantajının iyi yönetilen bir entelektüel sermaye ile

ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. İkinci olarak entelektüel sermayenin bilgi yönetimi ve örgütsel performansa etkisine yönelik model kurularak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre entelektüel sermayenin bilgi yönetimine etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Yani bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi anlamlıdır. Aynı şekilde aracı değişken olan bilgi yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisi de pozitif yönlü ve anlamlı bulunmuştur. Kahya (2014) çalışmasında bilgi yönetim süreçlerinin örgütsel performans üzerinde pozitif etkisi vardır hipotezini kısmen kabul edilebilir bulmuştur. Örgütsel performansı arttırmak bilgi yönetiminin öncelikli amacıdır. Örgütsel performansın artması işletmelerin devamlılığını sağlaması açısından önemli ve zaruridir. Üçüncü olarak entelektüel sermayenin örgütsel performansa etkisinde bilgi yönetiminin aracılık rolünü analiz etmek için model kurulmuş, analiz sonucuna göre modele aracı değişken eklenmesiyle bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde niceliksel bir düşüş yaşanmıştır. Bu durumda bir aracılık etkisinden bahsedilmiştir. Entelektüel sermaye unsurları olan; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin etkin ve yerinde kullanılması için işletmelerde bilginin elde edilmesi kadar önemli olan şeyin bilginin uygulanması ve aktif kullanılan bilgilerin paylaşılarak saklanması, korunması gerekliliği olduğu anlaşılmalıdır. İşletmeler bu şekilde rakiplerine göre sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak örgütsel performanslarında artış sağlayabileceklerdir.

Yapılan analizler sonucunda çalışmanın 4 ana hipotezi de desteklenmiştir. İlk ana hipoteze ilişkin yedi alt hipotez desteklenmiş, iki alt hipotez reddedilmiştir. İkinci ana hipoteze ilişkin bir alt hipotez desteklenmiş, beş alt hipotez reddedilmiştir. Bütün hipotezlerin kabul ve red durumu tablo 4.20. ’de özetlenmiştir.

Tablo 4.20. Hipotezlerin Kabul ve Red Durumu

HİPOTEZLER	HİPOTEZ SONUÇLARI
H_1: Bilgi yönetimi ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Kabul**
H_{1a}: Bilginin elde edilmesi örgütsel finansal performansı etkilemektedir.	**Kabul**
H_{1b}: Bilginin elde edilmesi örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.	**Kabul**
H_{1c}: Bilginin dönüştürülmesi örgütsel finansal performansı etkilemektedir.	**Kabul**
H_{1d}: Bilginin dönüştürülmesi örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.	**Kabul**
H_{1e}: Bilginin uygulanması örgütsel finansal performansı etkilemektedir.	**Kabul**
H_{1f}: Bilginin uygulanması örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.	**Kabul**
H_{1g}: Bilginin korunması örgütsel finansal performansı etkilemektedir.	**Red**
H_{1h}: Bilginin korunması örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.	**Red**
H_2: Entelektüel sermaye ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Kabul**
H_{2a}:İnsan sermayesi örgütsel finansal performansı etkilemektedir.	**Kabul**
H_{2b}: İnsan sermayesi örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.	**Red**
H_{2c}: Yapısal sermaye örgütsel finansal performansı etkilemektedir.	**Red**
H_{2d}: Yapısal sermaye örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.	**Red**
H_{2e}:Müşteri sermayesi örgütsel müşteri performansını etkilemektedir.	**Red**
H_{2f}: Müşteri sermayesi örgütsel finansal performansı etkilemektedir.	**Red**
H_3: Bilgi yönetimi ile entelektüel sermaye arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Kabul**
H_4: Entelektüel sermayenin, örgütsel performansa dönüşmesinde bilgi yönetiminin aracı rolü vardır.	**Kabul**

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi ekonomisiyle beraber, hızla artan küreselleşme ve rekabet ortamı şirketleri mevcudiyetini sürdürebilecekleri stratejik kararlar vermeye zorlamaktadır. Bu sebeple oluşan yapılanma da işletmeleri öteki işletmelerden bir adım öteye taşıyacak tüm etmenler çoğunlukla çalışanların bilgi, yetenek, tecrübe ve kişisel yetkinlikleri ile ortaya çıkmaktadır. Örgütsel performansı yakından ilgilendiren ama örgütlerin finansal tablolarında görünmeyen entelektüel sermaye varlıkları, işletmelere katma değer sağlayarak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinde etkin rol oynamaktadır. Bu sebeple araştırmamız kapsamında entelektüel sermaye ve bilgi yönetiminin örgütsel performansa etkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

Örgütsel performansı arttırmak, bilgi yönetiminin nihai amacıdır. Bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel finansal performans açısından analiz edildiğinde bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi, bilginin uygulanması ve bilginin korunması süreçlerinin hepsinin aynı sonucu vermediği görülmüştür. Bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi ve bilginin uygulanması örgütsel finansal performansa pozitif etki ederken bilginin korunmasının örgütsel finansal performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel müşteri performansı açısından incelendiğinde ise, bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi ve bilginin uygulanması süreçlerinin örgütsel müşteri performansını pozitif etkilediği görülürken, bilginin korunması sürecininin ise örgütsel müşteri performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

İşletmeler için yenilikçi bilgi çok önemlidir. İşletmeler yaratıcı ve yenilikçi bilgi sayesinde, maliyeti düşük, kalitesi yüksek, rekabet avantajı ve katma değeri yüksek ürün üretme avantajı sağlayabilmektedir. İşletmeler bilgiyi ham halde olarak elde ettiğinden bilginin hemen kullanılması olanaksızdır. Bilgiyi elde ettikten sonra işletme yapısına, örgüt kültürüne göre değişiklikler yapılarak uygulama aşamasına geçilmelidir. Entelektüel sermaye ve bilgi yönetimini aktif bir şekilde yönetmek, işletme rakiplerine karşı avantaj yaratmak, pazar payını arttırmak adına yeni rekabet avantajı kaynağını oluşturmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu günümüzde işletmelerin yeni gelişmeleri takip edip, rakiplerine göre avantaj sağlamak için bilgiyi hızlı elde edip, kullanılabilir bilgiye dönüştürdükten sonra işletme amaçlarına uygun olarak kullanmaları ve ellerindeki bilgiyi korumaları gerekmektedir. Bilgi yönetimi ve entelektüel sermayesini etkin bir şekilde kullanabilen işletmeler dış çevreden doğabilecek

fırsatları rakiplerinden önce görüp rekabet üstünlüğü sağlama avantajı bulmaktadır. Amaçları doğrultusunda işletmelerin elindeki belge ve bilgi sermayesinin, teknoloji ile kayıt altına alınması, korunması ve paylaşılması için gerekli uygulamaların hayata geçirilmesi, örgüt kültürü oluşturulması, tedarikçiler, müşteriler ve satıcılarla işbirliğini güçlendirmesi gerekmektedir. Bu şekilde işletmeler müşteri memnuniyetini ve sadakatini yüksek düzeyde tutmaya çalışarak örgütsel performansını artırmayı amaçlamalamaktadır.

İşletmelerin sahip olduğu en önemli kaynak, nitelikli "insan gücüdür". Günümüzde nitelikli insan gücüne sahip işletmelerin finansal sermayeleri ile entelektüel sermayeleri kıyaslandığında, entelektüel sermayeleri ile daha fazla değer yarattığı söylenebilmektedir. İşletmeler mevcut insan sermayelerini korumak ve nitelikli insan sermayesine sahip olmak için; işgören motivasyonunu arttırıcı, çalışanlarının eğitimine önem veren, çalışanların bilgi ve becerilerini mesleki zekaları ile birlikte kullanıp elde edilen çıktıları iyileştirmeyi amaç edinen bir işletme stratejisi uygulamalıdırlar. Bu şekilde aktif ve nitelikli insan sermayesini işletmeye katarak mevcut çalışanları elinde tutmaya yönelik bilgi yönetimi merkezli işletme stratejisi ile örgütsel performansını güçlendirmelidir. Entelektüel sermaye unsurlarının en önemlisi olan insan sermayesi örgütsel performansı pozitif yönlü etkilemektedir. Özellikle bilgili insan kaynağı işletmeye piyasa değerinde artış ve finansal karlılık olarak geri dönmektedir.

Günümüzde kaynakların verimli şekilde kullanılması gerektiğinin anlaşılması ve yaşanan yoğun rekabet ortamı göz önüne alındığında, işletmelerin sahip oldukları insan sermayesini en etkin şekilde kullanması zorunluluğu var olmuştur. Bu sebeple, işletmeler bünyelerinde bulunan tüm personellerini süreçlerin bütününe dahil etmeli ve sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimlerden maksimum seviyede yararlandırmaya çalışmalıdırlar. Bu bilgiler ışığında bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu çalışmamızda saptanmıştır. Bilgi yönetiminin amaçlarından birisi de entelektüel sermayenin etkin bir şekilde oluşturulması ve kullanılmasıdır. Amaç edinildiği gibi kullanıldığında örgütsel performansa etkileri açıkca görülmektedir.

Çalışmamızda bireylerin demografik özelliklerine göre boyutlara verdikleri yanıtların çeşitli unsurlar açısından farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, kişilerin tecrübeleri entelektüel sermaye ve örgütsel performans üzerinde etkiliyken, bilgi yönetimi üzerinde etkili olmamaktadır. Entelektüel sermaye kişinin bilgi birikimi ve kişisel donanımı ile ilgili olduğu için işletme performansı üzerinde etkisi söz konusudur. Kişilerin yaşları ve cinsiyetleri ise ele aldığımız boyutlar üzerinde istatistiksel bir katkı yaratmamaktadır.

Araştırmamızda işletmelerin sahip olduğu entelektüel sermaye ve bilgi yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalara, işletme yöneticilerine/uygulayıcılara yol göstermesi açısından önerilerde bulunmakta fayda vardır.

Yöneticilere Öneriler:

Yöneticilere öneriler hususunda; karşılarına çıkabilecek belirsizliklerin üstesinden gelme konusunda bilgi yönetimi süreçleri ile entelektüel sermaye unsurlarından en verimli şekilde yararlanmaları önerilmektedir. Günümüzün en önemli sorunlarından biri yetişmiş insan gücünü elde tutabilmektir. Bu sebeple tecrübeli insan gücünün şirkette tutulması önem arz etmektedir. Çalışanlar arasındaki işbirliği iletişimi güçlendirerek yaratıcı, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Bunun sonucunda ortaya çıkan yaratıcı fikirler yapısal sermayenin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Yapısal sermayenin güçlü olması, işletme ömrünün uzun olmasını sağlayan önemli etkelerdendir. Yanı sıra tecrübeli çalışanların sahip oldukları deneyimleri, bilgileri ve yeteneklerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşması insan sermayesinin gelişmesi açısından katkı sağlayacaktır. Yöneticilerin işletme performansını değerlendirirken başarıyı sadece finansal göstergelerde aramayıp, finansal olmayan (müşteri) performans göstergelerine de bakmaları faydalı olacaktır.

Uygulayıcılara Öneriler:

Uygulayıcılara öneriler hususunda; araştırmamız büyük ölçekli bir firmada gerçekleştirilmiştir. Çalışan sayısının fazla olmasına rağmen ankete dönüş kısmında sıkıntılar yaşanmıştır. Bu nedenle çalışma yapacak kişiler çalışmalarını uzun bir zaman dilimine yayarak yapmalı, gerekirse anket formu içerik anlamında biraz daha sadeleştirilmelidir. Entelektüel sermaye ve bilgi yönetiminin örgütsel performansa etkisini araştıran çalışmalarda aracı rol alabilecek farklı değişkenkerin belirlenmesi ile farklı sektör veya büyüklükteki işletme ve kurumlara, çeşitli uygulamalar yapılarak değişik örneklem grupları kullanılabileceği düşünülmektedir. Araştırma analizinin sektörel temele dayandırılarak değerlendirilmesi daha somut ve açıklayıcı sonuçlar almak için gerçekleştirilebilir. Bunun yanı sıra akademik çalışmaları destekleyen ve yol gösterici nitelikte olduğuna inanan işletmeler tercih edildiğinde çalışmanın süreci daha kolay ve rahat tamamlanacaktır.

KAYNAKÇA

Abeysekera, I. (2006). The Project of Intellectual Capital Disclosure: Researching the Research. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 61-77.

Abou-Zeıd, E.S. (2002). A Knowledge Management Reference Model. *Journal of Knowledge Management,* 6(5), 490.

Akal, Zuhal (2005). İşletmelerde *Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. (6. Basım), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473. Ankara: Bizim Büro Basın Yayın Dağıtım.

Akhavan, P., Jafari, M., Fathian, M. (2006). Critical Success Factors of Knowledge Management Systems. *European Business Review,* 18 (2): 97-113.

Aktan, Coşkun Can; Tunç, Mehtap (1998). Bilgi Toplumu ve Türkiye. *Yeni Türkiye Dergisi,* Ocak-Şubat, 118-134.

Aktan, Coşkun Can; Tunç, Mehtap (2003). *Bilgi Toplumu ve Türkiye, Moderniteden Postmoderniteye Değişim.* Konya: Çizgi Kitabevi.

Alagöz, Ali; Özpeynırcı, Rabia (2007). Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar Ve Raporlanması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 167-184.

Altuntaş, G; Dömez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, *39*(1).

Ambler, T; Kokkinaki, F. (1997). Measures of Marketing Success. *Journal of Marketing Management*, *13*(7), 665-678.

Anameriç, Hakan. (2005). *Bilgi Sistemleri ve Yönetimde Bilgi Sistemlerinin Kullanımı.* Konya:Çizgi Kitabevi.

Andrıessen, Daniel. (2006). On the Metaphorical nature of İntellectual Capital: A Textual Analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 93-110.

Antoncıc, Bostjan; Hısrıch, Robert D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.

Argote, Linda, (2005). Reflections on Two Wiews of Managing Learning and Knowledge in Organizations. *Journal ofManagement Inquiry*, l(14), 45.

Atak, Metin, (2011). Örgütsel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri, "İş, Güç". *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 13(2), 155-176.

Atılgan, Doğan (2009). Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi. *Türk Kütüphaneciliği,* 23(1), 201-212.

Atlı, Dinçer (2014). *Bilgi Çağında İşletmeler Açısından Bilgi Yönetimi ve Stratejik Önemi.* ("Knowledge Management In The Knowledge Age And Its Strategic Importance For Companies"). XVI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri Mersin Üniversitesi 2014, 631-637., (Yayın No:2599129).

Ayas, Siyret (2015). *Entelektüel Sermaye ve Yenilikçi İş Davranışının İşletme Performansına Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Aydoğan, Enver; Altuğ, Mehmet. (2006). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (Kobi) Rekabet Gücünün Artırılmasında İleriyönetim Teknolojilerinin Rolü, Makine İmalat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 87-110.

Banker, R. D., Mashruwala, R. (2007). The Moderating Role of Competition in the Relationship Between Nonfinancial Measures and Future Financial Performance. *Contemporary Accounting Research*, *24*(3), 763-793.

Barsky, N.P., Marchant, G. (2000). The Most Valuable Resource: Measuring and ManagingIntellectual Capital. *Strategic Finance Magazine*, 81(8), 58-62.

Barutçugil, İsmet (2000). Bilgi Yönetimi. *Active,* Nisan-Mayıs.

Barutçugil, İsmet (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İsmet *Bilgi Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bas, Melih; Artar, Ayhan (1991). *İsletmelerde Verimlilik Denetimi.* Ankara: MPM Yayınları.

Bassi, L., Van-Buren, M. (1999). Valuing Investments in Intellectual Capital. *International Journal of Technology Management,* 18(5-8), 414-432.

Baş, Metin; Mısırdalı-Yangil, Fulya; Aygün, Seval (2014). Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarına Yönelik Bir İçerik Analizi: 2002-2012 Dönemi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23).

Beattıe, Vivien; Thomson, Sarah Jane (2007). Lifting the lid on the use of Content Analysis to İnvestigate İntellectual Capital Disclosures. In: *Accounting forum*. Taylor & Francis.

Beckman, T. (1998, March). Designing İnnovative Business Systems Through Reengineering. In *The Fourth World Congress on Expert Systems, Mexico*.

Beijerse, R.P. (2000). Uit. Knowledge Management in Smail and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, 4, (2), 162-179.

Bell, Daniel (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.

Bernadette, Lynn (*2000*). *"Entelektüel Sermaye," Ercan Bayazıtlı (Çev.), Muhasebe ve Denetime Bakış,* 2, 120.

Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models. *Management Decision,* 36(2), 63-76.

Boyne, George; Gould-Wıllıams, Julian (2003). Planning and Performance in Public Organizations an empirical analysis. *Public Management Review*, 5(1), 115-132.

Bozkurt, Veysel. (1997). *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*. İstanbul: Sistem Yayınları.

Brooking, A., Motta, E. (1996). *Taxonomy of Intellectual Capital and a Methodology for Auditing17th Annual National Business Conference*. McMaster University, Hamilton, Ontario, Canada, January.

Buckland, Michael. *Information and İnformation Systems, School of Library and İnformation Studies.* University of California, Berkeley, CA 94720.

Bulgurcu, Esra (2011). Entelektüel Sermaye Ve Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamalari Dergisi (MUVU)/Journal of Accounting & Taxation Studies*, (4), 3.

Büyüközkan, G. (2002). *Entelektüel Sermaye Yönetimi*. KalDer Forum.

Cabrıta, Maria do Rosário de Meireles (2007). Modelling the Creation of Value from İntellectual Capital: a Portuguese Banking Perspective. *International Journal of Knowledge and Learning*, 3(2-3), 266-280.

Calabrese, Armando; Costa, Roberta; Menıchını, Tamara (2013). Using Fuzzy AHP to Manage Intellectual Capital Assets: An Application to the ICT Service İndustry. *Expert Systems With Applications*, 40(9), 3747-3755.

Calantone, J. R., Çavuşlugil, S. T., Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, (31), 515– 524.

Carton, Robert B; Hofer, Charles W (2006). *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Edward Elgar Publishing.

Chang Suk-Gwon; Ahn Jae-Hyeon (2005). Product and Process Knowledge in the Performanceoriented Knowledge Management Approach. *Journal Of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Limited,* 9(4), 114-132.

Chearskul, Pimsinee (2010). *An Empirical İnvestigation of Performance Measurement System use and Organizational Performance*. PhD Thesis. Virginia Tech.

Clark, H., LaComb, C., Aragones, A., Cheng, M., Gambhir, S., Gilder, M., Senturk, D. (2004). *U.S. Patent Application* No. 10/418,428.

Cohen, Michael D; Bacdayan, Paul (1994). Organizational Routines are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study. *Organization Science*, 5(4), 554-568.

Çalkavur, E. (2013). *Öğrenen Organizasyon Yolculuğu*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çapar, Bengü (2005/22-24 Eylül). *Bilgi: Yönetimi, Üretimi ve Pazarlanması, Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması Sempozyumu.* Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.

Çelik, Ahmet (1998). Bilgi Toplumu Üzerine Bazı Notlar, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 15(1), 53-55.

Çetın, Ayten (2005). Entelektüel Sermaye ve Ölçülmesi. *Marmara Üniversitesi İİ BF Dergisi*, 20(1), 359-378.

Çınar, İ. (2004/6-9 Temmuz). *Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri: Malatya Örneği.* XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.

Çoban, Hasan (1997). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Çobanoğlu, Hüseyin, Can (2014). *Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Teknolojilerinin Rolü Ve Örgütsel Öğrenmeye Etkisi Üzerine Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çukurçayır, Akif; Çelebi, Esma (2009). Bilgi Toplumu ve E-Devletleşme Sürecinde Türkiye. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi,* 5(9), 59–82.

Daft, Richard L. (2001). *Essentials of Organization Theory and Design*. South Western Educational Publishing.

Davenport T. H., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Davenport, T., Prusak, L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. (Çev. Günhan Günay) İstanbul: Rota Yayınları.

Davenport. T., Klahr, P.(1998). Managing Customer Support Knowledge. *Califomia Management Review,* 40, 195-208.

Demır, H., Okan, T. (2009). A Research On The Relationships Among Technology, Organizational Structure And Performance. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.

Demirel, Y. (2007). Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 100-116.

Dess, Gregory G; Robınson JR; Richard B (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.

Duffy, Jan (2001). Knowledge Management And its Influence on the Records and Information, Manager. *Information Management Journal.*

Dur, Serkan (2008). *Bilgi Yönetimi Alt Yapısı ve Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Durna, Ufuk; Demirel, Yavuz (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 30, 129-156.

Efıl, Cemal; Ağca, Veysel (2010). *İşletmelerde, Yönetim ve Organizasyon*.(11. Baskı). Bursa: Dora Yayıncılık.

Elıtaş Cemal; Ağca, Veysel. (2006). *Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve.*

Emadzade, M. K., Mashayekhi, B.,Abdar, E. (2012). Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business,* 3(11), 781-790.

Erdem, Barış; Gökdenız, Ayhan; Met, Önder (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.

Ergün, E.T., Yılmaz, O.T. (2012). İlişkisel Sermaye İle Yapısal Sermayenin İlişki Düzeyinin Entelektüel Sermaye Düzeyine ve İşletmenin Finansal ve Finansal Olmayan Performansına Etkisi. *International Refereed Academic Social Sciences Journal,* 3(8), 39.

Erkal, Zekeriya E. (2006). *Entelektüel Sermaye: Ölçülmesi ve Raporlanması*. Derin Yayınları.

Erkan, Hüsnü (1998). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme.* Sayı: 326, Bilim Dizisi, No:8, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Ertuğrul, Murat (2000). Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entelektüel Sermaye. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Yıl*, 3.

Eusebio, R.; Llonch Andreu, J.; Pilar López Belbeze, M (2006). Measures of Marketing Performance: A Comparative Study From Spain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *18*(2), 145-155.

Fındıkçı, İlhami (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Alfa Yayınları.

Ford, Jeffrey D; Schellenberg, Deborah A (1982). Conceptual İssues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance. *Academy of Management Review*, 7(1), 49-58.

Ghalayini, A. M., Noble, J. S., & Crowe, T. J. (1997). An İntegrated Dynamic Performance Measurement System for İmproving Manufacturing Competitiveness. *International Journal of Production Economics*, *48*(3), 207-225.

Giddens, Anthony (2000). *Sosyoloji*, Ankara: Ayraç Yayınları.

Gold, H. A., Malhotra, A., Segars, A.H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*,18(1),185-214.

Göksel, A. B., Baytekin, E. P. (2012). Bilgi Toplumunda İşletmeler Açısından Önemli bir Zenginlik: Entelektüel Sermaye-Halkla İlişkiler Perspektifinden Bir Değerlendirme. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 31, 81-98.

Guthrıe, James; Petty, Richard (2000). Intellectual Capital: Australian Annual Reporting Practices. *Journal of Intellectual Capital*, 1(3), 241-251.

Gümüştekın, Gülten Eren (2004). Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (3-4), 3-4.

Günday, G. (2007). *Innovation Models and Implementations at Firm Level in Manufacturing Industry*. Unpublished Master Thesis, Sabancı University, İstanbul.

Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K., Alpkan, L. (2008). İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Araştırma Projesi. *Tüsiad-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, İstanbul*.

Güven, S. (1996). *Toplumbiliminde Araştırma Yöntemleri*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Hagedoorn, J., Cloodt, M. (2003). Measuring İnnovative Performance: İs There An Advantage İn Using Multiple İndicators?. *Research Policy*, 32, 1365–1379.

Hong, J., (1999). Structuring For Organizational Learning. *The Learning Organization,* 6(4), 173.

Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., Fahy, J. (2005). The Performance İmpact of Marketing Resources. *Journal of Business Research*, *58*(1), 18-27.

Horngren, C. T. (2004). Management Accounting: Some Comments. *Journal of Management Accounting Research*, *16*(1), 207-211.

Huang, R., Zhang, D. (2011). Managing Underwriters and the Marketing of Seasoned Equity Offerings. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, *46*(1), 141-170.

Hung, C. H., Tseng, C. Y., Chang-Pai, D., (2011). Knowledge Absorptive Capacity and İnnovation Performance in KIBS. *Journal of Knowledge Management*, *15*(6), 971-983.

Hurley, R.F., Hult, G. Tomas, M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An İntegration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.

Irzık, Gürol (2002). Bilgi Toplumu mu, Enformasyon Toplumu mu?, *Günce*, 24, 6.

Iswatı, S., Anshori, M. (2007). The Influence Of Intellectual Capital To Financial Performance At Insurance Companies In Jakarta Stock Exchange (JSE). In: *13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne Australia,* 1393-1399.

İraz, Rıfat (2005). İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 19(1), 249.

İşevi, A. Semih; Çelme, Burçin (2005). Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeyle Rekabeti Yakalamak, *Bilgi Dünyası,* 6(2), 251-267.

Kahya, Dilek (2014). *Bilgi Yönetim Sürecinin Örgütsel Performansa Etkisi ve Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.

Kalkan, Veli Denizhan (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Kesişim ve Ayrışma Noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), 31-32.

Kalkan, Veli Denizhan; Keskin, Halit (2005). Kobilerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi,* (35), 173-206.

Kanıbır, Hüseyin (2004). Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entellektüel Sermaye Ve Organizasyonel Performansa Yansımaları. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1(3), 77-85.

Kannan, G., Aulbur, W.G. (2004). Intellectual Capital: Mesurement Effectiveness. *Journal of Intellectual Capital,* 5(3), 389-413.

Karabağ, Solmaz, Filiz (2005). Bilgi Yönetiminde Donanım ve Yazılımeknolojileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 14(1), 297-316.

Karacan, Sami (2004). Entelektüel Sermaye ve Yönetim. *İSMMMO Mal Çözüm Dergisi*, (69), 177-199.

Karacan, Sami (2007). *Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesi ve Finansal Tablolarda Sunulması.* Entelektüel Sermayeye Muhasebe Bilgi Sistemi Açısından Bir Yaklaşım, Orient Yayınları, Ankara.

Karacan, Sami; Ergın, Emre (2011). Bankalarin Entelektüel Sermayesi ile Finansal Performansi Arasindaki İlişki. *Business & Economics Research Journal*, 2(4).

Karasar, Niyazi (1984). *Bilimsel Araştırma Metodu.* Ankara: Hacetepe Taş Kitapçılık.

Keskın, Halit; Akgün, A., Koçoğlu, İpek (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Dağıtım.

Keskin, Halit (2005). Entelektüel Sermaye Nedir?. *Gebze İleri teknoloji Enstitüsü E-Bülten*. 1(14).

Kırca, M. Yalçın (2005). *Üçüncü Parti Lojistik (3PL) Firmalarının Arz Zinciri İçindeki Yeri ve Pazarlama Yaklaşımları*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Kıvımaökı, M., Lansısalmı, H., Elovaınıo, M., Heıkkıla, A., Lındstrom, K., Harısalo, R., Sıpıla, K., Puolımatka, L. (2000). "Communication As A Determinant Of Organizational Innovation", R&D Management, Vol.30, 33-42.

King, W. R. (2009). Knowledge Management and Organizational Learning. (Ed.) W. R. King, *Knowledge Management and Organizational Learning* içinde.New York, USA: Springer Science+Business Media, LLC.

Kocacık, Faruk (2003). Bilgi Toplumu ve Türkiye. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1), 1-10.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği.* 10. Baskı. İstanbul: Arıkan.

Koh, Lian Pin; Sodhı, Navjot S (2010). Conserving Southeast Asia's İmperiled Biodiversity: Scientific, Management, and Policy Challenges. *Biodiversity and Conservation*, 19(4), 913-917.

Komşuoğlu, Yılmaz N., Karaduman, İ. (2013). *The Effects of Outsourcing on Financial Performance of SMEs*.

Koza, Mustafa (2008). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul:Kum Saati Yayınları.

Kurt, M. (2008). *Entelektüel Sermaye: Kuram Gelişim ve Yeni Perspektifler.* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Entelektüel Sermayenin Temel Unsurları Bölüm Yazarı.

Levitt, B., March, J. G. (1988). Organizational Learning. (aktaran Akgün, Keskin, Günsel). *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.

Lıebowitz, J.S., Ching, Y. (2000). Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital,* 1(1), 54-67.

Lın, Chin-Yen; Kuo, Tsung-Hsien (2007). The mediate Effect of Learning and Knowledge on Organizational Performance. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 1066-1083.

Litschka, M., Markom, A., Schunder, S. (2006). Measuring and Analysing Intellectual Assets: An Integrated Approach. *Journal of Intellectual Capital,* 7(2), 160-173.

López Susana Pérez; Peón, José Manuel Montes; Ordás, Camilo José Vázquez (2009). Information Technology as an Enabler of Knowledge Management: An Empirical Analysis. In: *Knowledge Management and Organizational Learning*. Springer, Boston, MA.

Lumpkın, G. Thomas; Dess, Gregory G (2001). Linking two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and İndustry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.

Macdougall, S.L., Hurst, D. (2005). Identifying Tangible Costs, Benefits and Risks of an Investment in Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 6(1), 53- 71.

Marquardt, Michael J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Nicholas Brealey Publishing.

Masuda, Yoneji (1990). *Managing in the Information Society*, Basil, Blackwell Publishers, Cambridge.

Mayo, A. (2000), The Role of Employee Development in the Growth of Intellectual Capital. *Personel Review*, 29(4), 521-533.

Mcelroy, Mark W. (2002). Social İnnovation Capital. *Journal of İntellectual Capital*, 3(1), 30-39.

Mckeen, J. D., Zack, M. H., Singh, S. (2006, January). Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Survey. In *Proceedings Of The 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06)* (Vol. 7, pp. 152b-152b). IEEE.

Mehralıan, Gholamhossein (2013). Prioritization of İntellectual Capital İndicators in Knowledge-Based İndustries: Evidence From Pharmaceutical İndustry. *International Journal of Information Management*, 33(1), 209-216.

Mesci, Muammer (2011). *Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.* Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Moorman, Christine; Mıner, Anne S (1998). Organizational İmprovisation and Organizational Memory. *Academy of management Review*, 23(4), 698-723.

Mowlana, Hamid (1994). *Civil Society, İnformationsociety and Islamic Society*. Information Society and Civil Society, West Lafeyette, Purdue University Press.

Naktıyok, Atlıhan (2007). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-230.

Nasseh, Bizhan (2000). Forces of Change: the Emergence of a Knowledge Society and New Generations of Learners. In: *Case studies on information technology in higher education: Implications for policy and practice*. IGI Global.

Neely, A., Austin, R. (2004). *Measuring Performance: The Operations Perspective.* Teoksessa: Business Performance Measurement: Theory and practice, 41–50. Toim. Andy Neely.

Nonaka, Ikujiro; Takeuchı, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of İnnovation*. Oxford University Press.

O'Donnell, D. (2004). Theory and Method on Intellectual Capital Creation. *Journal of Intellectual Capital,* 5(2), 294-311.

Odabaş, Hüseyin (2003). Kurumsal Bilgi Yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 17(4), 357-368.

Odabaş, Hüseyin (2005). *Kurumsal Bilgi Yöntemi.* Konya: Çizgi Kitabevi.

Odabaş, Hüseyin (2006). Bilgi Yönetimi. In: *Bilgi...* Konya: Referans Yayıncılık.

Otley, D., Bisbe, J. (2004). The Effects of the İnteractive use of Management Control Systems on Product İnnovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737.

Ölçer, Ferit; Şanal, Musa (2007). İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 479-500.

Örnek, A.Ş. (2000). Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 260.

Özcan, Kerim (2008). *Entelektüel Sermaye: Kuram Gelişim Ve Yeni Perspektifler*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Bilgi Toplumunda Bilginin Önemi Bölüm Yazarı.

Özdemir, Lütfiye; Balkan, Onur (2010). Entelektüel Sermaye Unsurlarının İşletmelere Sağladığı Katkılar. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1).

Özdemirci, Fahrettin (2001/19-20 Nisan). *Belge Üretimi ve Kurumsal Bilgi Yönetimi. 21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Sempozyumu*: Bildiriler, Hatay.

Özdemirci, F., Aydın, C. (2008). Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 22(1), 59-81.

Özgener, Şevki (2003). *Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri.* Nevşehir İİBF İşletme Bölümü, Erciyes Üniversitesi, Bölüm Notları.

Öztemel, Ercan; Arslankaya, Seher (2004-Haziran). *Etkin Bilgi Yönetimi Kriterleri*. Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi, Gaziantep – Adana.

Pemberton, J.D., Stonehouse, G.H. (2000). Organisational Learning and Knowledge Assets – An Essential Partnership", *The Learning Organization*, 7(4), 184-197.

Pena, Inaki (2002). Intellectual Capital and Business Start-Up Success. *Journal of İntellectual Capital*, 3(2), 180-198.

Pırtını, S. (2004). *Intellectual Capital From in Terms of Marketing Management*. Istanbul: Tu rkmen Bookstore.

Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in The Public Sector: Linking Strategic Management And Performance. *Public Administration Review*, *70*, 246-254.

Rainey, H. J., Pollard, E. H., Dutson, G., Ekstrom, J. M., Livingstone, S. R., Temple, H. J., Pilgrim, J. D. (2015). A Review of Corporate Goals of No Net Loss and Net Positive Impact on Biodiversity. *Oryx*, *49*(2), 232-238.

Ramezan, Majid (2011). Intellectual Capital and Organizational Organic Structure in Knowledge Society: How are These Concepts Related?. *International Journal of Information Management*, 31(1), 88-95.

Reed, Kira Kristal (2000). *The Dynamics of İntellectual Capital*.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance:Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, *35*(3), 718-804.

Rooney, David; Schneıder, Ursula (2005). The Material, Mental, Historical and Social Character of Knowledge. *D. Rooney, G. Hearn and A. Ninan, Handbook of the Knowledge Economy*, 19-36.

Rowley, Jennifer (2001). Knowledge Management in Pursuit of Learning: The Learning with Knowledge Cycle. *Journal of Information Science,* 27(4), 227.

Rukancı, F., Anameriç, H. (2004). Bilgi Toplumu ve Toplumun Bilgilenmesine Kütüphanelerin Rolü. Kütüphaneciliğin Destanı Uluslararası Sempozyumu Bildiriler, http://acikarsiv.ankara.edu.tr/fulltext/165.htm, Son Erişim Tarihi: 02.09.2018.

Sağsan, M. (2015). Bilgi yönetiminin kavramsal çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, https://www.researchgate.net/publication/265920738, Son Erişim Tarihi: 08.08.2018.

Salem, H. (2003). Organizational Performance Management and Measurement. *Innovation of Public Administration in the Euro-Mediterranean Region, Economic and Social Commission for Western Asia, 5*(16), 1-36.

Samancıoğlu, Mutafa; Bağlıbel, Murat; Summak, Semih; Muşlu, Kaygısız, Gülfem (2010). Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeyleri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 3(4), 118-133.

Sanchez, M., Chaminade, C., Olea, M. (2000). Management of Intangibles: An Attempt to Build a Theory. *Journal of Intellectual Capita*l, 1(4). 312-327.

Sandvık, Izabela Leskiewicz; Sandvık, Kåre (2003). The İmpact of Market Orientation on Product İnnovativeness and Business Performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20(4), 355-376.

Seashore, Stanley E; Yuchtman, Ephraim (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 377-395.

Seetharaman, A; Lock Teng Low, Kevin; Saravanan, A. S (2004). Comparative Justification on İntellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 522-539.

Selvi, Özgür (2012). Bilgi Toplumu, Bilgi Yönetimi ve Halkla İlişkiler. *Gümüşhane Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi*, 3.

Senge, Peter M. (2006). *The Fifth Discipline: The art and Practice of the Learning Organization*. Broadway Business.

Serenko, Alexander; Bontıs, Nick (2004). Meta-Review of Knowledge Management and İntellectual Capital Literature: Citation İmpact and Research Productivity Rankings. *Knowledge and Process Management*, 11(3), 185-198.

Sharabati, Abdel-Aziz Ahmad; Shawqi Naji Jawad; Nick Bontis (2010). Intellectual Capital and Business Performance in The Pharmaceutical Sector of Jordan. *Management Decision,* 48(1), 105-131.

Sheu, Her-Jiun; LO, Shih-Fang (2005). A New Conceptual Framework İntegrating Environment İnto Corporate Performance Evaluation. *Sustainable Development*, 13(2), 79-90.

Skınner, Wickham (1969).*Manufacturing-Missing Link in Corporate Strategy*.

Smith, M. F., Lancioni, A, Oliva, T. H. (2000). The Role of the Internet in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29(1).

Songur, H. Mehmet (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*. Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü.

Stewart, Thomas A. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, New York, NY.

Stewart, Thomas A., Kırsch, S. L. (1991). Brainpower. *Fortune*, 123(11), 44-50.

Sumedrea, S. (2013). Intallectual Capital and Firm Performance: A Dynamic Relationship in Crisis time. *Procedia Economics and Finance*, 6, 137-144.

Sümer, Beyza (2007). *Bilgi Toplumuna Dönüşüm Sürecinin Avrupa ve Türkiye'de İstihdam Yaratmaya Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E., Aktaran: Özgür Selvi, Bilgi Toplumu, Bilgi Yönetimi ve Halkla İlişkiler", 2012.

Sveıby, Karl-Erik (2001). Knowledge Management–Lessons from the Pioneers. *Retrieved July*, 4, 1989/2007.

Sveiby, Karl-Erik (1997). The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA.

Swart, Juani (2005). *Identifying the Sub-Components of İntellectual Capital: A Literature Review and Development of Measures*. University of Bath School of management Working Paper Series.

Swart, J. (2006). Intelellectual Capital: Disentangling an Enigmatic Concept. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 136-159.

Sydler, R., Haefliger, S., Pruska, R. (2013). Measuring İntellectual Capital With Financial Figures: Can we Predict Firm Profitability?. *European Management Journal*, http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.008.

Şeker, Sadi Evren (2014a). Yenilik (Innovation). *YBS Ansiklopedi*, 1, 20-24.

Şeker, Sadi Evren (2014b). Bilgi Yönetimi (Knowledge Management), *YBS Ansiklopedi,* 1(2), Ekim.

Şen, Ceyda Güngör; Cenkçı, Doruk (2009). An Integrated Approach to Determination and Evaluation of Production Planning Performance Criteria. *Journal of Engineering and Natural Sciences, Sigma*, 27, 1-19.

Şerbetçi, N. Derya (2001). Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinin İşletme Yönetimi Üzerinde Yarattığı Etkiler", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 329-351.

Taner, B., Küçükbay, F., Demirhan, D. (2004/27-28 Ekim). *Entelektüel Sermaye Kavramı ve Firma Piyasa Değeri Üzerine Etkisinin İncelenmesi: IMKB'de İşlem Gören Firmalar Üzerine Bir Uygulama.* İstanbul Teknik Üniversitesi Ulusal Finans Sempozyum Bildirileri, İstanbul.

Taşkın, Ercan; Sezici, Emre; Oğuz, Ahmet (2001). Bilgiye Dayalı Eğitim. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 3(5).

Tekeli, Hasan (1994). *Bilgi Çağı.* İstanbul: Simavi Yayınları.

Tiryaki, R. (2005). *Hiyerarşik Organizasyonlarda Bilgi Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Tokgöz, N., Uztuğ, F., Şener, G., Bayçu, S., Yılmaz, A., Suher, İ. (2012*). Kurumsal İletişim.* Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Yayın, (1562).

Toksoy, Devlet; Ayyıldız, Hasan (2004). Measuring the Marketing Performances of State Nurseries in Turkey: Examples of Eastern Anatolia and Black Sea Region Nurseries. *Turkish Journal of Agriculture and Forestry*, 28(6), 443-456.

Tonta, Yaşar (1999). Bilgi Toplumu ve Bilgi Teknolojisi Türk Kütüphaneciliği. www.kütüphaneci.org., Son Erişim Tarihi: 21.09.2018.

Tonta, Yaşar (2004). Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları. In: *Kütüphaneciliğin Destanı Uluslararası Sempozyumu: Saga of Librarianship International Symposium*. Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi, Ankara.

Tsan, Wen-Nan; Chang, Chao-Ching (2005). Intellectual Capital System İnteraction in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 285-298.

Uluyol, O., Parthasarathy, G., Foslien, W., Kim, K. (2011, September). Power Curve Analytic for Wind Turbine Performance Monitoring and Prognostics. In *Annual Conference of the Prognostics and Health Management Society*, 2, 1-8.

Uygurtürk, H., Korkmaz, T. (2012). Finansal Performansın TOPSIS Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi İle Belirlenmesi: Ana Metal Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *7*(2).

Uzkurt, Cevahir; Torlak, Ömer (2006). Pazar Odaklı Öğrenme Kültürünün Müşteri Değeri Yönelimi Üzerine Etkisi. *Orta Anadolu İsletmecilik Kongresi*, 64-73.

Ünlü, O. (2015). *Stratejik Bilgi Yönetimi Enstrümanlarından Entelektüel Sermayenin Boyutları Arasındaki İlişkisinin İncelenmesi: Türk Prefabrik Sektörü Üzerine Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Şah Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Wilson, T.D. (2002). The Nonsense Of 'Knowledge Management'. Information Research, 8(1). http://InformationR.net/ir/8- 1/paper144.html., Son Erişim Tarihi: 21.09.2018.

Yavuz, Çağla (2010). *İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma.*

Yelkıkalan, Nazan; Aydın, Erdal (2003). Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Sermaye Birikimi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1-2), 131-140.

Yener, Hüseyin (2007). *Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) İle İncelenmesi ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yerelı, Ayşe N; Gerşıl, Gülşen (2005). Entellektüel Sermayeyi Ölçme Ve Raporlama Yöntemleri. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 17-29.

Yıldız, Sebahattin (2011). Entelektüel Sermayenin İşetme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 11–28.

Yılmaz, Malik; Yılmaz, Malik (2011). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 46, 313-331.

Yılmaz, V. (2004). LISREL ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikâyetlerine Uygulanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(4), 77-90.

Yörük, Nevin; Erdem, Neziyet Sema (2008). Entelektüel Sermaye Ve Unsurlarının, İmkb'de İşlem Gören Otomotiv Sektörü Firmalarının Finansal Performansı Üzerine Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 397-413.

Yükçü, S., Atağan, G. (2010). TOPSIS Yöntemine Göre Performans Değerleme. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (45), 28-35.

Zaim, Halil *Bilgi Yönetimi Süreçleri ve Sıemens Busıness Servıces*, 38.

Zaim, Halil (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi.* İstanbul: İşaret Yayınları.

Zaim, S. (2000). *Kıyaslama (Benchmarking) Yolu Ġle Daha Ġyiye UlaĢmanın Yolu*, Prof. Dr. Nusret Ekin"e Armağan, Tühis.

Zander, Udo; Kogut, Bruce (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and İmitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.

Zhao, S., Chen, J., Chen, Y., Du, X., Li, C., Lu, J., Zhou, X. (2013). Big Data Challenge: A Data Management Perspective. *Frontiers of Computer Science*, *7*(2), 157-164.

Zhou, Albert Z; Fınk, Dieter (2003). The İntellectual Capital Web: A Systematic Linking of İntellectual Capital and Knowledge Management. *Journal of İntellectual Capital*, 4(1), 34-48.

Zor; İsrafıl; Cengiz, Selim (2013). Entelektüel Sermaye ile Firma Değeri Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul'da bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(1), 37-56.

İnternet Kaynakları

http://www.infogineering.net/data-information-knowledge.htm. Erişim Tarihi: 20.06.2019

Türk Dil Kurumu, http://www.tdk.gov.tr, Son Erişim Tarihi: 10.08.2018.

EKLER

EK 1.

ANKET FORMU

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket ile işletmelerin sahip olduğu entelektüel sermaye ve bilgi yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisi ölçülmek istenmektedir.

Anket formu, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde "Entelektüel Sermaye ve Bilgi Yönetiminin Örgütsel Performansa Etkisi: İşletmeler Üzerinde Bir Alan Araştırması" isimli yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Çalışma, Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK danışmanlığında yürütülmektedir.

Anket vereceğiniz gerçekçi cevaplar çalışmanın sonuçlarını belirleyecektir. Soru kâğıdı: Entelektüel sermaye, bilgi yönetimi, örgütsel performans 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 görmenizi sağlayacaktır. Lütfen soruları iyi düşünerek, objektif bir biçimde cevaplandırınız. Ankete verilen cevaplar ve anketin sonuçları kesinlikle saklı tutulacaktır. Ankete katılanların ismi istenmediği gibi eğer istemezse işletmenin adı da açıklanmayacaktır. Cevaplar toplu olarak değerlendirilecektir. Araştırmaya katıldığınız için teşekkür eder iyi çalışmalar dileriz.

Saygılarımızla,

Zeynep TEKELİ
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi
E-posta: zeynep.tekeli.06@hotmail.com

Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi
Öğretim Üyesi

Lütfen, aşağıdaki tablolarda 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	①	②	③	④	⑤
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 gösterdiğimize 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 güvenirler.	①	②	③	④	⑤
19. İşletmemizin yapısı örgüt içindeki ilişkilerin gelişimini teşvik eder.	①	②	③	④	⑤

Aşağıda bilgi yönetimi süreci ile ilgili ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.

Bilgi Yönetimi	①	②	③	④	⑤
1. İşletmemizde, müşterilerimiz hakkında bilgi elde etmek için süreçler vardır.	①	②	③	④	⑤
2. İşletmemizde, mevcut bilgilerden yeni bilgiler üretmek için süreçler vardır.	①	②	③	④	⑤
3. İşletmemizde, tedarikçilerimiz hakkında bilgi elde etmek için süreçler vardır.	①	②	③	④	⑤
4. İşletmemizde gelecekteki projeleri geliştirmek için mevcut projelerden geribildirim alınır.	①	②	③	④	⑤
5. İşletmemizde, sektörümüz içerisindeki ürünler/hizmetler hakkında bilgi edinmek için süreçler vardır.	①	②	③	④	⑤
6. İşletmemizde, sektörümüz içerisindeki rakiplerimiz hakkında bilgi edinmek için süreçler mevcuttur.	①	②	③	④	⑤
7. Bireyler arasında bilgi değişimi için süreçlerimiz vardır.	①	②	③	④	⑤
8. İşletmemizde, bilgiyi yeni ürün/hizmet tasarımına dönüştürecek süreçler mevcuttur.	①	②	③	④	⑤
9. Rekabetçi zekayı eyleme dönüştürmek için süreçlerimiz vardır.	①	②	③	④	⑤
10. İşletmemizde bilgiyi süzmek için süreçler vardır.	①	②	③	④	⑤
11. Bireylere organizasyon bilgilerini aktarmak için süreçler mevcuttur.	①	②	③	④	⑤
12. Bireylerdeki bilgiyi organizasyona yaymak için süreçlerimiz vardır.	①	②	③	④	⑤
13. Organizasyon içerisinde bilginin dağıtımı için süreçler vardır.	①	②	③	④	⑤
14. Farklı kaynak ve türlerdeki bilginin bütünleştirilmesi için süreçlerimiz vardır.	①	②	③	④	⑤
15. Bilgiyi örgütlemek için süreçlerimiz vardır.	①	②	③	④	⑤
16. Güncelliği kaybolmuş bilgilerin değiştirilmesi için süreçlerimiz vardır.	①	②	③	④	⑤
17. İşletmemizde, deneyimlerden öğrenilen bilgilerin uygulanması için süreçler mevcuttur.	①	②	③	④	⑤
18. İşletmemizde, bilginin yeni ürün/hizmetlerin geliştirilmesinde kullanılması için süreçler vardır.	①	②	③	④	⑤
19. İşletmemizde, bilginin yeni sorunların çözülmesinde kullanılması için süreçler vardır.	①	②	③	④	⑤
20. İşletmemiz değişen rekabet koşullarına uygun bilgiyi bulabilir ve uygulayabilir.	①	②	③	④	⑤
21. İşletmemiz bilgiyi çalışanlara için ulaşılabilir kılar.	①	②	③	④	⑤
22. İşletmemiz içinde bilginin uygun olmayan durumlarda kullanılmasının önlenmesi için süreçler mevcuttur.	①	②	③	④	⑤
23. Organizasyon dışında bilginin uygun olmayan durumlarda kullanılmasının önlenmesi için süreçler vardır.	①	②	③	④	⑤
24. Organizasyon içinde bilginin çalınmasını önlemek için süreçler mevcuttur.	①	②	③	④	⑤
25. Organizasyon dışında bilginin çalınmasını önlemek için süreçler vardır.	①	②	③	④	⑤
26. İşletmemizde, bilginin bazı kaynaklarına ulaşılmasını kısıtlayan teknoloji mevcuttur.	①	②	③	④	⑤
27. Ticari sırların korunması için geniş kapsamlı politika ve prosedürlerimiz mevcuttur.	①	②	③	④	⑤
28. İşletmemiz bireylerde saklı olan bilgiyi korur.	①	②	③	④	⑤
29. İşletmemiz bilginin korunmasının önemini açık bir şekilde çalışanlara iletir.	①	②	③	④	⑤

Aşağıda örgütsel performans soruları ile ilgili ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.

Örgütsel Performans	①	②	③	④	⑤
1. Sektör ortalamasına göre daha karlı durumdayız.	①	②	③	④	⑤
2. Sektör ortalaması ile kıyaslandığında, pazar payımız daha yüksektir.	①	②	③	④	⑤
3. Sektör ortalaması ile kıyaslandığında, büyüme hızımız daha yüksektir.	①	②	③	④	⑤
4. Genel olarak işletmemiz 12 ay öncesine göre daha iyi bir performans sergilemektedir	①	②	③	④	⑤
5. Genel olarak bizim organizasyon 3 yıl öncesine göre daha iyi bir performans sergiliyor.	①	②	③	④	⑤
6. Geçmiş 12 ay içerisinde bizim organizasyon kendi hedeflerine ulaşmıştır.	①	②	③	④	⑤
7. Geçmiş 3 yıl içerisinde bizim organizasyon kendi hedeflerine ulaşmıştır.	①	②	③	④	⑤
8. Son üç yılda, firmamızın Ar-Ge harcamalarının toplam ciro içindeki oranı artmıştır.	①	②	③	④	⑤
9. Son üç yılda, firmamızın sahip olduğu patent sayısı artmıştır.	①	②	③	④	⑤
10. Son üç yılda, firmamızın ileri düzey makine, araç/gereç, bilgisayar donanımı ve yazılımı yatırımı artmıştır.	①	②	③	④	⑤
11. Son üç yılda, firmamız yeni pazarlama yöntemleri geliştirmiştir.	①	②	③	④	⑤
12. Son üç yılda, tedarikçi ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verilmektedir.	①	②	③	④	⑤
13. Son üç yılda, işletme içinde bilgi paylaşımı artmıştır.	①	②	③	④	⑤
14. Son üç yılda, çalışan tatmini artmıştır.	①	②	③	④	⑤
15. Son üç yılda, müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verilmektedir.	①	②	③	④	⑤
16. Son üç yılda, müşteri tatmini artmıştır.	①	②	③	④	⑤
17. Son üç yılda, ürün ve hizmetlerin kalitesi artmıştır.	①	②	③	④	⑤
18. Son üç yılda, birim maliyetler azalmıştır.	①	②	③	④	⑤

Lütfen, aşağıdaki sorulara uygun cevapları ☒ biçiminde işaretleyiniz.

1. Tecrübeniz:

☐ 5 yıla kadar ☐ 5-10 yıl arası ☐ 10-15 yıl arası ☐ 15-20 yıl arası ☐ 20 yıl ve üzeri

2. İşletmede Çalışma Yılınız:

☐ 5 yıla kadar ☐ 5-10 yıl arası ☐ 10-15 yıl arası ☐ 15-20 yıl arası ☐ 20 yıl ve üzeri

3. Yaşınız: ☐ 25'e kadar ☐ 25-35 ☐ 35-45 ☐ 45-55 ☐ 55-65 ☐ 65 ve üstü

4. Eğitim Düzeyiniz: ☐ İlkokul-Ortaokul ☐ Lise ☐ Üniversite
☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

5. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	: Tekeli Özdemir, Zeynep
Uyruğu	: T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri	: 13.08.1990- Kemaliye
Telefon	: 0541 430 48 22
E-mail	: zeynep.tekeli.06@hotmail.com

Eğitim

Derece	*Eğitim Birimi*	*Mezuniyet Tarihi*
Yüksek lisans	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı	Devam ediyor
Lisans	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	16.06.2012
Lise	Ömer Seyfettin Lisesi	10.06.2006

İş Deneyimi

Yıl	*Yer*	*Görev*
2018	Tepe Betopan Yapı Malzemeleri A.Ş.	Muhasebe ve Finans Memuru

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

Tekeli, Z., Örnek, A. Ş. ve Ayas, S. (2013- 25-26 Ekim). *Sivil İnisiyatif Olarak Sivil Toplum Platformları ve Biga Sivil Toplum Platformu.* 8. Uluslararası Sivil toplum kuruluşları kongresi. Çanakkale.

Tekeli, Z., Örnek, A. Ş. ve Erden, G. (2016-28 Eylül-01 Ekim). *Sosyal Medyada Hemşehrilik Grupları: Kekikpınarı Köyü Örneği.* Erzincan Üniversitesi Uluslararası Erzincan Sempozyumu, Erzincan.