



BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE İLİŞKİSİ: MARMARA
BÖLGESİNDEKİ OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Fatih ŞAHİN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2012

Ref: 450902

BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE İLİŞKİSİ: MARMARA
BÖLGESİNDEKİ OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Fatih ŞAHİN
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2012
Ref: 450902



BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS/DOKTORA

JÜRİ ONAY FORMU

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun **22.05.2012** tarih ve **77/1C** sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **26.09.2012** tarihinde tez savunma sınavı yapılan Fatih Şahin'in "**Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisi: Marmara Bölgesindeki Otel İşletmeleri Örneği**" konulu tez çalışması İşletme Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU



ÜYE : Doç. Dr. Gürkan HAŞİT



ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Cemalettin HATİPOĞLU



ONAY

Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

TEŞEKKÜR

Araştırma sürecinde özveriyle göstermiş olduğu rehberlik ve yardımlarından dolayı danışman hocam Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU'na teőekkürlerimi bir borç bilirim. Tezin hazırlık ve ilerleme sürecinde yol gösterici eleştirileriyle yanımda olan Sayın Mehmet KILIÇ'a ve Fatih SARIKAYA'ya teőekkürlerimi sunarım. Ayrıca vakit ayırarak ankete cevap veren işletmelerin tüm yöneticilerine ayrı ayrı teşekkür eder, çalışmalarında kendilerine başarılar dilerim. Tezin başından beri desteğini benden hiç eksik etmeyen eşim Hale ŞAHİN'e ve tez sürecinde yaptığım çalışmalar sırasında sabırla beni bekleyen oğlum Yavuz Selim'e teşekkür ediyorum

Fatih ŞAHİN

Bilecik, 2012

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE İLİŞKİSİ: MARMARA BÖLGESİNDEKİ OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Fatih ŞAHİN

Bu araştırmanın temel amacı hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin maddi olmayan varlıkları (örgüt kültürü, örgüt iklimi, entelektüel sermaye) arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, ayrıca sınıfsal büyüklüğün ve sektördeki faaliyet sürelerinin örgüt kültürü ve entelektüel sermaye açısından bir farklılık oluşturup oluşturmadığını saptamaktır.

Araştırmanın evreni Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren 88 adet beş yıldızlı ve 172 adet dört yıldızlı, toplamda ise 260 adet otel işletmesinden oluşmaktadır. Marmara bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin sayılarına ait bu veriler Kültür ve Turizm Bakanlığının resmi web sitesinden elde edilmiştir.

Araştırma ile ilgili veri toplama aracı olarak Nazari (2011) ve arkadaşlarının geliştirmiş oldukları ve araştırmamıza uyarlanan "Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi ve Entelektüel Sermaye" ölçeği kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi amacıyla SPSS 16.0 istatistik programı kullanılarak; güvenilirlik derecesi, aritmetik ortalama, standart sapma hesapları yapılarak betimleyici analizler uygulanmıştır. Belirlenen değişkenlerin birbirleriyle olan farklılıklarını göstermek için T-Testi ve varyans analizi yapılırken, bu değişkenlerin ilişki durumlarını ortaya koymak içinse korelasyon analizi yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, örgüt kültürü ile entelektüel sermaye arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra otel işletmelerinin sınıfsal büyüklüklerinin de sahip olunan örgüt kültürü ve entelektüel sermaye varlıkları açısından farklılık gösterirken, firmaların sektördeki faaliyet sürelerinin bu iki değişken bakımından kısmen de olsa anlamlı bir farklılıkların olduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgüt Kültürü, Entelektüel Sermaye, Yapısal Sermaye, İnsan Sermayesi, Müşteri Sermayesi.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND INTELLECTUAL CAPITAL: AN EXAMPLE OF HOTEL OPERATIONS IN MARMARA REGION

Fatih Şahin

This study aims to create the relationship between organizational culture and intellectual capital, so it analyses the relationship between the variables like co-operation, accepting power, ambiguousness, intellectual property rights , aperture, confidence, structured capital, human capital, customer capital.

The system of the survey composes of 88 five star hotel, 172 four star and totally 260 hotel operations in Marmara region. The datas about these hotels are taken from culture and tourism ministry's web site.

Data collection implement is organizational culture, organizational climate and intellectual capital measure which are developed by Nazari(2011) and his friends. For solving datas spss 16.0 program is used. Reliability degree, arithmetic average, standard deviation calculations are done for implementing description analysis. Correlation analysis is made for creating the relationship between the variables.

This survey's main aim is creating the relationship between hotel operations' organizational culture, organizational climate and intellectual capital and determining if classification magnitude makes difference for organizational culture, organizational climate and intellectual capital or not.

According to analyses, there are strong relationship between organizational culture, organizational climate and intellectual capital. In addition to this, hotel operations' classification magnitude is different according to organizational culture, and intellectual capital. According to organizational climate, there is no meaningful difference.

Key words: organizational culture, intellectual capital, structured capital, human capital, customer capital.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT	1
1.2. KÜLTÜR.....	2
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	3
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI	5
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU	11
1.5.1. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Yöneticilerin Rolü	11
1.5.2. Örgüt Kültürü Oluşumunda İnsan Kaynaklarının Rolü	14
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİLEŞENLERİ.....	15
1.6.1. Varsayımlar	15
1.6.2. Normlar	16
1.6.3. Değerler.....	16
1.6.4. Mitler	17
1.6.5. Semboller	17

İÇİNDEKİLER((Devam))

1.6.6.	Kahramanlar	18
1.6.7.	Sloganlar	19
1.6.8.	Seremoniler	19
1.6.9.	Hikâyeler	19
1.6.10.	Dil	20
1.7.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TIPLERİ	20
1.7.1.	Hofstede'nin Örgüt Kültürü Tipleri	21
1.7.1.1.	Güç Mesafesi	21
1.7.1.2.	Belirsizlikten Kaçınma	22
1.7.1.3.	Bireysellik	22
1.7.1.4.	Erkeksilik	22
1.7.1.5.	Uzun Vadeli Planlama	23
1.7.2.	Harrison'un Örgüt Kültürü Tipleri	23
1.7.2.1.	Güç Kültürü	23
1.7.2.2.	Rol Kültürü	24
1.7.2.3.	Görev Kültürü	24
1.7.2.4.	Birey Kültürü	24
1.7.3.	Schneider'in Örgüt Kültürü Tipleri	25
1.7.3.1.	Kontrol Kültürü	25
1.7.3.2.	İşbirliği Kültürü	25
1.7.3.3.	Rekabet Kültürü	26
1.7.3.4.	Yetiştirme Kültürü	26
1.7.4.	Deshpande vd. Örgüt Kültürü Tipleri	26
1.7.4.1.	Hiyerarşi Kültürü	27
1.7.4.2.	Pazar Kültürü	27
1.7.4.3.	Klan Kültürü	28
1.7.4.4.	Adhokratik Kültür	28
1.7.5.	Diğer Örgüt Kültürü Tipleri	29

İÇİNDEKİLER(Devam)

İKİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE

2.1.	ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMININ GELİŞİMİ.....	32
2.2.	ENTELEKTÜEL SERMAYENİN TANIMI	36
2.3.	ENTELEKTÜEL SERMAYENİN BİLEŞENLERİ.....	40
2.3.1.	İnsan Sermayesi.....	43
2.3.2.	Yapısal Sermaye.....	45
2.3.3.	Müşteri Sermayesi	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE İLİŞKİSİ

3.1.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BAZI ENTELEKTÜEL SERMAYE ÖLÇÜM MODELLERİNDEKİ YERİ	55
3.1.1.	Balance Scorecard	55
3.1.2.	Skandia Navigatör	57
3.1.3.	Teknoloji Brokeri	59
3.1.4.	Maddi Olmayan Varlıklar Monitörü.....	61
3.1.5.	Canizares vd. Modeli	62
3.2.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNSAN SERMAYESİ İLİŞKİSİ.....	63
3.3.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YAPISAL SERMAYE İLİŞKİSİ	67
3.4.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MÜŞTERİ SERMAYESİ İLİŞKİSİ	69

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

İÇİNDEKİLER(Devam)

4.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	72
4.2.	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	73
4.3.	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	73
4.4.	ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE VARSAYIMLARI	74
4.5.	ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	74
4.6.	ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİK TESTİ.....	75
4.7.	VERİLERİN ANALİZİNDE KULLANILAN İSTATİSTİK TEKNİKLERİ .	76
4.8.	ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKEN VE HİPOTEZLERİ.....	76
4.8.1.	Araştırmanın Değişkenleri	76
4.8.2.	Araştırmanın Hipotezleri.....	77
4.9.	ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ	78
4.9.1.	Demografik Analizler	78
4.9.2.	Betimleyici Analizler	81
4.9.3.	Bağımsız Örneklem T-Testi.....	83
4.9.4.	Varyans Analizi (Anova)	84
4.9.5.	Korelasyon Analizi ve Hipotezlerin Doğrulanması.....	86
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	93
	KAYNAKLAR.....	98
	EKLER.....	108
	EK -1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE İLİŞKİSİ ÖLÇÜM ANKETİ.....	108
	ÖZGEÇMİŞ	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Skandia'ya Göre Entelektüel Sermayenin Piyasa Değeri İçindeki Yeri	41
Şekil 2: Yapısal Sermayeyi Oluşturan Alt Bileşenler	46
Şekil 3: Bontis'e göre Entelektüel Sermayenin Kavramsal Yapısı ve Bileşenleri	54
Şekil 4: Entelektüel Sermayenin Kavramsal Çerçevesi Kapsamında Skandia Pusulası	55
Şekil 5: Kaplan ve Norton'un “Balance Scorecard”ında Sebep-Sonuç İlişkisi ve Dört Boyutu	57
Şekil 6: Skandia Değer Planını Oluşturan Temel Bileşenler	58
Şekil 7: Edvinsson ve Malone'ye Göre Entelektüel Sermaye Yapısı	59
Şekil 8: Teknoloji Broker’ine Göre Entelektüel Sermayenin Kavramsal Yapısı	60
Şekil 9: Organizasyonel Yetenekleri Oluşturan Temel Unsurlar	61
Şekil 10: Canizares vd. Oluşturdukları Modele Göre Örgüt Kültürünün Entelektüel Sermaye Unsurlarıyla İlişkisi	63
Şekil 11: Skandia Şirketine Göre İnsan Sermayesini Oluşturan Temel Bileşenler	66
Şekil 12: Araştırma Kapsamına Alınan Otel İşletmelerinin Yüzdelik Dilimdeki Yerleri	78
Şekil 13: Geri Dönüş Sağlanan 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Oranı	79
Şekil 14: Araştırma Kapsamında Ankete Katılan İşletmelerin Sınıfsal Büyüklüğü	79
Şekil 15: Geri Dönüş Sağlanan 4 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Oranı	79
Şekil 16: Otel İşletmelerinin Sektördeki Faaliyet Süreleri	80
Şekil 17: Entelektüel Sermaye Unsurlarına Ait Ortalamalar	82
Şekil 18: Örgüt Kültürüne Ait Ortalamalar	82

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Bazı Araştırmacıların Oluşturmuş Oldukları Kùltür Tipleri	21
Tablo 2: Entelektüel Sermayenin Gelişimindeki Kronolojik Dönüm Noktaları	34
Tablo 3: Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Önemli Çalışmaların Kronolojik Listesi	35
Tablo 4: Marmara Bölgesinde Araştırma Kapsamına Alınan Otel İşletmelerine Ait İstatistikler	74
Tablo 5: Araştırma Verilerinin Cronbach's Alpha Değerleri ve Ortalamaları.....	75
Tablo 6: Anket Kapsamına Alınan İşletmelerin Sayısı, Katılım Oranı ve Geri Dönüş Oranları	78
Tablo 7: Değerkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Oranları.....	81
Tablo 8: Otel İşletmelerinin Sınıfsal Büyüklüklerinin Entelektüel Sermaye ve Örgüt Kùltürü Bakımından Farklılıklarını Gösterir Bağımsız Örnekleme T-Testi Sonuçları....	83
Tablo 9: Otel İşletmelerinin Sınıfsal Büyüklüklerinin Entelektüel Sermaye ve Örgüt Kùltürü Bakımından Farklılıklarını Gösterir Grup İstatistikleri	84
Tablo 10: Değerkenlerin İşletmelerin Sektördeki Faaliyet Süresine Göre Durumu	85
Tablo 11: İşbirliği ile Entelektüel Sermaye Unsurları İlişkisi.....	86
Tablo 12: Güce Riayet ve Entelektüel Sermaye Unsurları İlişkisi	88
Tablo 13: Belirsizlik ve Entelektüel Sermaye Unsurları İlişkisi	89
Tablo 14: Risk Alma ve Entelektüel Sermaye Unsurları İlişkisi.....	90
Tablo 15: Kabul ve Reddedilen Hipotezler	92

KISALTMALAR

- FB : Otel işletmelerinin sınıfsal büyüklüğü
FS : Sektördeki faaliyet süreleri
ES : Entelektüel sermaye unsurları,
YS : Yapısal sermaye
İS : İnsan sermayesi
MS : Müşteri sermayesi
ÖK : Örgüt kültürü unsurları,
İB : İşbirliği
GR : Güce riayet
BL : Belirsizlik
RA : Risk alma

GİRİŞ

Örgüt kültürü ve entelektüel sermaye kavramları işletmelerin son dönemlerde sıklıkla üzerinde durdukları ve stratejik olarak yararlanmaya çalıştıkları kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşme ile birlikte artan rekabete paralel olarak, işletmeler rakiplerine karşı avantaj sağlamak amacıyla maddi olmayan varlıkları süreçlere dâhil ederek rekabet avantajı sağlamayı amaçlamaktadırlar. Bunun yanında sahip olunan bu varlıkların gelişimi ve yönetimi gibi işletmelerin geleceği açısından stratejik öneme sahip olan konular sıklıkla araştırmacıların üzerinde durduğu noktalardır.

Örgüt kültürü ve entelektüel sermaye kavramları esasında birbiriyle iç içe geçmiş kavramlar olarak karşımıza çıkar. Çoğu araştırmacı örgüt kültürünü entelektüel sermayenin bir alt bileşeni olan yapısal sermayenin bileşenlerinden biri olarak değerlendirmektedir. Bunun yanı sıra örgüt kültürünün işletmenin iş yapma ve iş felsefesine getirdiği etkiler entelektüel sermaye unsurlarının gelişimine de katkı sağlamaktadır.

Özellikle hizmet sektörü için bu maddi olmayan varlık türlerinin önemi büyüktür. Bu noktadan bakıldığında hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların köklü bir örgüt kültürüne sahip olmaları onlara kurumsal açıdan bir kimlik kazandırarak rekabette bir adım ileriye taşımaktadır. Bununla birlikte olumlu örgüt iklimlerinde çalışanların sergilemiş oldukları performans işletmenin karlılığı açısından oldukça önemlidir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve müşterileri büyük kitlelerden oluşan firmaların bilgi sistemlerini verimli bir şekilde kullanabilmesi müşteriler açısından oldukça dikkat çekici bir tercih sebebi olabilir.

Maddi olmayan varlıkların hizmet sektöründeki önemlerini bu şekilde özetledikten sonra hizmet sektörünün ana aktörlerinden biri olan otel işletmeciliği açısından bu kaynakların önemini açıklamak yerinde olacaktır. Otel işletmeleri turizm ve konaklama faaliyetlerinin en önemli ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşterilerle birebir iletişimin sağlandığı ve müşteri memnuniyetinin firmaların karlılığı üzerinde diğer faktörlere nazaran çok daha fazla öneme sahip olduğu bu sektörün; örgüt kültürü, örgüt iklimi ve entelektüel sermaye açısından durumu firmaların geleceği noktasında

son derece önemlidir. Başka bir ifadeyle maddi kaynakların öneminin giderek azaldığı buna karşılık maddi olmayan varlıkların her geçen gün daha da önem kazandığı bir küresel ekonomi içerisinde otel işletmelerinin mevcut durumu ve bu kaynaklardan yararlanma noktasındaki tavırları gelecekleri açısından belirleyici olabilir. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi elemanlarının doğru bir şekilde yönetilmesi entelektüel sermaye unsurlarının gelişimi açısından olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Araştırmamız bu ilişkiyi tespit etmek ve uygulayıcılara farklı bir bakış açısı kazandırmak amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırmanın temel amacı otel işletmelerinde gözlemlenen örgüt kültürü kavramının entelektüel sermaye ile ilişkisini göstermek, bunun yanı sıra otel işletmelerinin maddi olmayan varlıklar açısından durumunu ortaya koymaktır. Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölüm literatür taraması son bölüm ise araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizini kapsamaktadır.

Araştırmanın ilk bölümünde örgüt kültürü konusunda yapılan literatür taraması sonucu elde edilen teorik değerlendirmelere yer verilmiş; örgüt kültürünün tanımı, örgüt kültürünün oluşumu, örgüt kültürünün oluşumu kapsamında yöneticilerin etkisi ve örgüt kültürü tiplerine yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci kısmında entelektüel sermaye konusunda yapılan literatür taraması ışığında elde edilen teorik değerlendirmelere yer verilmiş olup bu kapsamda entelektüel sermaye kavramı, entelektüel sermayenin tarihsel gelişimi, entelektüel sermaye bileşenlerine ait açıklamalarda bulunulmuştur.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise örgüt kültürü ve entelektüel sermaye kavramları arasındaki ilişki literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında teorik bir incelemeden geçirilmiştir. Bu kapsamda entelektüel sermaye ölçüm modellerinde örgüt kültürünün yeri, örgüt kültürü ve insan sermayesi ilişkisi, örgüt kültürü ve yapısal sermaye ilişkisi, son olarak da örgüt kültürü ve müşteri sermayesi ilişkisi teorik olarak incelenmiştir.

Son bölümde ise örgüt kültürü ve entelektüel sermaye ilişkisini saptamak amacıyla anketlerden elde edilen verilerin analizi yapılmıştır. Entelektüel sermayenin gelişimi açısından örgüt kültürünün önemi vurgulanmış ve bu konuda yöneticilerin

yapması gerekenler hakkında tavsiyelerde bulunulmuştur. Son olarak da bu alanda bundan sonra yapılacak olan akademik çalışmalar için bir takım öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde örgüt kültürü ve örgüt iklimini kavramlarının tanımları ve özellikleri ele alınmaktadır. İlk olarak örgüt kavramı ve bunun akabinde kültür kavramları ele alınarak örgüt kültürü kavramına geçiş yapılmıştır. Ardından da örgüt iklimi kavramı ele alınmıştır.

1.1. ÖRGÜT

Örgütler yaşamımızın her alanında önemli rol oynamaktadır. Ticari örgütler, endüstriyel örgütler, okullar, devlet kuruluşları, hastaneler vb gibi örgütler yaşantımızla iç içe geçmiştir. Şu ya da bu şekilde yaşantımızın farklı dönemlerinde bu örgütlerle temas içine girdiğimiz ya da bizzat bu örgütlerin bir parçası olduğumuz muhakkaktır. Kısacası modern toplum birçok örgütten teşekkül, geniş bir komplekstir. Örgütlerin işe ve işleyişe sağladığı katkılar, hemen her alanda yürütülen faaliyetler açısından örgütlerin oluşumunu zorunlu kılmaktadır (Aytaç, 2004:193). Örgütler sahip oldukları değerler doğrultusunda oluşturdukları sistemler vasıtasıyla, işleri daha çabuk ve düzenli bir şekilde yürütmemizi sağlayan kolektif yapılardır. Bu açıdan yaşamımızın büyük bir bölümünü oluşturan örgütlerin ne olduğu ve bunların hangi temeller üzerine bina edildiğini bilmek; öncelikli hedefin rekabet avantajı olduğu günümüz ekonomisinde bu kaynağı yönetmenin başlıca şartıdır.

Örgüt kavramına araştırmacılar farklı bakış açılarıyla yaklaşmışlar ve göreceli olarak önem atfettikleri özellikleri ön plana çıkararak tanımlamalarda bulunmuşlardır.

Mark ve Simon (1958); örgütü, üyeleri arasında ilişkiler bulunan toplumsal yapı olarak tanımlamıştır. Etzioni (1964); örgütü, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için kurulmuş toplumsal birimler olarak nitelemiştir (Güçlü, 2003:147).

Schein (1970); örgütü, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde iş ve iş bölümü yaparak, ortak amaçların gerçekleşmesi için bir araya gelen insanların faaliyetlerinin eş güdümü olarak tanımlamıştır.

Barnard (2002); örgütü, iki ya da daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerin bir sistemi olarak tanımlamıştır. Bunun yanında örgütün ortak bir amacı başarmak amacıyla sisteme dâhil olan ve birbirleriyle iletişime girebilen bireylerden oluştuğunu ifade etmiştir.

Bu tanımlar doğrultusunda öz olarak örgüt, ortak bir amacı gerçekleştirmek doğrultusunda birden çok kişinin bir araya gelerek, eş güdümlü bir şekilde faaliyetlerini sürdürdükleri ve bu faaliyetler esnasında iletişim kurdukları toplumsal bir birim olarak tanımlamak mümkündür.

1.2. KÜLTÜR

Kültür konusunda her disiplin kendi alanına uygun bir tanım geliştirmiştir (Çeçen, 1985:115). Bu sebeple kültür kavramı sayılamayacak kadar çok boyuttan oluşan fazlasıyla geniş ve karmaşık bir kavram haline gelmiştir. Bu bağlamda kültürün kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur.

Kültür kavramı Büyük Türkçe Sözlükte “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” olarak ifade edilmektedir (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>)

Güngör’e göre kültür, bir toplum içinde beraberce yaşayan insanların, hayatın çeşitli problemlerine karşı denedikleri çözüm yollarından meydana gelmektedir. Bu çözüm metotlarının bir kısmı zamanla sabit hale gelerek cemiyetin bütününe mal olur ve onun kültürünü oluşturur. Diğer taraftan, sosyal ilimlerde kültür; maddi alet ve usullerden ziyade, bu maddi unsurların geri planında mevcut bulunduğu farz edilen inançlar, norm ve değer yargıları gibi manevi unsurlardan meydana gelmektedir. Yani cemiyetleri kültür bakımından diğerlerine göre farklı kılan şey onların kullandıkları alet ve vasıtalarından ziyade bu alet ve vasıtaların arka planında yatan zihniyet veya manevi kıymetler bütünüdür (Güngör, 2003:7).

Kongar (1972); kültürü, toplumların geçmişlerinden miras aldıkları maddi ve manevi değerlerin tümü olarak ifade etmiştir.

Shein (1990); kültürü, bir grubun dış çevre ile ilgili sorunlarını ve iç çevre içindeki entegrasyon problemlerini çözerken, o grubun belirli bir zaman dilimi içerisinde öğrendiği şeylerin bütünü olarak ifade etmektedir.

Tezcan (1993); kültürü, insanların, fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmek amacıyla yaratmış oldukları maddi ve manevi eserlerin tümü olarak tanımlamaktadır.

Erdoğan (1997); kültürü, bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri kişinin içinde yaşadığı toplumun bir üyesi olması nedeniyle kazandığı değer, yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür şeklinde açıklamaktadır.

Kocadaş (2005); kültürü, genel olarak, toplumlara özgü düşünce, eylem biçimleri, inançlar, değer sistemleri, semboller ve tekniklerin tümünün oluşturduğu karmaşık bir yapıyı nitelemektedir.

Bu çeşitli tanımlardan da anlaşılacağı üzere kültür kavramında geçmişe açık bir atıf vardır ve kültürün oluşabilmesi için toplumların ya da grupların paylaşılmış değerlerden teşekkül bir geçmişinin olması gerekmektedir.

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Örgütler ve örgütlerin işleyişleriyle ilgili çalışmalar her ne kadar sanayi devrimi sonrasında başlamış ve gelişmişse de örgüt kültürü henüz yeni bir kavramdır (Schein, 1990:6-8). Örgütler üzerine yapılan bilimsel araştırmalar Taylor'un Bilimsel Yönetim çalışmalarıyla başlamış ve zaman içinde örgütlerin işleyişi üzerine geliştirilen farklı tepkilerle gelişimini sürdürmüştür (Aytaç, 2004:196). Taylor'un verimliliği artırmaya yönelik olarak hazırladığı iş analizleri ve etüt çalışmaları yönetim bilimine klasik kuram olarak geçmiştir (Koçel, 1989:29).

1924'de Mayo ve arkadaşları klasik kuramın verimliliğini inceleyen çalışmalarında verimlilik üzerinde çalışma koşullarının yanı sıra başka etmenlerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu yeni anlayış insan ilişkileri yaklaşımı veya neo-klasik kuram olarak yönetim bilimindeki yerini almıştır (İra, 2004:531-538).

1940'lı yılların sonunda eylem araştırmalarıyla ilgilenen sosyal psikologlar, liderlik eğitimi araştırmalarını sürdürdüler. Bu araştırmaların en önemli bulgusu;

liderlik eğitimi için farklı bir ortamda becerilerini sergileyen adaylar, eğitim esnasında büyük değişimler göstermelerine rağmen tekrar eski iş ortamlarına döndüklerinde eğitim öncesinde sergilemiş oldukları tavırlarına geri döndüklerinin gözlenmesi olmuştur. Bu durum o yıllarda grup normlarının çalışanlar üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuş ve bu etki “grup normları” kavramı ile açıklanmaya çalışılmıştır (Schein, 1990:109).

1950’li ve 1960’lı yıllarda ise örgütsel psikoloji bireylerden daha çok ünitelerle ilgilenmeye başlamıştır. Bu dönemde bireyden çok bireyleri içine alan örgüt, grup ve sistem gibi yapıların, çalışanlar üzerindeki etkileri incelenerek, sosyo-tekniksel kavram geliştirilmiştir.(Schein, 1990:110).

Örgüt kültürü ile ilgili asıl çalışmalar ise 1970’li yıllarda başlamış ve 1980’li yıllarda yoğunluk kazanmıştır. Bu dönemde de örgütsel davranış motiflerindeki değişimler ve grup ve örgütsel davranıştaki istikrarın düzeyleri araştırılmıştır.

Özetle bilinen yazınsal örgüt kültürü kavramını iki temel döneme ayırmak mümkündür bu dönemlerden ilki, kavramın sosyoloji, antropoloji ve psikoloji disiplinleri tarafından incelendiği dönemdir (Erkmen, 2010:2-3). Bu dönem içinde 1930'larda Chester Bernard ve Elton Mayo, örgütlerde biçimsel olmayan yapıları ele alarak bu örgütlerin doğasını, değer, norm ve duygularını incelemişlerdir (Schein, 1990:112-113). Daha sonraları Katz ve Kahn, her örgütün kendine özgü bir kültürü olduğunu vurgulamıştır (Hasanoğlu, 2004:17). 1960'larda Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) Harsison Trice liderinde bir grup araştırmacının başlattığı çalışmalar ve İngiliz Barry Turner'ın "Endüstriyel Alt Kültürün Keşfi" adlı çalışması ile Pettigrew'in "Örgüt Kültürleri Üzerine" adlı makalesi örgüt kültürü üzerine yapılan ilk çalışmalar olarak öne çıkmaktadır (Yücel, 2009:267-268). 1980'lerden önce yapılan bu çalışmalar, örgütlerdeki biçimsel olmayan ilişkilerin ve yapıların önemini vurgulayarak, örgüt kültürü kavramının yaygınlaşmasına zemin hazırlamışlardır (Yücel, 2009:274).

İkinci dönem ise 80’lerden sonraki dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemde Peters ve Waterman, örgütsel başarının anahtarının örgüt kültürü olduğunu vurgulamışlar ve bu alanda öncü çalışmalar yaparak yöneticilerin dikkatlerini bu alana çekmeyi başarmışlardır (Erkmen, 2010:2).

Shein (1990)'e göre ise örgüt kültürü kavramının ön plana çıkışında ve 1980'lerde iyice popüler hale gelmesinde ABD şirketlerinin diğer ulusların, özellikle de Japon şirketleri karşısında gerilemesinden kaynaklanmaktadır. 1960'lı ve 70'li yıllar dünya ekonomisinde ABD işletmelerinin tartışmasız üstünlüğünün kabul edildiği yıllardır. Öte yandan Japonya'nın II. Dünya savaşından mağlup ayrıldığı halde Japon işletmelerin birçok alanda ABD işletmelerinin önüne geçmesi, araştırmacıları bunun sebeplerini araştırmaya itmiştir (Drucker, 2000:70-71). Ouchi (1981), Pascale ve Athos (1982) yapmış oldukları çalışmalarda Japon iş dünyasının bu sıra dışı başarısını, Japon kültürüne dayandırmışlar ve araştırmacıların da bu alana odaklanmasında önemli rol oynamışlardır (Erkmen, 2010:2). Bu yöneliş sonunda ise örgüt kültürü ile ilgili bir takım temel kavramlar ortaya çıkmıştır.

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI

Örgüt Kültürü kavramı literatürde, organizasyon kültürü, işletme kültürü, firma kültürü, kurum kültürü vb. kavramlarla karşımıza çıkmaktadır (Ataman, 2001:13).

Peters ve Waterman, örgüt kültürünü, paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlamışlardır (Canizares vd., 2007:410).

Shein (1990)'e göre örgüt kültürü, paylaşılan temel varsayımların oluşturduğu bir desen, belirli bir grup tarafından keşfedilen bir icat, dış adaptasyon ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmaya yarayan bir yöntem, doğruluğu tespit edilmiş ve yeterince deneyerek ispat edilmiş bir süreç, grubun yeni üyelerince öğrenilmesi gereken bir rehber, fırsatları ve tehditleri doğru bir şekilde algılamak ve düşünmenin bir ürünüdür. Schein "örgüt kültürü ve Liderlik" adlı kitabında ise örgüt kültürünü "bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzen içinde oluşan temel varsayımlar" olarak ifade etmiştir (Schein, 1992:27).

Deshpande ve Webster (1993:24), Örgütsel kültürü "bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni" şeklinde tanımlamıştır.

Hofstede da örgütsel kültür kavramını, programlanmış bilinçli davranışlar olarak tanımlamıştır (Fougere ve Moulettes, 2006:2-4).

Japonların sıra dışı başarısını inceleyen ve bu konuda “Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor” adlı bir çalışma yapan Ouchi ise, örgüt kültürünün bir takım semboller, törenler ve mitlerden oluştuğunu, bütün bunların örgütün inanç ve değerlerini çalışanlara aktardığını belirtmiştir (Ouchi, 1987:457-458).

Çavuş ve Gürdoğan (2008), örgüt kültürünü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve benimsenen bir tür yazılı olmayan anayasal sözleşme, örgütü bir arada tutan ve bütünleyen bir yapı olarak tanımlamışlardır.

Barney (1991) de “firma kaynakları ve sürdürülebilir rekabet avantajı” isimli makalesinde örgüt kültürünü; bir grup ya da örgüt üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel varsayımlar, değerler, inançlar, semboller ve uygulamalar bütünü şeklinde ifade etmiştir.

Görüldüğü gibi literatürde kültür kavramı, örgütlerle değişik biçimlerde ilişkilendirilmiştir. Bu açıdan kavramın yapılan tanımlarında birçok farklılık bulunmakla birlikte genel olarak, kavramın örgütün kişiliğini vurguladığı kabul görmektedir (Güçlü, 2003:147-148). Bununla birlikte Durgun (2006)’a göre literatürde örgüt kültürüne dair şu ortak varsayımlar öne çıkmaktadır.

- Örgütsel kültürler vardır,
- Her örgütsel kültür diğerlerine göre tektir,
- Örgütsel kültür, sosyal olarak inşa edilir,
- Örgütsel kültür, örgüt üyelerine olay ve sembollerin anlamlı olmasını sağlamaktadır
- Örgütsel kültür, örgütsel davranışa yol gösteren güçlü bir araçtır.

Shein, örgütler için kültür kavramını değerlendirirken üç temel nokta üzerine vurgu yapmıştır (Erkmen, 2010:4). Bunlardan ilki, örgüt kültürünün açıkça hissedilebilir olduğu ve bu kavramın örgütler üzerindeki yoğun etkisinin varlığıdır. Bir örgüt birbirinden farklı yapılara sahip birçok bireyden meydana gelmektedir. Haliyle bu bireylerden beklenen temel davranış her bir bireyin kendine özgü davranışlar sergilemesi değil örgütün amaçlarına göre kalıplaşmış ve örgüt çıkarlarına uygun davranışlar sergilemeleridir. Bu kalıplaşmış davranışlar ise ancak örgüt kültürüyle

oluşturulabilir. Aksi takdirde çeşitli karışıklıklar ve çatışmaların yaşanması şüphesizdir. Bunun yanında örgüt kültürü, ortaya çıkabilecek sorunlar hakkında uygun çözümlerin oluşturulduğu ve zihinlerde depolandığı bir rehber vazifesi görmektedir. Bu da yeni durumlara karşı alınacak kararlarda veya uygulamalarda belirsizliği en aza indirerek çalışanlara yol gösterir.

İkinci husus ise örgüt kültürünün anlaşılması ihtiyacıdır. Örgütlerin başarısını, örgüt kültürlerinin belirlediğine dair pek çok iddia vardır. Bu kültürün boyutlarını ortaya çıkarmak ve örgüt içerisinde neler olup bittiğini öğrenmek, onun işleri nasıl yürüttüğünü anlamak açısından önemlidir (Erdoğan, 1994:136-139). Nitekim örgüte dâhil olan yeni bir birey için iki ihtimal söz konusudur. Birincisi mensubu olduğu örgütün kurallarını tanımak ve ona uygun davranışlar sergilemektir. İkinci yol ise örgütün kurallarını kabul etmeyerek örgüte uyum sağlayamamaktır ki bu yol çalışanı işten ayrılmaya kadar götürebilir (Erkmen, 2010:11). Bu sebeple örgüt kültürünün boyutları olabildiğince şeffaf bir biçimde ortaya konmalı ve çalışanlara tanıtılmalıdır. Nitekim çalışanlarda motivasyon oluşturan örgütsel bağlılık, bireyin kültürünü tanıdığı örgüte olan aidiyet duygusuyla ortaya çıkar.

Üçüncü nokta da örgüt kültürünün analiz edilmesi konusunda evrensel bir çerçeve kullanılmasıdır. Kültür kavramı, örgüt çalışanları için pek çok anlam ifade edebilir. Bu nedenle örgüt kültürü incelenirken bu kavramın 'kendi kültürünü tanımlamaya çalışan örgüt için' ne anlama geldiği oldukça net bir biçimde ortaya konmalıdır.

Örgütler ortak bir amaca hizmet eden koordine olmuş bireylerden oluşur (Leidner vd., 2006:32-34). Bu bireylerden her birinin kendi iç dünyasında farklı amaçları olabilir (Çırpan ve Koyuncu, 1998:225). Örgütün amaçlarıyla, örgütü oluşturan bireylerin amaçlarının ortak bir noktada birleşmesi ve kendini örgütün bir mensubu olarak hissetmesi örgütlerin devamlılığı açısından önemli bir husustur (Nartgün, 2006:130). Örgütün uzun vadeli kaygıları, istikrar, öngörülebilirlik, verimlilik, biçimsel kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutmaya yarayan en önemli unsurlardır (Cameron ve Quinn, 2006:63). Örgüt kültürü bireylerin davranış ve duygularını kanalize ederek, yazılı olmayan kurallar çerçevesinde bireylere kolektif bir

kimlik kazandırır. Böylelikle bireyin içsel izolasyonunu kırarak onu örgütle bütünleştirir (Willcoxson ve Millett, 2000:92-93).

Örgüt kültürü farklı amaçları ortak bir amaç etrafında uyumlaştırarak bireylere ortak hareket etme kabiliyeti kazandırır. Kazanılan bu kabiliyete iç kültürel uyum denilmektedir. Nitekim iç kültürel uyum, kültürel bağlılık ve kültürel tutarlılık kavramlarından meydana gelmektedir (Dinçer, 2007:231). Ayrıca örgüt kültürü, normatif kriterlere göre tanımlanmış ya da sınırlandırılmış; statü, güç, dostluk ve saygı gibi kavramlara da örgüt içinde bir temel sağlamaktadır (Willcoxson ve Millett 2000:95).

Örgüt kültürü üyelerine bir kimlik kazandırır (Özdevecioğlu, 1994:120; Sabuncuoğlu ve Düz, 2003:30). Her örgüt olumlu ya da olumsuz yönde çalışanlarını etkilemekte ve onların algıları, yaşam tarzları, tutum ve davranışları gibi birçok kişisel özelliği üzerinde etkili olmaktadır. İşletmenin geneline hâkim olan kültür, çalışanların iş yapma stillerini, davranış kalıplarını ve genel alışkanlıklarını etkiler(Çırpan ve Koyuncu, 1998:226). Örgüt üyeleri dış çevreyle temasa geçtiklerinde aslında arka planda mevcut bulunan bir örgütün kültürünü temsil ettiklerini hissederler. Temsil örgüt kültürünün önemli göstergelerinden biridir. Temsil insanların zihinlerinde taşıdıkları baskın ideolojinin bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006:39-41).

Örgütü oluşturan her bir birey yaşadıkları çevreden edinmiş oldukları bilgi, görgü, düşünce ve inançlar gibi kültürel öğelerle inşa edilmiş kendilerine has bir kimlik duygusu taşımaktadır (Çırpan ve Koyuncu, 1998:225). Örgütler de tıpkı insanlar gibi yazılı olmayan, sık sık tekrar edilmesi gerekmeyen ve içinde buldukları sosyal sistemde kararlılıklarını artıran bir kimliğe sahiptir. Bununla birlikte örgütü oluşturan bireyler kültürel kimliklerini tanımlamadıklarında ya da onu ortaya çıkaracak modelleri ortaya çıkarmadıklarında çoğu zaman kendi örgüt kültürlerinden habersiz olarak yaşarlar (Cameron ve Quinn, 2006:43)

Her kültür genel itibariyle kendine has bir dil, semboller, kurallar ve etnik duyguları bünyesinde barındırır (Luthans, 1992:563). Bir örgüt kültürü, kendini diğer örgütlerle kıyaslandığında benzersiz kılan baskın liderlik stillerini, dil ve sembolleri, usul ve rutinleri ve tüm bunlarla birlikte kendine has başarı tanımlarını yansıtmaktadır

(Cameron ve Quinn, 2006:91). Örgütün kendine has tarihinin bir zamanında ve mekânında kazanılarak içselleştirilen bu kaynaklar; kuruma çok değerli, nadir bulunan, taklit edilmesi ve ikame edilmesi çok zor olan rekabet araçları sunabilirler (Barney, 1991:99-120).

Brown (1995)'a göre tıpkı ulusal kültürler gibi, örgüt kültürleri de normlar, inançlar ve ilkeler etrafında oluşarak kendine özgü bir karakter sergiler. Kültürler doğar, değişerek gelişir ve bazen de yok olurlar. Örgüt kültürü oluşuktan sonra hem iç hem de dış çevrede meydana gelecek hadiselerle tepki verir. Örneğin sanayi toplumlarında görülen yoğun rekabet, müşteri memnuniyeti, müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme gibi kavramlar örgütlerin dış çevrelerine karşı vermiş oldukları tepkilere örnek teşkil eder (Willcoxson ve Millett, 2000:97).

Bir kuruluşun içinde yer alan fonksiyonel departmanlar, ürün grupları, hiyerarşik seviyelere bölünmüş üst ve alt birimler kendilerine özgü kültürleri yansıtıyor olabilir. Bu kültür farklılıkları zaman zaman örgüt içinde çatışmalara sebep olabilir. Bunun en önemli nedeni her farklı birimin iş ve süreçlerde genellikle kendi bakış açılarından ve dolayısıyla kendi kültürlerinden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler açısından bu farklılıkları görmek ve örgütün çıkarlarıyla uyumlu hale getirmek mümkündür (Cameron ve Quinn, 2006:63).

Örgütlerin oluşumuna bakıldığında genellikle alt kültürlerden gelen insanlardan oluştuğu görülmektedir. Alt kültür kavramı, genel kültür içinde yer alan etnik, dini, mesleki ve dünya görüşü gibi kendi içinde farklılık gösteren öğeleri nitelemektedir (Leblebici ve Karasoy, 2009:5). Bu durum alt kültür gruplarının zaman zaman birbirleriyle çatışma halinde olmalarına neden olmaktadır. Bu çatışmaların sebebi alt kültür bireylerinin kendi kültürel öğelerini diğer grupların değerler toplamından daha üstün görmesidir (Cameron ve Quinn, 2006:59). Bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak için bir üst kültür, yani örgüt kültürünün oluşturularak, bu gibi olumsuz durumların önüne geçilmek istenmektedir (Güçlü, 2003:149).

Bununla birlikte bir örgütü oluşturan çalışanlar her ne kadar farklı alt kültürlerden gelmiş olsalar da tüm organizasyonda tipik olarak sergilenen bazı tutum, davranış ve değerleri içselleştirebilirler (Schein, 1990:115). Alt birim elemanları her ne kadar kendi kültürlerini temsil etseler de aslında onlar örgüt kültürünün çekirdek

elemanlarıdır. Başka bir deyişle örgüt kültürünü oluşturan temel parçalardan biri konumdadırlar (Aytaç, 2004:191). Bu nedenle bir örgüt kültürü değerlendirilirken iki yol izlenebilir. Bunlardan ilki tüm organizasyon üzerinde odaklanmaktır. İkinci yol ise örgütü oluşturan farklı alt birim kültürlerini değerlendirmektir. Böylelikle baskın nitelikler belirlenerek örgütün genel kültürünü anlamak için faydalı bir yaklaşım sergilenebilir (Cameron ve Quinn: 2006:45).

Kültür dış çevreyi algılamada örgütlere yol gösteren bir bakış açısidir (Schein, 1990:118). Örgütler kültürlerinin etkililiği noktasında dış çevrede meydana gelen fırsat ve tehditleri algılar ve bunlara karşı cevap verir. Böylece işletmeler açısından stratejik önemi olan bir kaynak halini alabilir (Willcoxson ve Millett, 2000:96). Zira örgüt kültürü, işletme bütünlüğünü sağlayarak iç ve dış çevrede meydana gelebilecek değişimlere uyum sağlayabilme noktasında örgütler için bir değer olarak ifade edilmektedir (Çırpan ve Koyuncu, 1998:228).

Örgütsel kültür; varsayımlar, öğrenilmiş süreçler, temel değerler ve normlar gibi işletmeye faaliyetlerinde rehberlik edebilecek unsura dayanmaktadır. Temel varsayımlar bir kere öğrenildiğinde örgüt içinde düzenli davranış stilleri gelişerek, istikrar ve güven ortamının gelişmesini sağlar. Bu da örgütün çevresinde meydana gelen değişimleri algılama ve öngörme kapasitesini artırarak, belirsizliğin doğurduğu kaygı ve endişeleri ortadan kaldırır (Schein, 1990:118). Gerçekte istikrarın ve güven duygusunun var olduğu bir örgüt değişimlere ve gelişmeye açık bir örgüttür. Nitekim belirsizlik karşısında yeni fırsatlar arayan örgütler, belirsizliğe karşı savunmaya geçen örgütlere göre daha yenilikçi olabilir.

Örgüt kültürü hakkında bir diğer dikkat çekici nokta ise; örgüt kültürünün, örgüt içi çalışanlar ve bilhassa örgüte sonradan dâhil olan bireylere yön gösterici bir rehber olma özelliğidir. Ancak örgüt kültürünün örgüte yeni katılan bir bireye yol gösterici olabilmesi için, yeni üyenin örgütsel sosyalleşmeyi kabul etmesi ve buna hazır olması gerekmektedir (Schein, 1990:111).

Örgüt kültürü örgütü diğerlerinden ayıran, örgütsel verimliliğe etki eden, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını yönlendiren dinamik bir özellik gösterir (Göktaş vd., 2005:354).

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Bir kurum kültürünün oluşturulması için öncelikle örgütler açısından kültürün hangi boyutlardan meydana geldiğini bilmek gerekmektedir (Barutçugil 2003). Örgüt kültürü üç seviyede ortaya çıkmaktadır (Schein, 1990:109; Dinçer, 2007:219). Bunlar; yüzeyde kültürel gösterge ve semboller; derinde, norm ve değerler; en derinde ise inanç ve varsayımlardır.

Bu kavramları biraz açacak olursak, varsayımlar ve inançlar örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturmaktadır. Örgüte mensup olan bireylerin inanışları, hisleri ve düşünceleri, algıları ve gerçek olarak kabul etmiş oldukları varsayımlar bu seviyede yer almaktadır. Bunlar örgütün bütün görünümüne yansıyan temel öğelerdir (Dinçer, 2007:221).

Normlar ve değerler ise sosyal ilkeler, amaçlar ve standartlardan oluşmaktadır. Bunlar; servet, özgürlük, demokrasi, sağlık ve gelenekler gibi örgüt üyelerinin değer verdikleri ve özen gösterdikleri unsurlardır. Değerler iyi-kötü ya da doğru-yanlış gibi manevi düsturları kapsar. Normlar ise değerler sistemine yakın bir özelliğe sahip olup, işe gelme-gitme, oturup kalkma, amirle konuşma tarzı gibi yazılı olmayan kurallardan oluşur (Erkmen, 2010:29).

En üst seviyede yer alan kültürel göstergeler ve semboller de norm ve değerlerin ölçülebilir ve görünür boyutundan meydana gelmektedir. Bunlar; kültüre ait fiziki nesnelere, yazılı bildirimler ve özel davranışlardan oluşmaktadır (Dinçer, 2007:196).

1.5.1. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Yöneticilerin Rolü

Örgüt kültürünün oluşum katmanlarını yukarıdaki gibi inceledikten sonra örgütlerde kültürel oluşumun ana merhalelerine bakmak konumuz açısından faydalı olacaktır. Bu süreç içerisinde yöneticilerin örgüt içindeki tutum ve davranışlara olan etkisi önemlidir. Nitekim Luthans ve Schein açıklamış oldukları örgüt kültürü oluşum sürecinde girişimciye yani yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Bu süreci takip eden adımlara baktığımızda;

- Girişimcinin yeni bir girişim kurma fikriyle ortaya çıkması

- Girişimcinin anahtar rol oynayabilecek bireyleri bir araya getirerek bir grup oluşturması ve bu gruba yapacağı girişimin yapmaya değer olduğu inancını yerleştirmesi

- Oluşan bu çekirdek kadronun, gerekli yatırımları yapması, imtiyazları toplaması; bina, kuruluş yeri gibi diğer tüm kaynakları bir araya getirerek örgütü oluşturma faaliyetlerine başlaması

- Bu noktadan sonra örgüte yeni elemanların da alınarak, örgüte ait bir geçmişin oluşması olarak sıralanmaktadır (Erkmen, 2010:33).

Görüldüğü gibi girişimci bir iş fikrini hayata geçirmek için atılımlarda bulunduğu anda öncelikle beraber çalışabileceği ve yakın işbirliği içerisinde girebileceği örgüt elemanlarını belirlemektedir. Bu noktada yönetici öncelikle bireylerin örgütsel uyumunu dikkate almak zorundadır. Örgüt ideallerine, vizyonuna ve misyonuna uygun davranış stillerini benimseyebilecek elemanların seçimi tamamen örgüt yöneticisinin yani girişimcinin kontrol alanına girmektedir. Girişimcinin örgüt kültürüne adaptasyon sorunu yaşayabilecek kişileri seçmesi örgüt kültürünün oluşumunu geciktirebilir. Bu sebeple uygun elemanların toplanması örgüt kültürünün oluşumunda anahtar rol oynamaktadır.

Yukarıda bahsi geçen örgüt kültürü oluşum süreçlerine paralel olarak Robbins ve Judge de örgüt kültürü oluşum süreçlerini şu şekilde açıklamaktadırlar. Bunlar;

- Girişimcinin kendisiyle benzer şekilde düşünen kişileri toplaması ve istihdam etmesi

- Daha sonra girişimci, bu iş görenlerin kendileri gibi düşünüp hissedecekleri bir biçimde sosyalleşmelerini sağlaması

- Son olarak da girişimci kendi inanç, değer ve varsayımlarını iş görenlerin içselleştirmelerini sağlamak amacıyla rol modeli oluşturması olarak sıralanmaktadır.

Bu oluşum süreçlerine bakıldığında örgüt kültürünün oluşumuyla ilgili çeşitli faktörlerin varlığından söz edilebilir. Ancak örgüt kültürünün oluşumunda örgüt kurucusunun yani girişimcinin önemli bir rolü vardır (Çırpan ve Koyuncu, 1998:225). Nitekim kurucu örgüte liderlik edecek ve çalışanları kendi istekleri doğrultusunda güdüleyecektir. Öte yandan örgüt kültürünün oluşumu sadece kurucunun rolüyle sınırlı

değildir. Örgütü oluşturan bireyler de kendilerine özgü değer ve normlarla oluşan bu örgüt kültürüne etki ederler. Nitekim örgüt kurucusu, kendisiyle benzer değerlere sahip olan bireyleri bir araya getirmek için çaba sarf eder. Bu bireyler kurucuya yardımcı olurken, kendi inanç ve değerlerini de işlemekte ve kurucuyu bu değerleri kabullenme noktasında doğrudan ya da dolaylı yollardan etkilemektedirler. Bu noktada yöneticiye düşen en büyük görev örgüt kültürüne olumlu katkıda bulunacak bireylerin fikirlerini değerlendirerek bu oluşumları desteklemektir. Bu etkileşimlerden sonra yeni bir örgüt kültürü oluşmaya başlamakta ve bu kültür örgüte sonradan katılan bireylerle de gelişimini sürdürmektedir (Güçlü, 2003:149).

Kurum kültürünün oluşturulmasında kurucunun rolü sadece kendi değerlerine ve benzer düşünce yapısına paralel insanları bir araya getirmekle sınırlı değildir (Güçlü, 2003:150). Bu kapsamda kurucunun bazı destekleyici adımlarla kurum kültürünün oluşmasına zemin hazırlaması gerekir. Bu destekleyici adımlar şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2004:210-211).

- Liderler ve yöneticiler çalışanlara güven duymalı ve bunu belli etmelidirler
- Çalışanların girişkenliklerini kullanmasına ve kendiışlerini doğrudan ilgilendiren konularla ilgili karar almalarına izin verilmelidir
- Çalışanlara belirli ölçüler dâhilinde hata yapmaları hoşgörüle karşılanmalı ve hata yapmaktan korkmaları önlenmelidir.
- Örgüt içi iletişim her yönden açılmalı ve iletişim engelleri ortadan kaldırılmalıdır.
- Yönetim çalışanları dinlemeli istek ve önerilerini dinleyerek, bu fikirlere değer vermelidir.
- İlginç ve yararlı fikirler desteklenerek bu fikirlerin sahipleri ödüllendirilmelidir.
- Örgüt içindeki farklı gruplar arasındaki iletişim desteklenmelidir.
- Arzulanan kültürün oluşması için uygun ortam oluşturulmalı, bu oluşum için gereksinim duyulan unsurlar geliştirilmeli ve kullanılmalıdır.

1.5.2. Örgüt Kültürü Oluşumunda İnsan Kaynaklarının Rolü

Örgüt kültürünün oluşumunda liderlerin çok önemli sorumlulukları vardır. Bunun yanı sıra oluşan her örgüt kültürünün örgüte yeni katılanlara aktarılması da önemlidir (Güçlü, 2003:152). Mevcut örgüt kültürünün yeni gelen bireylere aktarılması konusunda insan kaynaklarına başka bir ifadeyle örgütü oluşturan bireylere büyük sorumluluklar düşmektedir.

Schein (1990)'e göre kültür devamlılık gösteren bir kavramdır ve örgüte yeni katılan bireylerin sosyalleşmesi sayesinde kendisini yeniden üretir. Sosyalleşme örgüte sonradan dâhil olan bireylere has davranışların örgütsel davranışlarla uyumlaştırılması sürecini kapsamaktadır. Sosyalleşmenin temel hedefi örgüt içinde var olan mevcut kültürü devam ettirmektir. Her ne kadar temel hedef bu olsa da örgüte yeni katılan bireyler de bir şekilde örgüt kültürünü etkilemektedirler.

Başka bir açıdan örgüt kültürünün oluşumunu, gelişimini ve devamlılığını iç ve dış çevreyle sağlamış olduğu uyumun başarısına dayandırmak da mümkündür (Çırpan ve Koyuncu, 1998:227). Sistemler bir tür dengeye doğru meyillidir; bu amaçla örgütler varsayımlar ve temel davranışları uyumlu hale getirerek örgütsel uyumsuzluğu azaltmaya çalışırlar (Schein, 1990:117). Bu amaçla örgütü oluşturan bireyler öncelikle tutarlı bir örgütsel davranış sergileyebilmek adına, iç uyumu gerçekleştirmeleri ve kolektif hareket edebilme becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Böylelikle bireysel davranışlardan ziyade örgütsel davranışlar işletmenin faaliyetlerine hâkim olacaktır. İkinci olarak örgütün sürekli değişen dış çevresinde ortaya çıkan fırsat ve tehditleri algılayarak, örgütsel menfaatleri doğrultusunda bu değişimlere uyum sağlaması gerekmektedir.

Örgüt kültürünün oluşumunda yöneticiler etkin bir rol üstlenirler. Kültürün paylaşılması ve pekiştirilmesinde ise insan kaynakları uygulamalarının önemi büyüktür. Örgüt kültürünün oluşturulması yeni bir yaşam tarzını yaratmak demektir (Güçlü, 2003:151). Bu yeni yaşam tarzını ortaya koyabilmek uzun bir süreci gerekli kılmaktadır (Schein, 1990:112). Örgüt kültürünün oluşumunda liderin rolü şüphesiz çok önemlidir. Bununla birlikte insan kaynakları ve diğer çalışanların tutumları da örgüt kültürünün oluşumunda oldukça etkilidir (Barutçugil, 2004:215). Bakıldığında bunlar örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan iç etmenler olarak adlandırılabilir (Dinçer,

2007:173). Örgüt kültürünün oluşumunda diğer bir ana etkileyici ise dış etmenlerdir. Nitekim örgütlerin içinde buldukları toplumun sosyo-kültürel yapısıyla uyumlu olması gerekmektedir. Aksi durumda uzun süre hayatta kalmaları pek mümkün görünmemektedir. Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürü oluşurken içinde var olduğu toplumun sosyo-kültürel hayatından etkilenir ve belirli ölçülerde toplum kültürünü örnek alır (Aytaç, 2004:193).

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİLEŞENLERİ

Örgüt kültürünün ne olduğunun daha iyi anlaşılabilmesi için bu kavramın nelerden oluştuğunun bilinmesi daha faydalı olacaktır. Örgüt kültürü ve bu kültürü oluşturan bileşenlerle ilişkili literatürde en çok kullanılan kavramlar şu şekilde karşımıza çıkmaktadır (Schein, 2004:17). Gözlenen etkileşimli davranış düzenlilikleri yani değerler, grup normları, felsefe, iklim, gizli beceriler, alışılmış düşünce, zihinsel modeller, dilsel paradigmlar, paylaşılan anlamlar, kök metaforları veya bütünleşmiş semboller, yaygın ritüeller ve kutlamalar. Bununla birlikte genel olarak örgüt kültürünün; varsayımlar, değerler, normlar, mitler, kahramanlar, hikâyeler, seremoniler, dil vb. gibi kavramlar yaygın olarak kullanılmaktadır (Güçlü, 2003:148; Şahin, 2010:27).

1.6.1. Varsayımlar

Schein (1990)'e göre örgüt kültürünü oluşturan unsurların en derininde var olan kavram varsayımlardır. Örgüt içinde kabul gören varsayımlar genellikle geçmişe dönük değerler olarak başlar, ancak zamanla yitip gitmeyen ve unutulmayan değerler yavaş yavaş kabul edilmeye başlayarak varsayımları oluştururlar. Bu noktadan sonra varsayımlar tartışılmaz ve sorgulanamaz bir hüviyete bürünmektedir. Zaman geçtikçe de tartışılmasına dahi izin verilmeyen varsayımlar olarak örgütün ana omurgasını oluştururlar. Bu süreç göz önünde bulundurulduğunda kültürlerin değiştirilmesinin neden bu kadar zor olduğu daha açık bir şekilde gözler önüne serilmektedir.

Varsayımların örgüt üyelerinin algıları, düşünceleri, tutumları ve hisleri üzerinde yoğun etkisi vardır. Varsayımlar örgüt üyelerinin algılarıyla bütünleşmiş, örgütün

işleyişine dair anlamlı-anlamsız, doğru-yanlış, olanaklı-olanaksız gibi tartışmasız ön kabullerini şekillendirir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:33).

1.6.2. Normlar

Normlar genel olarak örgüt içinde uyulması gereken kuralları nitelemektedir. Bununla beraber bu normlar açık olarak dile getirilmemenin yanı sıra yazılı da değildirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:39). Normlar örgütün kültürel değerleri baz alınarak geliştirilen, örgütün büyük bir çoğunluğu tarafından benimsenen ve desteklenen davranış kuralları ve ölçütlerdir (Başaran, 1991:36).

Gibbs'e göre normaları oluşturan üç temel özellik vardır. Bunlardan ilki belirli bir durum karşısında, davranışın ne olması gerektiği konusunda görüş birliği oluşturarak, belirsizliğin ortadan kaldırılmasıdır. İkincisi, gerçekleşecek davranışlar konusunda grubun üzerinde anlaştığı ortak bir beklentilerdir. Üçüncüsü ise beklenen davranışların yapılmadığında sorumlulara ceza verilmesi üzerinde herkesin mutabık olduğu ortak tepkidir (Güney, 2009):35).

Örgüt üyelerinin kritik olaylar karşısında vermiş oldukları tepkilerin şekli değer ve normları doğurur. Örneğin bir üyenin lidere saldırması gibi örgüt içinde heyecan uyandıracak bir olay sonrasında oluşan davranışlar dizisi normları oluşturmaktadır. Saldırıdan sonra örgüt liderinin grup üyesine karşılık vermesi, saldırganın hatasını kabul edip özür dilemesi ve bu esnada diğer grup üyelerinin bu olaylar dizisi karşısında sessiz kalması bir normun oluşmasına sebep olmaktadır. Oluşan norm “bu örgütte lidere saldırmıyoruz; otorite kutsaldır” şeklindedir. Bu normların tekrar etmesi değerlere ve tekrar tekrar cereyan etmesi ise varsayımlara neden olmaktadır (Schein, 1990:116).

1.6.3. Değerler

Değerler bir topluluğun hayatını devam ettirebilmesi için gerekli olan ve çoğunluk tarafından faydalı olarak kabul edilmiş temel ahlaki öğretilere ya da inançlara verilen genel addır. Değerler, bazı olayların veya süreçlerin olumlu ya da olumsuz olarak nitelenmesi üzerine meydana gelir (Güney, 2009:32).

Değerler örgüt üyelerine; bir durumun iyi ya da kötü, doğru veya yanlış olduğu gibi örgütün ahlaki yapısıyla ilgili olan kuralları ve ölçütleri aşılır. Örgüt üyeleri, neyin önemli olduğunu, istekleri, tercihleri ve arzu edilen durumları değerler sayesinde öğrenir (Terzi, 2000:69). Örgütler sahip oldukları değerler sayesinde; ideal düşünme ve davranış şekillerinin belirlenmesinde, yaşamsal öneme sahip olan kavramların belirlenmesi ve bu kavramlar üzerine ilginin artırılmasında, düzeni sağlama ve devam ettirme konusunda, hiyerarşik düzeni belirlemede ve sosyal dayanışmanın sağlanmasında örgütlere büyük kolaylıklar sağlar (Özkalp vd., 1986:97).

Değerlerin örgütler üzerindeki belki de en önemli işlevi örgüt üyelerine yön tayin edici özelliğidir. Örgüt içindeki işleyişte ya da iş süreçlerinde neyin olumlu neyin olumsuz olduğu ve yapılması gereken davranışın ne olduğu değerler sayesinde kestirebilir ve uygulanabilir. Değerle örgütün hemen hemen bütün katmanlarını etkisi altına alan ve güçleri ortak bir hedefe yönlendiren çok kıymetli bir kaynaktır (Güney, 2009:33).

1.6.4. Mitler

Mitler genel olarak tartışılmadan veya değerlendirilmeden kabul edilmiş (Terzi, 2000:71), örgüt içinde gerçeği belirli ölçüler dâhilinde yansıtan (Özkalp ve Kirel, 2001:179), bununla birlikte örgüte strateji ve davranış biçimleri konusunda etkileyici rol oynayan (Balcı, 2003:47) efsanelerdir. Mitler genel olarak geçmişte örgüte fayda sağlamış kahramanların olağan üstü hikâyelerinden oluşur. Bunların doğruluğu tartışılmaz ve sorgulanamaz.

1.6.5. Semboller

Bartol'a göre örgütsel kültür ile semboller arasında sıkı bir ilişki mevcuttur. Sembol örgüt çalışanlarını etkileyen ve onlar için anlam taşıyan, resim, nesne, faaliyet veya olaydır (Ören vd., 2005:8). Nitekim semboller örgütün görünen yüzünü oluşturmaktadır (Barutçugil, 2004:211). Örgütler semboller sayesinde dış çevreye kurumsal kimliklerini tanıtabilirler.

Sembollerin her örgüt için farklı anlamları vardır. Örgütler sembolleri sayesinde inançlarını, mitlerini ve değerlerini yansıtabilirler. Semboller kültürleri birbirinden ayıran fiziki ayrıcalardır. Örgütler simgeler ya da sembollerle birbirinden ayrılır çünkü her örgütün olduğu gibi her sembolün de farklı bir anlamı mevcuttur. Bu farklılık örgütleri görünür kılan kültür öğelerindedir. Semboller kültürlerin en gözle görülür göstergeleridir. Hatta bazı bilim adamları kültür kavramını direkt olarak semboller üzerinden açıklamaya dahi çalışmışlardır. Semboller kültürlerin maddi olan boyutunu ortaya koyan göstergelerdir (Şişman, 1994:41).

1.6.6. Kahramanlar

Kültür içinde başarısı kabul edilmiş ve ödüllendirilmiş bunun yanında fikirlerinden dolayı da gelecek örgüt bireylerini etkileyebilecek kişilere kahramanlar denilebilir. Bu kahramanlar gerçek olabileceği gibi hayal ürünü de olabilirler. Önemli olan burada örgüt için doğru olanın mesajının verilmesidir (Güçlü, 2003:157).

Kahramanlar; organizasyonda nelerin doğru olduğunu ve nasıl yapılması gerektiğini gösteren, geçmişte uyguladıkları stratejilerle başarılı olmuş çalışanlar ya da yöneticilerdir (Barutcugil 2004). Başka bir ifadeyle örgütün geçmiş dönemlerinde örgüte hizmette bulunmuş bazı çalışanların başarılı faaliyetler göstererek, devleşmesi ve örgütü zafere ulaştırması sonucunda kahramanlar meydana gelmektedir (Ören vd., 2005:10).

Kahramanlar özellikle örgüte sonradan dâhil olan yeni üyeler için bir rol modelidir. Bu süreçte kahramanlar örgüt içinde oluşan değerleri somutlaştırarak rol model olurlar (Ölçüm, 2004:98). Bu sayede yeni üyeler örgüt içindeki doğru davranışların nasıl yağılacığını öğrenir ve tatbik ederler. Öğretici konumunda olan kahramanların geçmişteki başarıları hikâyeler ya da mitlerle desteklenir.

Kahramanlar ortaya koymuş oldukları tavır davranış ve faaliyetlerle içinde yaşadıkları örgüt kültürünü ve kültürün gücünü temsil ederler (Kozlu, 1986:76).

1.6.7. Sloganlar

Her örgütte örgüt üyelerini duygulandıran heyecanlandıran ve hareket geçiren bir takım sloganlar mevcuttur. Sloganlar bir bakıma örgüt felsefesinin kısa cümlelere gizlenmiş halidir. Örgütler için özel anlamlar ifade eden ve kültürel değerleri çağrıştıran, çalışanları motive eden, onları bir arada tutan ve iş yapış şekli ve amaçlarını niteleyen, cümleler ve hatta kelimeler slogan olarak karşımıza çıkmaktadır (Barutçugil, 2004:212).

1.6.8. Seremoniler

Seremoni; bir grubun üyelerini özel bir olay sebebiyle bir araya getirmek için önceden planlanmış faaliyetleri nitelemektedir. Seremonilerin en önemli işlevi örgüt üyelerini bir araya getirerek ortak değerlerin yaşatılmasını sağlarken, dış çevreye de kültürün varlığına dair mesajlar vermektir (Terzi, 2000:69).

Törenler sayesinde örgüt üyeleri arasında, örgütün kültürel değerleri paylaşılır ve yeni üyelere aktarılır (Şişman, 1994:43). Tören ve toplantıların önemli işlevlerinden biri de örgüt içinde sosyalleşmenin sağlanması ve örgüt üyelerinin zihinlerinde var olan örtük bilgi ve deneyimlerin paylaşılacağı resmi olmayan bir ortam sunmasıdır.

1.6.9. Hikâyeler

Örgütün geçmişinde var olan ve örgüt üyelerinin zihinlerinde yer tutmuş önemli olaylar, zaman zaman örgüt üyeleri tarafından paylaşılır. Bu hikâyeler genellikle geçmişe damgasını vurmuş kahramanların başarılarından bahseder. Kahramanlık hikâyeleri geçmişi bu güne bağlar ve olaylara açıklamalar getirir. Bu olguların yeni örgüt üyelerine aktarılması örgütsel kültürün devamlılığını sağlamak açısından önemlidir. Nitekim örgütlerin değerlerini, inançlarını ve normlarını yansıtan hikâyeler, örgütü oluşturan bireylerin bütünleşmesinde büyük rol oynar (Terzi, 2000:73).

Hikâyeler geçmişe dair yaşanmış olumlu ya da olumsuz olayları hatırlatarak örgüt üyeleri üzerinde etkili olmayı hedefler. Öte yandan bu hikâyeler zamanla örgütün

kültürel tarihini de oluşturmaya, çalışanlar arasında ortak bir tarih bilincini canlandırmaya başlar (Barutçugil, 2004:211).

1.6.10. Dil

Dil bireylerin birbiriyle iletişim kurmasını sağlayan yazılı işaretler ve sistemli ses dalgalarından oluşan özel kodlardır (Balcı, 2003:53). Dil kültürün paylaşılması, gelişmesi ve gelecek nesillere aktarılması bakımından örgüt için çok önemli bir unsurdur.

Dil kültürlerde tarihselliği meydana getirerek sürekliliği olanaklı kılar. Kültürlerin oluşumunda büyük rol oynayan dil, tıpkı milletlerde farklılık gösterdiği gibi çeşitli gruplar üzerinde de farklılıklar gösterir. Örgütün kendine özgü bir şekilde kullanmakta olduğu dil kültürün algılanmasında ve paylaşılmasında etkili olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001:180). Örgütü oluşturan bireylerin; nesnelere yapıları ve sözcüklerin anlamları hakkında fikir birliğine varmalarıyla örgüte özgü dil oluşmuş olur. Bu bakımdan her örgüt başka hiçbir örgüte benzemeyen eşsiz bir dil kullanır denilebilir.

1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ

Örgüt kültürünün türleri hakkında da örgüt kültürünün tanımında olduğu gibi ortak bir mutabakat mevcut değildir. Örgüt kültürünü her araştırmacı kendi bakış açısı ve bulguları doğrultusunda kategorize etmiş ve türlerine ayırmıştır. Bu bağlamda aşağıda bazı araştırmacıların oluşturmuş oldukları örgüt kültürü tipleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Bazı Araştırmacıların Oluşturmuş Oldukları Kültür Tipleri

Hofstede	Harrison	Schneider	Deshpande ve Ark
Bireysellik	Güç Kültür	Kontrol Kültürü	Klan Kültürü
Güç Mesafesi	Görev Kültürü	İşbirliği Kültürü	Pazar Kültürü
Erkeksilik	Rol Kültürü	Rekabet Kültürü	Adhokrasi Kültürü
Uzun Dönem	Birey Kültürü	Yetiştirme	Hiyerarşi Kültürü
Planlama		Kültürü	
Belirsizlik			

1.7.1. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Tipleri

Hofstede ulusal kültür ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında kültürü güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik, erkeklik ve uzun dönemli planlama olmak üzere beş başlık altında toplamıştır (Erkmen, 2010:71).

1.7.1.1. Güç Mesafesi

Bu sınıflandırmada bahsi geçen güç uzaklığı, toplum içinde bireyler arasında gücün hangi şekillerde dağıldığı ile ilgilidir. Güç uzaklığının asıl konusu bireyler arasındaki eşitsizliktir. Hofstede'ye göre güç uzaklığı düşük olan toplumlarda çalışanlar daha bağımsız, daha demokratik bir yönetim tarzı ve esnek bir yapı içerisinde yer almak istemektedir. Güç uzaklığının düşük olduğu toplumlarda işletmeler esnek bir merkezileşme, daha az sayıda denetleyici, daha az ücret farklılıkları ve alt kademelerde yüksek niteliklidir. Güç uzaklığının yüksek olduğu toplumlarda ise yönetim tarzları otokritik bir şekle bürünmektedir. İşletme içerisindeki iletişim şekli dikey, yetkiler yazılı metinlerce açıkça belirtilmiş, merkezileşme şekli gayet katı, ücret farklılıkları oldukça yüksek, alt kademe çalışanları ise düşük niteliklidirler (Hofstede, 2001:105-109).

1.7.1.2. Belirsizlikten Kaçınma

Örgütler belirli bir çevrede faaliyet gösteren organizmalardır. Çevre ise belirsizliklerle dolu, kontrol edilmesi çok güç olan bir dışsal yapıyı nitelemektedir. Hofstede'nin kültür tiplerinden biri olan belirsizlikten kaçınma bireylerin bu çevrede oluşan belirsizlik karşısındaki davranış biçimlerini ve belirsizlikten kaçınma oranlarını inceler. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, iş stresi ve kaygı düzeyi düşüktür, yazılı kurallar çok azdır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda geleneklere daha az bağlılık görülür. Bunun yanında bireyler geleceğe dair alınan kararlarda daha yüksek risk almaya meyillidir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda ise bireyler risk alma konusunda isteksizdir. Örgütlerde çok fazla yazılı kural ve prosedürler mevcuttur. Gelecek hakkında yüksek kaygı ve iş stresi vardır. Bununla birlikte belirsizliğin yüksek olduğu toplumlarda yüksek düzeyde hiyerarşik kurallar mevcuttur (Terzi, 2000:67).

1.7.1.3. Bireysellik

Bireysellik herhangi bir örgüt ya da toplum içinde yer alan bireylerin kendi çıkarlarını toplumun ya da örgütün çıkarlarının üzerinde tutmasıdır. Bireysellik bazı toplumlarda başarının ve mutluluğun kaynağı olarak görülmektedir. Buna karşılık bazı toplumlar bireyselliğe karşı çıkar ve onun kişilerin toplum karşısında yabancılaşması, kendini yalnızlığa mahkûm etmesi olarak değerlendirir. Bireyselliğin yüksek olduğu toplumlarda temel karar alıcı bireydir ve hiçbir otoriteye bağlı kalmak istemez. Bireyselliğin düşük olduğu toplumlarda ise kolektif çalışma ruhuna inanılır ve kararlar kolektif olarak alınır. Alınan kararlar grubun tamamı üzerinde bağlayıcıdır. Bununla birlikte bireyselliğin düşük olduğu toplumlarda bireyler arasındaki sosyal bağlılık da güçlüdür (Erkmen, 2010:71-72).

1.7.1.4. Erkekçilik

Hofstede'nin kültür tiplerinden erkekçilik boyutu cinsiyetin roller üzerindeki etkisini niteler. Buna göre erkeksi toplumlarda baskın değerler para ve başarı olarak

karşımıza çıkar. Erkeksiliğin yüksek olduğu toplumlarda rekabete büyük önem verilir. Bununla birlikte çalışma hayatında yüksek iş stresi mevcuttur. Erkeksiliğin yoğun olduğu toplumlarda çalışma hayatında kadınlara pek yer yoktur. Buna rağmen çalışan kadınlar ise düşük ücrete tabidirler.

Kadınsılık ise toplum içinde başkalarıyla ilgilenme ve yardımda bulunma, hayat kalitesinin artırılmaya çalışılmasını ifade etmektedir. Bununla birlikte kadınsılığı yüksek olduğu toplumlarda arkadaşlık, iş birliği, düşük iş stresi ve yüksek ücretler alan kadınlar vardır (Hofstede, 2001:110).

1.7.1.5. Uzun Vadeli Planlama

Bu modele Konfüçyüs Dinamizmi” de denmektedir. Buna göre uzun dönemli planlamaların yüksek olduğu kültürlerde, değerlerin gücüne ve kalıcılığına önem verilerek gelecek kaygısı güdülerek uzun dönemli planlamalar yapılır. Kısa dönemli planlar yapan toplumlar ise günü kurtarmanın kaygısını güden toplumlar olarak değerlendirilir. Bu toplumlarda geleceğe yönelik hedeflerden çok geçmişin izleri ve şimdiki zamanın etkileri üzerinde durulur. Kısa vadeli planlamalar yapan toplumlar uzun vadeli planlar yapan toplumlara göre daha kadercidir (Erkmen, 2010:72).

1.7.2. Harrison’un Örgüt Kültürü Tipleri

Harrison örgüt kültürü tiplerini dört başlık altında toplamıştır. Bunlar, güç kültürü rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü şeklinde sıralanmaktadır.

1.7.2.1. Güç Kültürü

Harrison, gücün ve kontrolüm merkezde toplandığı ve gücü elinde bulunduran kişilerin diğer bireyler üzerinde egemenlik kurmasının doğru olarak kabul edildiği kültür türünü güç kültürü olarak nitelemektedir (Erkmen, 2010:83). Bu modelde güç örgüte merkezden dağılır ve astların kendi başlarına karar verme yetkisi yoktur. Örgüt gücü elinde bulunduran egemenin emrinde çalışır, dolayısıyla kural ve prosedürler yok denecek kadar azdır. Ayrıca bu örgüt tipinde güç merkezde yoğun olmakla birlikte uç

noktalarda zayıftır. Bu örgütler genelde küçük işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Hızlı karar alabilen ve çevredeki değişimlere ayak uydurabilen bir niteliğe sahiptirler (Yılmaz 2006).

1.7.2.2. Rol Kültürü

Rasyonel kuralların, sıkı bir hiyerarşinin, statülerin ve statülere uygun görev ve rollerin yönetmeliklerce açık bir şekilde tanımlandığı ve bu değerlere bağlılığın önemsendiği örgüt kültürü tipine rol kültürü denilmektedir (Erkmen, 2010:83). Bu kültür tipinde kişilerin bireysel kapasite ve potansiyellerinden kaynaklanan gücünden çok statü ve rollerin gücü kabul görür. Örgüt içinde temel güç kaynağı olarak hiyerarşi benimsenmiştir. Rol kültürünü benimseyen işletmeler, çalışanlarını prosedürler ve rutinlerle kontrol ederler. Bu kültürü benimsemiş işletmeler genel olarak tahmin edilebilirliğe büyük önem verirler. Riskten kaçınma oldukça önemlidir. Dolayısıyla yaratıcı ve yenilikçi kişiliğe sahip bireyler bu kültür tipi için uygun değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:37).

1.7.2.3. Görev Kültürü

Bireysellikten çok örgütsel amaç ve çıkarların ön planda olduğu, iş ve görev odaklı örgüt kültürü tipi görev kültürüdür (Erkmen, 2010:85). Bu kültür tipinde çalışanlar bireysellikten çok grup olarak hareket etme eğilimindedir. Grup olarak hareket edebilme yeteneğine sahip olmak örgüte dâhil olmada belirleyici bir özelliktir. Takım çalışmasına dayalı olan görev kültürü çevrede meydana gelen değişimleri algılama noktasında oldukça hassastır. Bununla birlikte bu tip örgütler kolektif zekâyâ önem verirler ve yenilikçi fikirler ortaya koyarlar (Yılmaz 2006).

1.7.2.4. Birey Kültürü

Örgütlerin, bireysel amaçları gerçekleştirmek için var olduğu örgüt kültürü tipi birey kültürüdür. Bu kültür tipinde çalışanlar uzmanlık alanlarına göre sınıflandırılırlar ve örgüt içinde herhangi bir otoritenin baskısına maruz kalmazlar. Bireyler örgütün

amaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarf etmekten ziyade örgüt bireylerin amaçlarını gerçekleştirmeleri için çaba sarf eder (Erkmen, 2010:85).

1.7.3. Schneider'in Örgüt Kültürü Tipleri

Örgüt kültürünün sınıflandırılması konusunda yapılan çalışmalardan biri de Schneider (1994)'e aittir. Bu çalışmada örgüt kültürü kontrol, işbirliği, rekabet ve yetiştirme gibi konularla ilişkilendirilerek ele alınmıştır.

1.7.3.1. Kontrol Kültürü

Otorite ve güce sahip olma ihtiyacının baskın olduğu ve yöneticilerin örgüt içi işleyişte yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu, bunun yanı sıra sıkı bir hiyerarşik yapının bulunduğu kültür tipi kontrol kültürü olarak sınıflandırılmıştır. Bu kültür tipinde bürokrasi anlayışı oldukça etkilidir. Değişime direnç gösteren bu örgüt tipinin en önemli özelliği statünün korunması için sarf edilen güçtür. Bu kültür tipi belirsizliğe ve başarısızlığa tahammül edemez. Bu nedenle risk alma neredeyse yoktur. Bu kültür türü disiplinden hoşlanan ve düzeni seven bireyler için caziptir (Erkmen, 2010:79).

1.7.3.2. İşbirliği Kültürü

Bireysel yetenek ve çabaların örgüt içinde bütünleştirildiği ve bu becerilerin dikkatli bir şekilde koordine edilerek örgüt içi işleyişin uyumsallaştırıldığı örgüt tipi işbirliği kültürü olarak nitelendirilmektedir. Bu kültür tipinde öncelikli kural uyumdur. Çalışanlar gelişim ve ilerleme için örgüt içindeki faaliyetlerinde uyumlu olmak zorundadır. Bununla birlikte bireysel yetenekler örgüt içinde paylaştırılarak, bu yeteneklerden doğan yeniliklerden tüm örgüt üyeleri faydalanabilir. Bu kültür tipinde sinerji çok önemlidir. Örgütün toplu hareketinin bireysel hareketten daha büyük bir fayda sağlayacağına inanılır ve örgüt çalışanları bu yönde motive edilir. Bireyler kişisel amaçlarından çok örgütün amaçlarına hizmet etmeye isteklidir. Bu ortak hedeflerin örgüt üyelerini ve örgütü bir arada tuttuğuna inanılır (Erkmen, 2010:80).

1.7.3.3. Rekabet Kültürü

Bu kültür tipi için en önemli şey mükemmeliyetçilik olarak karşımıza çıkar. Mükemmeliyetçilik amacıyla entelektüel ve teknik becerilerden maksimum düzeyde faydalanılır. Bu kültür tipinde faaliyet gösteren örgütlerde yaratıcılık çok önemlidir. Çalışanlar bireysel becerilerini geliştirmek ve bunları örgütün iç yapısına entegre etme konusunda teşvik edilir. Bununla birlikte bu örgüt kültüründe uzmanlaşma oranı oldukça yüksektir. Örgütün oluşturmuş olduğu yeni değerler rekabet avantajı sağlar ve birincil hedef haline gelir. Bu avantajın kaynağı olarak uzmanlaşma ve onunda ötesinde bilgi yer alır. Bu sebeple örgütler bilginin kullanılması ve paylaşılması konusunda örgüt içinde analitik sistemler kurarlar. Başka bir deyişle bu kültürün bireyleri etraftaki sorunlara ya da fırsatlara yönelik imgeleri görebilen ve en uygun çözümü getirmede maharet gösterebilen uzman analistlerden oluşur (Erkmen, 2010:80-81).

1.7.3.4. Yetiştirme Kültürü

Bireysel yetenek ve kişisel gelişimlerin ön planda tutulduğu, kişisel potansiyellerin dikkate alınarak, bu potansiyellerin kullanımının ön plana çıktığı kültür tipine yetiştirme kültürü denir. Bu kültür tipi hümanist bir yaklaşım sergiler. Buna göre örgütsel amaçlar kadar bireysel hedeflerin de gerçekleştirilmesi önemlidir. Bu amaçla fikirlerin kolayca ifade edilebildiği, idealist ve iyimser yaklaşımların var olduğu bir çalışma ortamı sağlanmaya çalışılır. Bu kültüre mensup bireyler kendilerini gerçekleştirmeye inanır ve bu amaçla bütün potansiyellerini ortaya koymaya çalışırlar. Yetiştirme kültürü amaçlara önem verir ve bir taraftan örgütün misyonunu canlı tutmaya çalışırken diğer taraftan da örgüt üyelerinin amaçlarını gerçekleştirmelerini önemser (Erkmen, 2010:81).

1.7.4. Deshpande vd. Örgüt Kültürü Tipleri

Örgüt kültürü alanında bir diğer önemli çalışma da Deshpande ve Webster tarafından yapılmıştır. Kültürün boyutlarını inceleyen Deshpande ve Webster kültürü

hiyerarşi, adhokratik, pazar ve klan kültürü olmak üzere dört farklı boyutta incelemiştir (Canizares vd., 2007:409-414).

1.7.4.1. Hiyerarşi Kültürü

1960'lı yıllara kadar yönetim ve organizasyon alanında yapılan hemen hemen her çalışma Weber'in hiyerarşik ve bürokratik örgütlenme biçimini; istikrar, verimlilik, yüksek tutarlı ürünler ve hizmetler sunma noktasında sağladığı faydalardan dolayı en iyi örgütlenme biçimi olarak kabul edilmiştir. Karar verme yetisi, standardize edilmiş kurallar ve prosedürler, kontrol ve hesap verilebilirlik mekanizmalarının açık hatlar üzerinde olması başarının anahtarı olarak kabul edilmiştir. Hiyerarşi kültürünün hakim olduğu tipik örgütlenmelere örnek olarak; fast-food restoranlar (McDonald's gibi), büyük holdingler (Fort Motor Company gibi) ve devlet kurumları (Bakanlıklar gibi) gösterilebilir (Cameron ve Quinn, 2006:57).

Bu kültür tipinde personelim resmi ve yapılandırılmış bir örgüt kültürüyle uyumlu çalışması beklenir. Çalışanların örgüt içinde hangi işleri yapacakları, hangi görevleri yerine getirmekte sorumlu olduklarını prosedürler belirler. Bu tip kültürlerde etkili liderler, koordinatörler ve organizatörler, düzgün çalışan bir kuruluş sistemi oldukça önemlidir. Bununla birlikte kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutmaya yarayan araçlardır. Çok sayıda standart prosedür ve birden fazla hiyerarşik düzenden oluşan bu kültür tipine; büyük kuruluşlar ve devlet kurumları genel olarak hiyerarşi kültürünün egemenliği görülmektedir (Masood vd., 2006:943-944).

1.7.4.2. Pazar Kültürü

1960'ların sonunda örgütler rekabetçi mücadeleyle karşı karşıya kaldılar ve rekabet için yeni bir form geliştirdiler. Bu form, Oliver Williamson (1975) ve Ouchi (1981)'nin çalışmalarına dayanmaktadır. Buna göre araştırmacılar hiyerarşik örgüt kültüründen ziyade örgütsel etkililiği baz alarak, çeşitli alternatifler belirledi. Bunlardan en önemlisi ise işlem maliyetleri üzerindeki verimlilik oldu (Cameron ve Quinn, 2006:69).

Pazar kültürü olan örgütler iç işlerinin yerine dış ortama yönelik çabalar gösterir. Bu amaçlar agresif bir stratejinin verimlilik ve karlılık üzerinde olumlu etkilerinin olduğu kabul edilir (Cameron ve Quinn, 2006:91). Piyasa kültürü sonuç odaklı bir çalışma ortamının içinde gelişir. Bu ortamda sert bir rekabet vardır. Bu ortamda organizasyonu bir arada tutan temel değer kazanan örgüt vurgusudur. Bu örgütlerde başarı pazara nüfuz edebilme ve pazar payı ile tanımlanır. Ayrıca rekabet için pazar liderliği önemlidir (Masood vd., 2006:943-944).

1.7.4.3. Klan Kültürü

Klan kültürüne sahip olan örgütlerin çalışanları örgütü bir aile olarak görür. Hiyerarşi ve piyasaların rekabetçi kar merkezli kural ve usullerinin yerine klan kültürünün tipik özelliği, kurumsal bağlılık, ortak çalışma ve katılımdır. Klan kültürü bazı temel varsayımlar üzerine dayanır (Cameron ve Quinn, 2006:87). Bu varsayımlar içinde sadakat ve gelenek organizasyon içinde önemli bir yer tutar. Klan kültürü tıplı bir ailedeki gibi takım çalışması, katılım ve uzlaşmaya dayanır. Bu özellikleri göz önüne alındığında aile yapısıyla olan benzerlikleri nedeniyle bu kültür tipine klan kültürü denilmiştir (Masood vd., 2006:943-944).

1.7.4.4. Adhokratik Kültür

Adhokratik kültür; girişimci, yaratıcı ve yenilikçi bir kültür olarak karakterize edilmektedir. Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar risk alırlar ve yenilikçidirler (Cameron ve Quinn, 2006:86). Yenilikçilik ve deneme bu kültür tipini ayakta tutan en önemli etmenlerdir. Kültürün en önemli vurgusu yeni bilgiler elde ederek ürün ve hizmetlerde öncü olmaktır. Bu kültür tipini benimseyen örgütler için başarı; hızlı büyüme. Bu da ancak yenilikçi ve orijinal ürünler ve hizmetler geliştirmekle mümkün olacaktır. Adhokratik örgüt kültürünün hâkim olduğu kuruluşlarda liderler; girişimci, etkili, vizyoner, yenilikçi, yaratıcı, risk almayı bilen ve geleceğe odaklanırlar (Masood vd., 2006:943-944).

1.7.5. Diğer Örgüt Kültürü Tipleri

Literatürde örgüt kültürü tipleri çeşitli araştırmacılarca farklı bakış açılarıyla değerlendirilmiş ve farklı yaklaşımlar sergilenmiştir. Bu noktada farklı araştırmacıların oluşturduğu birçok kültür tipinden söz etmek mümkündür. Ancak bu kültür tiplerinde önce çıkan kavramlar güç, işbirliği, bireysellik, risk, belirsizlik, roller ve rekabet olarak sıralanabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE

Tarihsel süreç içerisinde toplumların yaşamış olduğu sosyo-ekonomik gelişmeler; ilkel toplumlardan tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna ve sanayi toplumundan da bilgi toplumuna geçiş olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır. Toplumun hayat tarzı üzerindeki değişiklikler bir takım faktörlerin itici güç olması sonucu ortaya çıkmıştır. Toplum tarımla birlikte ilkel bir yaşam tarzından yerleşik bir yaşam tarzına geçiş yapmış ve sanayi devrimiyle de sanayi toplumunun temellerini oluşturmuştur. Üçüncü dönemde ise insan emeğinin yerini bilgi kavramının, makine gücünün yerini ise bilgi teknolojilerinin almasıyla itici güçler değişmiştir. Bu dönem literatüre “bilgi çağı” bilgi toplumu” “bilgi ekonomisi” gibi kavramlarla ifade edilmeye başlamıştır (Kandemir, 2008:16).

Uzun yıllar finansal yönetimin amacı işletmeye gerekli finansal girdinin sağlanması olarak kabul görmüştür. Daha sonra ise bu anlayış, yerini varlıkların yönetimine bırakmış, günümüzde ise artan küreselleşme ve rekabet ortamı işletmeleri varlıkların en iyi şekilde yönetilmesini mümkün kılacak stratejik kararlar almaya yöneltmiştir (Aydemir, 2008:91).

Varlıklar, işletmelerin bilançolarında yer alan aktif karakterli kalemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat işletme bilançolarında görünmeyen ancak işletme performansını yakından etkileyen işletme içi ve işletme dışı bir takım faktörler giderek ön plana çıkmaya başlamıştır (Chen vd., 2004:196) . İşletmelerde katma değer yaratan ve piyasa değerlerinin oluşumunda etkin rol oynayan değer, entelektüel sermaye olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydemir, 2008:92).

Küresel ekonomik büyüme modeliyle birlikte özellikle iletişim, bilgisayar ve biyoloji mühendisliği, yüksek teknolojinin hızlı gelişimi ile 1970'lerden bu yana değişti. Bu bağlamda bilgi, özellikle şiddetli rekabetlerin yaşandığı yüksek teknoloji dünyasında, fiziksel sermayelerin özellikle de finansal sermayelerin yerini almıştır (Chen vd., 2004:201). Bu doğrultuda XX. Yüzyılın sonlarına doğru firmaların maddi olmayan duran varlıklarına vermiş oldukları önem giderek artmıştır (Chen vd., 2004:209). Bu artış sermaye piyasalarına hızlı ulaşım, gelişen telekomünikasyon ve

teknolojideki hızlı ilerlemeler gibi küresel ekonomide meydana gelen gelişimlerden kaynaklanmaktadır (Elitaş ve Demirel, 2008:114). Ekonomiler artık maddi duran varlıkların ön planda olduğu sektörlerin hâkimiyeti altından çıkmış, firmalara rekabet avantajı sağlayacak bilgi ve teknolojinin ön planda olduğu bir yapıya bürünmüştür (Aydemir, 2008:94-95). Bu bağlamda, çetin ve karmaşık piyasa koşullarında işletmeyi diğer işletmelere göre üstün kılan; işletme stratejileri, pazarlama yapıları, maliyet oluşumları, değişen müşteri beklentilerine hızlı cevap verme vb. gibi bütün etkenler; genel olarak işletme çalışanlarının bilgi, deneyim ve kişisel yeteneklerinden meydana gelmektedir (Elitaş ve Demirel, 2008:116).

Modern organizasyonlar, günümüzde üç tip sermaye kullanarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bunlar; fabrika ve ekipman gibi fiziksel varlıklardan oluşan sermaye, nakit ve yatırımlar gibi finansal varlıklardan oluşan sermaye ve önemi her geçen gün artan entelektüel birikimlerdir. Bununla birlikte günümüzde firmaların sahip oldukları entelektüel varlıkları, maddi varlıklarından çok daha önemli bir hal almıştır (Aydemir, 2008:92; Yereli ve Gerşil 2005:19). Başka bir ifadeyle maddi varlıklar günümüzde - özellikle hizmet sektörü ve bilgi yoğun işletmeler başta olmak üzere- yerini Entelektüel varlıklara bırakmaktadır. Nitekim örgütler için hayati önem taşıyan bilgi, üretim faktörlerini doğrudan etkileyerek niteliklerini ve verimliliklerini şekillendirmektedir (Arıkboğa, 2003:70-71). Bu da örgütlerin fark yaratmak amacıyla entelektüel varlıklardan maksimum düzeyde faydalanmasını gerekli kılmaktadır.

Günümüzün hızlı değişim dalgaları dikkate alındığında; örgütlerin kendini yenileyen dinamik bir yapı içerisinde kalabilmeleri hayati önem taşır (Alagöz ve Özpeynirci, 2007:168). Çağımızın hızla değişen piyasa koşulları ve teknolojideki yenilikler dikkate alındığında işletmelerin değişimlere ayak uydurabilecek reaktif ya da proaktif olarak bu değişimlere cevap verebilecek, dinamik bir örgüt yapısına sahip olmaları önemlidir (Lonnqvist vd., 2009:562). Bu kabiliyet örgütlerin ömrünü uzatırken, aksi durumda varlıklarını sürdürmeleri güçleşmektedir. Bu bağlamda geleceğe yönelik stratejik hesapları olan örgütlerin, mevcut maddi varlıklarının yanı sıra entelektüel varlıklarına da önem verir hale gelmeleri yadsınmaz (Kandemir, 2008:17). Nitekim örgütlerin entelektüel sermaye birikimi, gelecekte sürdürülebilir kazançlar elde etme potansiyeli göstermesi açısından son derece önemlidir (Chen vd., 2004:197; Dzinkowski, 2000:32-36).

Geçmişte bölgesel ticari alanlar mevcutken; küreselleşme ile birlikte bu pazarlar bütünleşmiş ve dünya tüm gelişmelerin anında haberdar olduğu bir köy halini almıştır (Aşıkoğlu ve Aşıkoğlu, 2008:132; Dinçer, 2007:80). Bunun sonucu olarak da örgütler neredeyse bütün teknolojik yeniliklerden anında haberdar olmakta, onları elde edebilmektedir. Bu durum rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan örgütlerinin taklit edilemeyen varlıklara yönelmesini zorunlu hale getirmiştir (Martín-de-Castro vd., 2006:327)

Rekabet avantajı ve uzun vadeli kurumsal değer yaratma noktasında, maddi duran varlıklardan ziyade maddi olmayan duran varlıkların ve bu varlıkların etkin yönetiminin önemli bir rolü vardır (Chen, 2010).

2.1. ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMININ GELİŞİMİ

Entelektüel sermaye kavramı; ilk olarak ABD’li ekonomist John Kenneth Galbraith tarafından 1969 yılında entelektüel sermayenin, yalnızca insan zekâsının bir ürünü değil entelektüel faaliyetler bütünü olduğunu savunan fikirleriyle ortaya konmuştur (İpçioğlu 2008; Pena 2002; Carson vd. 2004). Galbraith, yapmış olduğu değerlendirmede entelektüel birikimden bahsederek bu kavramı bireysel performansla ilişkilendirmiştir (Pena 2002). Bu çalışmada entelektüel sermaye kavramı “bireysel entelektüel sahiplik” olarak değerlendirilmiştir (İpçioğlu 2008).

Entelektüel sermayenin literatüre girişi ise Michael Kalecki’nin 1975 yılında Galbraith’e atıfta bulunarak yazdığı makalede “*Acaba geçen birkaç on yılda elde ettiğimiz entelektüel sermayenin kaçımız farkındayız*” ifadesi ile gerçekleşmiştir (Pike vd. 2005; Kandemir, 2008:18). Günümüzdeki anlamıyla ise entelektüel sermaye kavramı, ilk defa Thomas Stewart tarafından 1991’de Fortune dergisinde yayımlanan “BrainPower” başlıklı makale ile dikkatleri üzerine çekmiştir (Bontis vd., 2002:225; Ertukrul 2000). Öte yandan 1995 yılında İsviçreli bir finansal hizmetler firması olan Skandia yıllık raporlarına ek olarak bir entelektüel sermaye raporu yayınlamıştır. Bu çalışma araştırmacılara yeni bir ufuk açmış ve maddi olmayan duran varlıkların neler olduğu, bu varlıkların nasıl ölçülmesi ve raporlanması gerektiği konusunda birçok çalışmanın yapılmasında tetikleyici unsur olmuştur (Lee ve Guthrie, 2010:7).

Sullivan (2000)'a göre entelektüel sermaye kavramının ortaya çıkışı ve gelişiminin temelinde birbirini takip eden üç hareket vardır. Bunlardan ilki Hiroyuki Itarni'nin 1980'lerde Japon işletmelerinin yönetiminde görünmez değerlerinin etkisi üzerine yapmış olduğu çalışmalarıdır. İkinci olarak David Teece 1986 yılında teknolojinin ticaretleştirilmesi konulu makalesiyle, işletme teorisinde farklı bir görünüm arayan Penrose, Rulment ve Wemerfelt gibi ekonomistlerin görüşlerini birleştirmiştir. Son olarak da, Sveiby entelektüel sermayenin insan sermayesi boyutunu ele alarak, çalışanların bilgi ve yeterliliklerine dayalı girişimlerin işletmelerin değeri açısından potansiyel bir zenginlik sağladığını ileri sürmüştür.

Entelektüel sermayenin tarihsel gelişim sürecini kronolojik olarak ortaya koyan Petty ve Guthrie (2000)'nin çalışması bu süreç içindeki önemli araştırma ve dönüm noktalarını ele alması bakımından önemli bir kaynak teşkil etmektedir (İpçioğlu 2008). Söz konusu çalışmaya bakılarak Tablo 2'de kavramın tarihsel gelişim sürecinde yaşanan önemli olaylar net bir şekilde ortaya konmaktadır.

Tablo 2: Entelektüel Sermayenin Gelişimindeki Kronolojik Dönüm Noktaları

1980'lerin başı	Maddi olmayan değer fikri (genellikle şerefiye olarak adlandırılır).
1980'lerin ortası	Enformasyon çağının yakalanması ve birçok şirketin pazar ve defter değeri arasındaki farkın belirgin bir şekilde genişlemesi.
1980'lerin sonu	Uygulayıcı danışmanlar tarafından entelektüel sermayeyi ölçen tablolar ve muhasebe yöntemlerinin geliştirilmesi çabaları (Sveiby, 1998)
1990'ların başı	Sistemik bir şekilde, şirketlerin entelektüel sermaye stoğunun işletme dışındaki ekipler tarafından ölçülmesi ve raporlanması girişimleri (Örneğin, Celemi, 1999; Skandia Insurance Company, 1998; The Swedish Coalition of Service Industries, 1995). 1990'larda Skandia AFS, Leif Edvinsson'u entelektüel sermaye direktörü olarak tayin eder. Bu uygulama ilk kez entelektüel sermayeyle ilgili olarak bir işletmede yönetim düzeyinde resmi bir statü ve pozisyon yaratır. Kaplan ve Norton Literatüre dengelenmiş puan kartı (balance-Scorecard) kavramını sokar (1992).
1990'ların ortası	Nokada ve Takeuchi (1995), "bilgi yaratan şirket" adlı çok önemli bir eser meydana getirdiler. Bu kitap, bilgi kavramına yoğunlaşmasına rağmen, entelektüel sermayeye de yalın bir biçimde odaklanarak bilgi ve entelektüel sermaye ayrımını yeterli derecede ortaya koydular. Celemi's Tango simülasyon aracı 1994'de başlatıldı. Tango maddi olmayan unsurların içinde icra eğitimine imkân veren yaygın bir şekilde pazarlanmış ilk üründür. Ayrıca 1994'de, şirketin entelektüel sermaye stoğunun değerlendirilmesine odaklanmış Skandia yıllık raporu üretildi. "Görülen entelektüel sermaye" Skandia kılavuzunu takip etmeyi sürdüren diğer firmaların büyük ilgisini çekti (Edvinsson 1997)
1990'ların sonu	1995'lerde diğer bir önemli olay da; Celemi'nin entelektüel sermayenin detaylı bir şekilde değerlendirilmesinde kullanılan bilgi denetimidir. Entelektüel sermayeyi çok önemli kılan en çok satan kitaplar yayınlandı (Kaplan ve Norton, 1996; Edvinsson ve Malone, 1997; Sveiby, 1997). Edvinsson ve Malone'un çalışması özellikle daha çok süreç ve entelektüel sermayenin nasıl ölçüleceği ile ilgiliydi. Araştırmacılar, akademik konferanslar, çalışma kâğıtları ve izleyicilerle buluşan diğer yayınlarla entelektüel sermaye çok popüler bir konu oldu. Artan büyük ölçekli çalışmalar (örneğin MERITUM projesi, Danish, Stockholms) entelektüel sermaye araştırmalarında bazı akademik sınırlar getirmeyi amaçlamışlardır. 1999 yılında OECD entelektüel sermaye ile ilgili Amsterdam'da bir uluslararası sempozyum organize etti (OECD, 1999; 2000).

Kaynak: Uyarlayan İpçioğlu (2008) Entelektüel Sermaye Yönetimi, Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları

Benzer bir çalışma da Sullivan tarafından yapılmıştır. O da yapmış olduğu çalışmada Tablo 3'de 1980'li yıllardan başlayarak 1990'lı yılların sonuna kadar entelektüel sermaye alanında gerçekleşen önemli çalışmaları kronolojik olarak sıralamıştır (Sullivan, 2000:239-240). Söz konusu çalışmalar birbirini tamamlar nitelikte olup, entelektüel sermayenin gelişim merhalelerine işaret etmektedirler.

Tablo 3:Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Önemli Çalışmaların Kronolojik Listesi

1980	Itami, “Görünmez varlıkları seferber etmek” adlı çalışmasını yayınladı.
1981	Hall, insan değerleri üzerine araştırmaları ticarileştirmek için şirket kurdu.
1986	Sveiby, maddi olmayan varlıklar üzerine “Know-how şirket” adlı çalışmasını yayınladı.
1986	Teece, İnovasyondan değer yaratma üzerine Orijinal makaleler yayınladı.
1988	Sveiby, bilgi sermayesini tanıtan “yeni yıllık rapor” adlı çalışmasını yayınladı.
1989	Sveiby “gizli bilanço” adlı çalışmasını yayınladı.
1989	Sullivan, “bilginin ticarileştirilmesi” üzerine araştırmalar yapmaya başladı.
1990	Sveiby, “bilgi yönetimi” isimli makalesini yayınladı.
1990	Stewart ilk defa entelektüel sermaye kavramını ortaya attı.
1991	Skandia, Edvinsson önderliğinde ilk kurumsal entelektüel sermaye fonksiyonlarını düzenlemeye başladı.
1992	Stewart Fortune'da “brainpower” adlı makalesini yayınladı.
1993	St. Onge, müşteri sermayesi kavramını ortaya koydu.
1994	Mill Valley Group ilk toplantısını düzenledi
1994	Stewart, Fortunede “entelektüel sermaye” adıyla bir baş makale yayınladı.
1994	Sullivan, Petrash ve Edvinsson entelektüel sermayenin yönetimini ele alan bir toplantıya ev sahipliği yaptılar
1995	Mill Valley Group ikinci toplantısını düzenledi.
1995	Skandia, entelektüel sermaye üzerine ilk kamuya açık raporu hazırladı.
1996	SEC entelektüel ve maddi olmayan duran varlıkların ölçülmesi üzerine bir sempozyum düzenledi.
1996	Sullivan ve Parr “lisans stratejileri” adlı kitabını yayınladı.
1996	Lev, New York üniversitesinde maddi olmayan duran varlıklar üzerine araştırmaları başlattı.
1997	Sveiby, “örgütlerin yeni serveti” adlı çalışmasını yayınladı.
1997	Edvinsson ve Malone “entelektüel sermaye” adlı kitabını yayınladı.
1997	Stewart, “entelektüel sermaye” adlı kitabını yayınladı.
1997	Hoover Enstitüsü, entelektüel sermayenin ölçülmesi üzerine konferans düzenledi.
1998	Sullivan, “entelektüel sermayeden yararlanmak” adlı kitabını yayınladı.
Kaynak: Sullivan, Patrick H. (2000)	

Entelektüel sermaye; literatürdeki yaygın kullanımına rağmen, 1990'ların ortalarından önce popüler bir alan değildir. 90'lı yılların ortalarından itibaren ise hem araştırmacıların hem de uygulamacıların ilgisini çekmiş ve popüler hale gelmiştir. Araştırmacılar tarafından yoğun olarak üzerinde durulan konu entelektüel sermayenin ölçümü ve yönetimi konularını kapsamaktadır (Chen vd., 2004:198)

Entelektüel sermaye alanında yapılan ilk çalışmalar genel olarak, kavramın tanımlanması, sınıflandırılması ve ölçülmesi üzerinde yoğunlaşırken, daha sonra yapılan çalışmalarda entelektüel varlıklar ve bunların işletme performansına etkilerinin konu alındığı çalışmalar ön plana çıkmıştır (Pena 2002). Günümüzde ise yatırımcılar, yöneticiler ve ekonomik kurumlar gibi aktörler entelektüel sermayeyi dikkate alarak üzerinde çeşitli çalışmalar yapmaya başlamışlardır (Ze'ghal ve Maaloul, 2010:47).

Entelektüel sermaye kavramının bilimsel ve pratik temellerinin ise, 1970 ve 1980'li yıllarda "insan kaynakları muhasebesi" içinde olduğu 1990'lı yıllarda ise yeni bir tür ekonomi ile önemini artıran entelektüel sermaye kavramı örgütsel düzeyde yoğun olarak araştırılmaya başlanmış, örgütlerde ve ekonomilerde zenginlik yaratmanın kaynağı olarak kabul edilmiştir. 2000'li yıllarda ise halen birçok araştırmacı entelektüel sermayenin önemini vurgulamakta ve bu alanda çeşitli araştırmalar yapmaktadırlar (İpçioğlu 2008).

2.2. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN TANIMI

Literatüre bu şekilde yansıyan entelektüel sermaye kavramının ne olduğu konusunda birçok farklı görüş mevcuttur. 1999 yılında Kanada'da gerçekleştirilen III. Uluslararası Entelektüel sermaye Yönetimi Konferansı'nın katılımcıları entelektüel sermaye kavramının gelişmeye devam eden bir kavram olduğunu ve henüz bir tanım yapmak için erken olduğunu söylemişlerdir (Elitaş ve Demirel, 2008:115).

Bununla birlikte çeşitli akademisyen ve profesyoneller entelektüel sermayenin ne olduğu, literatüre nasıl girdiği hakkında çeşitli görüşler bildirmişlerdir. Bu görüşler aynı olgudan bahsetseler de birbirinden farklı noktalara dikkat çekmektedirler. Hernández ve Noruzi (2010)'ye göre bu kavram kargaşası, entelektüel sermayenin sürekli gelişen ve değişen dinamik yapısından kaynaklanmaktadır.

- Stewart (1997), "Entelektüel Sermaye" adlı kitabında entelektüel sermaye kavramından söz ederken, "*zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzeme, bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimler*" ifadesini kullanmıştır.

- Annie Brooking (2000), “*Bilgi yönetimi için kurumsal hafıza stratejileri*” başlıklı makalesinde entelektüel sermayeyi, “*işletmenin işlev göstermesini sağlayan kombine maddi olmayan varlıklara verilen isim*” olarak tanımlar.
- Edvinsson ve Malone (1997), “*bilgiye sahip olma, uygulamalı tecrübe, örgütsel teknoloji, müşteri ilişkileri ve şirkete pazarda rekabet sağlayan profesyonel beceriler*” olarak tanımlamıştır.
- Entelektüel sermayenin performansa etkileri üzerine yaptığı araştırmalarla dünyanın bu alanda önde gelen uzmanlarından biri olan ve entelektüel sermaye alanında yaptığı çalışmalarla bu alandaki ilk akademik unvana sahip olan Bontis ise, entelektüel sermaye bileşenlerinin önemi üzerinde durarak, entelektüel sermayenin dinamik doğasına ve gelişimine vurgu yapmıştır (Lev, 2001:173). Bontis’e göre entelektüel sermayenin ne olduğunu anlamak, onun dinamik doğasına bakarak nelerden oluştuğunu kavramaktan geçmektedir (Bontis ve Fitz-enz, 2002:227). Bu bağlamda entelektüel sermaye; bir kuruluşun elindeki patentler, uyguladığı süreçler, çalışanların becerileri, kullanılan teknolojileri, müşteri ve tedarikçiler hakkındaki enformasyonu ve geçmiş tecrübelerin toplamını ifade etmektedir (İpçioğlu, 2007a:137).
- Bilgi yönetimi alanında önemli çalışmaları bulunan Larry Prusak da entelektüel sermayeyi “*formalize edilen, yakalanan ve kullanılmasıyla şirketi ayağa kaldıran entelektüel materyal*” olarak tanımlamıştır (Edvinsson ve Sullivan 1996).

Bilgi yönetimi teorisyenleri; Entelektüel sermayeyi, firmaların önde gelen kaynaklarından biri olarak görmektedirler. Entelektüel sermaye; bir firmanın çalışanlarının bilgisi, beyin gücü, know-how ve süreçlerin yanı sıra bu süreçleri sürekli geliştirmek için mevcut yeteneklerini rekabet avantajı olarak kullanmalarından geçmektedir. Bu kavramlar firmaların sürdürülebilirlikleri açısından maddi varlıklarından daha önemli bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır (Hernandez ve Noruzi 2010). Başka bir ifadeyle; firmaların en önemli rekabet silahı olarak, rakipleriyle farkını ortaya koyan, temelini bilgi ve deneyimin oluşturduğu ve değere dönüştürülebilir bilgi olarak kavramlaşan entelektüel sermaye; maddi olmayan varlıkların XXI. yüzyıldaki yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır (Alagöz ve Özpeynirci, 2007:168).

Görüldüğü gibi entelektüel sermaye konusunda birçok farklı tanım ve görüş bulunmaktadır. Bunun yanı sıra yapılan tanımlarda çoğu araştırmacının üzerinde durduğu ortak nokta, entelektüel sermayenin bilgi, beceri ve deneyimlere dayalı geliştirilebilen bir sermaye kavramı olduğudur.

Entelektüel sermaye kavramını daha iyi kavrayabilmek için onun nelerden oluştuğunun bilinmesi önemlidir. Bu bağlamda Brooking (1998) entelektüel sermayeyi açıklayabilmek için bilançoda görülmeyen varlıkların neler olduğunu incelemiştir. Bunlar;

- Pazarda işletmeye güç sağlayan varlıklar; ticari markalar, müşteri sadakati vb.
- Fikri mülkiyeti temsil eden varlıklar; patentler, markalar, Entelektüel mülkiyetler, telif hakları vb.
- İşletmeye içten güç kazandıran varlıklar; örgüt kültürü, yönetim ve işletme süreçleri, bilgi sistemleri vb.
- İşletme çalışanlarından kaynaklanan varlıklar; çalışanların bilgisi, yetenekleri, işle ilgili teknik bilgileri, şebeke yetenekleri vb. olarak karşımıza çıkmaktadır.

Entelektüel sermaye genel itibariyle bilançoda görülmeyen maddi olmayan duran varlıkları temsil etmektedir. Bu maddi olmayan varlıklar günümüzde onları ellerinde bulunduran şirketlere yüksek karlılık sağlamaktadır. Bu bağlamda entelektüel sermayenin günümüz firmaları üzerindeki etkilerini ve onlara sağladığı yararların boyutlarını anlamak için bu maddi olmayan varlıkların firma değerlerine yaptıkları etkiyi gözden geçirmek faydalı olacaktır.

Lev ve Zarowin'in yapmış oldukları araştırmalar günümüz şirketlerin piyasa değerlerinin büyük bir bölümünün bilançolarında görünmeyen varlıklardan oluştuğunu ortaya koymaktadır. ABD firmalarının piyasa ve defter değeri arasındaki oranlarını inceleyen Lev ve Zarowin 1973 yılında 0,81 olan oranın 1992 yılında 1,69'a yükseldiğini ortaya koymuşlardır. Bu araştırma, şirket bilançoları üzerinde gösterilmeyen entelektüel sermaye değerinin yıllar geçtikçe büyüdüğünü ve önemli hale gelmekte olduğunu gösterir. Bunun yanı sıra entelektüel sermayenin piyasa değerinde

oluşturduğu bu katma değer yaygın olarak kabul edilirken, bu değerleri ölçmek için herkes tarafından kabul edilen bir ölçüm yöntemi henüz ortaya çıkmamıştır (Samudhram vd., 2008:658).

Lev ve Zarowin'in araştırmalarına paralel olarak, Ze'ghal ve Maaloul (2010) da İngiltere'de faaliyet gösteren ve "katma değer puan tablosunda" yer alan şirketler üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda işletme değerlerinin %70 gibi büyük bir oranının mali tablolarda yer almadığını ortaya koymuşlardır. Bu da entelektüel sermayenin günümüz işletmeleri için ne kadar önemli bir değer olduğunu ortaya koyması bakımından önemlidir. Nitekim her geçen gün entelektüel sermaye, firmaların piyasa değerleriyle defter değerleri arasındaki farkı artırmaktadır (İpçioğlu, 2007b:291).

Entelektüel sermayenin önemli bir özelliği de geleceğe dair yapılan hesaplarda stratejik bir kaynak oluşudur. Nitekim geleneksel sermaye anlayışında yer alan fiziksel ve finansal varlıklar mevcut durumu ortaya koyarken, entelektüel sermaye geleceğe yönelik değer yaratma üzerine odaklanmıştır (Chen vd., 2004:208).

Günümüzde fiziksel ve finansal sermaye gibi entelektüel sermaye de stratejik bir kaynak olarak görülmektedir. Bu kaynağın taklit edilememesi ona stratejik bir önem sağlamıştır. Bir şirketin kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı ile şirket performansı açısından entelektüel sermaye, stratejik bir kaynak olarak düşünülmektedir (Hernandez ve Noruzi 2010). Şirket sahipleri açısından hisse senetlerinin değerlerini maksimize etmek için entelektüel sermaye unsurlarından yararlanılarak başarılı bir zenginlik yaratmak en temel ölçütlerden biri haline gelmiştir (Lee ve Guthrie, 2010:13). Yoğun rekabet ortamında entelektüel varlıkları etkin bir şekilde kullanabilen firmalar büyük rekabet avantajları sağlamaktadır (İpçioğlu, 2007a:137).

Rekabet avantajı ve uzun vadeli kurumsal değer yaratma noktasında, maddi duran varlıklardan daha çok maddi olmayan duran varlıkların ya da entelektüel sermayenin etkin yönetiminin önemli bir rolü vardır (Abeysekera ve Abhayawansa 2009:295). Bu bağlamda sürdürülebilir rekabet üstünlü sağlamak için rakiplere karşı farklılıklar yaratılmalıdır. Bu ise ancak daha iyi insan kaynakları uygulamaları, motivasyon, know-how, bilgi paylaşımı, markalar yaratmak, iyi bir imaj, patent, müşteri bağlılığı, örgüt kültürü ve yapısı, iletişim ve bilgi sistemleri gibi bir çok konuda gelişim göstererek yapılabilir (İpçioğlu, 2007a:139).

2.3. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN BİLEŞENLERİ

Entelektüel sermayenin tanımı ve bileşenleri için literatürde tam bir konsensüs sağlanamadığı için, Avrupa Birliği entelektüel sermaye ile ilgili bir konsensüs projesi olan MERITUM'u gerçekleştirmiştir. MERITUM (2001) ise entelektüel sermayeyi "bir organizasyonun insan, örgütsel ve ilişki kaynaklarının kombinasyonudur" şeklinde tanımlamış ve sınıflandırmış (İpçioğlu, 2007a:140)

Farklı entelektüel sermaye tanımlarına bağlı olarak, çeşitli bileşenlerden söz edilmektedir. Nitekim entelektüel sermaye içinde barındırdığı unsurların birbiriyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan bir olgudur (İpçioğlu, 2007b:294) ve entelektüel sermayeyi anlayabilmek için onu yaratan bu unsurları iyi bilmek gerekir (Arıkboğa, 2003:73).

Entelektüel sermaye unsurlarındaki farklılık, bu tanımlamaları yapan kişilerin farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır (Ercan vd. 2003). Ancak bu farklılıkları tamamen birbirinden ayırmak imkânsızdır. Aksine bu çeşitlilik birbirini tamamlar niteliktedir (Aydemir, 2008:98). Öte yandan çoğu akademisyen ve profesyonelin üzerinde mutabık kaldıkları iki unsurdan söz etmek mümkündür. Bunlar; insan sermayesi ve yapısal sermayedir (Çıkrıkçı ve Perçin, 2000:113). Ancak kavramın yeni oluşu ve değişen koşullar bu sınıflandırmanın yeterli olmadığını yeni sınıflandırmalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir (Chen vd., 2004:201-203). İlk olarak iki ana unsur üzerine bina edilen entelektüel sermaye kavramı geliştikçe bu unsurların içinde anılan çeşitli kavramlar önemini artırmış ve ayrıca kategorize edilmelerini gerekli kılmıştır. Nitekim hızlı değişim sahaları entelektüel sermayenin içeriğini günden güne artırmaktadır (Ercan vd. 2003).

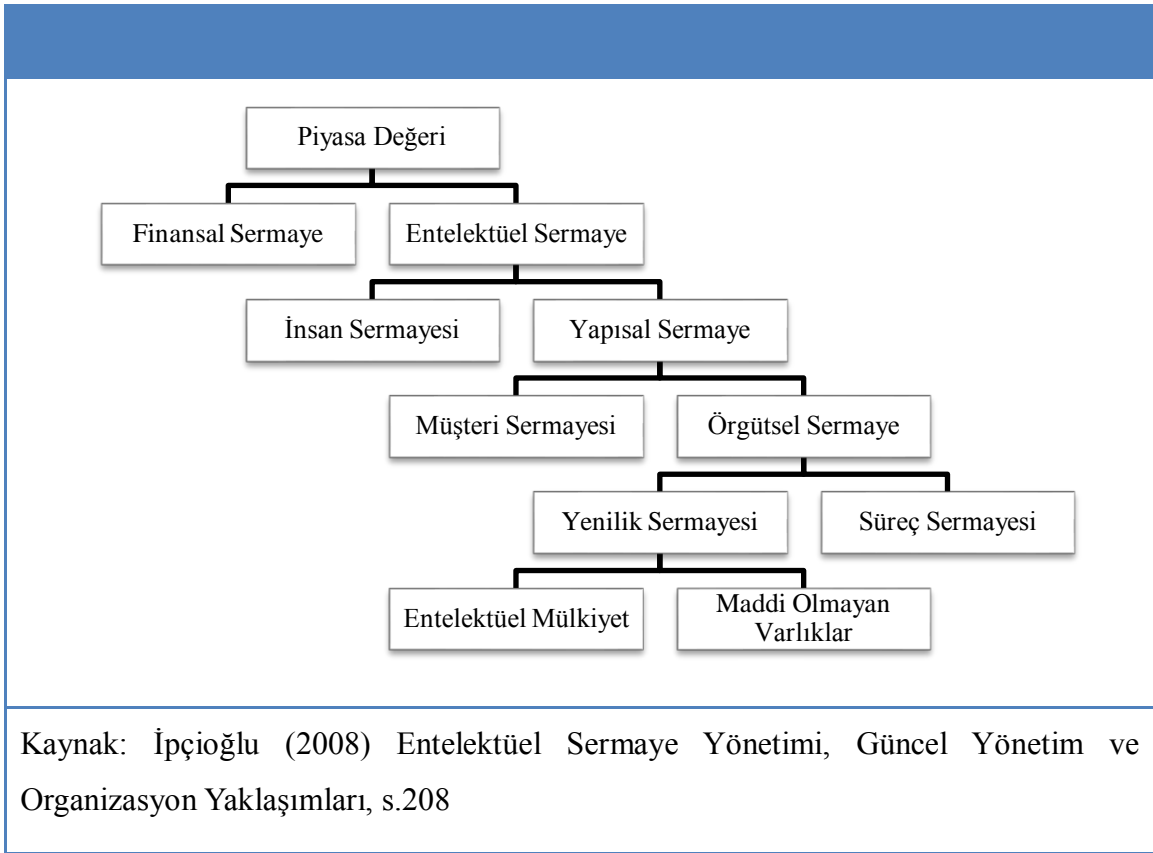
Entelektüel sermayeyi anlamamanın en kolay yolu, büyük bir parçanın tamamını anlamaya çalışmaktan ziyade, bu büyük parçayı daha küçük birimlere ayırarak ayrı ayrı tanımlanması ve ölçülmesiyle mümkün olabilecektir (Ercan vd. 2003)

İsveçli bir finansal hizmetler şirketi olan Skandia, entelektüel sermaye varlıklarını rapor eden ilk şirketlerden biridir. Skandia'ya göre entelektüel sermaye insan ve yapısal sermaye olmak üzere iki ana unsurdan meydana gelmiştir. Rapora göre yapısal sermaye, müşteri ve organizasyonel sermaye olarak iki alt bileşenden oluşur.

Bunun yanı sıra organizasyonel sermaye de kendi altında yenilik ve süreç sermayesi olmak üzere iki farklı kategoriye ayrılmaktadır (Chen vd., 2004:199).

OECD' de 1999 yılında gerçekleştirmiş olduğu uluslararası sempozyumda entelektüel sermayeyi bir şirketin maddi olmayan varlıklarının ekonomik değeri olarak tanımlamış; örgütsel (yapısal) ve insan sermayesi olarak iki kategori altında ele alınabileceğini belirtmişlerdir (İpçioğlu, 2007b:295).

Şekil 1: Skandia'ya Göre Entelektüel Sermayenin Piyasa Değeri İçindeki Yeri



Stewart (1997) ve Edvinsson ve Malone (1997) tarafından yürütülen çalışmalar, entelektüel sermayenin bileşenlerini benzer bir sınıflandırmayla ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalarda entelektüel sermaye, insan sermayesi ve yapısal sermaye oluşur. İnsan sermayesi, çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve nitelikleri kapsamaktadır. Yapısal sermaye ise çalışanların akşam eve dönerken iş yerlerinde bıraktıkları bilgi anlamına gelmektedir (Ze'ghal ve Maaloul, 2010:51; Chen vd., 2004:210).

Japonya'da ilk entelektüel sermaye çalışmalarını başlatanlardan biri olan (Wu ve Chou, 2007:47) Okada (2004)'ya göre entelektüel sermaye de bir varlıktır ve bu

varlıklar buldukları yere göre üçe ayrılmaktadır. Bunlar;

- Piyasa temelli entelektüel varlıklar; markalar vb.
- Organizasyon temelli entelektüel varlıklar; şerefiye vb.
- Ürün temelli entelektüel varlıklar; lisanlar, patenler vb. şeklinde sıralanmaktadır.

Dzinkowski (2000) de entelektüel sermayenin ölçülmesiyle ilgili yapmış olduğu çalışmada entelektüel sermayeyi; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak üçe ayırmaktadır.

Narvekar ve Jain (2006) ise, Entelektüel sermayeyi dört temel bileşene ayırmışlardır. Bunlar;

- İnsan sermayesi
- Yapısal sermaye
- Yenilik sermayesi
- Müşteri sermayesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Chen (2004) de entelektüel sermaye unsurlarını aynı şekilde kategorize etmektedir.

Lee ve Guthrie (2010) ise entelektüel sermaye kavramının ana unsurlarını daha da genişleterek onun; yapısal sermaye, insan sermayesi, müşteri sermayesi, yenilik sermayesi, dış sermaye, paydaş sermaye ve bilgi yönetimi için ölçüm ve raporlama amaçlı sermaye gibi birbirinden ayrılmış çok sayıda yan kavramdan oluştuğunu ifade etmektedir.

Entelektüel sermayenin ne olduğunu anlamak için yapılan çalışmalar, bu kavramın çeşitli bileşenlerden oluştuğunu ortaya koymuştur. Görüldüğü gibi entelektüel sermaye kavramını oluşturan unsurlar zamanla şekillenmiş ve ilk olarak insan sermayesi ve yapısal sermaye altında toplanan bu unsurlara gün geçtikçe artan önemlerine binaen yeni unsurlar eklenmiştir. Öte yandan günümüzde entelektüel sermayeyi bu şekilde bileşenlerine ayırmak firmaların performansına ne tür bir entelektüel varlığın daha çok katkıda bulunduğunu anlamamız açısından önemlidir (Aydemir, 2008:99).

2.3.1. İnsan Sermayesi

İş gücü geçmişten günümüze kadar bütün ekonomik sistemlerde önemli bir yer tutmaktadır. Bununla birlikte günümüz ekonomi dünyasında bu önem daha da belirgin bir hal almıştır. Geçmiş ekonomik sistemlere bakıldığında nitelikli iş gücü hiç bu günkü kadar önemli olmamıştır. İnsan bilgiyi elde etme ve onu süreçlere uygulayarak yenilikler yaratma noktasında sürdürdüğü gelişimi devam ettirecektir. Bu entelektüel becerilerin farkına varan işletmeler, açığa çıkan bilgi ve deneyimleri örgüt içinde organize ederek paylaşılmasını ve bu onun sahipliğini elde etmek istemektedirler.

Bir işletme faaliyetlerini sürdürebilmek için dört temel unsura ihtiyaç duyar. Bunlar; üretim araçları, hammadde, hizmetler ve iş gücüdür. Öte yandan iş gücü ve diğer üç öge arasında ciddi farklılıklar göze çarpar. İş gücü diğer üç ögeyi işleme sokması bakımından önem arz etmektedir.

Genel anlamda insan sermayesi; işgörenin niteliklerini, yeterliliklerini, uzmanlıklarını, eğitim düzeyini, yaratıcılıklarını ve işletmeye katma değer sağlayacak tutum ve davranışlarını içerir (Önce, 1999:38). İşgörenler bu yetenekleri sayesinde üretim araçlarını, hammaddeyi ve hizmetleri anlamlı bir şekilde işleme dâhil ederler.

İnsan sermayesi yeniliklerin kaynağı olması bakımından işletmeler için çok önemli bir unsurdur (Arıkboğa, 2003:84-88). Nitekim entelektüel sermayenin unsurlarını ele alan araştırmacıların insan sermayesine hususi bir önem atfetmişlerdir. İnsan sermayesinin ne olduğunu daha iyi anlayabilmek için onun hangi unsurlardan daha da doğrusu onun hangi yetkinliklerden oluştuğunu ortaya koymak önemlidir. Bu bağlamda Dzinkowski (2000) insan sermayesi içerisinde yer alan entelektüel unsurları şu şekilde sıralamıştır.

- Teknik bilgi
- Eğitim
- Mesleki vasıflar
- İşle ilgili bilgi
- Mesleki değerlendirmeler
- Ruhsal değerlendirmeler

- İşle ilgili yetkinlikler
- Girişimcilik gücü; yenilikçilik, proaktive ve reaktive yetenekler ve değişe bilirliliktir.

İnsan sermayesini diğer entelektüel sermaye bileşenlerinden ayıran ve onu farklı kılan en önemli nokta, onun yapısal sermaye ve yenilik sermayesi gibi firmanın rekabet gücünü artıran maddi olmayan varlıklarının kaynağı olmasıdır (Arıkboğa, 2003:86). Gerek mevcut varlıkları işleme sokma, gerekse faaliyetleri doğrultusunda yeni yapılar ve yeni yaklaşımlar oluşturması, insan sermayesini işletmeler açısından önemli bir konuma yükseltmiştir. Bilgi toplumuna geçiş sürecinde nitelikli insan kaynakları ve bu kaynakların sahip olduğu bilgi ve beceriler ile örgütlerin dinamik yapısına ilişkin kavramlar giderek önem kazanmıştır (Aşıkoğlu ve Aşıkoğlu, 2008:134).

İnsan unsuru işletme içindeki diğer kaynaklara bakıldığında hepsinden farklı olarak karar verme mekanizmasına sahip olan tek unsurdur. Dolayısıyla işletmelerin başarısındaki odak noktayı oluşturmaktadır. İşletmenin diğer kaynakları ise ancak insan unsurunu tamamlayıcı ve destekleyici kaynaklardır. Bu bakımdan işletmelerin sahip oldukları beşeri gücü tanımaları ve ondan faydalanmaları stratejik olarak çok önemlidir (Dinçer, 2007:191)

Küresel rekabetin şiddetini gün geçtikçe artırdığı ve bu sistem içinde ayakta kalabilmek için rakiplerle farkını belirleyen yeni değerleri ortaya koymanın hayati önem taşıdığı günümüz ekonomi dünyasında, bu yenilik ve değişimin tek kaynağı insan unsurudur. Nitekim yenilikleri yaratan pek çok unsurdan söz edilse de bunların en önemlisi insan kaynaklarıdır (Arıkboğa, 2003:87). İnsan merkezli varlıkların işletmeler tarafından sahiplenilememesi, insan unsurunun değerini daha da artırmaktadır (Ercan vd. 2003)

Her ne kadar teknoloji ilerleyip ekonomilerde insan emeğine duyulan ihtiyaç günden güne azalsa da işletmeler, örgütleriyle bütünleşebilen, bilgi toplayan ve topladığı bilgiyi örgüt içinde paylaşan nitelikli insan gücüne her zaman ihtiyaç duyacaktır (Arıkboğa, 2003:88).

İnsan sermayesinin, işletmeler açısından önemini daha iyi kavrayabilmek için onunla maddi varlıklar arasındaki farkı ortaya koymak gerekmektedir. İşletmeler

açısından işgücü ile maddi olan varlıklar arasındaki farklılıkları şu şekilde sıralamak mümkündür (Milost 2007).

- İşletme bünyesinde hizmet veren bir çalışan bireysel olarak işletmeyi istediği an terk edebilecek bir konumda olmasından dolayı maddi varlıklardan ayrılır.
- Ekonomik ömrü sona eren bir varlık muhasebe sistemi tarafından varlıklardan düşülür, işgücü ise işletmeye ait olmadığından muhasebeleştirilemez.
- Başta nitelikli iş gücü olmak üzere, bir işçiyi değiştirmek bir varlığı değiştirmekten daha zordur.
- İşletmenin sahip olduğu bir varlığın değeri ekonomik ömrü boyunca değişmez iken bir işçinin değeri değişebilir.

Görüldüğü gibi insan sermayesi işletmeler açısından ikamesi oldukça zor, elde edilemez ve sahip olduğu yüksek potansiyeller açısından önemini asla yitirmeyecek bir sermaye türüdür.

2.3.2. Yapısal Sermaye

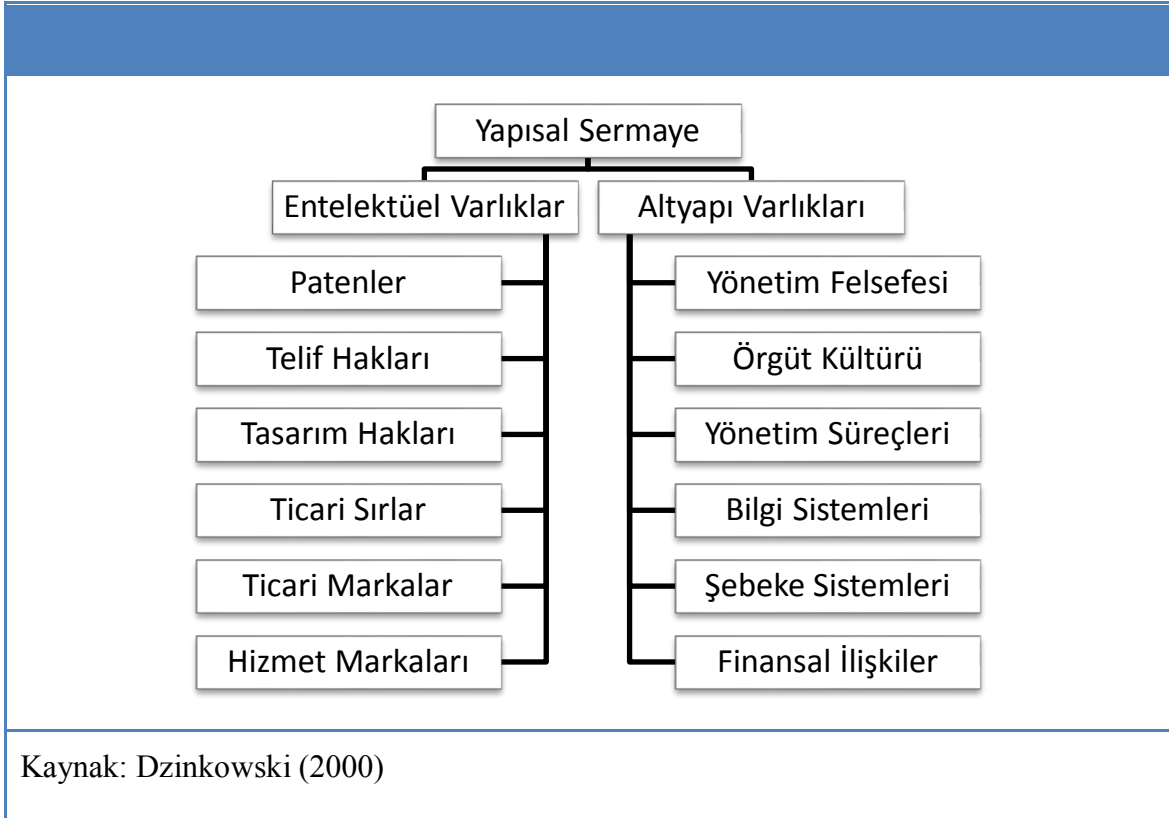
Yapısal sermaye, işletme performansı elde edebilmek amacıyla optimum entelektüel performansı araştırarak, çalışanları destekleyen işletme yapısı ve düzeniyle ilgilidir. Bu açıdan yapısal sermaye örgütün sahip olduğu sistemler, rutin iş programları ve prosedürlerden oluşan bilgiler bütünüdür (Narvekar ve Jain, 2006:176). Bu genel çerçevede içinde kapsamı derinleştirerek yapısal sermayenin nelerden oluştuğuna baktığımızda karşımıza; patenler, ticari markalar, yönetim araçları, yenilik teknikleri, bilgi teknolojileri ve AR-GE gibi kavramlar çıkmaktadır.

Stewart yapısal sermayeyi akşam olduğunda çalışanlarla beraber eve gitmeyen bilgi olarak tanımlamaktadır (Stewart 1997).

Yapısal sermayenin oluşturulması; işletmeye sonradan dâhil olan çalışanlar tarafından kullanılabilir bir örgütsel hafızanın ortaya çıkması bakımından önemlidir. Bu sayede yeni çalışanların örgüt yapısını kolayca tanımları ve dinamik bir örgüt yapısının sürdürülmesi sağlanır. Sürekli gelişmeyi niteleyen bu örgüt yapısına “entelektüel” örgüt adı verilmektedir(Aşıkoğlu ve Aşıkoğlu, 2008:138). Yapısal sermaye de tıpkı insan

sermayesi gibi bir takım maddi olmayan varlıklardan oluşmaktadır. Dzinkowski (2000)'ye göre yapısal sermaye, entelektüel mülkiyetler ve altyapı varlıkları ve bunların alt bileşenlerinden oluşur. Bu bileşenler şu şekilde sıralanabilir.

Şekil 2: Yapısal Sermayeyi Oluşturan Alt Bileşenler



İnsan sermayesi örgütsel biçimin belirleyici faktörüdür. Yapısal sermaye de oluşumunu insan sermayesine borçludur. Öte yandan yapısal sermaye insan sermayesi tarafından bir kere oluşturulduktan sonra insan sermayesinden bağımsız olarak mevcudiyetini sürdürür. Bu süreçlerin ardından yapısal sermaye ve insan sermayesi, yenilik sermayesi ve ilişkisel sermayeyi eşgüdümlü bir şekilde biçimlendirir, gelişimini ve kullanımını olanaklı hale getirir (Chen vd., 2004:198). Bununla birlikte entelektüel sermayenin ortaya çıkabilmesi için örgüt yapısının hiyerarşiden uzak basit bir örgüt yapısına sahip olması önemlidir. İşletme çalışanlarının sahip oldukları bilginin ortaya çıkarılıp, bu deneyimlerin rutin hale getirilerek yapısal sermayenin oluşturulması, örgüt yapısı ve örgüt kültürü ile yakından ilgilidir (Elitaş ve Demirel, 2008:119).

Yapısal sermaye, diğer entelektüel sermaye unsurlarına oranla daha kalıcı varlıklardır. Organizasyonun sahip olduğu bilgi ve kurumsal kültür, işletmenin giriştiği

işlerde başarılı olma kapasitesini ortaya koyar. İşletmelerin insan sermayesine tamamen sahip olmaları mümkün değildir. Bu açıdan insan sermayesi her ne kadar içsel bir sermaye unsuru olarak görülse de aslında dışsal bir sermaye karakteri gösterir. Öte yandan ilişkisel sermaye ise tamamen dışsal bir sermaye unsurudur. Ancak yapısal sermayeye bakıldığında, onun örgütün diğer iki sermaye unsuruna göre kazanılması oldukça güç fakat kazanıldığında da bir o kadar uzun ömürlü içsel bir sermaye unsuru olduğu görülmektedir (Leliaert vd., 2003:209). Bu bakımdan diğer entelektüel sermaye unsurlarına nazaran yapısal sermaye işletmelerin tamamına sahip olabilecekleri tek entelektüel varlık türüdür.

İşletmelerin insan sermayesini tamamen sahiplenmeleri imkânsızdır. Bu nedenle insan sermayesi marifetiyle ortaya çıkan yenilikler, işletmelerin üzerinde hak iddia edebilecekleri varlıklar haline getirilmesi gerekmektedir (Ercan vd. 2003). Dolayısıyla bireyin öğrenme sonucunda elde ettiği bilgi ve yeteneklerin paylaşılması ve işletme içindeki yapılara ve süreçlere uygulanması gerekmektedir (Arıkboğa, 2003:92-94).

Bilgi toplumuna geçiş ve bilgi toplumu olgularının yaşanmaya başlaması, işletmelerin örgüt yapılarını ve bu yapıların dinamiklerini güçlü bir şekilde etkilemiştir. Bilgi yoğun ortamda organize olmaya çalışan işletmeler yönetim kadrolarının neredeyse yarısını iptal etmişlerdir (Drucker, 1990:159). Bu durum, işletmelerin yeniden yapılanmasına ve bu yapının yönetilmesinde sistemsel öğelerin devreye sokulmasında önemli rol oynamıştır. Nitekim yeni teknolojik gelişmelerle bilgi çok hızlı bir şekilde yer değiştirebilmekte ve iletişim eskiye nazaran daha hızlı bir biçimde gerçekleşmektedir. Bunun yanı sıra yönetimin en önemli fonksiyonlarından olan denetim fonksiyonu geliştirilen ağlar sayesinde çok hızlı bir şekilde geribildirim almaya olanak sağlamıştır. Bu yeni açılımlar işletmeleri yapısal açıdan değişime zorlamış ve yeni yapıların oluşturulması zaruri bir hal almıştır. Günümüz yönetim sistemlerinde oluşan bu basit yapıların belki de en önemli özelliği, örgüt içinde açığa çıkan bilgi ve deneyimlerin gelecekte kullanılabilmesi adına muhafaza altına alınması ve gerektiğinde kolayca çalışanların kullanımına sunulmasıdır.

Yapısal sermaye iş rutinlerini bünyesinde barındırması açısından oldukça önemlidir. Örneğin; yapısal sermaye içerisinde yer alan sistem unsurunun bir parçası olan bilgisayar destekli içerik analiz teknikleri; geleneksel içerik analiz tekniklerinin

yoğunluğunu azaltır ve insana özgü önyargı potansiyelini kırarak, sonuçların doğrulanma oranını artırmaktadır (Lee ve Guthrie, 2010:15). Bu açıdan yapısal sermayenin işletmelere rutin faaliyetlerinde öncülük ederek, insan önyargılarından doğan hataları minimize ettiği söylenebilir.

Teknolojik gelişmeler, hızlı iletişim ve lojistikteki önemli ilerleme küreselleşme çağını başlatmıştır. Küreselleşmeyle birlikte ekonomik sistemler de değişime uğramış ve bilgiye dayalı yeni bir ekonomi ortaya çıkmıştır. Bu ekonomik sistem içerisinde bilginin elde edilmesi onun yorumlanması anlamlı hale getirilip süreçlerde uygulanması ve saklanması işletmeler açısından çok önemli hale gelmiştir. Bu yeni sistem örgütleri yeniden yapılanmaya zorlamış, ağır ve hantal işleyen örgüt yapılarından dinamik değişimlere ayak uyduran ve öğrenebilen örgüt formlarının oluşumunu sağlamıştır. Bu örgütlerin en temel becerileri bilgi oluşturmakta ve onu kullanmaktaki eşsiz maharetleridir. Nitekim kimsenin bilmediğini yapabilmek, yenilikleri ortaya koymak rekabetin temel dayanağı haline gelmiştir (Bontis ve Fitz-enz 2002).

Bilgi toplumunu oluşturan temel dinamiklerin ortaya çıkışı, hızlı bir dönüşüm sürecini başlatmıştır. Bu dönüşüm süreci içerisinde işletmeler daha fazla müşteri odaklı olma yolunda eğilim göstermiş, müşteri beklentilerine cevap veren yenilikleri ortaya koymayı misyon edinen bir yönetim tarzını benimsemişlerdir (Aşıkoğlu ve Aşıkoğlu, 2008:133-134).

Skandia Navigatör, yenilik sermayesini yapısal sermayenin bir bileşeni olarak tanımlamıştır ancak Chen ve arkadaşları (2004)'na göre ise günümüz ekonomik şartlarında yeniliğe verilen bu aşırı önem, bu bileşeni ayrıca değerlendirmeyi zorunlu kılmaktadır. Nitekim günümüz rekabetçi piyasa yapısında yenilik bir firmanın uzun dönemli rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi için anahtar vazifesi görmektedir. Ürünlerin hayat seyrinin gittikçe kısaldığı piyasa koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ancak müşteri beklentilerine cevap verecek yenilikçi ürünlerle mümkündür. Bu bağlamda yenilik entelektüel sermayenin kilit noktasını oluşturmaktadır. Öte yandan yenilik sermayesi kendiliğinden ortaya çıkmaz. Yenilik sermayesinin ortaya çıkışı ancak yapısal ve insan sermayesinin koordinasyonlu etkisine bağlıdır. Bununla birlikte, yenilik sermayesi müşteri sermayesinin gelişimine hız kazandırır (Chen vd., 2004:203).

Gelişmiş birçok ülkede faaliyet gösteren işletmeler kaynaklarının önemli bir kısmını AR-GE çalışmalarına ayırmaktadır. Ar-Ge faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler ve geliştirilen yöntemler işletmelerin başarılarında belirleyici rol almaktadır (Aşıkoğlu ve Aşıkoğlu, 2008:142).

Teknoloji tabanlı firmalar günümüzde araştırma ve geliştirmeye verdikleri önem doğrultusunda ortaya koymuş oldukları yeni teknolojilerle rekabet avantajlarını sürdürebilmektedirler. Başka bir ifadeyle günümüz teknoloji tabanlı firmaların sürdürülebilirlikleri ve rekabet üstünlükleri ortaya koymuş oldukları yeniliklerle doğru orantılıdır (Ng, 2006:497).

Görüldüğü gibi günümüz işletmeleri için yenilik son derece önemli bir rekabet aracıdır. Ancak yenilik sermayesini ayrı bir kategoride değerlendirmek onun yapısal sermaye içerisindeki önemini görmezden gelmek olacaktır. Çünkü aynı zamanda yapısal sermayenin en önemli bileşenlerinden biri de insan sermayesinin yenilikçi yaklaşımlarıyla ortaya çıkan ve patent haklarıyla güvence altına alınan yeni süreç ve teknolojilerden oluşmaktadır. Yenilik sermayesini yapısal sermayenin içinden çıkarmak, yapısal sermayeyi mekanik olarak işleyen bir sistem olarak görmemize neden olacaktır.

2.3.3. Müşteri Sermayesi

Müşteri sermayesi ile ilişkisel sermaye literatürde sıklıkla birbirinin yerine kullanılan kavramlardır. Ancak ilişkisel sermaye müşteri sermayesine nazaran daha kapsayıcı bir kavram olarak düşünülmektedir. O nedenle bu başlık altında bu sermaye türü ilişkisel sermaye olarak nitelendirilecektir.

İlişkisel sermaye genel olarak işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerini kapsar (Elitaş ve Demirel, 2008:121). Müşteri tercihleri, tedarikçiler, hükümet, birlikler vb. dış çevre elemanlarıyla olan ilişkilerin bütününden müşteri sermayesi ortaya çıkmaktadır (Narvekar ve Jain, 2006:173). İlişkisel sermaye genel olarak bir işletmenin faaliyette olduğu sahada işiyle ilgili olarak dış çevre ile etkileşime geçtiği sırada oluşur (Bontis vd. 2000). Bu açıdan bakıldığında ilişkisel sermayenin konusu işletmenin dış çevresiyle kurulan ilişkilerin tümünü kapsar (Ercan vd. 2003)

Temel konusu pazarlama kanalları ve müşteri ilişkilerine yönelik bilgiler olan

müşteri sermayesi işletmelerin içyapısına en uzak sermaye türü oldukları için geliştirilmesi ve artırılması en zor sermaye türüdür (Ercan vd. 2003).

Müşteri sermayesi içerisinde yer alan entelektüel varlıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dzinkowski, 2000:32-36).

- Markalar
- Müşteriler
- Müşteri sadakati
- İşletme isimleri
- Birikmiş siparişler
- Dağıtım kanalları
- İşletme işbirlikleri
- Lisans anlaşmaları
- Lehte sözleşmeler
- Franchising anlaşmaları

Müşteri sermayesi entelektüel sermaye süreçlerinde bir köprü vazifesi görerek firmanın dış çevreye açılan yüzünü simgeler. Bununla birlikte iş performansına dönüşen entelektüel sermayenin piyasa değerini belirleyen temel unsur da müşteri sermayesidir. Daha açık bir ifadeyle, müşteri sermayesi olmaksızın piyasa değeri veya örgütsel performans elde etmek mümkün değildir. Öte yandan müşteri sermayesi gelişimini, yapısal sermaye, insan sermayesi ve yenilik sermayesinden aldığı destekle sürdürebilir (Chen vd., 2004:201).

Şiddetli rekabetlerin yaşadığı günümüz piyasalarında bir ürünü yeni bir müşteriye satmak, işletmeye ya da markaya sadık mevcut bir müşteriye satmaktan daha maliyetlidir. Bu noktada ekonomik açıdan başarılı olmak isteyen işletmeler müşteri bağlılığının oluşturulması veya sürdürülmesinde dikkatli olmak zorundadır (Ercan vd. 2003)

Dzinkowski (2000)'ye göre insan sermayesi ve yapısal sermaye tüm firmaların yapı taşını oluşturmaktadır. Bu iki ana unsurun birbiriyle etkileşimi sonucunda da müşteri sermayesi ortaya çıkar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE İLİŞKİSİ

Günümüzde hem örgüt kültürü hem de entelektüel sermaye firmaların maddi olmayan varlıkları olarak karşımıza çıkmakta ve geleceğe yönelik kullanıma sokulabilecek kaynaklar olarak görülmektedir. Casrto ve arkadaşları (2006) örgütsel sermayenin firmaların rekabet avantajı üzere etkilerini inceledikleri teorik çalışmalarında entelektüel sermayenin örgütler için stratejik bir kaynak olarak ortaya çıkabilmesi için örgütsel öğrenme becerisine sahip olan bir örgütsel sermayenin varlığına ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedirler. Bu çalışmada örgütsel sermaye entelektüel sermayenin bir unsuru olarak kabul edilmekte ve kavram; örgüt kültürü, örgütsel öğrenme ve örtülü bilgi unsurlarından oluşmaktadır. Bununla birlikte çoğu entelektüel sermaye ölçüm modelinde (Balance Scorecard, Skandia Navigatör, Teknoloji Broker gibi) örgüt kültürü entelektüel sermayenin ölçümünde rol oynayan bir entelektüel unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Entelektüel sermaye kavramı günümüzde firmanın maddi olmayan varlıklarının tümünü niteler bir kavram olarak kullanılmaktadır. Ancak entelektüel sermayenin oluşumu ve gelişiminde örgütlerin yapısının ve özellikle de kültürlerinin çok önemli rolü olduğu da ifade edilmektedir. Kısacası bu iki kavram birbirini etkileyen ve şekillendiren iki temel unsur olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda örgüt kültürünün entelektüel sermaye unsurlarına etkisi çeşitli bilim adamlarının yapmış oldukları araştırmalar üzerinden irdelenecektir.

Entelektüel sermaye bilginin birçok farklı açıdan kullanımıyla ortaya çıkan bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Gurtten (1999)'e göre işletmelerin bilgi gücünden maksimum düzeyde faydalanabilmeleri için mutlaka bir bilgi paylaşım kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Bu kültürü oluşturmanın en etkili yolu ise teknolojik gelişmeleri destekler bir kültür oluşumudur. Bu kültürün oluşumu için paylaşım kültürünü destekleyen bilgi paylaşım teknolojilerini kullanmaktır. Böylelikle çalışanlar hedeflerine ulaşma noktasında daha hızlı hareket edecek ve bilgi paylaşım kültürü çalışanlar arasında gelişecektir. Bu kültür oluşum teorisi incelendiğinde kültür oluşumu için öncelikle kişisel tutum ve davranışlar ele alınmakta daha sonra ise bu tutum ve davranışları destekleyen yapısal sermaye unsurlarına yer verilmektedir. Görüldüğü gibi

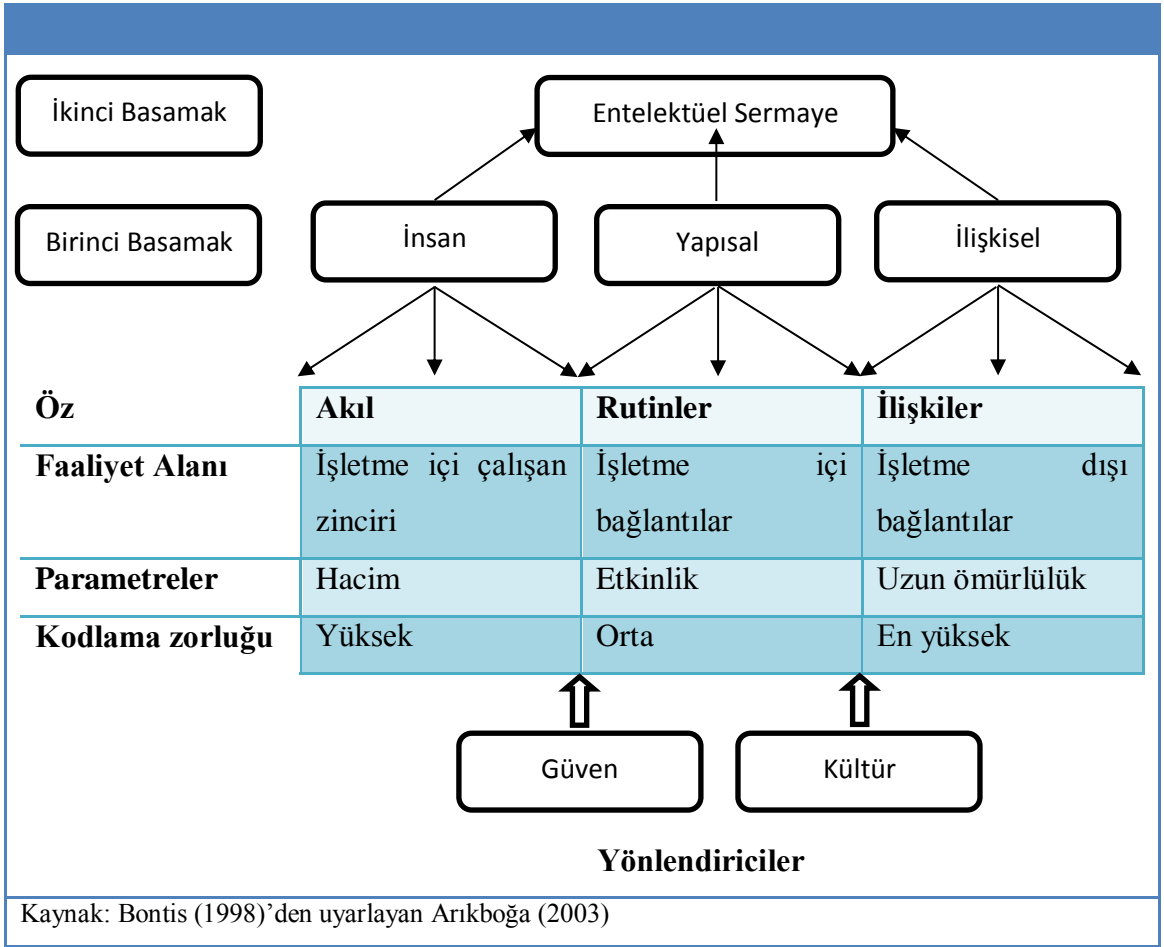
işletme içinde bilgi paylaşım kültürü oluşturmak için yapısal sermaye ve kültür değerleri arasında bir ilişkinin cereyan etmesi söz konusudur.

Entelektüel sermaye işletmelerin sahip olmayı ve geliştirmeyi istedikleri en önemli sermaye türü konumundadır. Bu sermaye türünü geliştirmek için entelektüel sermaye varlıklarının yönetimini destekleyici bir kurum kültürüne sahip olmak şarttır. Bilgi paylaşımını ve yenilikçiliği destekleyen sistemler ve kültürel değerler entelektüel sermayenin gelişiminde kilit noktalardır (Görmüş 2009).

Gerek örgütlerin gerekse entelektüel sermayenin en değerli varlığı insan unsurudur. Örgütler eğer üyelerinin sahip oldukları yeteneklerini kullanmalarını arzu ediyor ve daha fazla yaratıcı olmalarını istiyorlarsa örgüt yapısının resmi olmayan, gelişimci, tesadüfi, ayırıcı, yarışma benzeri bir sosyal yapı içerisinde olması şarttır (Schein, 1990:116-117).

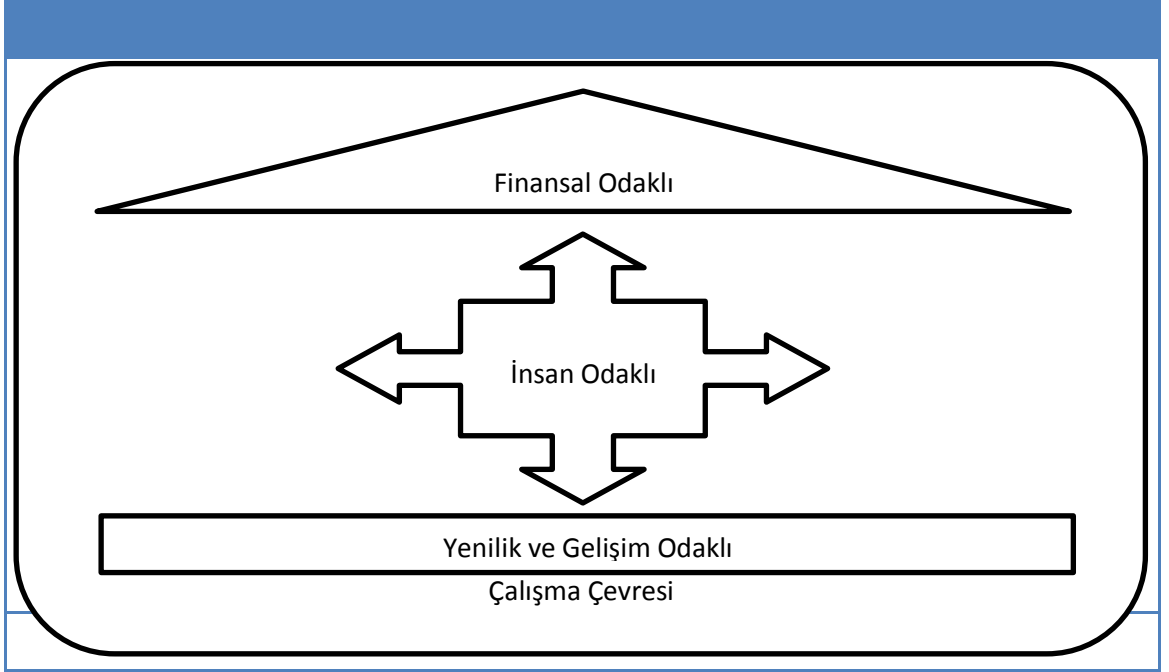
Bontis (1998)'de entelektüel sermayenin kavramsal yapısını açıklarken, entelektüel sermayenin oluşumundaki temel öğelerden biri olarak kültürü göstermektedir (Şekil 3). Kültürü ve güveni temel yönlendiriciler olarak ele alan Bontis, bu unsurların işletmenin ilişkileri, rutinleri ve akılcı tavrı üzerinde etkili olduğunu aktarmaktadır.

Şekil 3: Bontis'e göre Entelektüel Sermayenin Kavramsal Yapısı ve Bileşenleri



Skandia ASF pratik bir yönetim aracı olarak entelektüel sermayenin gelişimiyle ilgili olan ölçütleri ele alan bir pusula geliştirmiştir. Bu pusula finans, müşteri, süreçler insan ve yenilik ve gelişimi içine alan bir modeldir (Şekil 4). Model dış çevreyle ilişkileri olan bir eve benzemektedir. Evin çatısını işletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için olmazsa olmaz olan finansal sermaye oluşturmaktadır. Yan duvarlar müşteriler ve süreçleri karşılık gelirken, insan sermayesi evin temelini teşkil etmektedir. Yenilik ve gelişim ise evin sahanlığını teşkil eder ki bu unsur kritik bir sonuç niteliğindedir (İpçioğlu 2008). Nitekim günümüz firmaları için yenilik piyasalarda rekabet edebilme ve uzun dönemde hayatta kalabilme açısından önemlidir (Ng, 2006:502). Firmaların yenilikçi ve gelişimci bir yapıya sahip olmaları ise ancak yenilikleri destekleyen ve teşvik eden bir örgüt kültürü sayesinde mümkün olacaktır.

Şekil 4: Entelektüel Sermayenin Kavramsal Çerçevesi Kapsamında Skandia Pusulası



3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BAZI ENTELEKTÜEL SERMAYE ÖLÇÜM MODELLERİNDEKİ YERİ

Entelektüel sermaye ölçümünde kullanılan yöntemler gözden geçirilmiş ve bu modellerden örgüt kültürü ile ilişkili olan modeller incelenmiştir. Buna göre örgüt kültürüyle ilişkili olan entelektüel sermaye ölçüm modellerinden bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

3.1.1. Balance Scorecard

Bu model Kaplan ve Norton tarafından 1992 ve 1996 yılları arasında geliştirilmiş bir modeldir. Bu model esas itibariyle bir kurumun entelektüel sermayesinin ölçümünden ziyade, kuruma ait maddi olmayan duran varlıkların ilk defa ele alınarak kurumsal bir yönetim sistemi oluşturmayı hedefleyen bir çalışmadır (Canizares vd., 2007:411).

“Balance Scorecard” bir yandan kısa dönemli performansa etki eden bilgileri raporlarken diğer taraftan da uzun dönemde finansal ve rekabetçi performansına etki

etmesi muhtemel değerleri de ortaya koyar. Başka bir ifadeyle “Balance Scorecard” bir işletmenin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçütlere dönüştürülmüş halini temsil eder (Arıkboğa, 2003:123).

“Balance Scorecard” dört ana temel perspektif üzerine kurulmuştur. Bunlar (Canizares vd., 2007:415).

Finansal Perspektif: Yönetim sonucunda ulaşılması gereken nihai hedefi temsil eder ve nakit akışı, karlılık, satış desteği gibi finansal kavramları temsil eder.

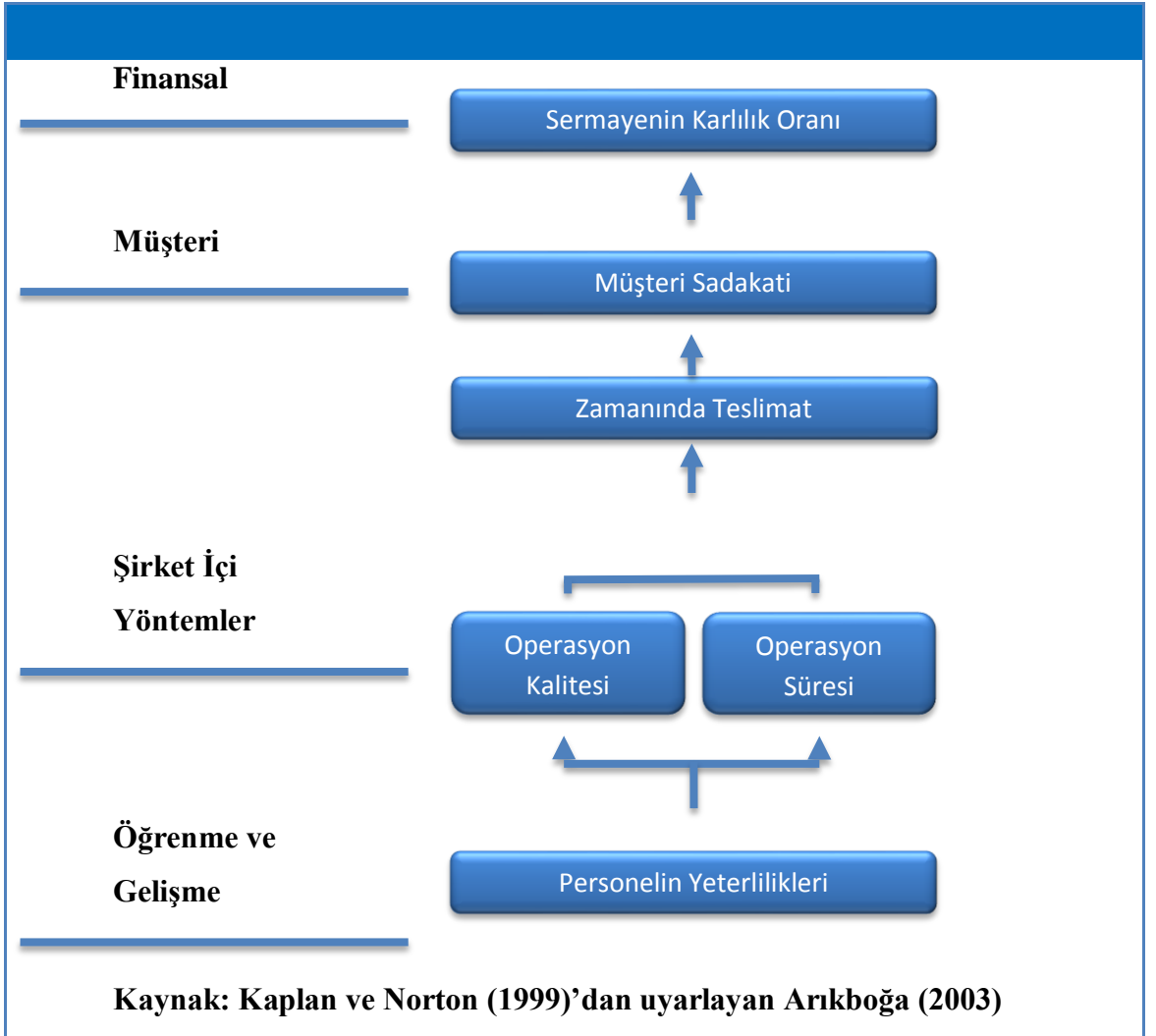
Müşteri Perspektifi: Bu boyutta müşteri ile olan ilişkilerin kalitesi ve rakip firmalar arasındaki itibarı ifade etmektedir. Başka bir deyişle bu boyut firmanın piyasa bulunan müşterilerle olan ilişkilerini, müşteri bağlılığını, müşterilerin tatmin düzeyini, bunun yanında firmanın Pazar payını ve ilişkilerini nitelemektedir.

İş Süreci Perspektifi: Bu boyutta iç süreçler analiz edilerek; işlem süresi, kalite indeksi, tekrarlanan iş oranı ve verimlilik unsurlar incelenir.

Öğrenme ve Büyüme Perspektifi: Bu boyut çalışanların grup olarak düşünebilmesini, sürekli öğrenmeyi ve yeniliği nitelemektedir. Bununla birlikte yeni ürün yüzdesi, yenilik geliştirme oranı, beceri seviyesi, Ar-Ge değişimi gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

“Balance Scorecard”da Kültürün Yeri: Entelektüel sermaye ölçüm modellerinin çoğunda kültür şirketin iç bünyesinde yer alan bir unsur olarak kabul edilmektedir. “Balance Scorecard” modelinde ise kültür, daha iyi bir öğrenme için gerekli olan bakış açısı olarak kabul edilir (Canizares vd., 2007:413).

Şekil 5: Kaplan ve Norton'un "Balance Scorecard"ında Sebep-Sonuç İlişkisi ve Dört Boyutu



Canizares ve diğerlerine (2007) göre kültürle ileri görüşlülük arasında yakın bir ilişki mevcuttur. Nitekim vizyon; işletmelerin iş tanımlarını, stratejilerini ve tüm diğer faaliyetlerini tanımlamaları için gerekli olan ilk adımdır. Bu açıdan bakıldığında "Balance Scorecard" ve Örgüt Kültürü arasındaki bağlantıyı göstermek mümkündür. Bununla birlikte "Balance Scorecard"ın dört boyutundan biri olan öğrenme ve gelişim de kültürle yakın ilişkisi olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

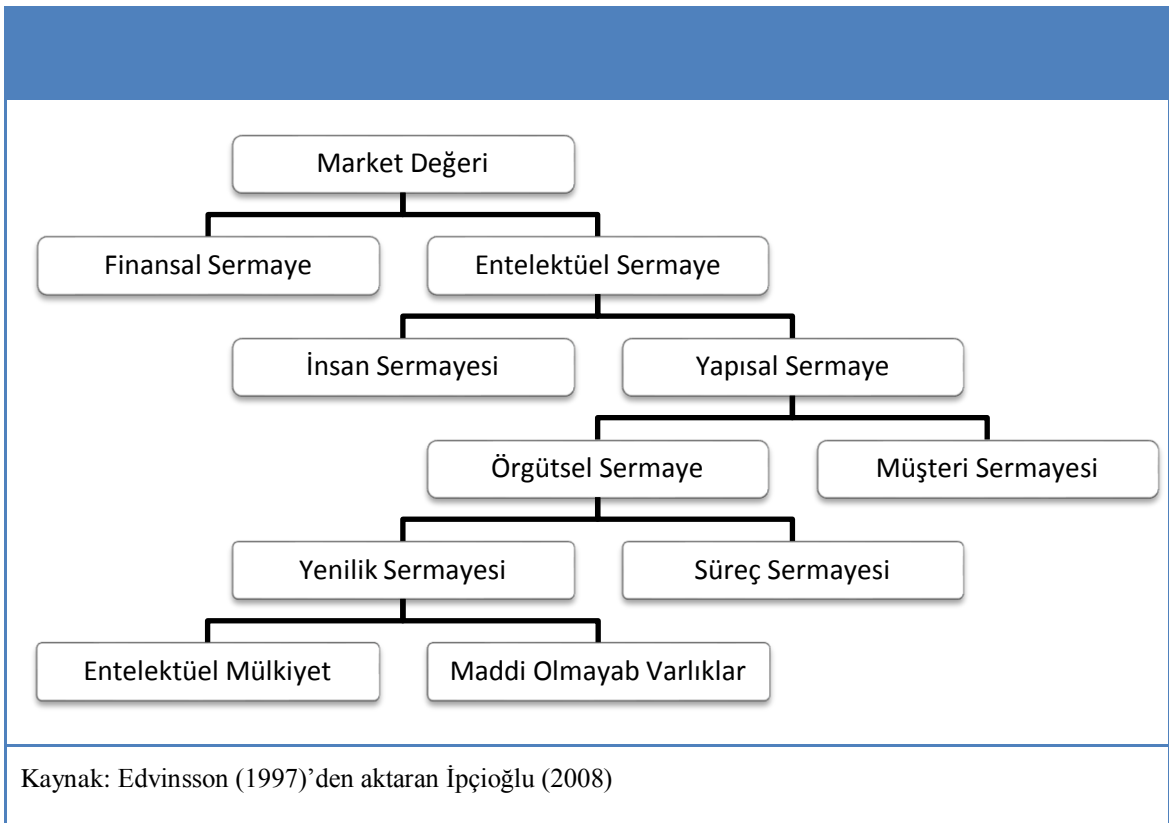
3.1.2. Skandia Navigatör

Bu model Leif Edvinsson liderliğinde 1992 yılında hazırlanmaya başlanmış entelektüel sermaye ölçümüne ilişkin ilk dinamik modeldir (Canizares vd., 2007:416).

Şirketin bu ölçüm modelini oluşturmadaki başlıca hedefleri; maddi olmayan varlıkların tanımlanması ve görülebilirliklerini artırılması, bu unsurların kaydedilmesi, eğitim ve bilgi ağıyla bu unsurların geliştirilmesi ve bu unsurları hızlı bir şekilde bilgiye dönüştürerek ticarileştirmek olarak sıralanmaktadır (Arıkboğa, 2003:126-128).

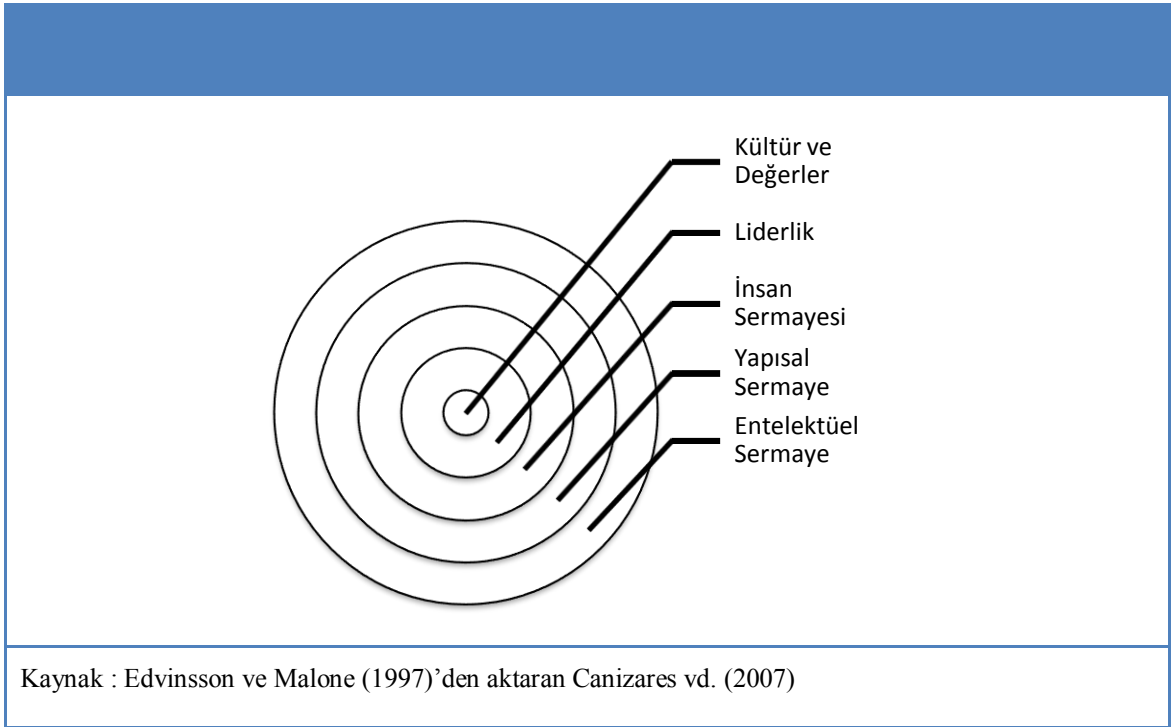
Skandia raporuna göre firmaların entelektüel sermaye; insan sermayesi ve yapısal sermayeden oluşmaktadır. Bununla birlikte yapısal sermaye de müşteri sermayesi ve örgütsel sermaye olarak iki farklı kategoriden oluştuğu görülmektedir. Örgütsel sermayeyi ise yenilik sermayesi ve süreç sermayesi oluşturmaktadır ve yine yenilik sermayesi de entelektüel mülkiyet ve entelektüel varlıklardan oluşur (Aydemir, 2008:98). Skandia Navigatörde tanımlanan örgütsel sermaye; şirket sistemleri, araçlar ve örgüt kültürü gibi unsurlardan oluşmaktadır (Canizares vd., 2007:409-412).

Şekil 6: Skandia Değer Planını Oluşturan Temel Bileşenler



Edvinsson ve Malone entelektüel sermaye bileşenlerini katmanlar halinde gösterirken, bu katmanların merkezine kültür ve değeri yerleştirmişlerdir.

Şekil 7: Edvinsson ve Malone'ye Göre Entelektüel Sermaye Yapısı



Görüldüğü gibi Edvinsson ve Malone'nin çalışmasında yapısal sermayenin temelini insan sermayesi, insan sermayesinin temelini ise liderlik ve en temelinde de kültür ve değerlerin oluşturduğu görülmektedir. Bu konuyla ilgili farklı araştırmacıların farklı yaklaşımları olsa da kültür, diğer entelektüel sermaye katmanlarıyla yakından ilişkilidir (Canizares vd., 2007:412).

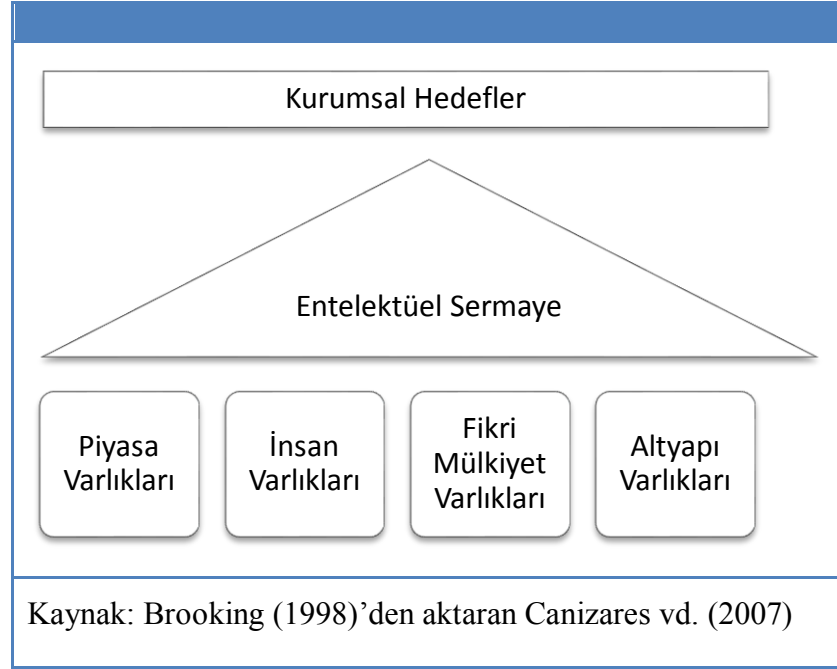
3.1.3. Teknoloji Brokeri

Bu model 1996 yılında Anne Brooking tarafından geliştirilmiştir. Model başlangıç noktası dikkate alındığında Skandia Navigatör'e benzer bir şekilde bir işletmenin piyasa değerinin maddi varlıklardan ve entelektüel sermayeden oluştuğunu öne sürmektedir. Bununla birlikte model, entelektüel sermayenin denetlenmesine ilişkin yeni bir yöntem geliştirmenin gerekliliğiyle öne çıkmıştır (Canizares vd., 2007:411).

$$\text{İşletme Değeri} = \text{Maddi Varlıklar} + \text{Entelektüel Sermaye}$$

Teknoloji broker'ine göre bir işletmenin sahip olduğu entelektüel sermaye dört tür bileşenden oluşmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir.

Şekil 8: Teknoloji Broker'ine Göre Entelektüel Sermayenin Kavramsal Yapısı



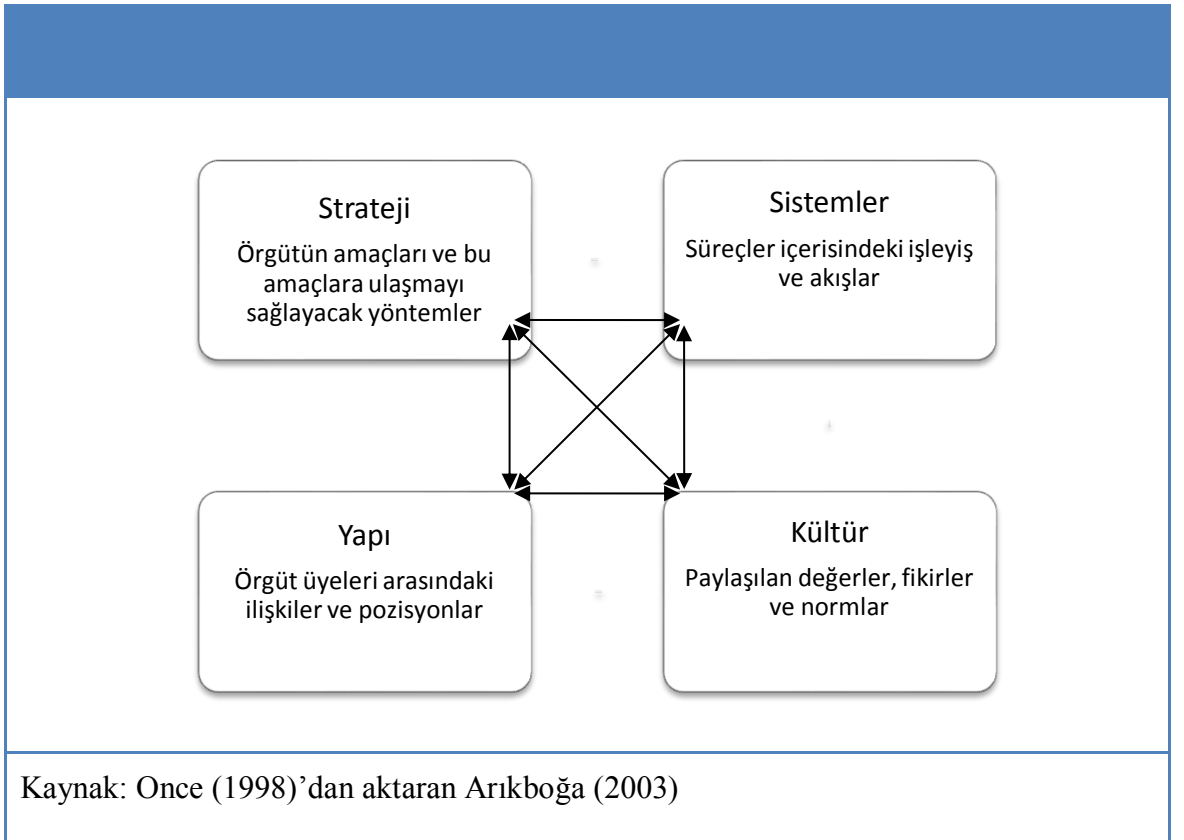
- Burada piyasa varlıklarını; patenler, müşteri sadakati, şirket adı, franchising ve dağıtım kanalları gibi şirkete piyasada rekabet üstünlüğü kazandırabilecek varlıkları,
- İnsan varlıklarını; bilgi, beceri ve deneyimleriyle süreçleri şekillendiren insan unsurunu,
- Fikri mülkiyet varlıklarını; patenler, know-how, tasarım ve telif hakları gibi varlıkları,
- Altyapı Varlıklarını ise teknolojiler, metotlar, veri tabanları, mali yapı ve örgüt kültürü, iş felsefesi gibi örgütlerin çalışmasını sağlayan süreçleri nitelemektedir.

Örgüt kültür, çeşitli değerlerden oluşan ve iş sürecine özellikle de iş felsefesine etki eden örgüt kültürü ritüelleri, paylaşılan değerleri, törenleri ve kahramanları içermektedir. Kurum kültürünü entelektüel sermayeyi oluşturan altyapı varlıklarının içinde değerlendiren Brooking, bu kavramın genel olarak bir kurumun iş yapma felsefesini yansıttığını öne sürmektedir (Canizares vd., 2007:409).

3.1.4. Maddi Olmayan Varlıklar Monitörü

Bu model maddi olmayan duran varlıkları ölçmek için Karl Eric Sveiby tarafından oluşturulmuştur. Modeldeki maddi olmayan duran varlıklar işletmenin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkı nitelemektedir. Sveiby işletme varlıklarını dış odaklı ve iç odaklı olmak üzere iki yönlü bir ölçüm yolunu seçmiştir. Dış odaklı ölçüm şirketin bağlantılarını, paydaşlarını bilgilendirmek için, iç odaklı ölçüm ise işletmenin gelişimi hakkında şirket yöneticilerini bilgilendirmek içindir (Canizares vd., 2007:417).

Şekil 9: Organizasyonel Yetenekleri Oluşturan Temel Unsurlar



Bu modelde çalışanların değerleri ve tutumları içyapı ölçümlerinden biri olan istikrar göstergeleri içinde ele alınmıştır. Kültürün bu model üzerindeki etkisini anlayabilmek için çalışanların müşterilere ve içyapıdaki hiyerarşiye karşı olan tavır ve davranışları değerlendirilebilir. Bahsi geçen tavır ve davranışlar kurumsal kültür olarak bilinmektedir. Bununla birlikte tutumlarda oluşabilecek bir sorun istikrar göstergeleri açısından bir olumsuzluk olarak görülmektedir (Canizares vd., 2007:418).

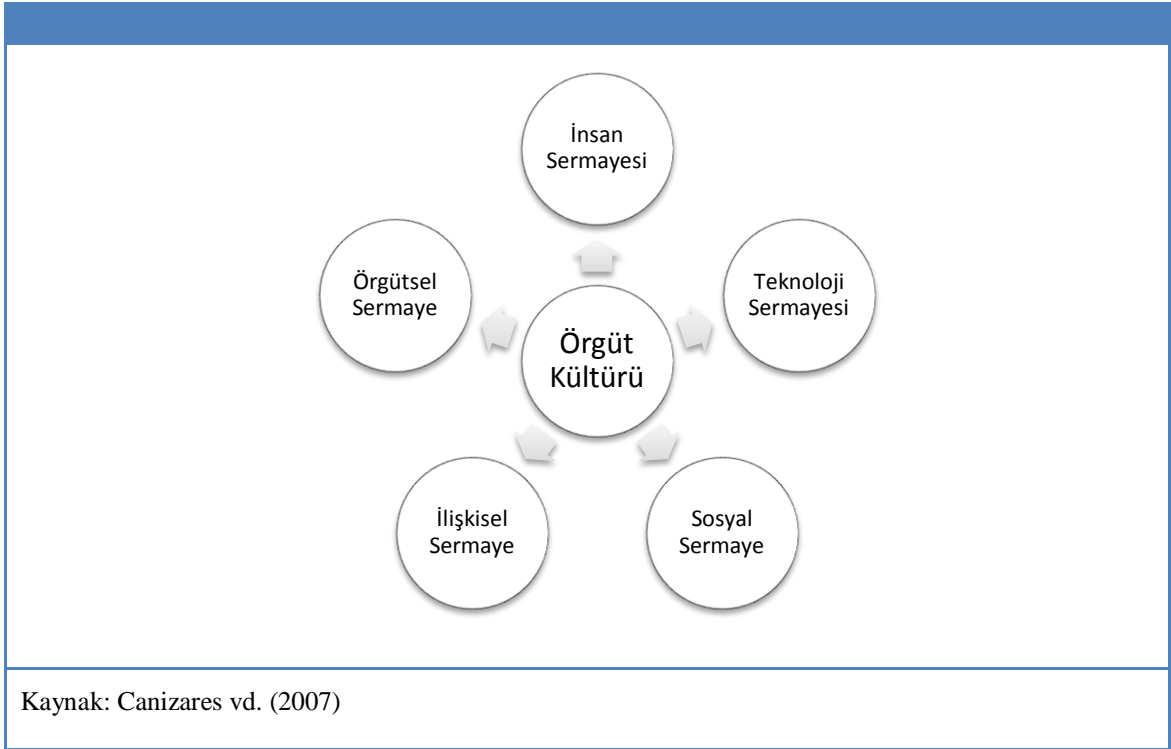
Modelde dört temel unsurun Organizasyonel yetenekleri oluşturduğu görülmektedir. Burada organizasyonel yetenek bu unsurların toplamının bir sonucu değil birbirleriyle olan ilişkilerin bir çıktısı olarak karşımıza çıkmaktadır (Arıkboğa, 2003:121). Bunun yanı sıra Organizasyonel yetenekleri etkileyen unsurlar dikkate alındığında bu etkileşim içine kültürün büyük bir öneme sahip olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü kültür stratejileri, sistemleri ve yapıları temelinden etkileyen bir değerler manzumesidir.

Entelektüel sermaye sınıflandırmasında üçlü bir model benimseyen Sveiby, entelektüel sermayeyi içsel yapı ve dışsal yapı olmak üzere iki yapı temeline oturturken bunlara ek olarak bir üçüncü unsur olan çalışanların yetkinliklerini de hesaba katmaktadır (Sveiby 1997). Çalışanların tutum davranış ve yetkinlikleri üzerine kültürün etkisinin, örgüt içinde yoğun bir şekilde hissedildiği bilinmektedir (Schein, 1990:113). Doğal olarak kültür çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olarak onların davranış ve yetkinlikleri üzerinde etkili olacaktır. Bu yetkinlikler entelektüel sermayenin oluşumu başta olmak üzere, yapıların ve ilişkilerin şekillenmesindeki temel yetenek olarak değerlendirilebilir.

3.1.5. Canizares vd. Modeli

Canizares ve diğerlerinin (2007) örgüt kültürünün entelektüel sermaye ölçüm modelleri içindeki yerini inceledikleri çalışma sonucunda yeni bir model oluşturmuşlar ve bu modelde örgüt kültürünü çeşitli entelektüel sermaye unsurlarıyla ilişkilendirmişlerdir. İlişkilendirilen bu entelektüel sermaye unsurları şu şekilde sıralanmaktadır: insan sermayesi, örgütsel sermaye, teknoloji sermayesi, ilişkisel sermaye, sosyal sermaye.

Şekil 10: Canizares vd. Oluşturdukları Modele Göre Örgüt Kültürünün Entelektüel Sermaye Unsurlarıyla İlişkisi



Canizares ve arkadaşları (2007) örgüt kültürünü; işletmenin hayata geçmesiyle birlikte başlayan ve ardından gelen tüm süreçleri etkileyen, başka bir deyişle örgütün ana felsefesini oluşturan bir kavram olarak değerlendirmektedirler. Örgüt kültürü bir yandan çeşitli entelektüel sermaye unsurlarının etkileşimiyle ortaya çıkan bir kavram olarak değerlendirilirken, bir yandan da kendini oluşturan sermaye unsurlarını etkileyerek şekillendirir.

3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNSAN SERMAYESİ İLİŞKİSİ

İnsan sermayesi bir işletmenin entelektüel sermayesinin doğuş noktasıdır. Nitekim insan sermayesi yapısal sermayeyi oluşturur (Solitander ve Tidström, 2010:25), daha sonra yapısal sermaye ve insan sermayesinin etkileşiminden de ilişkisel sermaye meydana gelir (Arıkboğa, 2003:75). Buradan da anlaşılacağı üzere entelektüel sermayenin ana kaynağı insan sermayesidir. Bununla birlikte örgüt kültürünün doğuş noktası olarak da insan unsuru gösterilebilir. Nitekim insan sermayesi; çalışanların kendilerine özgü bilgi, beceri, yetenek vb gibi özelliklerin bütünü olarak karşımıza

çıkılmaktadır (İpçioğlu 2008). Bunun yanı sıra insan sermayesi, işletmenin sahip olduğu değerler toplamını, kùltürünü ve felsefesini de içine alan bir olduğudur (şamiloğlu 2002, Çetin 2005). Başka bir ifadeyle insan unsuru bir yandan bilgi, beceri ve yetenekleriyle iş süreçlerine etki ederken öte yandan da kurum içinde oluşan kùltürün, değerlerin ve felsefelerin de doğal bir temsilcisi konumuna gelmektedir.

İnsan sermayesinin örgüt kùltürüne olan etkisini örgütün ilk kuruluş aşamasında görmek mümkündür. Nitekim bir örgüt kùltürünün oluşumu için atılacak adımların başında girişimcinin yeni bir iş fikriyle ortaya çıkması ve kendi düşünce yapısına uygun çalışanları bir araya getirmesi gelir (Erkmen, 2010:31). Öte yandan bir kùltürün oluşumunda, gelişiminde ve sürdürülebilirliğinde de insan unsuru önemli rol oynar (Schein, 1990:114). Örgütler kendi örgüt yapılarına uyum sağlayabilecek ve örgüte katkıda bulunacak kişilerle çalışma eğilimindedirler.

Bontis ve arkadaşlarına (1999) göre insan sermayesini oluşturan zekâ, beceri ve uzmanlık örgüte kendine özgü bir karakter vermektedir. Başka bir ifadeye bakacak olursak, örgüt kùltürü de örgüte mensup olan bireylere ortak bir kimlik duygusu kazandırmaktadır (Schein, 1990:117-119). Meseleye bu açıdan bakıldığında insan unsurunun örgüt kùltürünü oluşturduğu, örgüt kùltürünün ise insan davranışları üzerinde etkili olduğu ve örgüt üyelerine yeni bir kimlik duygusu kazandırdığı gör÷lmektedir.

İnsan sermayesi örgüt içinde yetkin çalışanların oluşturmuş oldukları bir topluluğu ifade etmektedir (Kurt, 2008:38-39). Toplu halde çalışmak bazı genel kuralları ve doğal olarak da zamanla olumlu ya da olumsuz bir kùltürün oluşumunu tetikleyecektir. Bu noktadan bakıldığında örgüt üyelerinin işletme verimliliğine etki edecek beceriler geliştirmesi ve birlikte çalışma konusunda uyumlu davranmaları işletmeye geleceğe dönük avantajlar sağlayabilir.

İnsana özgü değerlerin, bilgi ve becerilerin insan sermayesini oluşturduğu dikkate alındığında bu bilgi ve becerilerin paylaşımı sonucunda elde deneyimlerin organizasyona aktarılması sonucu örgütsel bir sermayenin oluştuğundan ve doğal olarak bu becerilerin örgüt kùltürüne yerleştiğinden söz etmek mümkündür (Görmüş 2009).

İnsan sermayesi genel olarak çalışanların sahip oldukları bilgi birikimi, becerileri, yetkinlikleri, risk alma ve problem çözüme konusundaki yeteneklerinin toplamını ifade etmektedir. Konuya insan sermayesini oluşturan bu parçaların kùltürle

olan ilişkisi bağlamında bakıldığında her bir parçanın kültürle az çok etkileşim halinde olacağı düşünülebilir. Bunun yanı sıra örgüt kültürünün çalışan üzerindeki ortak tutum yaratma özelliği de dikkate alındığında. Örgütsel yapının, örgüt kültürünün ve örgütün iş yapma felsefesinin bir şekilde çalışanlar üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim çalışanlara ait bilgiler örgütsel bir değer oluşturmak maksadıyla kullanıldığında ya da paylaşıldığında katma değer olarak işletmenin entelektüel sermayesine dâhil edilir (Yelkikalan ve Aydın 2006). Bu katma değer örgütün iş yapma felsefesiyle gerçekleşen ve örgüte yarar sağlayan davranışlar dizisi olarak hayata geçen faaliyetlerdir.

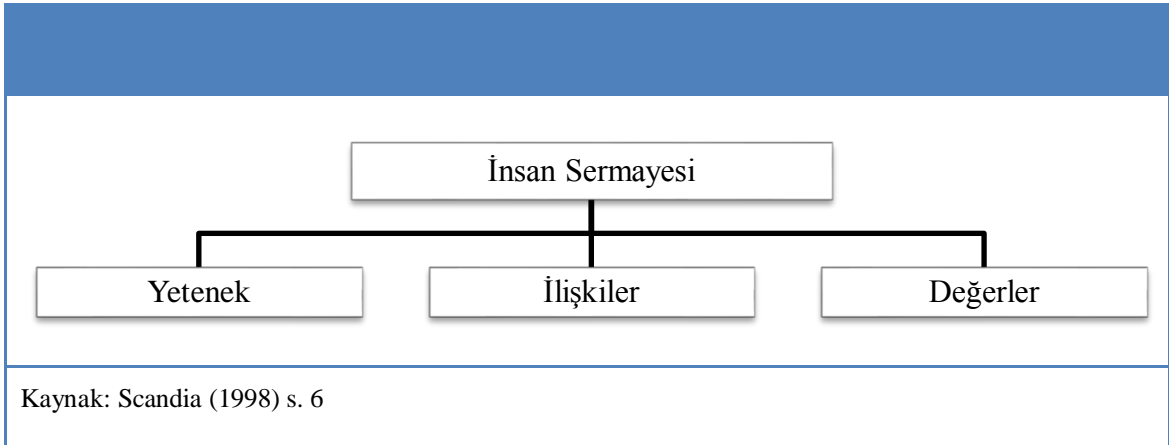
Örgüt kültürünün insan sermayesi üzerindeki etkisini örgütsel bağlılık açısından da ele alınabilir. İnsan sermayesi işletmelerin sahip olamadıkları, buna karşın belirli bir süre kullanım hakkını elde etmeleri bir entelektüel sermaye unsurudur. İnsanlar satın alınamazlar gerçeği dikkate alındığında işletmeye fayda sağlayan yetkin ve beceri düzeyi yüksek çalışanların işletme bünyesinde tutulması oldukça önemlidir. Bu noktadan yola çıkarak örgütsel bağlılık davranışı üzerinden örgüt kültürünün insan sermayesine ne tür bir etkide bulunduğu anlaşılabilir.

Örgüte yeni katılan bir birey örgütün yazılı ve yazılı olmayan bir takım kural, değer, varsayım ve normlarına itaat etmek ya da uyum sağlamak zorundadır. Bilindiği gibi bu uyumun sağlanamaması durumunda sonuç işten ayrılmaya kadar gidebilir (Schein, 1990:115). Bu açıdan bakıldığında işletmeler insan kaynaklarını ellerinde tutmak ve onların işletmeye olan bağlılıklarını artırmak için etkili politikalar üretmek zorundadırlar (Kurt, 2008:40). Bu politikalardan belki de en etkili; olumlu bir örgüt kültürünün oluşturulması ve çalışanlara bu kültürün benimsetilmesidir (Schein, 1990:109-119). Sonuçta işletme içindeki örgüt kültürü, ekibe sonradan dahil olan ve yüksek entelektüel birikime sahip olan insan unsurunu örgüte bağlama noktasında oldukça önemlidir.

Entelektüel sermaye araştırmalarında örgüt kültürü genel olarak yapısal sermayenin bir bileşeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak örgüt kültürünün çalışanların temel davranışlarını büyük ölçüde etkilemesi onu insan sermayesinin etkinliğini belirleyen bir unsur olarak karşımıza çıkarmaktadır (Göksel ve Baytekin 2006).

Scandia şirketi 1998 yılında yayınlamış olduğu raporda insan sermayesi bileşenlerini Şekil 11'deki gibi sıralamaktadır. Burada insan sermayesi yetenek, iletişim ve insanı diğerlerinden farklı kılan değerlerin bir bütünü olarak tanımlanmaktadır. Burada insan sermayesini oluşturan unsurlardan biri olan değerler; örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir role sahiptir. Olumlu bir örgüt kültürünün oluşumunda çalışanların değerleri etkilidir. Çalışanların yenilik faaliyetlerinin yararlı olduğunu benimsemesi ve bu faaliyetleri desteklemesi örgüt içinde yenilikçi atılımların gelişmesi ve bilgiye dayalı bir kültürün gelişmesinde büyük pay sahibi olacaktır. Ayrıca ilişkilerin geliştirilmesi de değerlerle ilgili bir unsurdur. Bilgi paylaşımının sağladığı faydalar dikkate alındığında, değerlerin iletişimi destekler nitelikte olması, insan sermayesinin gelişiminde ve entelektüel sermayenin oluşumunda önemli bir etkileyicidir (Kurt, 2008:36).

Şekil 11: Skandia Şirketine Göre İnsan Sermayesini Oluşturan Temel Bileşenler



İşletmeler başarıyı yakalamak için insan sermayelerinin gelişimini teşvik eden bir örgüt kültürü oluşturmak zorundadırlar. Bu bağlamda entelektüel sermaye unsurlarından insan sermayesinin iş tatmini ve örgüte olan bağlılıklarının artırılması konusunda olumlu bir örgüt kültürünün oluşumu önemli bir yer teşkil etmektedir. Çalışanların algıları, değerleri, hedefleri ve eylemleri arasında oluşturulacak bir mutabakat işletme açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Öncelikle bu kültür oluşumu için mevcut kültürel değerler ve oluşumlar tanımlanmalı ve arzu edilen kültür seviyesine ulaşabilmek için gerekli olan mekanizmalar ve destek sistemleri devreye sokulmalıdır. Bu kapsamda öğrenme politikaları değişim ve gelişim için önemli rol oynamaktadır (Shepstone ve Currie, 2008:361). Çalışanların bilgi ve becerilerini

geliştirmenin yanında, bu çalışanların örgütsel bağlılığını artıracak uygun bir örgüt kültürünün ve güven ortamının oluşturulması da önemlidir (Yücel 2005).

Örgütlerin tamamı olumlu ya da olumsuz sayılabilecek bir örgüt kültürüne sahiptirler. Bu kültürü oluşturan faktör insanın kendisidir. İnsan sermayesi bir yandan içinde bulunduğu örgütün kültürünü oluştururken, öte yandan da oluşan bu kültürden pek çok açıdan etkilenmektedir. Örneğin iş yapma süreçleri, iş felsefesi, vizyon, misyon gibi örgütsel yetenekler temelinde örgütü oluşturan insan sermayesinin değerler manzumesine paralel olarak şekillenmektedir. Birlikte çalışma becerisine sahip olan insan, aynı zamanda yazılı ya da yazılı olmayan bir takım protokollerle örgüt içindeki davranış ve düşünce stillerini etkiler. Örgütlerin sahip olduğu entelektüel sermaye dikkate alındığında, bu sermayenin kaynağının insan olduğunu ve yapısal sermaye başta olmak üzere diğer entelektüel sermaye unsurları üzerinde de insan sermayesinin, doğal olarak insana özgü kültürel değerlerin, etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu sermaye unsurunun gelişimi ise bilgi paylaşımını destekleyici sistemler ve örgüt kültürü, iklimi gibi çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırıcı etkenlerle desteklenmelidir (Şafaklı 2006).

3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YAPISAL SERMAYE İLİŞKİSİ

Yapısal sermaye unsuru bilindiği gibi firmanın tamamına sahip olabildiği tek entelektüel sermaye unsurudur. Birçok araştırmacı ve akademisyen yapısal sermaye unsurunun tanımını yaparken, örgüt kültürünün yapısal sermayeyi oluşturan unsurlardan biri olduğundan bahsetmektedir(F-Jardo'n ve Martos, 2009:611). Sveby'e göre yapısal sermaye patentler, sistemler, süreçler gibi çalışanların bilgi paylaşımı sonucunda oluşturdukları modellerin yanı sıra yeni şeyler denemek ve bu denemeler sırasında oluşan hataların cezalandırılma riski olmadan hoşgörülle karşılandığı, yeniklilerin teşvik edildiği bir firma kültürünü de içermektedir (Solitander ve Tidström, 2010:32).

Bontis ve Edvinsson gibi uzmanlar kültürü örtülü bilginin bir parçası olarak görmektedirler. Bu örgütlü bilgi zamanla açığa çıkarak yapısal sermaye üzerinde içselleştirilir ve işletmenin maddi olmayan duran varlıklarına dâhil edilir. Böylelikle kültür örgütün yapısal sermayesini şekillendiren, şirket verimliliğine ve iş felsefesine etki eden asli bir unsur durumuna gelmektedir (Canizares vd., 2007:419).

Yapısal sermayeyi oluşturan altyapı unsurları esasında işletmelerin sahip oldukları kültür ve bu kültürün etkilediği süreçlerle ilgilidir. Etkin bir yönetim felsefesi ve örgüt kültürü inşa etmek oldukça uzun bir zaman almaktadır ancak bu oluşum sağlandığında işletmeye uzun vadede avantajlar sağlayabilmektedir. Örneğin örgütsel yapı içerisinde yenilikçiliğin desteklendiği bir kültür; buluşları ve verimliliği de beraberinde getirecektir (Kurt, 2008:40-42). Görüldüğü gibi örgüt içinde paylaşılan örgütsel kültür, çalışanların iş süreçlerine ve iş felsefelerine yansiyarak yapısal sermayenin oluşumunu önemli ölçüde etkilemektedir (Çetin 2005).

Yelkikalan ve Aydın (2006)'a göre yapısal sermayenin iki tür amacı vardır. Bunlardan ilki oluşan bilgi ve deneyimleri yapı içinde kayıt altına alarak saklamak ve ikincisi ise elde edilen bilgilerin, gerek duyulduğunda tam zamanında çalışanlarca elde edilmesini sağlamaktır. Buna paralel olarak örgütsel kültürün en önemli özelliklerinden biri de örgüt kültürünü oluşturmak ve oluşan örgüt kültürünü yeni üyelere benimsetmektir (Schein, 1990:115). Buna göre örgüt kültürü de tıpkı yapısal sermaye gibi oluşturulan ve paylaşılabilen bir entelektüel varlık olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bontis (2001)'e göre bilgi ve yeniliğin örgütlerin hayat süresinde oluşturduğu etkiye benze bir şekilde yenilik ve gücün de entelektüel sermaye üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Burada bahsi geçen güç unsuru işletmelerin yapısal sermaye oluşumunu hızlandıran kültür ve güveni temsil ettiği öngörülebilir (Yücel 2005).

Çalışanları ödüllendirici ve teşvik edici sistemler, iş yapma süreçleri ve prosedürleri, çoğulcu bir yönetim felsefesi, yenilikleri destekleyici ve paylaşımcı bir örgüt kültürü entelektüel sermayenin ana unsuru olan insan sermayesinin gelişimine büyük katkılar sağlayacaktır.

Günümüzde firmalar bilgiye sahip olmak için çalışmalar yapmakta ya da transfer etmektedirler. Elde edilen bilginin korunması ve yönetilmesi ise başlı başına bir yönetim alanıdır. Bu kapsamda işletmeler, örgütsel davranışlarını, yapılarını ve iş yapma biçimlerini değiştirmekte ya da gözden geçirerek yenilemektedirler. Bu faaliyetlerin en temel amacı gelece yönelik stratejik hesaplarda etkin rol üstlenecek entelektüel sermaye varlıklarının orta çıkmasında, süreçlere uygulanmasında ve saklanmasında uygun yapıların oluşumunu sağlamaktır (Bontis ve Fitz-enz 2002).

İşletmenin örgüt kültürü altında rutinleştirdikleri iş deneyimleri giderek örgüt kültürü çatısı altında toplanır. Örgüt kültürünün oluşumu yapısal sermayenin kalıcılığının sağlanması açısından oldukça önemlidir. Nitekim insan sermayesi geçici bir unsur olarak karşımıza çıkarken, yapısal sermaye çok daha uzun ömürlüdür (Elitaş ve Demirel, 2008:121).

Yapısal sermaye işletmelerdeki inovasyon süreçlerine etkileri bakımından oldukça önemlidir. Bu etki yalnızca makine, tesis ve demirbaşlar gibi fiziksel faktörleri içinde barındırmakla kalmaz, aynı zamanda insan sermayesini teşvik edici, cesaretlendirici yönetim ve uygulama yaklaşımlarıyla gerçekleşmektedir (Toraman vd. 2009). Burada bahsi geçen teşvik edici yönetim uygulamaları örgüt kültürüyle yakından ilgilidir. Bu bağlamda örgüt kültürünün inovasyona olan bakış açısı örgütün yenilikçi dinamiklerinde oldukça etkili bir motivasyon kaynağıdır.

İşletmelerde entelektüel sermayenin geliştirilmesi noktasında işletme içinde bilgi paylaşımını teşvik edici bir örgüt kültürünün olması (Yücel 2005) ve bu kültürü destekler nitelikte sistemlerin işletme içinde kullanılması (Toraman vd. 2009) bilgi paylaşımını artırarak, entelektüel sermayenin gelişimine katkı sağlayacaktır.

Görüldüğü gibi insan sermayesiyle şekillenen yapısal sermaye aynı zamanda örgüt kültürünü de bünyesinde barındırmaktadır. Zaman içinde yapısal sermayeyi oluşturan insan unsuru işletme içinde değişikliğe uğrasa da sağlam bir kültür ağıyla oluşturulan yapısal sermaye işletmeye sonradan dahil olan çalışanları etkilemekte ve kalıcılığını sürdürmektedir. Netice itibarıyla tamamen işletmeye ait olan yapısal sermaye işletme çalışanlarının paylaştıkları kültürel değerler üzerine bina edilmektedir.

3.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MÜŞTERİ SERMAYESİ İLİŞKİSİ

Örgüt kültürü; kendine özgü değerleri, normları ve varsayımlarıyla oluşan felsefe ve iş yapma biçimiyle bir yandan örgütü oluşturan bireyler üzerinde etkili olurken, diğer taraftan da örgütün müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşlara karşı olan davranışlarını da etkileyen ve şekillendiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Martí n-de-Castro vd., 2006:331). Örgüt kültürü örgütü oluşturan bireylerin

davranışları üzerinde etkili olarak, onlara ortak bir kimlik duygusu kazandırır; bununla birlikte örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için dış çevreye karşı göstermiş oldukları uyum da oldukça önemlidir (Schein, 1990:113-115). Nitekim dış çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurabilen, hızlı piyasa değişkenlerine etkili ve zamanında tepki gösteren bir kültüre sahip örgütler daha başarılı olmaktadır. Değişimlerin doğru analiz edilememesi ya da değişime verilecek tepkide geç kalınması firmaların başarısız olmalarına neden olabilir. Ancak çevrede oluşan değişimleri iyi okuyan ya da kendisi bizzat değişimleri ortaya koyabilen ve onlara yön verebilen bir kültür yapısına sahip olan işletmelerin başarılı olacakları öngörülmektedir (Çelikaş 2008).

Örgütlerin müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşlarla olan iletişimlerinde örgüt kültürlerinin büyük bir önemi vardır. Müşterilerle olan ilişkilerinde başarılı olan kuruluşların genellikle güçlü bir örgüt kültürüne sahip oldukları ifade edilmektedir. Bununla birlikte müşterilerle oluşturulan olumlu bir ilişki sayesinde müşteri sadakati ve müşteri memnuniyeti de oluşturulmaktadır (Castro vd. 2006).

Müşteri sermayesi bilindiği gibi işletmelerin elde etmeleri en zor olan ve çok kırılgan hassas dengeler üzerine bina edilen bir sermaye türüdür (Göksel ve Baytekin 2006). Bu bakımdan işletmenin dış paydaşlarıyla göstermiş olduğu uyum elbette işletmenin sahip olduğu örgüt kültürüyle yakından ilişkilidir. Belirsizlik ortamlarında örgütlerin sahip olduğu köklü kültürel değerler dış paydaşların belirsizlikten kaynaklanan kaygılarını en aza indirerek ve güven sağlayabilmektedir.

İşletmeler rekabet avantajı sağlamak ve hayatta kalabilmek için dış paydaşlarıyla yoğun etkileşime girmek zorundadır. Bu bağlamda müşteriler yeni ürünler için fikir sunabilirler (Toraman vd. 2009). Dış paydaşlardan gelen bu çözüm önerilerini dikkate alan ve bu alanda yenilikçi çözümler arayan bir kültürün varlığı müşteri farkındalığı oluşturma ve müşteri memnuniyetini artırma noktasında etkili bir silah olabilir.

Özellikle son yıllarda yoğunlaşan küresel rekabet sonucunda firmaların ilişkisel sermayelerini geliştirmek için izledikleri en etkin yöntemlerden biri müşteri odaklı bir kurum kültürü oluşturma çabasıdır. Müşteri odaklı kurum kültürüne sahip olan işletmelerin en temel amacı, en önemli dış paydaşları olan müşterilerinin istek ve beklentilerine anında cevap verebilmektir. Bu yeteneğin gelişimi için uygun kurum

kültürünün oluşturulması oldukça önemlidir. Günümüzde bu sermayenin gelişimi için kullanılan en etkili yollardan biri de genel olarak müşterilerini tanımlama işlerini kapsayan müşteri ilişkileri yönetimidir (Göksel ve Baytekin 2006).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Bu bölümde örgüt kültürü ve entelektüel sermaye ilişkisi, Marmara bölgesinde yer alan otel işletmeleri üzerinden ele alınacaktır. Buna göre öncelikle demografik veriler incelenecek, ardından da farklılıklara ve ilişkilere bakılacaktır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde işletmelerin sahip oldukları maddi varlıklar eski önemlerini kaybetmiş buna karşılık sahip olunan maddi olmayan duran varlıklar giderek önem kazanmıştır. Araştırmalar ve bu araştırmalardan elde edilen bulgular şunu kanıtlamıştır; maddi olmayan varlıkların firmalara kattıkları değer, firmanın sahip olduğu maddi varlıklara nazaran daha yüksektir. Bu durum işletmelere maddi olmayan varlıklarını tanıma ve yönetme zorunluluğu getirmiştir. Maddi olmayan duran varlıkların yönetiminin temel meseleleri; bu değerleri etkin şekilde kullanmak, çeşitli iyileştirme çabalarıyla geliştirmek, daha sonra da faydalanabilmek amacıyla saklamak ve belki de en önemlisi işletmenin sahip olduğu entelektüel değerleri tanımak olarak sıralanabilir.

Bu çalışmada örgüt kültürü ve entelektüel sermaye ilişkisi üzerinde durulacaktır. Nitekim bu iki kavram da her ne kadar üzerlerinde yoğun araştırmalar yapılmış olsa da yine de güncelliğini koruyan ve firma performansına direkt etki etmesi bakımından da son derece önemli olan kavramlardır. Günümüzde birçok işletme sahip olduğu entelektüel değerlerin farkına varmış ve bu değerlerini geliştirmenin yollarını aramaya başlamıştır. Bu değerlerin gelişiminin başlangıç noktası ise onların açık bir tanımını yapmak ve mevcut durumu ortaya koymaktır. Bu bağlamda çalışmamızın ana amacı Türkiye’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki örgüt kültürlerinin entelektüel sermayeyle olan ilişkisini ortaya koymaktır. Bunun yanında firmaların sektördeki faaliyet süreleri ve sınıfsal büyüklüklerinin sahip olunan maddi olmayan duran varlıklar bakımından farklılık gösterip göstermediğini gözlemlemektir.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgüt kültürü ve entelektüel sermaye kavramları uzun yıllardır üzerinde tartışılan ve çalışmalar yapılan iki temel konudur. Bunun yanı sıra bu iki kavram birbiriyle iç içe geçmiş bir durumdadır. Nitekim birçok araştırmacılar entelektüel sermayenin bileşenlerini ortaya koyarken örgüt kültürünü entelektüel sermayenin alt bileşenlerinden biri olan yapısal sermayenin bir alt kategorisi olarak göstermektedir. Bununla birlikte örgüt kültürü işletme faaliyetlerinin tümünü etkileyerek firmanın bütün süreçlerine nüfuz eden bir kavramdır. Bu açıdan da bakıldığında örgüt kültürü daha kapsayıcı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemizde örgüt kültürü, örgüt iklimi ve entelektüel sermaye üzerine ayrı ayrı çalışmalar yapılsa da literatür taraması esnasında bu kavramların ilişkisini ortaya koymaya yönelik çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmanın önemi ülkemizde özellikle hizmet sektörünün en önemli kolu olan otel işletmelerinde, bu kavramlar arasında ne tür bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymasadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırmanın kapsamı Marmara bölgesinde faaliyet gösteren ve sayıları 260 olan dört ve beş yıldızlı otellerin üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında veriler elektronik anket yöntemiyle 18 Nisan 2012 ve 20 Haziran 2012 tarihleri arasında toplanmıştır.

Marmara bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin sayısı Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın resmi internet sitesindeki istatistiksel rakamlara göre 260'tır. Bu işletmelerden 172'si dört yıldızlı otel işletmesi 88'i ise beş yıldızlı otel işletmeleridir. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin rakamsal ve yüzde değerleri Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4: Marmara Bölgesinde Araştırma Kapsamına Alınan Otel İşletmelerine Ait İstatistikler

Sınıfı	Genel Toplam	Yüzde
5 Yıldızlı	88	%34
4 Yıldızlı	172	%66

Tablo 4'den de görüldüğü üzere araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin %34'i beş yıldızlı otel işletmelerinden oluşurken, %66'lık kısım ise dört yıldızlı otel işletmelerinden oluşmaktadır. Bu kapsamda anketimize bu otellerin 118 üst düzey yöneticisi cevap vermiş ve ana kütle içerisinde %45'lik bir geri dönüş oranı gerçekleşmiştir.

4.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE VARSAYIMLARI

Bu araştırma Marmara bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileriyle kısıtlıdır. Araştırmada ortaya konmak istenen örgüt kültürü, örgüt iklimi ve entelektüel sermaye arasındaki ilişki düzeyi araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin araştırma sürecindeki algı ve düşünceleriyle sınırlıdır.

Ankete katılan yöneticilerin anket sorularını tarafsız bir şekilde ve içtenlikle yanıtladıkları varsayılmıştır.

4.5. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak Nazari ve arkadaşlarının (2011) örgüt kültürü, örgüt iklimi ve entelektüel sermaye arasındaki ilişkiyi ölçmek için geliştirdikleri ölçek, araştırmacıdan izin alınarak kullanılmıştır. Bu anketin ilk bölümü demografik sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü ise entelektüel sermayenin alt bileşenlerine ait kavramlardan oluşmuştur. Buna göre ikinci bölümdeki soruların ilk beş tanesi yapısal sermayeyi açıklamak için, sonraki sekiz soru insan sermayesinin durumunu ortaya koymak için, ardından gelen altı soru ise müşteri sermayesi hakkındadır. Anketin üçüncü bölümünde ise örgüt kültürüne ilişkin sorular mevcuttur. Buna göre üçüncü bölümdeki ilk beş soru işbirliği, sonraki üç soru güce riayet

kavramını, bu sorular ardından gelen üç soru belirsizliklerle başa çıkabilme becerisini ve son iki soru ise geleceğe yönelik risk alma kavramlarıyla ilgilidir.

Nazari ve Ark. (2011) tarafından geliştirilen ve Kanada ve Orta Doğu'daki çeşitli firmaların örgüt kültürü, örgüt iklimi ve entelektüel sermayenin ilişki düzeyini ve gücünü hesaplamaya yönelik olarak hazırlanan ölçeğin alfa değeri **0,863** olarak hesaplanan yanıtların tutarlı olduğu görülmüştür.

4.6. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİK TESTİ

Crombach Alpha yöntemine göre yapılan analiz sonucu veri toplamakta kullanılan ölçeğin genel alpha değeri 0,885 olarak bulunmuştur. Bu da ölçeğin geçerli olması için istenilen 0,60'lık değeri sağlamaktadır. Ayrıca Tablo 5'ten de görüleceği üzere veri toplamakta kullanılan değişken öbekleri ayrıca içsel olarak alpha testine tabi tutulmuştur. Buna göre entelektüel sermayeye ilişkin sorular 0,868'lik alpha değerine sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel kültürün alpha değeri 0,766 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 5: Araştırma Verilerinin Cronbach's Alpha Değerleri ve Ortalamaları

Değişkenler	Alpha	Ortalama
Entelektüel Sermaye	0,868	3,988
Yapısal Sermaye	0,795	3,8435
İnsan Sermayesi	0,787	4,0789
Müşteri Sermayesi	0,700	3,9926
Örgüt Kültürü	0,766	3,822
İşbirliği	0,786	3,9450
Güce Riayet	0,826	3,8650
Belirsizlik	0,794	3,8133
Risk Alma	0,802	3,3850

4.7. VERİLERİN ANALİZİNDE KULLANILAN İSTATİSTİK TEKNİKLERİ

Araştırmada çoğu zaman kişilerin tutumlarını ölçmede kullanılan 5’li Likert ölçeği kullanılmış olup ölçekte bulunan veri aralıkları şu şekilde sıralanmıştır.

() Kesinlikle Katılmıyorum

() Katılmıyorum

() Kararsızım

() Katılıyorum

() Kesinlikle Katılıyorum

Araştırma sonucu elde edilen veriler SPSS 16.0 yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Elde edilen verilere öncelikle güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ardından değişkenlere ait ortalamalar ve standart sapma oranları belirlenmiştir. Bununla birlikte işletmelerin sınıfsal büyüklükleri dikkate alınarak, aralarında örgüt kültürü ve entelektüel sermaye açısından farklılık olup olmadığını ortaya koymak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Ayrıca işletmelerin sektördeki faaliyet süreleri dikkate alınarak, örgüt kültürü ve entelektüel sermaye açısından farklılık gösterip göstermediklerini bulmak amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Daha sonra da örgüt kültürü ve entelektüel sermaye arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

4.8. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKEN VE HİPOTEZLERİ

Araştırmamız otel işletmelerinin sahip olduğu örgüt kültürü ve örgüt ikliminin entelektüel sermayeleriyle ilişkilerini ortaya koymaya yönelik olup;

4.8.1. Araştırmanın Değişkenleri

Bağımlı değişkenler;

ES: Entelektüel Sermayenin Bileşenleri,

İS: İnsan Sermayesi

YS: Yapısal Sermaye

MS: Müşteri Sermayesi

Bağımsız değişkenlerimiz ise;

ÖK : Örgüt kültürü unsurları,

İB : İşbirliği

GR : Güce riayet

BL : Belirsizlik

RA : Risk alma

4.8.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada otel işletmelerinin örgüt kültürü ve entelektüel sermaye bileşenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₁: İşbirliği ile yapısal sermaye arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₂: İşbirliği ile insan sermayesi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₃: İşbirliği ile müşteri sermayesi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₄: Güce riayet ile yapısal sermaye arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₅: Güce riayet ile insan sermayesi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₆: Güce riayet ile müşteri sermayesi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₇: Belirsizliklerle başa çıkabilme ile yapısal sermaye arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₈: Belirsizliklerle başa çıkabilme ile insan sermayesi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₉: Belirsizliklerle başa çıkabilme ile müşteri sermayesi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₁₀: Risk alma ile yapısal sermaye arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₁₁: Risk alma ile insan sermayesi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₁₂: Risk alma ile müşteri sermayesi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

4.9. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Araştırma bulgularının analizi öncelikle araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin büyüklükleri ve sektördeki faaliyet sürelerini gösteren demografik analizler vasıtasıyla ele alınmıştır. Betimleyici analizler kısmında ise sırasıyla cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, değişkenlerin arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla analizleri yapılmıştır.

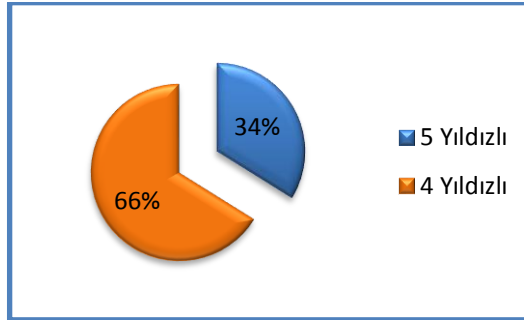
4.9.1. Demografik Analizler

Araştırma kapsamında Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerinden alınan veriler Tablo 6'daki gibi dağılım göstermiştir.

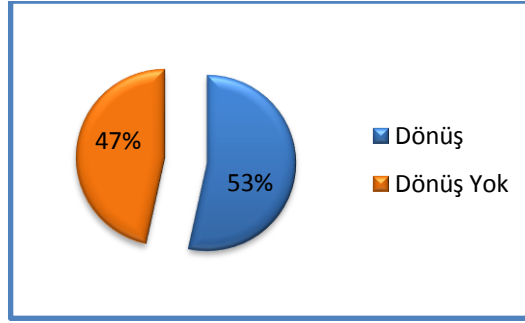
Tablo 6: Anket Kapsamına Alınan İşletmelerin Sayısı, Katılım Oranı ve Geri Dönüş Oranları

İşletme Büyüklüğü	Kapsama Alınan	Oran	Katılım Sayısı	Oranı	G.D. Oranı
5 Yıldızlı	88	%34	47	%39,8	%68
4 Yıldızlı	172	%66	71	%60,2	%38
Toplam	260	%100	118	%100	%100

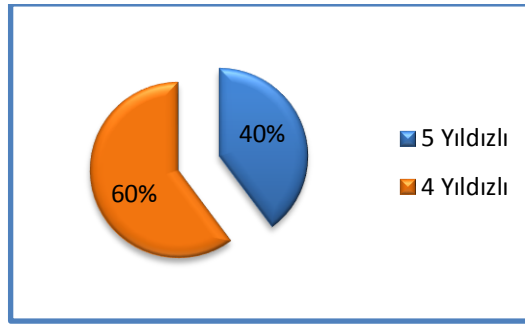
Şekil 12: Araştırma Kapsamına Alınan Otel İşletmelerinin Yüzdelik Dilimdeki Yerleri



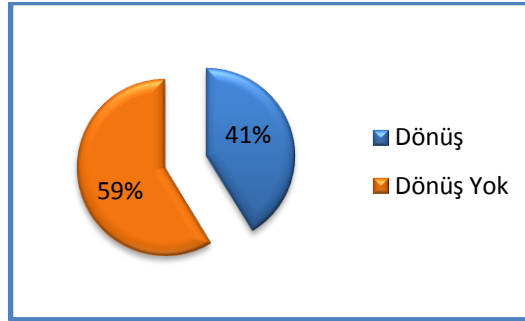
Şekil 13: Geri Dönüş Sağlanan 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Oranı



Şekil 14: Araştırma Kapsamında Ankete Katılan İşletmelerin Sınıfsal Büyüklüğü



Şekil 15: Geri Dönüş Sağlanan 4 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Oranı

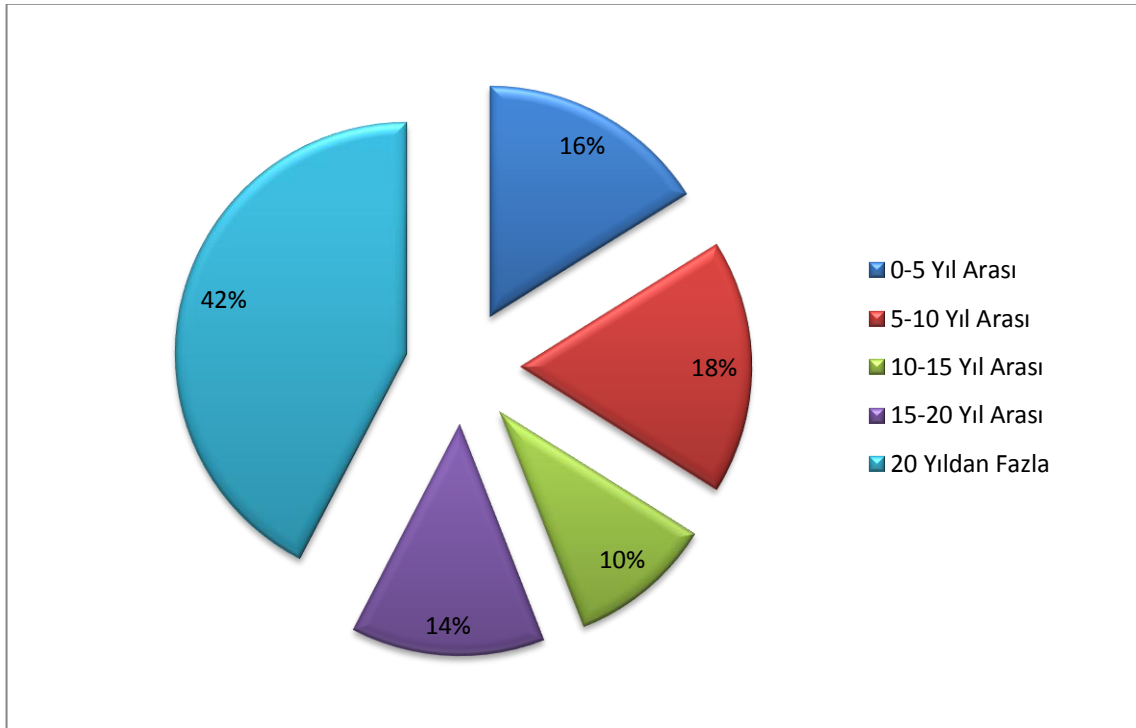


Tablo 6’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin %39,8’i beş yıldızlı otel işletmeleri olup, geri kalan %60,2’lik dilim ise dört yıldızlı otel işletmelerine aittir. Araştırma kapsamında anket gönderilen firmaların sayıları ve büyüklük ölçekleri dikkate alındığında Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın Resmi Web sitesindeki istatistiklere göre Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 88 adet beş yıldızlı otel işletmesi, %53 gibi bir oranla ankete geri dönüş bildirmişlerdir. Buna paralel olarak kapsama alınan 172 adet dört yıldızlı otel işletmesinden de %41’lik bir geri dönüş sağlanmıştır.

Şekil 14’de görüldüğü gibi araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin yaklaşık olarak % 66’sı dört yıldızlı otel işletmesiyken %34 ise beş yıldızlı otel

işletmelerinden oluşmaktadır. Bununla birlikte Şekil 16'dan da görüleceği üzere araştırmaya katılan otel işletmelerinin %60'ı dört yıldızlı, % 40'ı ise beş yıldızlı otel işletmelerinden oluşmaktadır. Şekil 15'te ise beş yıldızlı otel işletmelerinden sağlanan geri dönüş oranı verilmiştir. Buna göre kapsama alınan beş yıldızlı otel işletmelerinden %53'ü geri dönüş yaparken %47'si geri dönüş yapmamıştır. Şekil 17'de de buna benzer olarak araştırma kapsamına alınan dört yıldızlı otel işletmelerinin geri dönüş oranları gösterilmiştir. Buna göre kapsama alınan dört yıldızlı otel işletmelerinden %41'i geri dönüş yaparken, %59'u geri dönüş yapmamıştır.

Şekil 16: Otel İşletmelerinin Sektördeki Faaliyet Süreleri



Şekil 16'ya göre araştırma kapsamında ankete katılan firmaların sektördeki faaliyet sürelerine bakıldığında ise sektördeki faaliyet süresi 20 yıldan daha fazla olan otel işletmelerinin %42,4'le en yüksek katılım oranına sahip olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla %17,8'lik oranla 5 ile 10 yıl arası faaliyet gösteren işletmeler, %16,1'lik oranla 0 ile 5 yıl arası faaliyet gösteren işletmeler, %13,6'lık bir oranla 15 ile 20 yıl arası faaliyet gösteren işletmeler ve son olarak da %10,2'lik bir oranla 10 ile 15 yıl arası faaliyet gösteren işletmeler izlemektedir. Şekil 18'den de anlaşılacağı üzere ankete

katılan işletmelerin %42,4 gibi büyük bir oranı sektörde uzun yıllardır yer alan işletmelerden oluştuğu görülmektedir.

4.9.2. Betimleyici Analizler

Toplanan verilerin analizi aşamasında ikinci olarak değişkenlerin ortalama değerleri ve standart sapma oranları belirlenmiştir. Buna göre Tablo 7’den de görüleceği üzere ana değişken olan entelektüel sermaye yaklaşık olarak dört ortalamanın üzerinde belirlenmiştir. Buna göre araştırma kapsamında ankete cevap veren işletmelerin entelektüel sermaye bakımından oldukça iyi durumda olduklarını söylemek mümkündür.

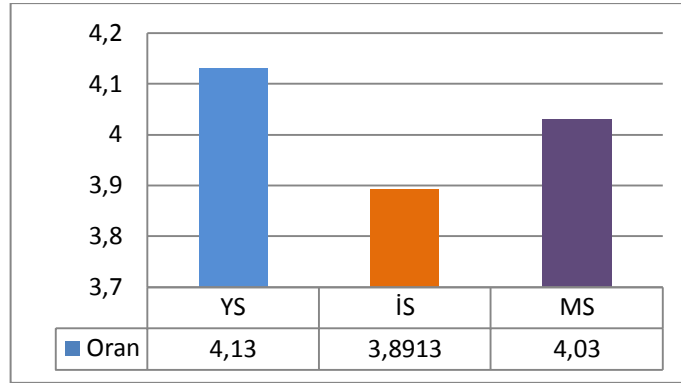
Bununla birlikte entelektüel sermayenin alt bileşenleri olan yapısal sermaye ve müşteri sermayesi değişkenleri de dört ortalamanın üzerinde belirlenmiştir. Bununla birlikte ana ve alt değişkenlere ait ortalamaların en düşüğü risk alma değişkeninde görülmüştür. Buna göre firmaların risk alma konusuna temkinli bir yaklaşım sergilediklerini söylemek mümkündür.

Tablo 7: Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Oranları

Değişken	Ortalama	Standart Sapma
Entelektüel Sermaye	4,0171	0,55879
Yapısal Sermaye	4,1300	0,71202
İnsan Sermayesi	3,8913	0,63032
Müşteri Sermayesi	4,0300	0,56625
Örgüt Kültürü	3,7521	0,59221
İşbirliği	3,9450	0,70225
Güce Riayet	3,8650	0,71370
Belirsizlik	3,8133	0,70004
Risk Alma	3,3850	1,06566

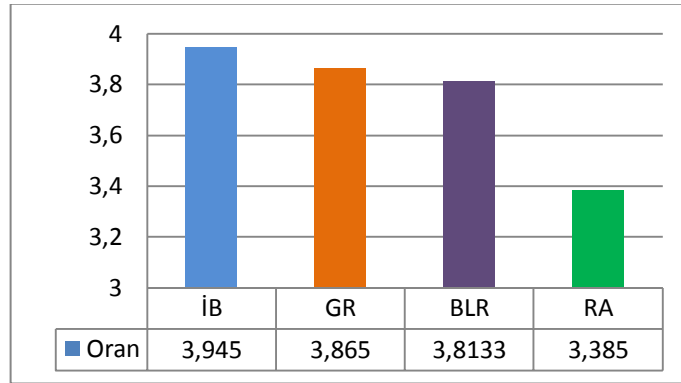
Şekil 19’da entelektüel sermaye bileşenlerine dair ortalamalar grafiksel olarak ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Buna göre işletmelerin en yoğun olarak sahip oldukları entelektüel sermaye türü yapısal sermayedir.

Şekil 17: Entelektüel Sermaye Unsurlarına Ait Ortalamalar



Bununla birlikte Şekil 19'dan da görüldüğü gibi işletmelerin ortalaması görece en düşük olan entelektüel sermaye bileşeni insan sermayedir. Bu bağlamda işgücü bakımından sektördeki otel işletmelerinin diğer entelektüel sermaye unsurlarıyla kıyaslandığında zayıf kaldığını söylemek mümkündür.

Şekil 18: Örgüt Kültürüne Ait Ortalamalar



Şekil 21'deki örgüt kültürünü oluşturan bileşenlere ait ortalamaların grafiklerine bakıldığında ise ankete katılan otel işletmelerinin işbirliği ve ekip çalışması noktasında oldukça iyi oldukları görülmektedir. Bununla birlikte geleceğe dönük risk alma noktasında işletmelerin temkinli yaklaşım sergilediklerini söylemek mümkündür. Bununla birlikte güce riayet ve belirsizliklerle başa çıkabilme noktasında otel işletmelerinin iyi durumda oldukları da söylenebilir.

4.9.3. Bağımsız Örneklem T-Testi

Araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin sınıfsal büyüklüklerinin (dört yıldız ve beş yıldız) sahip oldukları entelektüel sermaye ve örgüt kültürü bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını görmek için anket verilerimize bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Yapılan bu analiz sonucu Tablo 16'da da görüldüğü gibi açıklık ögesi hariç diğer değişkenlerde istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Buna göre dört ve beş yıldızlı otellerin entelektüel sermaye ve örgüt kültürü bakımından birbirlerinden farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra örgüt iklimi bakımından da büyük ölçüde farklılıklar gözlenmektedir.

Tablo 8: Otel İşletmelerinin Sınıfsal Büyüklüklerinin Entelektüel Sermaye ve Örgüt Kültürü Bakımından Farklılıklarını Gösterir Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower
Yapısal Sermaye	18,116	,000	8,084	112	,000	,87209	,10787	,65835	1,08582
			9,158	94,609	,000	,87209	,09522	,68304	1,06114
İnsan Sermayesi	7,860	,006	11,665	109	,000	,94946	,08139	,78814	1,11077
			12,580	107,603	,000	,94946	,07548	,79984	1,09907
Müşteri Sermayesi	10,117	,002	11,192	110	,000	,82548	,07376	,67930	,97165
			12,146	105,243	,000	,82548	,06796	,69072	,96023
İşbirliği	4,316	,040	9,186	109	,000	,93118	,10137	,73028	1,13209
			9,630	108,998	,000	,93118	,09669	,73954	1,12282
Güce Riayet	15,450	,000	3,126	109	,002	,41539	,13287	,15205	,67874
			3,387	102,893	,001	,41539	,12263	,17218	,65860
Belirsizlik	,582	,447	8,192	113	,000	,85503	,10437	,64825	1,06180
			8,478	109,230	,000	,85503	,10086	,65514	1,05492
Risk Alma	21,259	,000	8,063	113	,000	1,28614	,15952	,97010	1,60217
			8,731	112,164	,000	1,28614	,14730	,99429	1,57799

Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde farklılık gösteren değişkenlerimizin hangi tür otel işletmelerinde yoğunlaştığını görmek için ise Tablo 17'de grup istatistiklerine

bakılmıştır. Buna göre verilen cevapların anlamlılık düzeylerine bakıldığında beş yıldızlı otel işletmelerinin dört yıldızlı otel işletmelerine nazaran; yapısal sermaye, insan sermayesi, müşteri sermayesi, işbirliği, belirsizliklerle başa çıkabilme ve risk alma değişkenleri açısından önde olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Otel İşletmelerinin Sınıfsal Büyüklüklerinin Entelektüel Sermaye ve Örgüt Kültürü Bakımından Farklılıklarını Gösterir Grup İstatistikleri

	Firma Türü	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Yapısal Sermaye	5 Yıldız	47	4,5915	,29179	,04256
	4 Yıldız	67	3,7194	,69723	,08518
İnsan Sermayesi	5 Yıldız	46	4,3995	,30575	,04508
	4 Yıldız	65	3,4500	,48804	,06053
Müşteri Sermayesi	5 Yıldız	47	4,4716	,26080	,03804
	4 Yıldız	65	3,6462	,45406	,05632
İşbirliği	5 Yıldız	47	4,4468	,42966	,06267
	4 Yıldız	64	3,5156	,58905	,07363
Güce Riayet	5 Yıldız	47	4,0638	,46177	,06736
	4 Yıldız	64	3,6484	,81979	,10247
Belirsizlik	5 Yıldız	47	4,2766	,48812	,07120
	4 Yıldız	68	3,4216	,58906	,07143
Risk Alma	5 Yıldız	47	4,1170	,60982	,08895
	4 Yıldız	68	2,8309	,96819	,11741

4.9.4. Varyans Analizi (Anova)

Farklılıkların incelendiği analizlerimizin son kısmında ise işletmelerin sektördeki faaliyet sürelerine göre sahip oldukları entelektüel sermaye ve örgüt kültürü açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediklerine bakmak için varyans analizi yapılmıştır.

Bu test sonucu oluşan Tablo 18'e bakıldığında işletmelerin sektördeki faaliyet sürelerinin insan sermayesi, işbirliği ve risk alma bakımından farklılık gösterdiği diğer değişkenlere bakıldığında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Buna göre işletmelerin faaliyet sürelerinin risk alma, işbirliği kavramını

geliştirme ve insan sermayesi bakımından bir takım farklılıkların olduğunu söylemek mümkündür. Öte yandan yapısal sermaye, müşteri sermayesi, belirsizliklerle başa çıkabilme kavramları; işletmelerin sektördeki faaliyet süreleri dikkate alındığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Teknolojinin kolay elde edilmiş olması ve sektördeki işgücü, bunun yanı sıra araştırma kapsamına alınan işletmelerin müşteri portföyleri dikkate alındığında bu sonuçlar doğal karşılanabilir.

Tablo 10: Değişkenlerin İşletmelerin Sektördeki Faaliyet Süresine Göre Durumu

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Yapısal Sermaye	2,875	4	,719	1,447	,223
	54,134	109	,497		
	57,009	113			
İnsan Sermayesi	4,430	4	1,108	2,987	,022
	39,303	106	,371		
	43,733	110			
Müşteri Sermayesi	2,410	4	,602	1,983	,102
	32,501	107	,304		
	34,910	111			
İşbirliği	5,503	4	1,376	3,016	,021
	48,346	106	,456		
	53,849	110			
Güce Riayet	,964	4	,241	,457	,767
	55,861	106	,527		
	56,824	110			
Belirsizlik	5,772	4	1,443	3,256	,015
	48,754	110	,443		
	54,526	114			
Risk Alma	15,096	4	3,774	3,747	,007
	110,786	110	1,007		
	125,883	114			

Bu sonuçlarla birlikte varyans analizi kapsamında elde edilen tukey analizleri sonucunda sektöre yeni girmiş işletmelere göre sektörde 20 yıldan uzun süredir faaliyet gösteren işletmelerin insan sermayesi, işbirliği ve risk alma noktasında daha başarılı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

4.9.5. Korelasyon Analizi ve Hipotezlerin Doğrulanması

Korelasyon analizi bize iki farklı değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi veren bir analiz tekniğidir. Analizimizde Pearson Correlation bölümünde yer alan “r” değerlerine bakılacaktır. Bu değerlerin “-“ olması iki değişken arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğunu “+” olması ise pozitif yönde olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle değişkenler arasındaki “-“ işareti bir değişkenin artarken diğerinin azaldığına işaret etmektedir. Öte yandan “r” değerinin “+” olması bu iki değişkenin beraber artıp beraber azaldığını göstermektedir. Her ne kadar bu analiz türü neden sonuç ilişkisini ortaya koymasa da değişkenlerin birbirleriyle ne tür bir ilişki halinde olduklarını ortaya koyması bakımından önemlidir. Burada bağımlı ve bağımsız değişkenlerimiz SPSS 16 yardımıyla korelasyon analizine tabi tutulmuş ve bu bağımsız değişkenlerin ilişki yönüne ve şiddetine bakılmıştır.

Tablo 11: İşbirliği ile Entelektüel Sermaye Unsurları İlişkisi

		İB	YS	İS	MS
İşbirliği	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
	N	118			
Yapısal Sermaye	Pearson Correlation	,488(**)	1		
	Sig. (2-tailed)	,000			
	N	118	118		
İnsan Sermayesi	Pearson Correlation	,582(**)	,610(**)	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		
	N	118	118	118	
Müşteri Sermayesi	Pearson Correlation	,648(**)	,670(**)	,653(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	118	118	118	118

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

Tablo 8’deki korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında; iş birliği ile yapısal sermaye değişkenleri arasındaki korelasyon katsayısının **0,488** olduğu görülmektedir. Bu sonuç neticesinde yapısal sermaye ile işbirliği arasında pozitif yönde bir ilişkinin

varlığından söz etmek mümkündür. Bu da **H₁** hipotezini (**işbirliği ile yapısal sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır**) doğrulamaktadır. Örgüt içindeki işbirliği gerek mevcut çalışanların gerekse örgüte yeni katılanların birbirleriyle olan iletişimini güçlendirmekte ve daha deneyimli olan bireylerden diğerlerine doğru bir bilgi akışı sağlamaktadır. Bu noktada entelektüel sermaye unsurlarından olan yapısal sermayeye ait bilgi sistemleri büyük rol oynayabilmektedir. Çalışanlar arasında ortaya çıkan bilginin kaydedilmesi, diğer çalışanlara dağıtılması ve örgüte yeni katılan bireylere iletilmesi yapısal sermayenin görev alanına girmektedir. Örgüt içinde oluşturulan olumlu bir işbirliği kültürü yapısal sermayenin gelişimine katkı sağlayabilir.

İnsan sermayesi ile iş birliği arasında **0,582** korelasyon katsayısı ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bunun neticesinde **H₂** hipotezi (**işbirliği ile insan sermayesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır**) kabul edilmektedir. Örgüt kültürünün ve entelektüel sermayenin en önemli ögesi durumunda olan insan gelişimini geçmiş deneyimlerine, bilgi ve tecrübelerine borçludur. Bu bağlamda örgüt içindeki olumlu işbirliği kültürü çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını ve fikir alışverişini güçlendirerek mevcut insan sermayesinin de gelişimini sağlayabilir.

Müşteri sermayesi ve işbirliği arasındaki korelasyon katsayısına bakıldığında ise **0,648**'lik bir değerle bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre **H₃** hipotezi (**işbirliği ile müşteri sermayesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır**) kabul edilmektedir. Müşteri sermayesi işletmelerin dış paydaşlarıyla olan ilişkilerini kapsamaktadır. Bu noktada işbirliği kavramı bir yandan iç paydaşlarla olan bilgi alışverişini sağlarken bir yandan da dış paydaşlarla olan olumlu ilişkilerin oluşturulması noktasında önemli bir rol üstlenebilir. Olumlu bir işbirliği kültürüne sahip olan işletmelerin dış paydaşlarına karşı oluşturduğu imajda önemli bir yere sahip olacaktır.

Görüldüğü gibi entelektüel sermaye bileşenleriyle örgüt kültürü göstergelerinden olan işbirliği değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

Tablo 12: Güce Riayet ve Entelektüel Sermaye Unsurları İlişkisi

		GR	YS	İS	MS
Güce Riayet	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
	N	118			
Yapısal Sermaye	Pearson Correlation	,119	1		
	Sig. (2-tailed)	,217			
	N	118	118		
İnsan Sermayesi	Pearson Correlation	,140	,610(**)	1	
	Sig. (2-tailed)	,151	,000		
	N	118	118	118	
Müşteri Sermayesi	Pearson Correlation	,282(**)	,670(**)	,653(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	
	N	118	118	118	118

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

Tablo 9’da örgüt kültürü göstergelerinden olan güce riayet değişkeniyle entelektüel sermaye bileşenlerine ait değişkenlere bakıldığında ise şu sonuçlar elde edilmiştir. Yapısal sermaye ile güce riayet değişkenleri arasındaki korelasyon katsayısı **0,119** olarak belirlenmiş olup, bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki gözlemlenmemektedir. Buna göre **H₄ hipotezi (Güce riayet ile yapısal sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır)** reddedilmektedir.

İnsan sermayesi ile güce riayet değişkenleri arasındaki **0,140** korelasyon katsayısına bakıldığında da istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu neticede **H₅ hipotezi (Güce riayet ile insan sermayesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır)** kabul edilmemektedir.

Müşteri sermayesi ile güce riayet değişkenleri arasındaki korelasyon katsayısına bakıldığında ise bu değer **0,282** olduğu görülmektedir. Buna göre bu iki değişken arasında çok kuvvetli olmamakla beraber istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı gözlemlenmektedir. Bu neticede **H₆ hipotezi (Güce riayet ile müşteri sermayesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır)** kabul edilmektedir.

Tablo 13: Belirsizlik ve Entelektüel Sermaye Unsurları İlişkisi

		BL	YS	İS	MS
Belirsizlik	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
	N	118			
Yapısal Sermaye	Pearson Correlation	,303(**)	1		
	Sig. (2-tailed)	,001			
	N	118	118		
İnsan Sermayesi	Pearson Correlation	,494(**)	,610(**)	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		
	N	118	118	118	
Müşteri Sermayesi	Pearson Correlation	,497(**)	,670(**)	,653(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	118	118	118	118

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

Tablo 10’da başka bir örgüt kültürü göstergesi olan belirsizliklerle başa çıkabilme ögesiyle entelektüel sermaye unsurlarına ait değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarına bakıldığında ise şu sonuçlar elde edilmiştir. Yapısal sermaye ile belirsizlik arasındaki **0,303** korelasyon katsayısı, bu iki değişken arasında güçlü olmasa da istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bu bağlamda **H₇** hipotezi (**Belirsizliklerin üstesinden gelme ile yapısal sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır**) kabul edilmektedir. İşletmelerin sahip oldukları yapısal sermaye bir bakıma işletmenin kurumsal hafızasını da oluşturmaktadır. Bu bağlamda iyi istiflenmiş bilgi dağarcıkları fırsat ve tehditleri önceden okuyabilme yeteneğini işletmelere kazandırabilir. Elde edilen sonuç neticesinde denilebilir ki yapısal sermayesi güçlü olan işletmeler dış çevrede vuku bulan belirsizlikler karşısında sahip olduğu prosedür ve rutinler sayesinde firmaya bu belirsizlik ortamlarında yol gösterici bir vazife üstlenebilir.

İnsan sermayesi ile belirsizlik değişkenleri arasındaki korelasyon katsayısına bakıldığında **0,494** değeri karşımıza çıkmaktadır. Buna göre bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Bu

doğrultuda **H₈** hipotezi (**Belirsizliklerin üstesinden gelme ile insan sermayesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır**) kabul edilmektedir. İyi yetişmiş ve bilgi donanımı yüksek düzeyde olan insan gücü sezgileri ve iş yapma becerileriyle belirsizlikler karşısında firmalara avantaj sağlayabilir. Sahip olduğu bilgi, tecrübe ve tekniklerle kendine güvenen bireylerden oluşan bir örgüt belirsizlikler karşısında daha dinamik bir yapı içerisinde bu ortamları fırsata çevirebileceği varsayılabilir.

Müşteri sermayesi ile belirsizlik arasındaki **0,497** korelasyon katsayısı bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Buna göre **H₉** hipotezi (**Belirsizliklerin üstesinden gelme ile müşteri sermayesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır**) kabul edilmektedir. Entelektüel sermaye unsurlarından en zor elde edilen ve en çabuk kaybedilebilecek sermaye türü olan müşteri sermayesi kırılğan bir yapıya sahiptir. Belirsizlik ortamlarında firmanın sahip olduğu sadık müşteri portföyü işletmeye büyük avantajlar sağlayabilir. Yeni müşteriler kazanmaktansa mevcut müşterileri elinde tutmanın maliyetinin daha düşük olduğu dikkate alınırsa bu müşterilerin belirsizlik ortamlarında işletmeye sağlayabilecekleri yararlar yadsınamaz.

Tablo 14: Risk Alma ve Entelektüel Sermaye Unsurları İlişkisi

		RA	YS	İS	MS
Risk Alma	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
	N	118			
Yapısal Sermaye	Pearson Correlation	,389(**)	1		
	Sig. (2-tailed)	,000			
	N	118	118		
İnsan Sermayesi	Pearson Correlation	,656(**)	,610(**)	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		
	N	118	118	118	
Müşteri Sermayesi	Pearson Correlation	,475(**)	,670(**)	,653(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	118	118	118	118

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

Tablo 11’de örgüt kültürü göstergelerinden bir diğeri olan risk alma ögesiyle entelektüel sermaye unsurları arasındaki korelasyon katsayılarına bakıldığında ise şu sonuçlar elde edilmektedir. Yapısal sermaye ile risk alma arasındaki **0,389** korelasyon katsayısı bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Buna göre **H₁₀** hipotezi (**Risk alma ile yapısal sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır**) kabul edilmektedir. Risk ortamlarında işletmelerin sahip oldukları yapısal sermaye birikiminin yapı taşlarından olan karar destek sistemleri gibi bilgi sistemleri insan faktöründen kaynaklanan yanılma riskini ortadan kaldırmaya da en alt seviyeye çekebilir. Bu sayede işletmeler risk ortamında alacakları kararlarda daha objektif ve rasyonel davranarak insana özgü hataları minimize edebilirler.

İnsan sermayesi ile risk alma arasındaki **0,656** korelasyon katsayısına bakıldığında ise bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde güçlü bir ilişkinin varlığı gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda **H₁₁** hipotezi (**Risk alma ile insan sermayesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır**) kabul edilmektedir. İnsan sermayesini oluşturan en büyük etkenlerden olan deneyim ve tecrübeler risk ortamlarında geçmişten aldıkları tecrübeyle mevcut durumu iyileştirebilir ve risk ortamında ortaya çıkabilen fırsatları görerek işletmelerin karlılığına katkıda bulunabilirler.

Müşteri sermayesi ile risk arasındaki korelasyon katsayısına bakıldığında da bu değer **0,475** olduğu görülmektedir. Buna göre bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı gözlemlenmektedir. Bu sonuç doğrultusunda **H₁₂** hipotezi (**Risk alma ile müşteri sermayesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır**) kabul edilmektedir. Güçlü bir müşteri sermayesine sahip olan işletmeler kendilerine nazaran daha düşük seviyede müşteri sermayesine sahip olan işletmelere göre risk ortamlarında daha az yıpranacakları var sayılabilir. Nitekim sadık dış paydaşların işletmeyle olan ilişkilerin bu ortamda da sürmesi işletmeleri geleceğe yönelik alınacak kararlarda acele etmeden sağlam adımlar atmasına olanak sağlayacak gerekli süreyi doğurabilir.

Bu sonuçlar doğrultusunda örgüt kültürünün bileşenleriyle entelektüel sermaye arasındaki ilişkinin çoğu hipotezce desteklenerek doğrulandığını söylemek mümkündür.

Örgüt kültürü ve entelektüel sermaye arasındaki bu karşılıklı etkileşim birbirini destekler nitelikte olup, olumlu bir örgüt kültüründe entelektüel sermayeye; aynı zamanda iyi durumda olan entelektüel sermayenin de olumlu bir örgüt kültürüne kapı aralayacağı söylenebilir. Buna göre Tablo 15’de kabul edilen ve reddedilen hipotezler sıralı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 15: Kabul ve Reddedilen Hipotezler

Hipotez No	Hipotezler	Kabul	Red
H ₁	İşbirliği ile yapısal sermaye arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	X	
H ₂	İşbirliği ile insan sermayesi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	X	
H ₃	İşbirliği ile müşteri sermayesi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	X	
H ₄	Güce riayet ile yapısal sermaye arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.		X
H ₅	Güce riayet ile insan sermayesi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.		X
H ₆	Güce riayet ile müşteri sermayesi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	X	
H ₇	Belirsizliklerle başa çıkabilme ile yapısal sermaye arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	X	
H ₈	Belirsizliklerle başa çıkabilme ile insan sermayesi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	X	
H ₉	Belirsizliklerle başa çıkabilme ile müşteri sermayesi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	X	
H ₁₀	Risk alma ile yapısal sermaye arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	X	
H ₁₁	Risk alma ile insan sermayesi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	X	
H ₁₂	Risk alma ile müşteri sermayesi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	X	

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler yürütmekte oldukları faaliyetleri her geçen gün daha da ileriye taşıyarak rakiplerine karşı bir takım avantajlar elde etmek zorundadır. Bu rekabet günümüz küresel dünyasında daha da şiddetlenmiştir. Sahip olunan maddi varlıklar işletmeler açısından hala önemini korusa da bu varlıkların rakipler tarafından taklit edilmesi muhtemeldir. Bu sebeple işletmeler taklit edilmesi güç ve tamamen işletmeye özgü yeni kaynaklar bulmak zorunda kalmıştır. Şüphesiz bu kaynakların en önemlilerini örgüt kültürü ve entelektüel sermaye kavramları oluşturmaktadır. Her ne kadar bu iki kavram birbiriyle iç içe geçmiş durumda olsalar da oluşumları ve işleyişleri bakımından birbirinden ayrılırlar. Örgüt kültürü işletme içinde adeta bir atmosfer oluşturarak bu çatı altındaki bireylerin işletmeye bağlı kalmalarında etkin rol oynamaktadır. Nitekim çağımızın en önemli sorunlarından biri yetişmiş insan gücünü elinde tutmaktır.

Her ne kadar yapısal sermaye işletmeye sonradan katılan bireylerin gelişiminde etkin rol oynasa da bu sermaye unsurunu canlandıran da yine insan sermayesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada denilebilir ki örgütlerin sahip olduğu en stratejik kaynak nitelikli insan gücüdür. Bu gücün yönetimi başlı başına bir uzmanlık alanı olarak (insan kaynakları yönetimi) karşımıza çıkmaktadır. Burada dikkat çekmek istediğimiz nokta sahip olunan örgütsel kültürün insan sermayesini ne şekilde etkileyerek entelektüel sermayeyi oluşturacağıdır. Yapılan analizler sonucu işbirliğine yatkın, paylaşımcı, yeniliklere açık, belirsizlik ortamlarında ne yapacağını iyi bilen ve yenilikler tasarlama noktasında makul riskler alma konusunda hoş görülü bir örgüt kültürü entelektüel sermaye unsurlarını pozitif yönde etkilemektedir.

Yöneticilerden alınan cevapların ortalamalarına bakıldığında risk alma konusunda temkinli olan yöneticilerin; işletmenin yapısal sermayesi, müşteri sermayesi, insan sermayesi, işbirliği, güce riayet ve belirsizlik faktörleri konusundaki düşüncelerinin olumlu yönde olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü elemanlarının entelektüel sermayeyle olan ilişkilerine bakıldığında ise; işbirliği değişkeniyle entelektüel sermaye unsurları arasında (yapısal sermaye, ilişkisel sermaye, müşteri sermayesi) sırasıyla (0,488), (0,582), (0,648) korelasyon katsayıları elde edilmiştir. Bu sonuçlar neticesinde örgüt içinde oluşturulan işbirliği

ortamının entelektüel sermaye unsurları üzerinde pozitif yönde olumlu bir etki yaptıkları söylenebilir. İşbirliği kavramının özellikle müşteri sermayesi ile olan pozitif yöndeki güçlü ilişkisi; örgüt içinde oluşturulan işbirliği ortamının firmanın dış çevresiyle olan ilişkilerine de yansıtacağı varsayılabilir.

Güce riayet ile entelektüel sermaye unsurları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise yapısal sermaye ile güce riayet ilişkisinin (0,217), insan sermayesi ile güce riayet ilişkisinin (0,140), müşteri sermayesi ile güce riayet ilişkisinin (0,282) korelasyon katsayısına sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar neticesinde güce riayet ile müşteri sermayesi arasında pozitif yönde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkün olsa da bu ilişkinin çok düşük bir seviyede kaldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra yapısal sermaye ve insan sermayesiyle güce riayet arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak herhangi bir anlam ifade etmediği görülmüştür.

Belirsizlikler konusundaki tutum ile entelektüel sermaye unsurları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise yapısal sermaye ile belirsizlik arasında (0,303), insan sermayesi ile belirsizlik arasında (0,494), müşteri sermayesi ile belirsizlik arasında (0,497) korelasyon katsayısının olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar neticesinde denilebilir ki yöneticilerin belirsizliklerle başa çıkabilme noktasında en çok güvendikleri sermaye unsuru insan sermayesidir. Bu sermaye unsurunu müşteri sermayesi ve yapısal sermaye izlemektedir.

Örgüt kültürü göstergelerinden sonuncusu olan risk alma değişkeniyle entelektüel sermaye unsurları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise yapısal sermaye ile risk alma arasında (0,389), insan sermayesi ile risk alma arasında (0,656), müşteri sermayesi ile risk alma arasında (0,475) korelasyon katsayı gözlemlenmektedir. Buna göre yenilikler üretmek amacıyla makul risklerin alınmasıyla insan sermayesi arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu ilişkiyi ise sırasıyla müşteri sermayesi ve yapısal sermaye takip etmektedir. Denilebilir ki insan sermayesinin güçlü olduğu işletmelerde yenilik yaratma amacıyla makul risklerin hoş görüyle karşılandığını söylemek mümkündür.

Son olarak ise dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin sahip oldukları örgüt kültürü ve örgüt iklimi değerleriyle entelektüel sermayeleri arasındaki ilişkinin farklılık arz edip etmediğine bakılmıştır. Bu amaçla yapılan bağımsız örneklem t-testi ve grup

istatistikleri sonucunda elde edilen verilere göre dört yıldızlı ve beş yıldızlı otel işletmeleri örgüt kültürü ve entelektüel sermaye açısından farklılık gösterdikleri ortaya çıkmaktadır. Bu durumu şu şekilde açıklayabiliriz; örgüt kültürü ve entelektüel sermaye firmanın yüzeysel olmayan kaynaklarını teşkil etmektedir.

Genel olarak analiz sonuçlarını değerlendirdiğimizde örgüt kültürü ile entelektüel sermaye arasında pozitif yönde bir ilişkinin var olduğunu söyleyebiliriz. Firmaların sınıfsal büyüklüğü açısından sahip oldukları örgüt kültürü ve entelektüel sermaye yoğunluğuna bakıldığında ise beş yıldızlı otellerin dört yıldızlı otellere göre örgüt kültürü ve entelektüel sermaye açısından daha iyi durumda oldukları söylenebilir.

Örgüt kültürünün iş ve işleyişe sağladığı katkılar onu dikkate değer bir kaynak konumuna yükseltmiştir. Bu bakımdan örgüt kültürünün işletmeler bünyesinde oluşturulması ve gelecek nesil çalışanlara aktarılması oldukça önemlidir. Bu aşamada yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Öncelikle yöneticiler işletmelerde olumlu bir örgüt kültürünü geliştirebilecek en güçlü aktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimcinin örgütü kurarken ki seçiciliği ilerleyen safhalarda öğretici ve yol gösterici rol oynaması ve gelecek nesil çalışanları etkilemesi örgüt kültürünün hem oluşumu hem de devamlılığı açısından esas teşkil etmektedir.

Bunun yanı sıra örgüt kültürünün yayılması ve gelecek nesillere aktarılmasında örgüt üyelerine de birçok sorumluluk düşmektedir. Deneyimli çalışanların bilgi tecrübe ve deneyimlerini örgüte yeni katılan bireylere kazandırması ve onların gelişiminde yardımcı rol üstlenmesi örgüt kültürünün yeni çalışanlarca benimsenmesi açısından oldukça önemlidir.

Örgüt kültürü, örgüt iklimi ve entelektüel sermaye ilişkisi üzerine Nazari (2011) ve arkadaşlarının Ortadoğu ve Kanada’da yapmış olduğu çalışma son derece önemlidir. Bu çalışmada örgüt kültürü ve örgüt ikliminin entelektüel sermayeyle yoğun bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiş olup, Kanada örneğindeki gelişmiş kültürel yapının entelektüel sermayeyle olan ilişkisi Ortadoğu örneğine nazaran daha güçlü olduğu ortaya konulmuştur. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar da Nazari vd. (2011) yapmış oldukları çalışmanın Kanada örneğinde elde edilen sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu ülkemizdeki otel işletmelerinin Batı tarzı bir yönetim anlayışı sergilediğini göstermektedir. Bununla birlikte elde edilen bu bulgular Canizares vd. (2007) örgüt

kültürü ve entelektüel sermaye ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapmış oldukları teorik çalışmayı da destekler niteliktedir.

Bu noktada entelektüel sermaye unsurlarını güçlendirmek ve bu sermaye unsurundan katma değer sağlamak isteyen yöneticilerin öncelikle olumlu bir işbirliği kültürü oluşturması şarttır. İşbirliği mevcut çalışanlara arasındaki iletişimi güçlendirerek yeni fikirlerin ortaya çıkmasında önemli görevler yapabilir. Ortaya çıkan bu yeni fikirler yapısal sermayenin gelişimine katkı sağlayacaktır. Bunun yanında deneyimli çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübelerini işbirliği kültürü sayesinde diğer takım oyuncularına aktarması insan sermayesinin gelişmesi bakımından önemlidir.

Yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir diğer nokta da belirsizliklerle başa çıkabilme noktasında entelektüel sermaye unsurlarından en verimli şekilde faydalanmaktır. Bu açıdan deneyimli insan gücünün firmada tutulması ve yapısal sermayenin güçlü bilgi paylaşım ağlarıyla donatılması gerekmektedir. Geçmiş deneyimlerin, hatalardan çıkarılan derslerin elbette örgüt kültürü içinde belli bir yeri bulunmaktadır ancak bu deneyimlerin yapısal sermaye içinde içselleştirmesi firmanın insan gücüne olan yüksek bağımlılığını bir nebze de olsa aşağı indirebilir.

Araştırmamızda dikkat çeken diğer bir nokta ise yeni iş fikirleriyle ortaya çıkan çalışanlar, yöneticiler tarafından olumlu karşılanırken, yeni iş fikirleri bulma aşamasında yapılan hataların hoş görüyle karşılanması konusunda çekimser kalmaktadır. Ancak bilindiği üzere yeniliğin kaynağı olan insan ancak bu yeteneğini makul risklerden doğan hataların hoş görüyle karşılanacağı bir örgüt kültürü içerisinde ortaya koyabilir. Bu açıdan yöneticilerin yenilik elde etme yolunda çalışanların almış olduğu makul risklerden doğan hataları hoş görülmesi bir şekilde karşılanması önemlidir.

Sonuç olarak amacı örgüt kültürü ve entelektüel sermaye ilişkisini ortaya koymak ve otel işletmelerinin sınıfsal büyüklüklerinin bu üç unsur üzerindeki farklılıklarını tespit etmek olan araştırmamız sadece Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmelerini kapsadığı için bu ilişkinin diğer bölgelerdeki işletmeler üzerindeki durumunu tespit edememektedir. Bu nedenle; bu ilişki incelenirken insan kaynakları uygulayıcıları da araştırma evrenine katılabilir. Aynı zamanda daha kapsayıcı olması açısından bu araştırma otel işletmelerinin tüm çalışanlarını kapsar

şekilde tekrar yapılabilir. Hizmet sektörünün başka bir koluyla otel işletmeleri örgüt kültürü, örgüt iklimi ve entelektüel sermaye ilişkisi açısından karşılaştırılabilir. Bu araştırma aynı araştırma tekniğiyle farklı bir ülkedeki otel işletmeleri üzerinde uygulanarak bu iki araştırma üzerindeki sonuçlar karşılaştırılabilir. Araştırmanın örgüt kültürü ve örgüt iklimine ait alt değişkenler değiştirilerek farklı bir bakış açısıyla entelektüel sermayeyle olan ilişkileri yeniden tespit edilebilir. Entelektüel sermayenin gelişimi bakımından örgüt kültürünün dizaynı aşamasında yol gösterici nitelikte yeni çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

Abeysekara, I. ve Abhayawansa, S., (2009), “Intellectual Capital Disclosure From Sell-Side Analyst Perspective”, *Journal Of Intellectual Capital*, X, S.2, ss.294-306.

Alagöz, A. ve Özpeynirci, R., (2007), “Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlanması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, X, S.11, ss.167-184.

Arıkboğa, Ş., (2003), *Entelektüel Sermaye*, Derin Yayınları, İstanbul.

Ataman, G., (2001), *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Aşıkoğlu, R. ve M. Aşıkoğlu, (2008) *Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entelektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi*, (Ed.) R. Aşıkoğlu vd., *Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler* içinde, Gazi Kitabevi, Ankara, ss.132-157.

Aydemir, O., (2008); *Entelektüel Sermaye: Yeni Yaklaşımlar*, (Ed.) R. Aşıkoğlu vd., *Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler* içinde, Gazi Kitabevi, Ankara, ss.91-113.

Aytaç, Ö., (2004), “Örgütler Sosyolojik Bir Perspektif”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, XIV, S.1, ss.189-217.

Balcı, A., (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Barnard, M., (2002), *Fashion as Communication*, By Routledge, New York .

Barney, j. B., (1991), “Firm Resources And Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, XVII, S.1, ss.99–120.

- Barutçugil, İ., (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul
- Başaran, İ.E., (1991), *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Bontis, N., (1998), “Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models”, *Management Decision*, XXXVI, S.2, ss.63-76.
- Bontis, N., Dragonetti, N.C., Jacobsen, K. ve Roos, G., (1999), “The Knowledge Toolbox: A Review Of The Tools Available To Measure And Manage İntangible Resources”, *European Management Journal*, XVII, S.4, ss.391-402.
- Bontis, N, Keow W. ve Richardson S., (2000), “Intellectual Capital And Business Performance In Malaysian Industries”, *Journal Of Intellectual Capital*, I, S.1, ss.85-100.
- Bontis, N. ve Fitz-enz, J., (2002), “Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents”, *Journal of Intellectual Capital*, III, S.3, ss.223-247.
- Brooking, A., (1998), “The Manegement of Intellectual Capital”, *Long Range Planning*, XXX, S.3, ss.364-365.
- Brooking, A., (2000), *Corporate Memory Strategies For Knowledge Management*, International Thomsan Business Press.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E., (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Canizares, S.M.S., M.A.A. Munoz ve T.L. Guzman, (2007), “Organizational Culture and Intellectual Capital: A New Model”, *Journal of Intellectual Capital*, VIII, S.3, ss.409-430.
- Chen, J., Z. Zhaohui ve Y. X. Hong, (2004), “Measuring İntellectual Capital: A New Model And Empirical Study”, *Journal Of Intellectual Capital*, V, S.1, ss.195-212.

Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A., (2008), “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.1, ss.18-34.

Çeçen, A., (1985), “Kültür Yönetimi”, *TODAİE Dergisi*, XVIII, S.1, s. 113-140.

Çıkrıkçı, A. E. ve Selçuk, P., (2000), “Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması”, *Bankacılar Dergisi*, S.43, ss. 109-114.

Çırpan, H. ve M. Koyuncu, (1998), “İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi”, *Öneri Dergisi*, II, S.9, ss.223-203.

Deshpande, R., J. U. Farley ve F.E. Webster, (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis”, *The Journal of Marketing*, LVII, S.1, ss.23-37.

Dinçer, Ö., (2007), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Durgun, S., (2006), “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, I, S.11, ss.112-132.

Drucker, P.F., (1990), *Yeni Gerçekler*, (çev.) B. Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.

Drucker, P.F., (2000), *Gelecek için yönetim*, (çev.) F., Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.

Dzinkowski, R., (2000), “The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction”, *Management Accounting*, S.2, ss.32-36.

Edvilson, L. ve Patrick, S., (1996), “Developing A Model For Managing Intellectual Capital”, *European Management Journal*, XIV, S.4, ss.356-364 s.357.

Edvinsson, L. ve Malone, M., (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York.

Elitaş, C. ve B.L. Demirel, (2008); *Entelektüel Sermaye ve Muhasebeleştirilmesi*, (Ed.) R. Aşıkoğlu vd., *Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler* içinde, Gazi Kitapevi, Ankara, ss.114-131.

Ercan K. M., M.B. Öztürk, ve K. Demirgüneş, (2003), *Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye*, Gazi Kitapevi, Ankara.

Erkmen, T., (2010), *Örgüt Kültürü*, Beta Yayınları, İstanbul.

Erdoğan, İ., (1994), *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Erdoğan, İ., (1997), "Eğitimde Değişim Yönetimi", *Eğitim Yönetimi Dergisi*, III, S.2, ss.199-200.

F-Jardo N, C.M. ve M.S. Martos, (2009), "Intellectual Capital And Performance İn Wood Industries Of Argentina", *Journal Of Intellectual Capital*, X, S.4, ss.600-616.

Göktaş, B., G. Aslan, F. Aslantekin ve R. Erdem., (2005), "Örgüt Kültürü ve Dr. Hayri Ekrem Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, VIII, S.3, ss.351-372.

Gurteen, D., (1999), "Creating a Knowledge Sharing Culture", *Knowledge Management Magazine*, II, S.5, ss.5-13.

Güney, S., (2009), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Güngör, E., (2003), *Türk Milliyetçiliği ve Kültür*, Ötüken Neşriyat, İstanbul.

Güçlü, N., (2003), "Örgüt Kültürü", *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler*

Dergisi, S.6, ss.147-159.

Halis, M. ve Uğurlu, Ö.Y., (2008), “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi”, *İş Güç Dergisi*, X, S.2, ss.101-123.

Hasanoğlu, M., (2004), “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, *Sayıştay Dergisi*, S.52, ss.13-22.

Hofstede, G., (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, And Organizations Across Nations*, Sage Publications, California.

İpçioğlu, İ., (2007a), “Kobilerde Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XII, S.3, ss.133-146.

İpçioğlu, İ., (2007b), “Kobilerin Entelektüel Sermaye Yapısının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dördüncü KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kitabı*, İstanbul, ss.289-296.

İpçioğlu, İ., (2008) “Entelektüel Sermaye Yönetimi, Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları”, (Ed.) A. Özyılmaz, F. Ölçer, *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları* içinde, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

İra, N., (2004), “Örgütsel Kültür: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği”, *13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, Malatya.

Joia, L.A., (2004), “Are Frequent Customers Always A Company's İntangible Asset?”, *Journal of Intellectual Capital*, V, S.4, ss.586-601.

Kandemir, T., (2008), *Entelektüel Sermaye Kavramı ve Tarihsel Gelişimi*, (Ed.) R. Aşıkoğlu vd., *Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler* içinde, Gazi Kitabevi, Ankara, ss.16-29.

Kongar, E., (1972), *Toplumsal Değişme*, Bilgi Yayınevi, Ankara.

Kozlu, C., (1986), *Kurumsal Kültür*, Defne Yayıncılık, İstanbul.

Kocadaş, B., (2005), “Kültür ve Medya”, *Bilig*, S.34, ss.1-13.

Kurt, M., (2008), *Entelektüel Sermayenin Temel Unsurları*, (Ed.) R. Aşıkoğlu vd., *Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler* içinde, Gazi Kitabevi, Ankara, ss.30-44.

Leblebici, D.N. ve A. Karasoy, (2009), “Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi”, *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXVII, S.1, ss.1-23.

Lee, L. L. ve J. Guthrie, (2010), “Visualising And Measuring Ic”, *Journal Of Intellectual Capital*. XI, S.1, ss.4-22.

Leliaert, P., W. Candries, ve R. Tilmans, (2003), “Identifying And Managing Ic: A New Classification”, *Journal Of Intellectual Capital*, IV, S.2, ss.202-214.

Leidner, D., M. Alavi ve T. Kayworth, (2006), “The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms”, *International Journal*, II, S.3, ss.17-40.

Lev, B., (2001), *Intangibles: Management, Measurement, And Reporting*, Brookings Institution Pres, Washington.

LoNqvist, A., K. Aino ve S. Virpi, (2009), “Using Intellectual Capital Management For Facilitating Organizational Change”, *Journal Of Intellectual Capital*, X. S.4, ss.559-572.

Martín-De-Castro, G., J. E. Navas-Lopez, P. Lopez-Saez ve E. Alama-Salazar, (2006), “Organizational Capital As Competitive Advantage Of The Firm”, *Journal Of Intellectual Capital*, VII, S.3, ss.324-337.

Nartgün, Ş. S., (2006), “Öğretim elemanlarının Örgütsel Değerlere İlişkin Görüşleri: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, IV., S.12, ss.129-148.

Narvekar, R.S. ve Jain, K., (2006), “A New Framework To Understand The Tecnological Innovation Process”, *Journal of Intellectual Capital*, VII, S.2, ss.174-186.

Masood, S.A., S.S. Dani, N.D. Burns ve C.J. Backhouse, (2006), “Backhouse Transformational Leadership And Organizationalculture”, *The Situational Strength Perspective Proc*”, S.220, 943-944.

Fougere, M. ve Moulettes, A., (2006), Development And Modernity İn Hofstede's, Lund Institute Of Economic Research Working Paper Series, No.2, ss.1-22.

Ng. A. W., (2006), “Reporting İntellectual Capital Flow İn Technology-Based Companies Case Studies Of Canadian Wireless Tecnology Companies”, *Journal of Intellectual Capital*, VI, S.4, ss.492-510.

Okada, E. (2004); *Intellectual Capital Potential Survey*; Nikkei.

Ouchi, W.G., (1987), *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*, (çev.) Y. Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul.

Ölçüm, Ç. M., (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınları, Ankara.

Ören, K., E. Bilal ve K. Metin, (2005), “Örgütsel Kültürün İşgücü Verimliliğine Etkisi”, *Kamu-İş Dergisi*, VIII, S.2, ss.1-21.

Önce, S., (1999), *Muhasebe Bakış Açısı İle Entelektüel Sermaye*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

Özdevecioğlu, M., (1994), *Organizasyon Kültürü, Stratejik Yönetim ve Liderlik*, İz Yayınları, İstanbul.

Özkalp, E., Suat A. ve Kezban T., (1986), *Davranış Bilimleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara.

Özkalp, E. ve Ç. Kirel, (1996) *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir.

Pena I., (2002), “Intellectual Capital And Business Start-Up Succes”, *Journal Of Intellectual Capital*, III, S.2.

Sabuncuoğlu, Z. ve M. Düz, (1998), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. ve M. Düz, (2003), *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa.

Schein, E.H., (1970) *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, New Jersey.

Schein, E.H., (1992), *Organizational Culture And Leadership*, Jossey-Bass Business And Management Series, San Francisco.

Schein, E.H., (2004), *Organizational Culture And Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

Samudhram, A., S. Bala ve L. T. L. Kevin, (2008), “Valuing Human Resources: An Analytical Framework”, *Journal Of Intellectual Capital*, IX, S.4, ss.655-667.

Schein, E.H., (1990), “Organizational Culture”, *American Psychologist*, XLV, S.2, ss.109-119.

Schotter, A. ve Bontis, N., (2009), “Intra-Organizational Knowledge Exchange”, *Journal Of Intellectual Capital*, X, S.1, ss.149-164.

Shepstone, C. ve Currie, L., (2008), “Transforming The Academic Library: Creating An Organizational Culture That Fosters Staff Success”, *The Journal Of Academic Librarianship*, XXXIV, S.4, ss.358–368.

Solitander, M. ve A. Tidström, (2010), “Competitive Flows Of Intellectual Capital In Value Creating Networks” *Journal Of Intellectual Capital*, XI, S.1, ss.23-38.

Sullivan, P.H., (2000), “Value Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value”, *New York: Wiley*, ss.239-240.

Stewart, A.T., (1997), *Entelektüel Sermaye*, (çev.) N. E. Hüseyini, Mess Yayınları, İstanbul.

Şahin, A., (2010), “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, *Maliye Dergisi*, S.159, ss.21-35.

Şamiloğlu, F., (2002), *Entelektüel Sermaye*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Şişman, M., (1994), *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

Terzi, A.R., (2000), *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayınları, Ankara.

Tezcan, M., (1993), *Kültür ve Kişilik*, Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara.

Willcoxson, L. ve Millett, B., (2000), “The Management of Organizational Culture”, *Australian Journal of Management & Organizational Behaviour*, III, S.2, ss.91-99.

Wu, Y.J. ve Ya H.C., (2007), “A New Look At Logistics Business Performance: Intellectual Capital Perspective”, *The International Journal Of Logistics Management*, XVIII, S.1, ss.41-63.

Vargas-Hernández, J.G. ve Mohammad R. N., (2010), “How Intellectual Capital And Learning Organization Can Foster Organizational Competitiveness?”, *International Journal Of Business And Management*, V, S.4, ss.183-193.

Varol, M., (1989), “Örgüt kültürü ve örgüt iklimi”, *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi*, S.44, ss.1-2.

Yereli, A.N. ve Gerşil, G., (2005), “Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri”, *Yönetim ve Ekonomi*, XII, S.2, ss.17-29.

Yücel, İ., (2009), “Öğrenen Örgütler Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisinin Yapısal Etkililik Modeli İle Analizi: Kayseri ve Konya Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, S.34, ss.265-284.

Ze’Ghal D. ve Maaloul A., (2010), “Analysing Value Added As Anindicator Of Intellectual Capital And Its Consequences On Company Performance”, *Journal Of Intellectual Capital*, XI, S.1, ss.39-60.

EKLER

EK -1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE İLİŞKİSİ ÖLÇÜM ANKETİ

Entelektüel Sermaye: Yapısal Sermaye İle İlgili Sorular

1. Kurumumuzda çalışanlar, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi sistemlerine rahatça erişebilirler.
2. Kurumumuz kendine özgü yetenekleri, becerileri ve bilgilerini geliştirmek için gerekli olan yapısal sistemlere sahiptir.
3. Kurumumuzun sahip olduğu bilgi sistemlerinin en önemli özelliği, organizasyon içinde açığa çıkan bilgilerin kayıt altına alınmasında sağladıkları kolaylıklardır.
4. Kurumumuzda çalışanlar, iş performansını artırmaya yönelik hazırlanmış olan örgütsel sistemleri kullanabilme becerisine sahiptirler.
5. Kurumumuz örgütsel bilgimizi ölçme konusunda bize yardımcı olan sistemlere sahiptir.

Entelektüel Sermaye: İnsan Sermayesi İle İlgili Sorular

1. Kurumumuzda bir çalışanın örgütten ayrılması diğer çalışanlar tarafından iyi karşılanmaz.
2. Çalışanlarımızın çoğu işlerinde ne yaptıklarını ve bunu neden yaptıklarını açıkça bilirler.
3. Örgütümüzde deneyimli çalışanlar ile örgüte yeni katılanlar arasında kapsamlı bir bilgi paylaşımı mevcuttur.
4. Kurumumuzda bilgi sistematik bir şekilde paylaşılmadığı için elde edilen başarıda birkaç kişinin üstlendiği rol kritik öneme sahiptir ve kurumumuzun bu kişilere olan bağımlılığı yüksektir.
5. Kurumumuzdaki bürokrasi yeni fikirlerin uygulamaya konmasını yavaşlatmaz.
6. Kurumumuzun başarısı çalışanlarımızın bilgi ve uzmanlıklarına bağlıdır.
7. Çalışanlarımız sıklıkla önceden edinilmiş deneyimlere dayalı teknikler ya da süreçler geliştirirler.
8. Örgütümüzde bireysel bilginin, diğer çalışanlar tarafından da kullanılması için paylaşımı çok kolaydır.

Entelektüel Sermaye: İlişkisel Sermaye İle İlgili Sorular

1. Paydaşlarımızla sağlamış olduğumuz uygun iletişimi koruruz.
2. Tedarikçilerimiz ve müşterilerimiz bizim kim olduğumuz ve onlara ne verdiğimiz hakkında net bir görüntüye sahiptirler.
3. Müşterilerimiz bizim onların çıkarları doğrultusunda çaba gösterdiğimize inanırlar.
4. Bu kurumda birbirini tanımanın önemi üzerinde durulur.
5. Kurumumuzdaki iş arkadaşları genellikle birbirlerine güvenirler.

6. Kurumumuzun yapısı örgüt içindeki ilişkilerin gelişimini teşvik eder.

Örgüt Kültürü: İşbirliğine Olan Eğilim

- | |
|---|
| 1. Örgütümüzdeki çoğu çalışan ekip çalışmasına uyum sağlayabilecek niteliklere sahiptir. |
| 2. Bu örgütteki kişiler, üzerlerine alacakları işlerde tek başlarına çalışmaktan ziyade bir ekip olarak çalışmayı isterler. |
| 3. Bu kuruluştaki en değerli insan unsuru takım oyuncularıdır. |
| 4. Örgütümüzdeki çoğu çalışan kişisel hedeflerinin yerine örgüt hedeflerini koymaya hazırdır. |
| 5. Örgütümüzdeki bireyler ortak değerler rehberliğinde belirlenen hedefler doğrultusunda çalışırlar. |

Örgüt Kültürü: Güce Gösterilen Riayet

- | |
|---|
| 1. Örgütümüzdeki üyelerin çoğu kendi denetleyicileriyle aynı görüşleri benimsediklerinde kendilerini daha rahat hissedeceklerdir. |
| 2. Kurumumuzda alınan kararlarda çalışanların karar alma süreçlerine dahil olmaları istenir. |
| 3. Örgütümüzdeki herkes içimizden en deneyimli olanın başa geçmesi konusunda isteklidir. |

Örgüt Kültürü: Belirsizlik Korkusu

- | |
|---|
| 1. Bu örgüt içinde, ondan bir şey öğrendiğimiz müddetçe hatalar kabul edilebilir. |
| 2. Kurumumuzda zorlukların üstesinde gelmek hakkında tam bir bilgimiz yoktur. |
| 3. Örgütümüz içinde çalışanlar belirsizlik konusunda rahattırlar. |

Örgüt Kültürü: Risk

- | |
|--|
| 1. Makul riskler almak bu örgütte kabul edilebilirdir. |
| 2. Yeni fikirler ortaya konulurken yapılan hatalar bu örgütte kabul edilebilirdir. |

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Fatih ŞAHİN

Doğum Yeri ve Tarihi : Gürün, 1984

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrenimi :Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetler :

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Bilecik Belediyesi (2007-2009)

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi (2010 -)

İletişim

Adres : Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi

Söğüt Meslek Yüksekokulu

Söğüt – Bilecik

Tel : 0 228 214 16 67

E-Posta Adresi : fatih.sahin@bilecik.edu.tr