

**T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ENTELLEKTÜEL SERMAYE ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
FATİH ÇALIŞKAN**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. ELİF KARABULUT TEMEL**

**AĞUSTOS-2009
MUĞLA**

MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ENTELLEKTÜEL SERMAYE ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ
İNCELEMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

FATİH ÇALIŞKAN

Sosyal Bilimler Enstitüsünde
“Yüksek Lisans”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 14.08.2009

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. ELİF KARABULUT TEMEL

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Selim Belçioğlu

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Tuncer Asurakutlu



Enstitü Müdürü : PROF. DR. NURGÜN OKTİK

AĞUSTOS - 2009

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 15/07/2009 tarih ve 457/3 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 25/4. maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Fatih ÇALIŞKAN'ın "Örgüt Kültürünün Entellektüel Sermaye Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma" adlı tezini incelemiş ve aday 14/08/2009 tarihinde saat 11:00 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 5.0 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin ...K.A.B.U.L. olduğuna ay. bilgisi ile karar verildi.



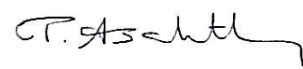
Tez Danışmanı

Yrd. Doç. DR. ELİF KARABULUT TEMEL

Üye

Prof. Dr. Selim Belçioğlu


Üye

Doc. Dr. Tuncer Asunakutlu


YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "Örgüt Kültürünün Entellektüel Sermaye Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça'da gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



28 / 08 / 2009

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN **MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.**

Soyadı : ÇALIŞKAN

Adı : FATİH

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : Örgüt Kültürünün Entellektüel Sermaye Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma

Y. Dil : A Research on the Impact of Organization Culture on Intellectual Capital

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta

Yeterlilik

O

O

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : MUĞLA ÜNİVERSİTESİ

Fakülte :

Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : KARABULUT TEMEL, ELİF

Ünvanı : Yrd. Doç. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI: 70

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

- 1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
- 2.ENTELLEKTÜEL SERMAYE
- 3.BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULAMA

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. ENTELLEKTÜEL SERMAYE
- 2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
- 3.REKABETÇİ DEĞERLER
- 4.İNSAN SERMAYESİ

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. INTELLECTUAL CAPITAL
- 2.ORGANIZATIONAL CULTURE
- 3.ASSESSMENT INSTRUMENT
- 4.HUMAN CAPITAL

- | | |
|---|---|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum | O |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | O |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezim tamının fotokopisi alınabilir | * |

Yazarın İmzası :



Tarih : 28.08.2009

ÖNSÖZ

Bilgi toplumuna geçiş sürecinde ortaya çıkan yeni ekonomiler, beşeri kaynaklar dışındaki kalemleri kullanıp, taklit edilemeyen rekabet üstünlükleri yakalamışlardır. Bunun sonucunda entellektüel değer kavramı kendini göstermeye başlamıştır. Bu konuyla ilgili çalışmaların artması, firmaları entellektüel değerle ilgili çalışmalar yapmaya yöneltmiştir. Entellektüel sermaye; insan, müşteri ve yapısal sermaye olarak üç unsurda toplanmaktadır.

1980'lerde Japon yönetim anlayışının ortaya çıkmasıyla yeniden gündeme gelen örgüt kültürü kavramı, üzerinde yapılan çalışmalarla iyice detaylandırılmıştır. Örgüt kültürünün entellektüel sermaye üzerindeki etkileşimini konu alan bu çalışmanın hazırlanmasında beni yönlendiren, akademik gelişimim için önemli katkılar sağlayan ve bana güç veren, çok değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Elif KARABULUT TEMEL'e, Prof. Dr. Recep ŞENER'e, Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU'ya, Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR'a ve Araştırma Görevlisi Serkan DİRLİK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi tüm olanakları bana sağlayan annem Müyesser ÇALIŞKAN ve babam Mehmet Ali ÇALIŞKAN'a, sonsuz minnetlerimi sunuyorum.

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ve entellektüel sermaye ilişkisini incelemektedir. Bu amaçla örgüt kültürü tipleri olarak; klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü ele alınırken, entellektüel sermaye değişkenleri ise, insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmada, örgüt kültürü ve entellektüel sermaye ilişkisini belirlemek amacıyla, Muğla ilinde faaliyet gösteren bankalar örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, Muğla il merkezindeki bankaların kültür tipi, ağırlıklı olarak, klan kültürünü göstermektedir. Adhokrasi kültürü ise, en az görülen kültür tipi olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, entellektüel sermaye unsurlarından insan sermayesinin gelişimi için gerekli olan kültür tipleri mevcut değildir. Bu nedenle, insan sermayesinin gelişimi başta klan kültürü ve hiyerarşi kültürü tarafından engellenmiştir. Müşteri ve yapısal sermayenin, hiyerarşi kültürü algısından olumsuz yönde etkilendiği saptanmıştır. Ayrıca, hiyerarşi kültürünün entellektüel sermayenin kendini göstermesinde engelleyici bir rol üstlendiği de saptanan bulgular arasındadır.

ABSTRACT

The purpose of this work is to study the relation between organization cultures and intellectual capital. For this reason organization cultures, which there are clans, adhocracy, hierarchy and market culture, were taken up, and human capital, customer capital and structural capital were defined as variable elements of intellectual capital.

In order to define the relation skip between organizational cultures and intellectual capital, a study conducted in the banks, active in the country of Mugla. According to the findings of this research, the type of culture in the banks of central Mugla is mostly clan type culture, adhocracy type culture is observed least. Furthermore, the other culture types, which are necessary for he development of human capital are deficient. For this reason the improvement of this element was prevented. The customer capital and the structural capital were fixed as influenced negatively by the perception of hierarchy culture. Again, it is part of the determined evidencies that hierarchy culture has taken over a preventive role in showing the intellectual capital.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
ŞEKİLLER.....	VI
EKLER.....	VII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	2
1.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tarihçesi.....	2
1.2. Örgüt Kültürü Türleri.....	3
1.2.1. Geert Hofstede'nin sınıflandırması.....	3
1.2.2. Harrison ve Handy'nin sınıflandırması.....	5
1.2.3. Deal ve Kennedy sınıflandırması.....	6
1.2.4. Cameron ve Quinn'in sınıflandırması.....	7
1.3. Örgüt Kültürü Araştırmaları.....	10

İKİNCİ BÖLÜM

2. ENTELLEKTÜEL SERMAYE.....	14
2.1. Entellektüel Sermaye Kavramı.....	14
2.2. Entellektüel Sermayenin Unsurları.....	18
2.2.1. İnsan Sermayesi.....	19
2.2.2. Yapısal Sermaye.....	20
2.2.3. Müşteri Sermayesi.....	22
2.3. Entellektüel Sermayenin Yönetimi.....	23
2.4. Entellektüel Sermaye Araştırmaları.....	25

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ENTELLEKTÜEL SERMAYE ÜZERİNE
ETKİSİNİ İNCELEMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA.....	30
3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	30
3.2. Araştırmanın Kapsamı.....	30
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	30
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	31
3.5. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri.....	31
3.6. Ana Kütle ve Örneklem.....	32
3.7. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme.....	33
3.7.1. Güvenilirlik Analizi.....	33
3.7.2. Frekans Dağılımları.....	33
3.7.2.1. Araştırmaya katılan bankaların genel profili.....	33
3.7.2.2. Araştırmaya katılan kişilere ilişkin bilgilerin değerlendirilmesi.....	34
3.7.3. Verilerin Analizi.....	36
3.7.3.1. Örgüt kültürünün analizi.....	36
3.7.3.2. Entellektüel sermayenin analizi.....	37
3.7.3.3. Örgüt kültürünün entellektüel sermaye üzerine etkisinin analizi.....	40
SONUÇ.....	44
KAYNAKÇA.....	46
EKLER.....	52
ÖZGEÇMİŞ.....	58

ŞEKİLLER

Şekil-1: Örgüt Kültürü Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli

Şekil-2: Araştırmanın Modeli

Şekil-3: Bankaların Sektördeki Faaliyet Süreleri

Şekil-4: Çalışanların Kurumdaki Pozisyonları

Şekil-5: Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süreleri

Şekil-6: Çalışanların Eğitim Seviyeleri

Şekil-7: Bankalardaki Örgüt Kültürünün Dağılımı

Şekil-8: İnsan Sermayesi Faktörlerinin Yüzdesel Dağılımı

Şekil-9: Müşteri Sermayesi Faktörlerinin Yüzdesel Dağılımı

Şekil-10: Yapısal Sermaye Faktörlerinin Yüzdesel Dağılımı

Şekil-11: Varyans Analizi

Şekil-12: Varyansların Homojenlik Testi

Şekil-13: Çoklu Karşılaştırma Analizi

EKLER

EK-1: ANKET FORMU

GİRİŞ

Son yıllarda yaşanan globalleşme hareketleri, dünyanın tek bir pazar haline gelmesine zemin oluşturmakta ve bunun sonucunda rekabet gittikçe artmaktadır. Böylece bilgi teknolojileri ve örgütsel yapıda değişimler kaçınılmaz bir zorunluluk olmaktadır.

Teknolojinin ve yönetim bilgisinin sürekli değiştiği günümüzde bu iki ögeyi bir potada eriten yapılar başarıya ulaşabilmektedir. Kimsenin bilmediğini yapabilmek, iç kabiliyetleriyle dışarıdan aldığı verileri birleştirebilmek başarıyı getirmektedir.

Bu noktada, örgütlere ek değer katan ve gittikçe önem kazanan entellektüel sermaye kavramı karşımıza çıkmaktadır. Entellektüel sermaye, bilgi toplumu ve bilgiye dayalı ekonomilerde ortaya çıkan bir kavram olarak, bilgiye dayalı varlıkların yönetilmesiyle ilişkilidir. Örgütsel yapıdaki süreçler, teknolojiler, patentler, işgörenlerin becerileri, müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilişkili taraflar hakkındaki bilgileri ve bu bilgilerin yönetilmesini içermektedir. Entellektüel sermaye, üç alt başlıktan oluşmaktadır. Bunlar, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir. Nihai amaçta, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamak amaçlanmaktadır.

Çalışmada, örgüt kültürü kavramına da değinilmektedir. Örgüt kültürü, örgütlerin doğasını, değerlerini ve duygularını analiz ederek, en uygun kültür tipinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bunu yaparken, çalışanların kapasitelerini, sektörel farklılıkları, öncelikleri, amaçları analiz ederek, uygun kültürü oluşturacak kriterleri belirlemektedir. Çalışmada kullanılan örgüt kültürü sınıflandırmasında, Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modeli uygulanmış, klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü üzerinden model oluşturulmuştur.

Bu kapsamda çalışma, bu iki kavramın birbirleriyle ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgüt kültürü ile ilgili teorik bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde, entellektüel sermaye ile ilgili teorik çerçeve ortaya konmuştur. Üçüncü bölümde ise, örgüt kültürü ve entellektüel sermaye ilişkisi bankacılık sektöründe incelenmiş, sonuç ve önerilerle çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tarihçesi

1980’lerde yönetim yazınına girmiş olan örgüt kültürü kavramının temellerine baktığımızda 1930’lu ve 1940’lı yıllarda, Chester Bernard ve Elton Mayo tarafından biçimsel olmayan örgütlerin doğasını, değerlerini ve duygularını analiz eden bir çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, konunun 1980’lerde ağırlık kazanmasının birinci nedeni, örgüt üst kültürü ile ilişkili oluşudur. Örgütlerde genellikle farklı alt kültürlerden gelen insanlar bir arada çalışmaktadır. Bu da, alt kültür gruplarının birbirleriyle sürekli çatışma içerisinde olmasına neden olmakta, örgüt açısından istenmeyen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çatışmayı önlemek için örgüt üst kültürü bir önlem mekânizması olarak düşünülmüştür. Eğer örgüt üst kültürü yaratılabilirse, örgüte gelen çalışanlar kapıdan içeri girerken dışarıdan getirdikleri kendi kültürel kimlik ve değerlerini dışarıda bırakacak ve örgütün üst kültürel kimliğini takınacaklardır. Böylece, çatışmalar örgüt dışına bırakılmış olacaktır (Akşit, 2003: 37). İkinci neden ise, 1970’lerden itibaren Japonya’nın yönetim ve işletmecilik alanında Amerika’nın üstünlüğünü kırmaya başlamasıdır. II. Dünya Savaşı’ndan sonra, Japon işletmeleri birçok alanda Amerikan işletmelerinin önüne geçmiş ve ülkelerini ekonomik bir süper güç yapmışlardır. Birçok araştırmacı bunun nedeni üzerinde durmuştur (Yıldız, Ardıç, 2002: 75).

Örgüt kültürü kavramı ilk olarak, 1979 yılında Amerikan “Administrative Science Quarterly” dergisinde Pettigrew tarafından yayınlanan “On Studying Organizational Cultures” makalesinde yer almıştır. Bu makale özel bir İngiliz yatılı okulunda yapılan deneysel çalışmalarla ilgilidir. Pettigrew, yatılı okulda 1972 yılında yapılan önemli bir yapısal değişiklikten sonra, anket, gözlem ve mülâkatlar yolu ile veri toplamıştır. 1934–1972 arasındaki bilgileri de, arşivlerden derleyerek 45 yıllık bir dönemi kapsayan bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonucunda, yapısal değişikliğin yatılı okulda süregelen kültürel yapının da değişmesine neden olduğu sonucuna varmıştır (Pettigrew, 1979: 570-581). Kavram, 1982 yılında Peters ve

Waterman tarafından yazılan “In Search of Excellence*” isimli kitabın yayınlanmasından itibaren, daha geniş alanlara hitap etmeye başlamıştır. Bu tarihten itibaren, üniversitelerde dâhil olmak üzere, birçok kurum, kendi kültürlerini anlamak için çaba harcamaya başlamıştır. Uygulamacılar ve teorisyenlerle işbirliği yaparak örgüt kültürünün gücü ve potansiyeli hakkında araştırma yapmışlardır (Frost, Gillespie, 1998: 35). Bunların yanında Ouchi tarafından ortaya atılan “Z teorisi” ve Pascal ile Athos’un “Japon Yönetim Tarzı “ isimli eserleri, örgüt kültürü kavramının yaygınlaşmasında önemli rol oynamıştır (Uçkun, 1999: 15).

1.2. Örgüt Kültürü Türleri

Örgüt kültürünün sınıflandırılmasında, farklı yazarlar tarafından farklı ayrımlar yapılmıştır. Bu örgüt kültürü türlerinden en çok bilinen ve uygulamada kullanılanlar şunlardır.

1.2.1. Geert Hofstede’nin Sınıflandırması

Hofstede, ulusal kültür ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında, örgüt kültürünü şu başlıklar altında incelemektedir (Hofstede, 1991: 23–138);

- Güç mesafesi özelliği: Örgüt içerisinde veya toplumda kişiler arasında bir eşitsizlik söz konusu olmaktadır. Bu eşitsizliğin sonucu farklı şekillerde ortaya çıkmakta, refah, itibar ve güç gibi alanlarda kendisini göstermektedir. Örgütlerde ise, çalışanların buldukları mevkilerden kaynaklanan bir eşitsizlik ortaya çıkmakta, bu eşitsizlik ast üst ilişkileri şeklinde biçimlenmektedir. Bu yüzden Hofstede, güç mesafesini şu şekilde tanımlamaktadır; “Bir ülkedeki kurum ve örgütlerin az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabul etme ve bekleme düzeyleridir” (Savicki, 1999: 244).

- Belirsizlikten kaçınma özelliği: İnsanlar belirli gerekçelerle belirsizlikten kaçınmakta veya belirsizliğe kayıtsız kalmaktadırlar. Belirsizlikten kaçınma düzeyi, zayıf kültürlerde, endişe düzeyi göreceli olarak daha düşük seyretmektedir. Daha endişeli kültürler, ifade özellikleri daha gelişmiş kültürlerdir. Bu kültürlerde insanlar

* Adı geçen kitap “Mükemmeli Arayış” adı altında Selami Sargut tarafından Türkçe’ye kazandırılmış ve Altın Yayınları’na basılmıştır.

elleriyle konuşmakta, insanların seslerini yükseltmeleri, duygularını göstermeleri, masaya vurmaları sosyal olarak kabul görmemektedir (Savicki, 1999: 243).

- **Bireycilik/kolektivizm özelliği:** Dünyadaki insanların büyük çoğunluğu, grupların çıkarlarının insanların çıkarlarından daha önde geldiği toplumlarda yaşamaktadırlar. Bu toplumlar, kolektivist toplumlar olarak nitelenebilmektedir (Gonzalez, Rime, 2002:106).

- **Kadınsılık/erkeksilik özelliği:** İnsanlar kadın ve erkek olmak üzere iki farklı cinsiyetten oluşmaktadır. Kadınlar ve erkekler biyolojik olarak ve toplumdaki rolleri açısından birbirinden farklılık göstermektedirler. Toplumlar, hangi davranışın erkeklere, hangilerinin kadınlara uygun olduğu konusunda şartlanmış ve yargılarını buna göre yapar hale gelmiştir. Binlerce erkek taksi şoförlüğü yaparken, bir kadının taksi şoförlüğü yapması yadırganmaktadır. Birçok otelin aşçısı erkek olduğu halde Türkiye’de erkeklerin evlerinde yemek yapmaları, yine tuhaf karşılanmaktadır. Kısacası; birçok toplumda, erkeklerin daha çok ev dışındaki işlerin peşinde koşmaları, daha iddialı, rekabetçi ve güçlü olmaları beklenirken; kadınların ise daha çok eve, çocuklara, insanlara bakmakla görevli olduğu kabul edilmektedir.

Bu alt başlıkların her biri kendi içerisinde de büyük değişiklikler göstererek çok farklı örgüt kültürlerinin doğmasına neden olmaktadır. Kişiler arasındaki eşitsizlik derecesinden, ataerkil toplum yapısına kadar veya risk almaktan bencillığe kadar olan tüm değişkenler bize farklı örgüt kültürü sentezleri yaratmaktadır.

1.2.2. Harrison ve Handy'nin Sınıflandırması

Örgüt kültürünün sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmalardan biri, 1978 yılında Handy tarafından yapılmıştır. Handy tarafından yapılan çalışmalar, Amerikalı sosyal psikolog Harrison’un 1972 yılındaki Yunan Mitolojisinden faydalanarak yapmış olduğu çalışmalarına dayanmaktadır. Handy ve Harrison, örgüt kültürünü merkezileşme ve formalizasyon derecelerine göre incelemekte ve güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflandırmaktadır (Naktiyok, 1999: 104).

- **Güç kültürü:** Güç kültüründe güç, tek bir kişi veya onun güvenini kazanan kişi veya gruplarda toplanmaktadır. Güç, kontrollü olarak gücün gerçek sahipleri

tarafından uzmanlara dağıtılmakta, kararlar gücün sahipleri tarafından alınmakta, diğerlerinin fikirleri sorulmamaktadır. Üst düzey yöneticilerin güvenini kazananlar, karar ve uygulamalarında oldukça serbest davranabilmektedirler (Okay, 1998: 199).

Bu kültür tipinde merkezileşme yüksek, formalizasyon düşüktür. Çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kontrol, merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen kişiler vasıtasıyla yapılmaktadır. Kurum içi ödüllendirmenin kontrolü, gücün ana kaynağı tarafından yapılmaktadır (Uçkun, 1999: 43).

- Rol kültürü: Rol kültüründe, çalışanların yapmakla sorumlu oldukları işler, tüm ayrıntıları ile belirlenmektedir. Bu nedenle, formalleşmenin yüksek derecede olduğu ve merkezi olarak idare edilen bürokratik bir kültür yapısı görülmektedir. Ayrıntılı iş tanımları, hiyerarşik düzenlemeler, katı bir şekilde belirlenmiş örgütsel roller, uzmanlaşma, zaman ve hareket etütleriyle bilimsel yönetim bu kültürün özellikleridir. Yetki, yöneticilerde ve kısmen de uzmanlıklardadır. Bu kültürde rol ve iş tanımlaması, o işi yapan bireylerden daha önemli görülmekte, kişisel güç hoş görülmemekte, ancak uzmanlık gücüne gerektiğinde değer verilmektedir (Terzi, 2000: 77).

- Görev kültürü: Belli bir işin yapılması amacıyla, farklı bilim dallarından ve mesleklerden oluşan, gücün bilgi ve tecrübeye bağlı olduğu, pozisyon ve karizmanın geri planda kaldığı proje gruplarını ifade etmektedir. Proje ve takım çalışması, kurum içi görevlerin temelini oluşturmaktadır (Naktiyok, 1999: 103).

Liderin rolü ise, vizyonlarının doğru anlaşılmasını, benimsenmesini sağlamaktır (Okay, 1998: 200). Lider, çalışanları üretilen projeler ile proje gruplarında görevlendirilecek insan gücü ve diğer kaynaklara olan hâkimiyet sayesinde kontrol edebilmektedir (Terzi, 2000: 78).

- Birey kültürü: Uzman kişilerin kendi arzularını gerçekleştirmek amacıyla teşkil ettikleri örgütlerde uygulanmaktadır. Bireyleri bir arada tutan şey; ortak amaç, sevgi ve saygıdır. Böyle bir kültürde önemli olan, örgüt üyeleri ve onların ihtiyaçlarının tatminidir. Güç, görev ve rol kültürlerinde iş görenler örgüt için

çalışırken, birey kültüründe örgüt iş görenler için çalışmaktadır. Kısacası, birey kültüründe odak noktası olarak birey kabul edilmektedir (Uçkun, 1999: 44).

Bu sınıflandırmadaki birey kültürü diğer üç kültüre göre farklı bir tiptir. Ne güç kültüründeki gibi üst kültüre odaklanılmakta, ne rol kültüründeki veya görev kültüründeki gibi iş odaklı bir yapı çizmektedir. Birey kültüründe bireyler istediği için örgüt çalışmaktadır.

1.2.3. Deal ve Kennedy Sınıflandırması:

Deal ve Kennedy, çevrenin belirsizlik ile herhangi bir kararın başarısına ilişkin çevreden geri besleme alma hızı arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak dört farklı tip kültür belirlemiştir. Bunlar;

- Yüksek risk – hızlı geri besleme kültürü (sert adam/maço kültürü): Bu kültür tipi, yüksek risk alan ve çabuk geri besleme yapan, çalışanların aldığı kararların doğruluğu konusunda çok fazla muhakeme zamanı bulamadığı yapılarda görülmektedir. Polis veya askeri örgütlerin yapısı bu kültür için uygun örneklerdir. Çünkü asker ve polis örgütlerinde kararlar, ölümle yaşam arasında tercihler yapılarak verilmektedir (Uzunçarşılı Soydaş, 2001: 30).

- Düşük risk-hızlı geri besleme (çok çalış/iyi oyna): Bu kültür tipinin temel özelliği, hızlı geri besleme ve düşük riskli kararlardır. Ana değeri, müşteriler ve onların istekleridir. Sloganı ise “ihtiyaç bul ve doldur” (Uzunçarşılı Soydaş, 2001: 30). Bilgisayar üreten firmalarda, otomobil sektöründe ve işletmelerin pazarlama bölümlerinde bu kültür tipine daha çok rastlanmaktadır (Okay, 1998: 203).

- Yüksek risk-yavaş geri besleme (kurumun için iddia et): Bu kültür tipi, geniş yatırımlar yaparak büyük oranda riske giren ve izlenen stratejilerin başarısı hakkında çok uzun süre sonra bilgi sahibi olabilen işletmelerde yaygındır. Yüksek risk ve yavaş geri besleme, bu kültür tipinin temel özelliğidir. Buradaki yavaşlık, örgüt ürünlerinin sonuçları hakkında örgüt üzerinde az baskı olduğu anlamında değil, yavaş damlayan su işkencesi kadar sürekli olduğu anlamındadır. Bu tür örgütlerde, sonucu tam olarak bilinemeyen bir yatırım için büyük kaynaklar harcanabilmektedir (Okay, 1998: 203).

- Düşük risk-yavaş geri besleme (süreç kültürü): Düşük riskli kararlarda, kararların etkinliği hakkındaki geri beslemenin yavaş olduğu çevrelerde ortaya

çıkılmaktadır. Bu kültür tipi, çalışanların başarı seviyesini ölçmek için geri besleme elde edilmemekte veya çok düşük seviyede elde edilmektedir (Naktiyok, 1999: 101). Neyin yapıldığından ziyade, nasıl yapıldığı önem kazanmaktadır. Devlet kurumları buna örnektir. Çalışanlar hızlı ve çok üretmeye çalışsalar bile, örgüt yapıları geri beslemenin görülmesini engelleyecek tarzdadır. Bu yüzden verimlilik konusunda bir motivasyon yok denecek kadar azdır (Eren, 2001: 155).

1.2.4. Cameron ve Quinn'in Sınıflandırması:

Örgüt içinde geliştirilen kültür ile örgütsel başarı arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve Cameron “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Quinn ve Cameron’a göre kültür; değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlar ortak bazı hususlar yardımıyla düzenlenebileceğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model oluşturulabilir. Quinn ve Cameron’un “Rekabetçi Değerler” modelinde; klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve piyasa (pazar) kültürü olmak üzere dört kültür tipi tanımlanmıştır. Her kültür tipi altında yer alan ortak değerler de baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları ve stratejik önem olmak üzere yine dört başlık altında toplanmıştır (Eren, 2004: 147–148).

Organik Süreçler
(Esneklik, Kendiliğinden Olma)



Şekil-1: Örgüt Kültürü Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli (Eren, 2004: 149)

Yukarıdaki şekilde Rekabetçi Değerler Modeli'ndeki kültür tipleri gösterilmektedir. Kültür tiplerinin tanımlandığı şema iki eksenli oluşmaktadır. Dikey olan eksen organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılımı göstermektedir. Organik süreçler örgütte esnekliğe, kendiliğinden oluşmaya önem verirken; mekanik süreçler ise kontrole, dengeye ve düzene daha fazla önem vermektedir. Bu iki boyut birbirine zıttır. Yatay olan eksen ise dahili koruma ve dış konumlandırma boyutları üzerinde kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken, dış konumlandırma rekabet ve farklılaşmaya ağırlık vermektedir. Bu iki boyut da birbirine zıt nitelik taşımaktadır (Eren, 2004: 148).

Şekilde sağ alt bölümde yer alan “piyasa kültürü” yapısında faaliyetleri yönlendiren piyasa mekanizmasıdır ve temel politikalar; pazar üstünlüğü ve rekabet avantajı elde etme etrafında hazırlanmaktadır. Bu kültürde başarı yönelimli ve kararlı bir liderlik anlayışı bulunmaktadır (Keskin vd, 2004: 310).

Şekilde sol üst bölümde yer alan “klan kültürü” piyasa kültürü değerlerine tamamıyla zıt olan değerleri içermektedir. Bu kültürde örgütsel bağlılık, katılımcılık, ebeveyn tarzı liderlik ve takım çalışması değerleri; pazar payı veya finansal kazançlara yönelik amaçlardan daha ön plandadır. Temel politikalar; insan kaynakları, örgütsel bağlılık ve yüksek moral üzerinde odaklanmaktadır (Keskin vd, 2004: 310).

Şekilde sağ üst bölümde yer alan “adhokrazi kültürü” yapısında uyum, esneklik, girişimcilik, yenilik ve yaratıcılık teşvik edilmektedir. Bu kültür tipinde örgütler büyüme ve yeni kaynaklar elde etme üzerinde yoğunlaşmaktadır (Karcıoğlu, Timuroğlu, 2004: 324).

Şekilde sol alt bölümde yer alan “hiyerarşi kültürü” ise temel endüstri sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde görülebilecek bir kültür olarak nitelendirilmektedir. Bu kültür yapısında otorite, kurallar, prosedürler, ileri derecede formellik ve yeknesaklık söz konusudur. Resmi kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutmakta ve bu kültürde iyi koordinatör veya etkili organizatör olarak nitelendirilen liderler bulunmaktadır (Karcıoğlu, Timuroğlu, 2004: 324).

Bu dört kültür tipinin uygulanışı Apple Bilgisayar'ın kültür değişim programında görülmektedir. “Apple Bilgisayar, yaratım aşamasındayken yenilikçi kültürü benimsemektedir. Yeni ürünler piyasaya sunmaya, ürünlerini piyasada tanıtmaya ve kabul görmeye çalışmaktadır. Ürünleriyle piyasada adını duyurduktan sonra Klan Kültürü'nü benimseyerek aile olma yoluna gitmekte ve ekip ruhunu güçlendirmektedir. Böylece Apple'ın ürün yelpazesi genişlemekte, üretimi çoğalmakta, bütün dünyaya mallarını satmaya başlamaktadır. Bu dönemde de Hiyerarşi Kültürü ağır basmaktadır. Apple Bilgisayar'ın başına Pepsi şirketinden bir yönetici getirildikten sonra, satışların düştüğü dönemde Pazar Kültürü gelişmekte, aile ilişkileri azalmakta, yenilikçilik düşmekte, üretime ağırlık verildiği görülmektedir. Son yıllarda Apple Bilgisayar'a bakıldığında Yenilikçi Kültür ağır basmaktadır” (<http://www.nuveforum.net/90-kariyer-meslekler/16818-orgut-kulturu-degisim-yonetimi>: 05.05.09).

Bu örnekten de açıkça görüldüğü üzere, bir örgüt farklı zamanlarda ve şartlarda durumunu gözden geçirip sahip olduğu kültür tipinde değişime gidebilir. Burada önemli olan örgütün içinde bulunduğu durumu doğru bir şekilde analiz edebilmesi ve bu duruma uygun yeni yapılandırmayı kurabilecek sistemleri devreye sokabilmesidir.

1.3. Örgüt Kültürü Araştırmaları

Yönetim alanında 1980'lerde ortaya çıkan örgüt kültürü kavramının temellerinin, 1930'lu ve 1940'lı yıllarda Chester Bernard ve Elton Mayo tarafından biçimsel olmayan örgütlerin doğasını, değerlerini ve duygularını analiz eden bir çalışma olarak incelendiğini görmekteyiz (Akşit, 2003: 37).

Fang ve Wang, Senge'nin öğrenen organizasyon ve Hofstede'in kültür kavramlarını uygulayarak örgütsel öğrenme ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin yeni üretim stratejilerine nasıl bir etki yaptığını araştırmışlardır. 103 katılımcıdan alınan anket sonuçlarına göre, örgüt kültürü ve imalat stratejilerinin öğrenilmesi örgütün yapısal oluşumunu derinden etkilemektedir. Ayrıca sonuçlar, bu iki kavramın üretim stratejisi seçimini de etkilediğini ortaya koymaktadır (Fang, Wang, 2006: 503–514).

Dani ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği araştırma; bir örgütün içindeki güven derecesi ile örgüt kültürü arasındaki bağı Cameron ve Quinn'in çalışmasını esas

olarak incelemektedir. Üç ayrı şirket üzerinde yapılan çalışmaların sonucunda, sanal ortamda takım halinde çalışanlar güven derecesinin yüksek olduğu bir örgütü tercih etmektedir. Çalışanlarının birbirinden uzak mesafelerde veya sanal olarak çalışan şirketlerinin birbirine daha iyi bir uyum sağlayabilmeleri ve verim alabilmeleri için örgüt kültürlerini değiştirmeleri kesinlikle gerekli bir husustur. Bu durum şirketin üretim ve kâr stratejisini etkilemektedir (Dani vd, 2006: 951–960).

Igo ve Skintmore'nun çalışmaları, Avustralya'daki en büyük inşaat ve mühendislik danışma şirketlerindeki örgüt kültürü türlerini Quinn ve Rohrbaughs'a göre açıklamaktadır. Klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrazi kültürü ve pazar kültürü, çalışanların verdikleri bilgilere göre değerlendirilmiştir. Bir şirketin sergilediği tavır, imajı ve bunun dışarıdaki çevrelerce algılanışı ve içerideki üyelerince tanımlanması örgüt kültürünü ifade etmektedir. Bu araştırma sonucunda şirketin pazar kültürüne daha uygun olduğu ortaya çıkmıştır (Igo ve Skintmore, 2006: 121–139).

Türkiye'de örgüt kültürünü belirlemeye yönelik olarak çeşitli akademik çalışmalar yapılmıştır. Özbilgin'in yapmış olduğu çalışma, Türk sigorta sektöründe örgüt kültürünü konumlandırmak ve sektörde çalışan kadın ve erkeklerin örgüt kültürünü algılamaları ve katılan şirketlerin örgüt kültürü arasındaki farklılıkları ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda; sektör genelinde “çok çalış sert oyna” kültürünün egemen olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın yapıldığı şirketlerde kadınların, bu kültür tipine daha uzak olduğu, fakat erkeklerin bu kültüre daha yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özbilgin, 1994).

Güven'in yapmış olduğu çalışmada, Osmangazi Üniversitesi'ndeki mevcut örgüt kültürünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma sonucunda Osmangazi Üniversitesi'nin yeni kurulan bir organizasyon olması nedeniyle güçlü bir örgüt kültürünün oluşmadığı belirlenmiştir. Ayrıca üniversitedeki akademik personelin, cinsiyetlerine, unvanlarına, yönetim görevi olan personel ile yönetim görevi olmayan akademik personelin örgüt kültürü algıları arasındaki ilişki de incelenmiştir. Araştırma sonucunda akademik personelin örgüt kültürü algıları ile cinsiyetleri arasında ilişki bulunamamıştır. Fakat akademik personelin unvanlarının ve yönetim görevi olan personel ile yönetim görevi olmayan personelin örgüt kültürü algılarının farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Güven, 1996).

Taş yapmış olduğu çalışmada, örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenme düzeyinde cinsiyetin, çalışılan kadronun, eğitim seviyesinin ve kurumda çalışma yılının etkili olup olmadığını araştırmıştır. Yapılan çalışmanın sonuçlarına göre; örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenme düzeyinde cinsiyetin, çalışılan kadronun ve eğitim seviyesinin etkili olduğu görülmüştür. Bayanlar, memur kadrosunda çalışanlar ve üniversite mezunları örgüt kültürünü oluşturan değerleri, erkekler, işçiler, ilk ve orta öğrenim mezunlarından daha fazla benimsemektedir. Bunun yanısıra kurumda çalışma yılının örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenmesinde çok fazla etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Taş, 2001).

Aydın'ın yapmış olduğu çalışma, Hacettepe Üniversitesinde üç farklı dairede çalışan kişilere uygulanmıştır. Araştırma sonucunda Hacettepe Üniversitesi'nin örgüt kültürü, birleştirilmiş kültür özellikleri göstermektedir. Hacettepe Üniversitesi'nin baskın kültür özellikleri taşıdığı ve bu nedenle alt birimlerde oluşan kültürlerin farklılık göstermediği belirlenmiştir. Araştırmada katılımcıların eğitim düzeyi, cinsiyeti, medeni hali, örgüt kültürü ve değişkenleri arasında anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu durum toplumda evli ve bekâr rollerinin ve bu rollerden beklentilerin farklı olmasından kaynaklanabilmektedir (Aydın, 2003).

Lukasova ve arkadaşlarının yazdıkları makalede Çek Cumhuriyetindeki imalat firmalarının kültürü tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılanlar büyük, orta ve küçük bütçeli 74 Çek şirketi arasından gelmektedir. Öncelikle diğer Avrupa ülkelerindeki firmalara göre, Çek firmaları açısından önemli olan husus ülkede birçok firmanın formüle edilmiş belirli bir stratejisi olmadan faaliyet göstermesidir. Bu da Çek firmalarının organizasyon kültürünü belirlemede çok önem arz etmektedir. Bu şirketlerdeki kültür tipini tespit etmek; örgüt değerleri, örgüt içindeki kurallar ve davranışlar, seçilmiş olan işçilerin algıları ve davranışları araştırma konusu olarak ele alınmıştır. Örgüt kültürü davranışlarını tespit için bu araştırmada kullanılan anketteki sorular çoğunlukla Cameron ve Quinn tarafından belirtilmiş olan kavramları içerdiğinden sonuçlar karşılaştırmaya imkân vermektedir. Çek firmalarındaki örgüt kültürü modeli, Cameron ve Quinn'in belirttiği dört kültür modelinden biri olan Klan kültürüne çok benzerlik göstermektedir. Buna göre, örgüt uzun dönem insan kaynakları gelişmelerine önem vermekte ve bununla ilişkili olarak moral ve dayanışmayı öne çıkarmaktadır. Çalışma ortamının çok dostane olması

nedeniyle, çalışanlar arasındaki paylaşım oranı yüksek düzeydedir ve şirketteki sadakat ve bağlılık kendisini, takım ruhu, birlikte katılım ve karar alma şeklinde göstermektedir. Ayrıca, Cameron ve Quinn'in belirttiği hiyerarşik kültür modeli Çek firmalarında görülmemektedir. Çek firmalarındaki strateji belirsizliği onların ancak piyasa odaklı bir ortamda faaliyette bulunmalarına imkân verir, çünkü aksi halde organizasyonun başarısı için önlerindeki en önemli engel haline gelmektedir (Lukasova, 2006: 349–371).

Erdem'in yaptığı çalışma, hastanelerin dört çeşit örgüt kültürü tipinden (Klan, Hiyerarşi, Pazar, Adhokrasi) hangisine yakın olduğunu belirlemeyi ve örgüt kültürü tipleri ile hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Sonuçta, hastane çalışanlarının kurumlarını en çok hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü ile ilişkilendirdikleri sonucuna varılmıştır. Örgütsel bağlılık puanları açısından değerlendirildiğinde puanları orta düzeyde bulunmuştur. Dolayısıyla çalışanların hastanelerine orta düzeyde bağlı oldukları görülmektedir (Erdem, 2007: 63–79).

Ergün'ün çalışmasında, Cameron ve Quinn'in geliştirdiği rekabetçi değerler olarak adlandırılan yöntemi kullanılmıştır. Bunlar; klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürleridir. Bu kültürel özellikler iki farklı tipte ölçülmüştür. İlk kullanılan yöntemde sorular beş'li likert tipi ölçek kullanarak sorulmuş, ikinci olarak kullanılan yöntemde ise, sorular arasında on puanın dağıtılması şeklinde olmuştur. Sonuçta, beş'li likert tipi ölçeğe göre yapılan çalışmada, adhokrasi ve klan kültürü arasında pozitif ve yüksek ilişki görülürken, on puanın her bir kültürel özelliğe dağıtılması sonucu oluşan analizlerde kültürel yapılar arasında pozitif bir ilişki görülmezken, adhokrasi ile hiyerarşi kültürü arasında yüksek düzeyde negatif ilişki görülmüştür (Ergün, 2007).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ENTELLEKTÜEL SERMAYE

Bilgi ve bilgiye dayalı varlıkların yönetilmesi, eski ve modası geçmiş bakış açılarından farklı anlayışlara ihtiyaç duymaktadır. Her bilimsel yenilikte olduğu gibi bilgi ve maddi olmayan varlıkların önem kazanması, beraberinde birçok çalışmayı ve tartışmayı getirmiş, kavramla ilgili olarak yeni yaklaşımlar ve modeller üretilmeye başlanmıştır. Entellektüel sermaye de bilgi toplumu ve bilgiye dayalı ekonomide ortaya çıkan bir kavram olarak bilgi ve bilgiye dayalı varlıkların yönetilmesiyle ilgilidir. Bu nedenle, çalışmanın ikinci bölümünde entellektüel sermaye kavramı ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir. Bu bölümde; bilgi, bilgi toplumu, yeni ekonomi ve entellektüel sermaye kavramına, unsurlarına, ölçülmesi, raporlanması ve yönetilmesi konularına değinilecektir.

2.1. Entellektüel Sermaye Kavramı

Entellektüel sermaye konusundaki ilk çalışmalar John Kenneth Galbraith tarafından 1960'lı yılların sonunda yapılmıştır. Galbraith 'bireysel entellektüel birikim'den söz ederek bunu bireysel performansla ilişkilendirmiştir. Entellektüel sermaye kavramı konusundaki diğer önemli bir yıl ise 1975'tir. 1975 yılında Michael Kalecki, ekonomist Galbraith'e atıf yaptığı yazıda entellektüel sermaye olgusundan bahsetmiş, "Acaba geçen birkaç on yılda elde ettiğimiz entellektüel sermayenin kaçımız farkındayız" ifadesi ile literatüre girmiştir. Organizasyonel anlamda ise, entellektüel sermaye terimini ilk olarak 1991 Haziran'ında Fortune dergisindeki yazısıyla Thomas A. Stewart kullanmıştır

(<http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>; 05.05.09).

- Stewart: 1997 yılında yayınlanan "Entellektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği" adlı kitabında entellektüel sermayeyi, "elde edilmiş kullanılmış bilgi" olarak tanımlamaktadır. Bunun örgütün süreçleri, teknolojileri, patentleri, işgörenlerinin becerileri, müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilişkili taraflar hakkındaki bilgileri içerdiğini belirtmektedir (Stewart, 1997: 67). Stewart, entellektüel sermaye-

yi, “Brain Power” isimli makalesinde ise “işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak, çalışanların bildiği her şeydir.” diye tanımlamaktadır (Stewart, 1991: 42).

- Edvinsson: İlk profesyonel entellektüel sermaye yöneticisi olarak bilinen, konunun bir başka öncü ismi Leif Edvinsson’a göre ise entellektüel sermaye, değere dönüştürülebilir bilgidir. Edvinsson, işletmelerin insan sermayesi ve örgütsel sermaye olmak üzere iki temel görünmeyen varlığı olduğunu ve entellektüel sermayenin bunların toplamını ifade ettiğini belirtmektedir (Edvinsson, 1997: 368).

- Grafström ve Edvinsson: Entellektüel sermaye, insan perspektifinden geleceğin değerlerini yaratmada yardımcı olabilecek, kazanılmış anlayışların toplamıyla birlikte ilişkileri de kapsayan bir kavramdır (Arıkboğa, 2003: 74).

- Brooking: Entellektüel sermaye, işletmenin faaliyetini sürdürebilmesini sağlayan maddi olmayan varlıklarının tümüdür (Brooking, 1996: 12).

- Drucker: Entellektüel sermaye, pazar içerisinde işletmeye rekabet avantajı yaratarak, işletmeye değer katan bir kaynaktır (Yelkikalan, Aydın, 2006: 2).

- McDonald: Entellektüel sermaye, bir işletmede bulunan farklılaştırıcı avantaj yaratmada kullanılabilir, işletme çalışanları tarafından bilinen ve rekabet avantajı yaratabilecek bilgilerdir (Arıkboğa, 2003: 73–74).

Yapılan tüm bu tanımlara bakıldığında, entellektüel sermaye bir kuruluşun sahip olduğu teknoloji, patent, iş süreci ve becerisi, müşterisi, tedarikçisi ve ilişkili olduğu tüm kanalları; taklit edilemeyecek ve bunun yanında kendisine rekabet üstünlüğü yaratacak avantajlar sağlamaktadır. Böylece adı geçen faktörlerin farklılaştırıcı avantaj yaratma adına değerli bir bilgi haline getirilmesi ile oluşmaktadır.

Entellektüel sermaye kavramı, kapsadığı bu bilgi ve varlıkların değere dönüştürülmesini içerir. Bu sürecin ortaya çıkardığı her bir ürün ise; entellektüel varlık veya bilgi varlığı olarak adlandırılır. Entellektüel sermaye, bilançoda görünmeyen varlıkları kapsar, ölçülmeyeni ölçer. Kişiler, fikirler ve bilgi arasındaki ilişkileri ortaya koymak için yapılan bir araştırmadır. Bu nedenle entellektüel sermaye tek bir şey veya tek bir hedef değil, ilişkilere yönelik bir konudur. Entellektüel varlıklar, işletmenin sahip olduğu ve gelecekte gelir akımı sağlayacak, teknoloji ve yönetim gibi unsurları içeren, bilgi temelli fiziksel olarak görünmeyen varlıklardır. Entellektüel varlıklar arasında bir anlamda fiziksel özelliği olan varlıklar

da bulunmaktadır. Bunlar resmi olarak verimli patentler, ticari markalar ve telif hakları gibi mülkiyet haklarıdır. Ancak buna rağmen entellektüel sermaye konusunda muhasebe açısından dikkate alınan yegâne elemanlar da bu varlıklardır. Burada tarihi maliyetlere dayalı muhasebenin entellektüel mülkiyet değerlerini çok düşük göstermesi bir tezat olarak karşımıza çıkmaktadır (Ertuğrul, 2000: 3).

Geleneksel muhasebeye göre entellektüel sermayenin karşılığı şerefiyedir. Kuramsal olarak şerefiye, alıcının, edinilen işletmenin tüm maddi ve maddi olmayan varlıklarının, gerçeğe uygun değerlerinin üzerinde vermiş olduğu primdir. Uygulamada geleneksel muhasebe, maddi olmayan varlıkları nadiren değerler ve onun dışındaki her şey sadece alıcının kayıtlarında görünen şerefiye olarak adlandırılır. Muhasebe kuralları, hiç karşılığında bir şey ödemeye elvermez; bu nedenle defter değerini satış fiyatından çıkarır ve aradaki farkı şerefiye olarak adlandırır. Şerefiye kavramı, entellektüel sermayenin ağırlığını taşmaktan ve onu ifade etmekten çok uzaktır. Ayrıca geleneksel muhasebedeki maddi olmayan varlıklar ve şerefiye amortismanına tabi olduklarından belirli bir zaman periyodu içerisinde değerlerini kaybederler (Ertuğrul, 2000: 4). Ancak gerçekte entellektüel sermaye işletmenin diğer varlıklardan farklı olarak zamanla değer kaybetmez. Ticari unvanlar, markalar, patentler, lisans hakları, know-how, işletme adı ve müşteri sadakati gibi varlıklar zamanla daha da verimli kılınıp müşteri değerine dönüştürülebilir (Üçer, 2003: 1).

Entellektüel sermayenin, işletmelerin piyasa değerinin %80'inden fazlasını oluşturabilmesi, bilgi ve entellektüel sermayenin, birçok alanda olduğu gibi finans alanında da 1990'lardan itibaren ilgi çekici bir konu haline gelmesine neden olmuştur. Ancak mevcut finansal tabloların işletmelerin gerçek değerinin ölçülmesinde ve raporlanmasında son derece yetersiz durumda olduğunun ortaya çıkması; eleştirileri, araştırmaları ve arayışları da beraberinde getirmiştir (Şamiloğlu, 2002: 9).

1978 yılında Dr. Margaret Blair'in Brookings Enstitüsü'nde Compustat veritabanında bulunan tüm firmalar için yaptığı araştırmada piyasa değerinin %80'ini fiziksel varlıklar oluştururken 1998'de bu oran %30'a kadar düşmüştür. Yani işletmelerin sahip olduğu entellektüel varlıklar piyasa değerinin %70'ini temsil eder hale gelmiştir. Brookings Enstitüsü'nün 1982 yılında yaptığı bir araştırmaya göre,

işletmelerin fiziksel varlıkları, piyasa değerinin %62'sini oluşturmakta iken, günümüzde bu oran %30'a kadar düşmüştür. Arthur Anderson'dan Richard Boulton ve Barry Libert'in 3 işletme üzerinde 20 yıllık bir süreç boyunca firmaların defter değeriyle piyasa değerini karşılaştırdıkları çalışmaya göre ise 20 yıl önce firmaların defter değeri, piyasa değerinin %95'i iken 20 yılın sonunda bu oranın %28'e düştüğü görülmüştür (Yıldız, Tenekecioğlu, 2004: 2).

1980'lerde piyasa değeri / defter değeri oranı 1/1'di; diğer bir deyişle piyasa değeri görünen varlıklarının değerine eşitti. Fakat şimdi bu oran yaklaşık 5/1'dir; yani piyasa değeri görünen varlıklarının değerinin 5 katıdır. Baruch Lev'e göre piyasa değeri / defter değeri oranı 1970'lerin sonlarına doğru 2/1 iken 1990'ların ortalarında 3/1 ve nihayet 1990'ların sonlarında 6/1 olmuştur. Hatta günümüzde bilgi teknolojisi ve yeni ekonomi endüstrisine odaklanmış şirketlerin pazar değerleri, defter değerlerinden oldukça yüksek seviyelere ulaşmıştır. Örneğin, Microsoft'un piyasa değeri, defter değerinin 9 katı, McDonalds'ın piyasa değeri ise defter değerinin 8 katıdır (Akbay, 2007: 33).

Sveiby, fiziksel olmayan varlıklara uygun muhasebe metotları geliştirmeye öncülük etmiştir. 1989'da yaptığı tüm çalışmaları "Görünmeyen Bilânço" adlı kitabında toplamış ve bilgi sermayesinin ölçülmesi açısından birçok İsveç firması tarafından uygulanan bir teori ileri sürmüştür. İsveç Hizmet Sektörü Konseyi 1993'te bu teorinin yıllık raporlarda bir standart haline getirilmesine karar vermiş ve söz konusu teori bu konuda uygulamaya konulan ilk standart olmuştur. Sveiby'nin fikirlerinden oldukça etkilenen entellektüel sermayenin bir diğer düşünürü, İsviçreli bir sigorta firması olan Skandia AFS'nin kurumsal entellektüel sermaye direktörü olan Leif Edvinsson, firmanın yıllık mali tablolarına destekleyici olarak bir entellektüel sermaye raporu ekleyerek, firmanın hisse senedi fiyatının, bu raporu izleyen yılda yaklaşık %40 oranında yükselmesini sağlamıştır. Leif Edvinsson, bu artışın %25'inin entellektüel sermaye raporu ile ilişkili olduğunu düşündüğünü belirtmiştir (Yıldız, Tenekecioğlu, 2004: 4).

Televizyon kullanımının 50 milyon kişiye ulaşması 15 yıl almışken internet kullanıcısı sayısı 5 yılda 50 milyona ulaşmıştır. Dünyada bir yılda satılan cep telefonu 1994'te 26 milyon iken, 5 yıl sonra 1999'da bu sayı 500 milyon olmuştur. 1997'ye kadar cep telefonu üretiminde 1 numara olan Motorola, analog sistemden

dijital sisteme geçişte sadece 1 yıl geciktiği için, 10 yıl öncesine kadar yalnızca karlastikleri ve lastik çizme üreten Nokia, Avrupa'nın en hızlı ileri teknoloji şirketlerinden biri haline gelmiştir. Motorola'nın tekrar aynı seviyeyi yakalaması oldukça güç görünmektedir (Arıkboğa, 2003: 69).

Buradan da anlaşılacağı üzere entellektüel sermaye kavramı teknoloji başta olmak üzere kurumsallaşma ve markalaşma sürecini tamamlamış olan örgütlerde kendisini daha çok göstermektedir. Günümüzde dünya devi olan firmaların piyasadaki değeri ile defter değerleri arasındaki uçurum, taklit edilemeyen rekabet avantajları arttıkça daha da açılacaktır.

2.2. Entellektüel Sermayenin Unsurları

Entellektüel sermaye, bazı alt bileşenlerden oluşmaktadır. Bu konuda birçok yazarın kendi ayrımları olup henüz genel kabul görmüş bir ayrım bulunmamasına rağmen giderek kabul görmeye başlayan ayrım, entellektüel sermayenin üç alt bileşenden oluştuğudur.

L. Edvinsson'ın sınıflandırmasına göre, entellektüel sermaye iki ana unsurdan oluşmaktadır: insan sermayesi ve yapısal sermaye (Yelkikalan, Aydın, 2006: 4). Hubert Saint-Onge entellektüel sermayeyi üçe ayırmaktadır: insan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi. Nick Bontis ise, entellektüel sermayeyi türetilmiş çok yönlü bir yapı olarak ifade etmekte ve üç alt başlığa ayırmaktadır: insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye (Arıkboğa, 2003: 75). Sveiby ise entellektüel sermayeyi dışsal yapı, içsel yapı ve bireysel yeterlilik olmak üzere üçe ayırır (Şamiloğlu, 2002: 82).

Yukarıdaki sınıflandırmalarda göz önüne alınarak çalışmada kullanılacak ayrım; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi şeklinde olacaktır. Bu üç unsur birbirleri ile her an ilişki içerisinde ve bu ilişki sonunda da entellektüel sermaye oluşmaktadır. İnsan sermayesi, işletmenin çalışanlarını odak noktası olarak almaktadır, yapısal sermaye, işletmedeki biçimsel olmayan ilişkileri ifade etmektedir ve müşteri sermayesi ise işletmenin ilişki içerisinde olduğu müşteri ile farklı yapıları tanımlamaktadır (Üçer, 2003: 1).

Entellektüel sermaye üç bileşenden oluşmasına karşın bu bileşenlerin şirketler için önemi aynı sektörde bile olsa her şirket için değişebilmektedir. Mesela; bir

restoranda önemli olan insan sermayesidir, çünkü önemli olan garsonlar ve aşçıdır. McDonalds'ta önemli olan ise yapısal sermayedir, oradaki anahtar nokta ise yemeğin hazırlanması sırasındaki süreçler ve malzemelerin standart oluşudur. Küçük bir cafe içinse önemli olan müşteri sermayesidir çünkü oradaki özel müşterilerin neyi nasıl içtiklerinin bilmesi müşteri memnuniyetini sağlamaktadır.

2.2.1. İnsan Sermayesi

Stewart, insan sermayesini, çalışanların problem çözme yeteneği, girişimcilik ve liderlik yetenekleri, sahip oldukları bilgi birikimi olarak tanımlamaktadır. Stewart'a göre insan sermayesinin amacı, yeni ürünler, yeni hizmetler veya iş süreçlerinde ilerlemeler şeklinde ortaya çıkan yeniliklerdir (Yelkikalan, Aydın, 2006: 8).

Edvinsson entellektüel sermayeyi bir ağaca benzeterek, insan sermayesini ağacın gelişmesini sağlayan özsü olarak nitelendirmiştir (Edvinsson, 1997:367). Hubert Saint-Onge'ye göre insan sermayesi, müşterilere çözümler üretmek için çalışanların ihtiyaç duyduğu yeteneklerdir (Saint-Onge, 1998:103). Nick Bontis ise, insan sermayesini, "bireysel olarak kişinin kalıtsal özellikleri, eğitimi, tecrübesi, hayat ve işletme hakkındaki tutumlarının kombinasyonudur (Bontis, 1998: 12)" şeklinde tanımlamaktadır.

Tüm bunların yanında geniş bir tanım vermek gerekirse; insan sermayesi, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak çözümler üretebilme kabiliyeti, çalışanların yetenekleri ve fikir yapılarıdır (Arıkboğa, 2003: 86).

İnsan sermayesinin üç temel bileşeni vardır: yetenek, ilişkiler ve değerler. Yetenek, işletme içi ve dışından elde edilen yapısal sermayeden faydalanabilme yeteneği olan profesyonel yetenek, değer yaratıcı faaliyetlerde işletme dışı ortaklar ve müşterilerle birlikte çalışabilme yeteneği olan ticari yetenek ve değer yaratıcı faaliyetlerde başkaları ile birlikte çalışabilmeyi ifade eden sosyal yetenek olarak üçe ayrılır. İlişkiler, bilginin aksiyona dönüşmesinde kişisel çabaların iş arkadaşları ile paylaşılması sonucu ortaya çıkabilir. Değerler bireyin derin veya yüzeysel ilişki kurmasında önemli bir etkidir (Arıkboğa, 2003: 85–88).

İnsan sermayesi iki yoldan gelişebilir: İlki işletmelerin çalışanlarının bildiklerini daha çok kullanması, ikincisi ise daha fazla insanın işletme için yararlı

daha fazla şey öğrenmesidir. İşletmelerin kişilerin sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerilerden yararlanabilmesi için insan sermayesinin yapısal sermayeye dönüştürülmesi gerekir. Yani bireye ait bilgi, örgütsel bilgi yaratmak için kullanıldığında ve paylaşıldığında tam anlamıyla entellektüel sermayenin bir parçası olur (Ertuğrul, 2000: 8). Aksi halde sadece kişide kalan bilgi ve tecrübe örgüte kısa süreli ve geçici bir etki yaratsa da ilerleyen süreçte kişinin örgütten ayrılması durumunda bu değer ortadan kaybolacaktır. Ama bunu örgüt ile paylaşıp yapısal sermayeye de bu veri aktarılırsa, değer hem daha uzun vadeli hem de daha verimli kullanılmış olacaktır.

Firmalar artık insan sermayelerini elde tutabilmek için farklı yöntemler geliştirip uygulamaktadırlar. Serbest kıyafet uygulamaları, şirkette film gösterileri, çalışanlardan oluşturulan koro ve tiyatro grupları, boğaz gezileri, piknikler buna örnek verilebilir. Bunların yapılmasındaki amaç; daha az stres yaşayan, devamsızlığı azalan, daha mutlu, daha sadık ve daha verimli çalışanlardır:

- Boeing'in İşveren Sponsorluğunda Değer Planı: Bu planda işletme çalışanlarına, üzerinde mutlaka şirketin rengi veya logosu bulunan her türlü yiyecek, elektronik eşya, spor eşyası ve hatta otomobil verilmektedir. Böylece bu hediyeleri şirketlerinin verdiği sürekli anımsayan çalışanların bağlılık bilinci de artmaktadır.

- Tokyo'daki Toppan basım şirketi Japonlardaki fazla çalışma, aşırı iş stresi ve tükenmişlik nedeniyle artan intiharlara bir çözüm olarak, bu konuda bir psikolojik danışman işe alarak ücretsiz randevu uygulaması yapmıştır.

- Danışmanlık şirketlerinden SAS, çalışanlarının sağlık harcamalarına yıllık 1,5 milyon dolar harcadıklarını tespit ettikten sonra, aynı kalitede hizmet verebilecek sadece çalışanları için özel bir klinik açarak 500 bin dolar tasarruf sağlamıştır (http://www.makalem.com/Search/ArticleDetail.asp?nARTICLE_id=2118:05.05.09).

Görüldüğü gibi şirketlerin elde ettikleri veriler ve oluşturdukları kültürden sonra çok farklı hareketlerle rekabet üstünlüklerini sürdürdüklerini görmekteyiz. Bu durum şirket çalışanlarını motive etmekte, motive olan çalışan şirkete daha fazla değer katmaya yönelmektedir.

2.2.2. Yapısal Sermaye

Stewart yapısal sermayeyi kısaca gece eve gitmeyen bilgi olarak tarif etmektedir (Stewart, 1997: 161). Saint-Onge'ye göre yapısal sermaye, işletmenin piyasa beklentilerini karşılama yeteneğidir (Saint-Onge, 1998: 114). Bontis ise yapısal sermayeyi, “çalışanların optimum entellektüel performans göstermeleri için destekleyen ve buna bağlı olarak işletmenin optimum performans göstermesini sağlayan yapıdır” şeklinde tanımlamaktadır (Bontis, 1998: 56).

Kapsamlı bir tanımla yapısal sermaye, işletmenin sahip olduğu patentler, telif hakları, fikirler, markalar, bilgisayar sistemleri, strateji, kültür ve idari yapılanma gibi farklı başlıkların toplamıdır. Bu yapılar işletme tarafından oluşturulur, revize edilir ve birbirleri ile ilişkilendirilir. Yapısal sermaye, insan sermayesinin aksine, çalışanların akşam eve giderken ofiste bıraktıkları, organizasyonu terk etseler bile kaybolmayan her şeydir. Yapısal sermaye işletmeye aittir, paylaşılabilir, yeniden üretilebilir, mekaniklik ve şirket yapısı ile ilgilidir, ticareti yapılabilir ve insan sermayesinden müşterilere gerçekleşen akımda dağıtım kanalı işlevi görür. Yapısal sermayenin geliştirilmesi için, işgörenlere deneme, denemelerde yaşanabilecek başarısızlıkları göğüsleyebilme ve tekrar deneme olanakları sağlanmalı, destekleyici ve öğrenme odaklı bir kurum kültürü geliştirilmelidir (Üçer, 2003: 2).

Yapısal sermayenin iki temel amacı vardır. Birincisi, çalışanlara aktarılacak bilgilerin düzenli biçimde kayıt altına alınması ve ikincisi gerek duyulduğunda kişilerin tam zamanında bilgilere ve uzmanlara ulaşmasını temin etmektir (Yelkikalan, Aydın, 2006: 4).

Edvinsson ve Malone, yapısal sermayeyi içerdiği farklı bileşenlerden dolayı örgüt sermayesi, süreç sermayesi ve yenilik sermayesi olarak gruplandırmışlardır. Örgütsel sermaye, örgütün iş yapma becerisini artıracak felsefe ve sistemleri içerir. Süreç sermayesi, mal ve hizmet dağılımını sağlayan ve geliştiren teknikleri, yöntemleri ve programları içerir. Yenilik sermayesi ise telif hakları ve ticari markalar gibi tescil edilmiş entellektüel mülkiyet ile işletmenin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerine devam etmesini sağlayan diğer tüm beceri ve teorilerden oluşan entellektüel varlıkları içerir (Ertuğrul, 2000: 8).

Yapısal sermayenin diğer iki unsurla arasındaki en büyük fark, insan sermayesi ve müşteri sermayesinin şirketin kontrolünde olmaması ve her an

kaybedebilecekleri değerler olması iken yapısal sermaye etkin kullanıldığı sürece diğer şartlar ne olursa olsun şirketi yarı yolda bırakmayacak ve maksimum etkinliği sağlayacak bir unsurdur. Çünkü, insan sermayesinde çalışmanı kaybettiğinizde insan sermayesi düşüşe uğramaktadır. Aynı şekilde, müşteri veya tedarikçi kaybına uğramanızda sizin elinizde olmayan ve müşteri sermayesini düşürücü bir etkidir. Ama yapısal sermayede böyle bir şeyden bahsedemeyiz.

2.2.3. Müşteri Sermayesi

Entellektüel sermayenin son bileşeni olan müşteri sermayesi, organizasyonun diğer organizasyonlarla ve insanlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır. Kullanılan dağıtım kanalları bilgileri, müşteri ve tedarikçi ilişkileri, sanayi örgütleri ve devletle olan ilişkiler gibi genellikle entellektüel sermayenin önemini anlayamamış organizasyonlarca fark edilemeyecek bilgi kaynaklarını ifade eder. Oysa, günümüzde yoğun olarak yaşanan rekabet, organizasyonları, müşteri ihtiyaçlarını daha hızlı ve doğru algılamayı, bu ihtiyaçlar doğrultusunda pazar kanalları geliştirmeyi, hedef pazarları doğru belirlemeyi zorunlu kılmaktadır (Üçer, 2003: 2).

Entellektüel sermaye uygulaması öncülerinden Skandia, müşteri sermayesini müşteri ilişkilerinin bugünkü değeri olarak tanımlamaktadır. Söz konusu değer ise bireysel araçlarla değil ancak dinamik bir ilişki ile yükselebilir. Müşteri sermayesi, entellektüel sermaye unsurları içinde en zor ulaşılanıdır. Çünkü bilginin işletme dışı kaynaklardan işletme içine akışı sağlanmalıdır (Edvinsson, 1997: 369).

Müşteri sermayesi, işletme için katma değer yaratabilecek işletme dışı tüm taraflarla ilgilidir. Dağıtım kanalları, müşteri özellikleri, trendler ve rekabetçi yapı hakkında işletmenin sahip olduğu bilgiden oluşur. Müşteri tatmininin sağlanmasında süreklilik, finansal güç ve fiyat duyarlılığı müşteri sermayesinin göstergeleri olabilir (Ertuğrul, 2000: 9).

Stewart'a göre müşterisi olan her işletmenin müşteri sermayesi vardır ve entellektüel sermaye içinde değeri en belirgin olan müşterilerdir. Müşteri sermayesini yansıtan piyasa payı, müşteri tutma ve kaçırma oranları, müşteri başına karlılık oranlarını takip etmek daha kolaydır. İşletme ile müşterinin birlikte çalışması, müşteriye yetki verilmesi, özel mal veya hizmet sunulması, müşterinin

işinin öğrenilmesi ve müşteriye kendi işinin öğretilmesi müşteri sermayesi yaratabilecek uygulamalar arasındadır (Stewart, 1997: 202–203).

Müşteri sermayesinin beş alt bileşeni vardır. Bunlar (Şanal, 2006: 5);

- Marka: Marka, üretici veya satıcıların malını tanıtan, onu başkalarının mallarından ayırmaya yarayan isim, sembol, şekil veya bunların bileşimidir. Türkiye’de markalar on yıl için tescil edilip yasal koruma altına alınarak değerli varlıklar haline getirilmiştir.

- Müşteri: Her müşteri veya müşteri grubunun farklı beklenti ve gereksinimlere sahip olması, bunların farklı türde yatırımlar gerektirmesi her bir müşteri grubunun katkı payındaki farklılığını da etkilemektedir. Artan yoğun rekabet ortamında müşterilerin elde tutulması zorlaşırken, müşterilerin rakip firmalara ilgi göstermesi de giderek kolaylaşmaktadır.

- Dağıtım Kanalı: Dağıtım kanalı imalatçıdan ara kullanıcı veya tüketicilere kadar sıralanan bir dizi özel veya tüzel pazarlama kişi ve kuruluşlarıdır. Verimli bir dağıtım ağı, müşteri ilişkilerini olumlu yönde etkiler ve entellektüel sermayeyi güçlendirir.

- İşletme Adı: Müşterilerin satın alma kararlarını etkileyen faktörler, uzun vadede satın alma davranışlarına da yansımaktadır. Bu özelliklere sahip işletmelerin adının akılda kalıcı olması, ürünlerinin de akılda kalmasını sağlamaktadır.

- İşbirlikleri: Satışları artırabilmek için reklâm giderlerini bölüşmek, promosyonlar dağıtmak, halkla ilişkiler etkinlikleri yapmak, eğitim konularında yardımlaşmak, toplanan bilgileri paylaşmak gibi değişik şekillerde işbirlikleri görülebilir. Dağıtım kanallarındaki üyeler çoğu zaman aynı amaç için çalıştıklarından sık sık işbirliğine giderler. Beklenen faydanın büyüklüğü işbirliğinin tüm kanal üyeleri için farklı olabilir.

Görüldüğü gibi müşteri sermayesi geliştirilmesi ve korunması çok zor bir unsurdur. Çünkü, dışarıdan kişilerin fikir ve düşünceleri ile beslenen ve gelişen bir değerdir. Yapılan çalışmaların yanlış olması, anlaşılabilmesi, fark edilememesi, gibi sebeplerden direkt olarak etkilenmektedir.

2.3. Entellektüel Sermayenin Yönetimi

Bilgi çağını yaşadığımız günümüzde her alanda etkisini gösteren çok hızlı bir değişime tanık olmaktayız. Yeni pazarların yaratılıp genişletilmesi, globalizasyon nedeniyle rakip sayısının artması, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki yenilikler gibi gelişmelere paralel olarak yönetim tarzları da değişmekte ve bilgiyi esas alan yönetim şekilleri ön plâna çıkmaktadır. Bilgi ekonomisini ve bilgi yönetimini amaçlayarak yeniden yapılanmaya giden işletme sayısının sürekli artması, bu değişimin bir göstergesidir. Artık en güçlü işletmeler, en büyük maddi ve finansal varlıklara sahip olan işletmeler değil, entellektüel sermayelerini güçlendirebilen ve bu sermayeyi en etkin ve en verimli şekilde yönetebilen ve kullanabilen işletmelerdir (Büyüközkan, 2002: 1).

Bilginin yönetilebilir olduğu düşüncesi, öğrenen örgüt, maddi olmayan varlıkların yönetimi, entellektüel sermaye yönetimi gibi konuları gündeme getirmiştir. Bu konulardaki gelişmeler artan şiddetli rekabetin ve global gelişmelerin muhtemel olumsuz etkilerinden kurtulma çabalarını yansıtmaktadır. İşletmeler etkin bir şekilde rekabet etmenin ve rekabet üstünlüklerini artırmanın yollarını aramaktadırlar. Bu amaçla işletmelerin çoğu sahip oldukları fakat tam kullanamadıkları varlıklarının farkına varmışlardır. Bunlar özellikle lisans anlaşmaları, patentler, Ar-Ge çalışmaları, marka, telif hakları, veri tabanları gibi varlıklardır. Bu tür gelişmeler entellektüel sermaye yönetiminin kilit rolünün ortaya çıkmasını sağlamıştır (Martiny, 1998: 92).

Entellektüel sermaye yönetimi çalışmaları, bir firmanın entellektüel varlıklarını geliştirecek süreçler ve yöntemler ile standart yönetim ve muhasebe uygulamalarıyla genellikle ölçülemeyen diğer organizasyonel varlıkların değerini belirlemektedir. Entellektüel sermaye yönetimi, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi etkileşimi yoluyla değer yaratılacağı varsayımına dayanmaktadır (Şamiloğlu, 2002: 101).

“Entellektüel sermaye nasıl yönetilir?” sorusuna verilecek cevap şöyle olmalıdır. Öncelikle sermaye varlıkları tanımlanmalıdır. İkinci olarak, entellektüel sermaye bir varlık olarak tanımlanmalı ve hesaplanması için standart muhasebe tabloları güncellenmelidir. Üçüncü olarak ise işletme, entellektüel sermayesini yönetmek için bir plan oluşturmalı ve uygulamalıdır (Smart, 1997: 8).

Bir işletme için basit bir entellektüel sermaye yönetimi modelinin anahtarları Stewart tarafından şu şekilde sıralanmıştır: “Bilginin işletmedeki rolünü girdi, süreç ve çıktı olarak tanımlayın ve değerleyin. Entellektüel aktiflerinizi tanımlayın. İşletmede ne tür insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi unsurları olabileceğini düşünün. Bu varlıklara yatırım yapın ve onları geliştirmek için bir strateji oluşturun. Bilgi çalışmasının üretkenliğini artırın.”

(http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=1625:

05.05.09).

Entellektüel sermaye yönetiminin faydalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Smart, 1997: 8);

- Geleceğe yönelik bilinçli ve öncül bir yönetim, işletmelerin en büyük kaynağıdır.
- Şirketin piyasa katma değeri hesaplanabilir, işletmenin nasıl oluşturulduğu veya yatırımcıların sermayesinin nasıl yok edildiği görülebilir.
- Yeni entellektüel sermaye oluşumunu teşvik eder.
- Kaynakların tahsis edilmesi, araştırma ve geliştirme, değişim mühendisliği ve küçülme programları, ortak hedefleri gerçekleştirme yeteneği, eğitim programları gibi konularda daha doğru karar vermek için temel bilgi oluşturur.

Entellektüel sermayenin yönetimi ile ilgili yapılacak çalışmalar şirketlere entellektüel değerlerini fark etme imkânı sağlayacak ve bunların etkin kullanımını tetikleyecektir. Örneğin müşteri sermayesinin farkına varan bir şirket; tedarikçilerini, çözüm ortaklıklarını veya müşterilerini entellektüel değer olarak düşünür ve buna göre hareket ederse şüphesiz elinde bulunan ama kullanılmayan değerlerden birini kazanmış olduğunu görecektir. Bunları yapısal sermaye ve insan sermayesine de uyguladıkça zaman içerisinde toplam entellektüel değerindeki artış hızının giderek yükseldiğini görecektir.

2.4. Entellektüel Sermaye Araştırmaları

1969 yılında ilk olarak John Kenneth Galbraith tarafından kullanılan entellektüel sermaye terimi, özellikle son yıllardaki teorik ve endüstriden uygulamalı yayınlarla birlikte, sadece bu konuya özgün dergilerin yayımlanmasıyla ve konferansların, seminerlerin düzenlenmesiyle popülerlik kazanmıştır. Gelişen bilgi

ekonomisi trendine paralel, organizasyonel anlamda entellektüel sermayenin ilk olarak Thomas Stewart tarafından kaleme alınan “Brainpower (Beyin Gücü)” (1991) makalesi ile gündeme geldiği kabul edilmektedir. Stewart, entellektüel sermayeyi, “elde edilmiş kullanışlı bilgi” olarak en genel şekilde tanımlamakta ve bunun örgütün süreçlerini, teknolojilerini, patentlerini, iş görenlerinin becerilerini ve müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilişkili taraflar hakkındaki bilgileri içerdiğini belirtmektedir (Stewart, 1997: 20).

Başka çalışmalarda entellektüel sermaye kıyaslama ile ilişkilendirilmiş ve rekabet avantajının elde edilmesinde kıyaslama teknikleri kullanılarak rakiplerin en iyi entellektüel sermaye uygulamalarının kıyaslanması yolu önerilmiştir. Bu yöntem karşılaştırma imkânı verdiği için bir ölçme yöntemi olarak da kabul edilmektedir (Marti, 2001). Abeysekera ve Guthrie çalışmalarında, Sri Lanka’daki şirketlerin entellektüel sermaye unsurlarının yıllar bazındaki gelişimlerini incelemiş ve sonuçta entellektüel sermaye değerlerinin her yıl olumlu yönde arttığını ortaya koymuştur (Abeysekera, Guthrie, 2004: 251–268).

Yukarıdaki çalışmaların sonuçlarının aksine Goh ise çalışmasında, 2001–2003 arası dönemde Malezya’daki ticârî bankaların entellektüel sermaye performansını kıyaslayarak bazı büyük bankaların aslında verimli çalışmadıkları sonucuna ulaşmıştır (Goh, 2005: 385–396). 2005 yılında yapılan bir çalışmada ise Türkiye’de faaliyet gösteren bazı bankaların 2002 mali tabloları aracılığıyla karlılık ve verimliliği ile sermaye etkinliği arasındaki ilişki incelenmiş, verimlilik ve karlılığın entellektüel sermaye unsurlarına yapılan yatırımlarla arasında negatif ilişki olduğu görülmüştür (<http://w3.gazi.edu.tr/~mkercan/Deger-03122005.ppt>: 05.05.09). Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların finansal ve fiziksel potansiyelleri ile entellektüel potansiyellerinin toplam katma değer ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılan başka bir çalışmada, 1998–2000 döneminde bankaların mali tablolarının incelenmesi şeklinde yapılmıştır. Sonuç olarak toplam katma değer ile entellektüel potansiyel arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, toplam katma değer ile finansal ve fiziksel potansiyel arasında herhangi bir ilişki kurulamamıştır (Şamiloğlu, 2005). Türk bankacılık sektöründe bir değerlendirmenin yapıldığı çalışmada ise, piyasa değeri ile finansal sermaye ve insan sermayesi yatırımları arasında güçlü bir pozitif

etkileşim tespit edilmiş olmasına rağmen, piyasa değeri ile yapısal sermaye arasında böyle bir ilişki olmadığı görülmüştür (Öztürk, Demirgüneş, 2005).

Abdolmhamadi ve Mohammad ise Fortune 500 şirketleri içinden rastgele seçilen 60 firmanın 1993–1997 yılları arasındaki yıllık mali raporlarını ve entellektüel sermaye değerlerini karşılaştırarak entellektüel sermaye unsurlarının sürekli bir artış içerisinde olduğu sonucuna ulaşmıştır (Abdolmhamadi, Mohammad, 2005). Li ve Wu ise, Çin’de 73 şirket üzerinde bir araştırma yapıp, entellektüel sermaye unsurları ile şirket performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ulaşılan sonuçlardan biride şirket performansında yapısal sermayenin insan sermayesinden daha önemli rol oynadığıdır (Li, Wu, 2004). İMKB’de işlem gören 12 otomotiv şirketi üzerinde yapılan bir çalışmada ise, işletmelerin entellektüel sermayelerine göre finansal kararlarını yönlendirerek piyasa değerlerini yükseltebilecekleri sonucuna ulaşılmıştır (Yörük, Coşkun, Erdem, 2005).

Bir başka çalışmada, entellektüel sermaye bileşenleri örtülü (kodlanmamış) ve açık (kodlanmış) bilgi olarak ikiye ayrılmakta ve bu bileşenler açıklanıp bilânçodaki yerleri gösterilmektedir. Son olarak da, Ar-Ge yatırımları ve eğitim yatırımlarına verilecek olan önemin artırılması ile bilgiden yararlanma kapasitesinin artacağı ve sonuçta entellektüel sermayenin başarılı bir şekilde yönetileceği sonucuna varılmaktadır (Gökmen, 2003). Türkiye firmalarının entellektüel sermaye kavramını nasıl belirttiklerini ve söz konusu kavramın hangi unsurlarına ağırlık vermekte olduklarının araştırıldığı bir çalışmada, İMKB 30 endeksinde yer alan firmaların 2003 yılına ait yıllık raporları “içerik analizi” metodu ile incelenmiştir. Çalışmada, söz konusu firmaların en fazla dışsal sermaye kategorisini belirtmekte oldukları, bunu sırasıyla insan kaynakları sermayesi ve içsel sermayenin izlediği görülmektedir. Söz konusu kategoriler içerisinde en fazla belirtilen kavramlar ise dışsal sermaye için marka oluşumu, insan kaynakları sermayesi için çalışanlara ilişkin ölçütler, içsel sermaye için ise finansal ölçütlerdir (Arslan, 2004).

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de önemli bir paya sahip olan aile şirketlerinin üstünlük elde etmesini sağlayabilmenin en önemli kriterinin entellektüel sermayeye verilen önem olduğuna vurgu yapan başka bir çalışmada, %98.8’i aile şirketi olan ülkemizde, şirketlerin çoğunlukla otokratik yönetim modeliyle yönetildiği, durumun böyle olmasının insan sermayesinin, yapısal sermayeye dâhil

edilememesine ve bir entellektüel sermaye birikiminin oluşmadığına işaret etmektedir. Sonuç olarak, aile şirketlerinin entellektüel sermaye ile büyük bir rekabet avantajı sağlayacağını bilmeleri ve şirketlerin insan kaynakları departmanlarının da, insan sermayesine yapacakları bilinçli yatırımlarla sürekli yeni yetkinliklerin kazandırılmasına ve yapısal sermaye ile bütünleşmesini sağlayıp müşteri merkezli çalışanlara yön veren global ekonomi içerisinde rekabet üstünlüğü sağlayacak hale gelebileceğini açıklamaktadır (Yelkikalan, Aydın, 2004).

Bir başka çalışmada, entellektüel sermayeyi rekabet avantajı kazanmada önemli bir potansiyel olarak gören işletmelerin, bu entellektüel varlıkları koruma konusunda ciddi sorunlarla karşılaştıkları ortaya konmaktadır. Çoğu işletme veri işleme, saklama ve koruma süreci üzerine çok zaman ve para harcamasına rağmen entellektüel varlıklarını koruma açısından savunmasız durumdadırlar. Her işletme kendi savunma stratejilerini oluşturmaya çalışmaktadır. Birçok işletme organizasyon içi önlemlerle uğraşırken, organizasyon dışı bilgilerden mahrum kalabilmektedirler. Bu açıdan entellektüel varlıkların korunmasına yönelik önlemlerde bulunulmuştur. Ancak yine de sektör ve büyüklük farklılıkları gibi nedenlerden ötürü her yapıya uyan bir reçete verilememiş ancak, ağ, güvenlik ve denetim sistemleri gibi bazı öneriler sunulabilmiştir (Doğan Kösebalaban, 2004).

Dünyanın en büyük entegre projelerinden biri olan GAP kapsamında yer alan illerde faaliyet gösteren otel işletmelerinde yapılan bir çalışmada; insan, yapısal ve müşteri sermayesi şeklinde gruplandırılan entellektüel sermayenin oluşumunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket metodu seçilmiş ve 50 otelde otel sahipleri, yöneticileri ve ön büro/resepsiyon görevlileri ile anket yapılmıştır. Sonuç olarak araştırmaya katılan otel işletmelerinde entellektüel sermayenin unsurlarını oluşturan insan, yapısal ve müşteri sermayesinin oluşumunun henüz yeterli düzeyde gerçekleşmediği görülmüştür (Öztürk, 2006).

Arçelik'in entellektüel sermaye kavramına yönelik bilinç düzeyinin tespiti ve rekabet üstünlüğü sağlamada bu kaynaklardan nasıl yararlandığının araştırılmasına yönelik yapılan bir çalışmada, görüşmelerden edinilen genel izlenim, firma üst yönetiminin entellektüel sermaye kavramına aşina olduğu, bu varlıklarını geliştirmek çabasında bulunduğu ve rekabet üstünlüğü sağlamada yararlandığı yönündedir.

Sonuç olarak Arçelik'in entellektüel sermayesinden azami ölçüde faydalandığı ve gelişme yolunda çaba harcadığı açıkça görölmektedir (Saruhan, Sulaoğlu, 2001).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, örgüt kültürü ve entellektüel sermaye ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada Muğla ilinde faaliyet gösteren bankaların örgüt kültürü tipleri Cameron ve Quinn'in (2000) çalışması temel alınarak belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, belli örgüt tiplerinde entellektüel sermaye unsurlarının önemli bir seviyede toplanıp toplanmadığı bu çalışmanın temel amaçları arasında yer almaktadır. Bir bakıma araştırmada belli örgüt tipinin/tiplerinin entellektüel sermaye oluşumunu destekleyip desteklemediğini irdelemek amaçlanmıştır.

Günümüzde örgütlerin başarımlarında temel rol oynayan, kolayca ikamesi mümkün olmayan ve taklit edilmesi söz konusu olmayan beşeri kaynakların temel beceri ve yeterliliklerini ifade eden entellektüel sermayenin öneminin akademik yazında gittikçe arttığı gözlenmektedir. Özellikle 90'lı yıllarda Japon işletmelerinin başarısının arkasında yatan temel unsurun örgüt kültürü olduğu göz önüne alındığında kültürün önemi de yönetim ve örgüt araştırmalarında açıkça görülmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü ve entellektüel sermaye etkileşimini irdelemenin anlamlı olduğu belirtilebilir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamına Muğla merkez'de faaliyet gösteren bankalar dâhil edilmiştir. Bu sektörün seçilmesinin nedeni, geçmiş araştırmalarda bu konunun farklı sektörlerde incelenmiş olması, bankacılık sektörü ile ilgili olarak yeterli araştırmanın bulunmayışıdır.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

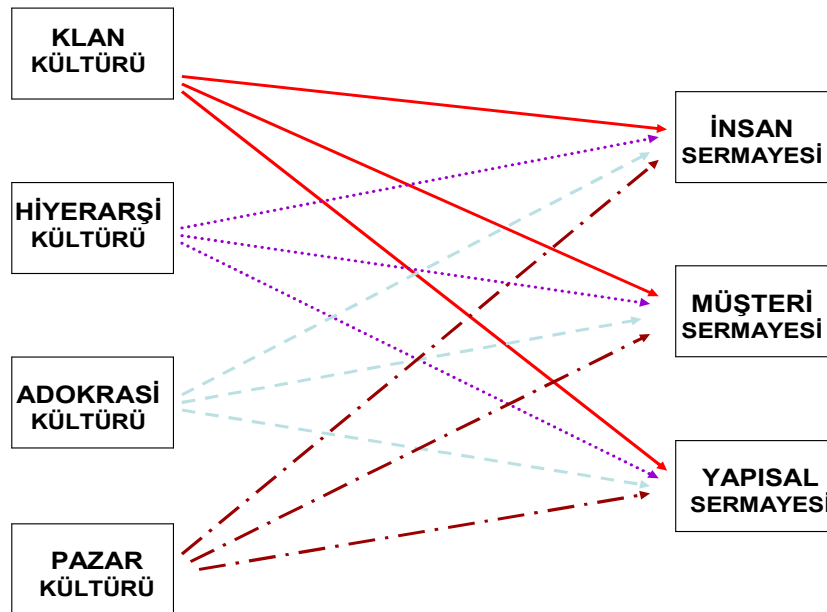
Çalışma, Muğla ilinde faaliyet gösteren bankalarla sınırlı olup, araştırmaya sadece Muğla Merkez de faaliyet gösteren bankalar dâhil edilmiştir. Bunun nedenleri arasında, seyahat engeli, zaman kısıtlamaları, anketin tamamlanma süresi ve sektörden kaynaklı engeller gösterilebilir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada tarama yöntemi kullanılmıştır. Veriler, örgütlerden anket aracılığıyla sağlanarak oluşturulmuştur. Anket formları hazırlanırken, örgüt kültürü değişkenlerinin oluşturulmasında Cameron&Quinn'in (2000) çalışmasından, entellektüel sermaye unsurlarının tespitinde Erkuş'un (2006) çalışmasından yararlanılarak yeni bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formu hazırlanırken araştırma kapsamına alınan sektör de göz önüne alınarak sorular yeniden düzenlenmiştir.

3.5. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Araştırmanın modeline baktığımızda; hangi örgüt kültürü tipinin entellektüel sermayenin hangi unsuruna ne yönde etki edeceği araştırılmış olup, çalışmanın modelini gösteren şekil aşağıdaki gibi oluşmaktadır.



Şekil-2: Araştırmanın Modeli

Entellektüel sermayenin unsurları; insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeden oluşmaktadır. İnsan sermayesi'ne ilişkin olarak; çalışanların iş tecrübesi, çalışanların kıdemliliği, çalışanların eğitimi, çalışan bağımlılığı, sosyal imkânlar, çalışanların memnuniyeti, çalışanların performansı, çalışanların bilgi

yetenek ve yaratıcılıkları, liderlik, çalışanlar arası ilişkiler, takım çalışması ve bireysel girişimcilik boyutları bulunmaktadır.

Müşteri sermayesi'ne ilişkin olarak; müşteri memnuniyeti, pazar payı, müşterilerle iletişim ve işbirliği içinde olmak, müşteri bağımlılığı (sadakati), müşteri portföyü, kurumsal itibar (imaj) ve sosyal sorumluluk boyutları yer almaktadır.

Yenilikçilik, bilişim altyapısı, örgüt iklimi ve kültürü, bilgi yönetimi, yönetim felsefesi, misyon vizyon ve kurumsal değerler, finansal yapı, teknolojik altyapı, kurumsal altyapı ve kurumsal öğrenmede yapısal sermayenin boyutlarını oluşturmaktadır.

Örgüt kültürü değişkenlerine ait tipler; klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürlerinden oluşmaktadır. Araştırma konularını içeren anket formu ise, EK-1'de sunulmuş olup, üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde demografik faktörler yer almaktadır. İkinci bölümünde; entellektüel sermayenin üç unsuruna ilişkin değişkenleri açıklayabilecek toplam 70 soru bulunmaktadır. İnsan sermayesi değişkenlerine ilişkin toplam 26 soru, müşteri sermayesi değişkenlerine ilişkin toplam 18 soru ve yapısal sermaye değişkenlerine ilişkin toplam 26 soru mevcuttur. Ankete katılanlardan soruları 5'li Likert ölçeği kullanılarak cevaplamaları istenmiştir. Üçüncü bölümde ise, dört farklı örgüt tipine ilişkin cevaplanması gereken altı grup soru bulunmaktadır. Her grup için 100 puanın dağıtılmasını kapsayan bir cevaplama ağı oluşturulmuştur.

3.6. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesi Muğla ilinde faaliyet gösteren bankalardır. Muğla merkezde faaliyet gösteren 11 banka bulunmaktadır. Bunun için tüm bankalara gidilmiş ve şube müdürleriyle yapılan görüşmeler sonucu Muğla merkezde faaliyet gösteren 11 bankadan 9'unda araştırma yapmak için izin alınmıştır. Belirlenen bölgede toplam 11 banka bulunmakta olup toplam çalışan sayısı 171 olarak belirlenmiştir. Bunlardan 9 bankadaki toplam 144 çalışana anket dağıtılmış ve bunlardan 123 anket toplanmıştır. Anketlerde yapılan inceleme sonucunda hatalı veya eksik doldurmadan kaynaklı olarak 20 anket değerlendirme dışında tutulmuş ve 103 anket araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma soruları bankalarda pozisyon ayrımı yapılmadan çalışan herkese dağıtılmıştır.

3.7. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

3.7.1. Güvenilirlik analizi

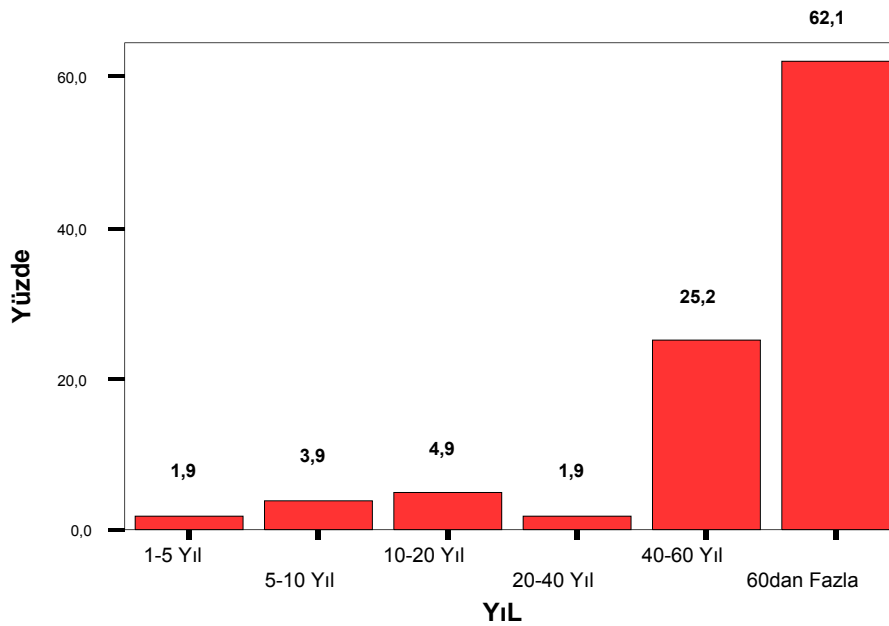
Yapılan güvenilirlik analizine göre entellektüel sermaye ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,9655'tir. Bu Alpha değerine göre ölçek oldukça güvenilir bir ölçektir.

3.7.2. Frekans Dağılımları

Ankete katılan kişi ve işletmelerle ilgili olarak tanımlayıcı istatistiksel bilgiler, araştırmanın kapsamı ve niteliği hakkında bilgi edinmek için tespit edilmiştir. Bu bilgiler aşağıda çizelge ve grafiklerle açıklanmıştır.

3.7.2.1. Araştırmaya katılan bankaların genel profili

Araştırmaya katılan bankaların sektördeki faaliyet sürelerine ilişkin bilgiler Şekil-3'te verilmektedir. Faaliyet süreleri incelendiğinde %5,8'i 10 yılın altında, %6,8'i 10-40 yıl arasında, %25,2'si 40-60 yıl arasında, %62,1'i 60 yıldan fazla süredir faaliyette olan bankalar olduğu görülmektedir.

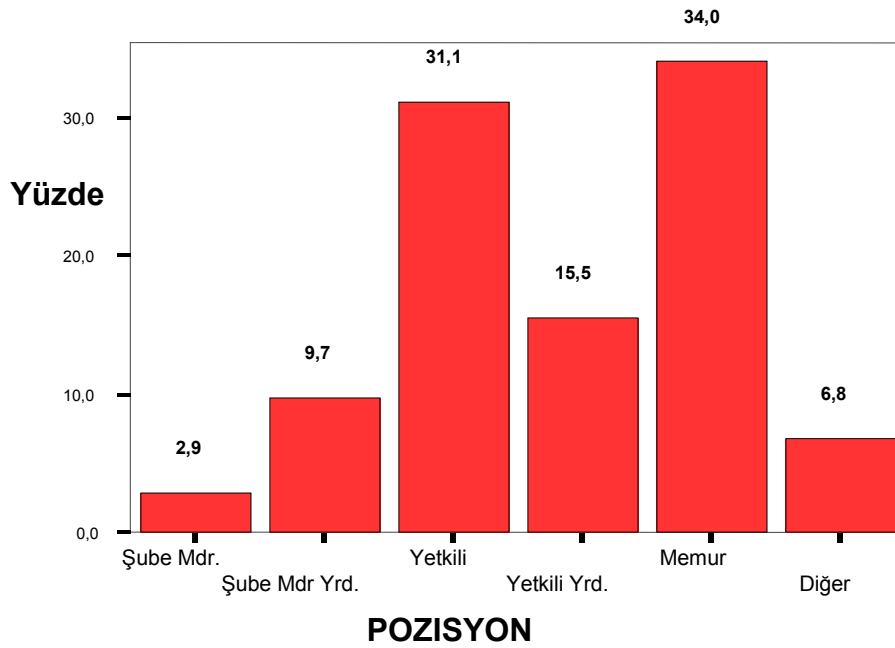


Şekil-3: Bankaların Sektördeki Faaliyet Süreleri

3.7.2.2. Araştırmaya katılan kişilere ilişkin bilgilerin değerlendirilmesi

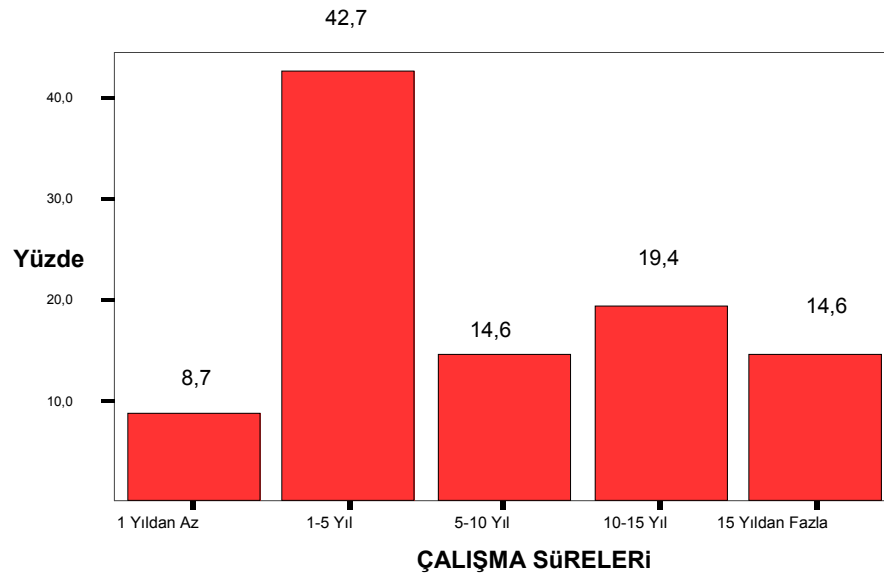
Ankete katılan toplam 103 banka çalışanın tanımlayıcı istatistiksel bilgileri aşağıda sunulmaktadır.

Ankete katılanların kurumdaki pozisyonları Şekil-4'te verilmektedir. Ankete katılan 103 banka çalışanından %2,9'u şube müdürü, %9,7'si şube müdür yardımcısı, %31,1'i yetkili, %15,5'i yetkili yardımcısı ve %34'ü memurdur. %6,8'lik bir kesim diğer seçeneğini tercih etmiştir. Bunlarda destek elemanlardan ve asistanlardan oluşmaktadır.



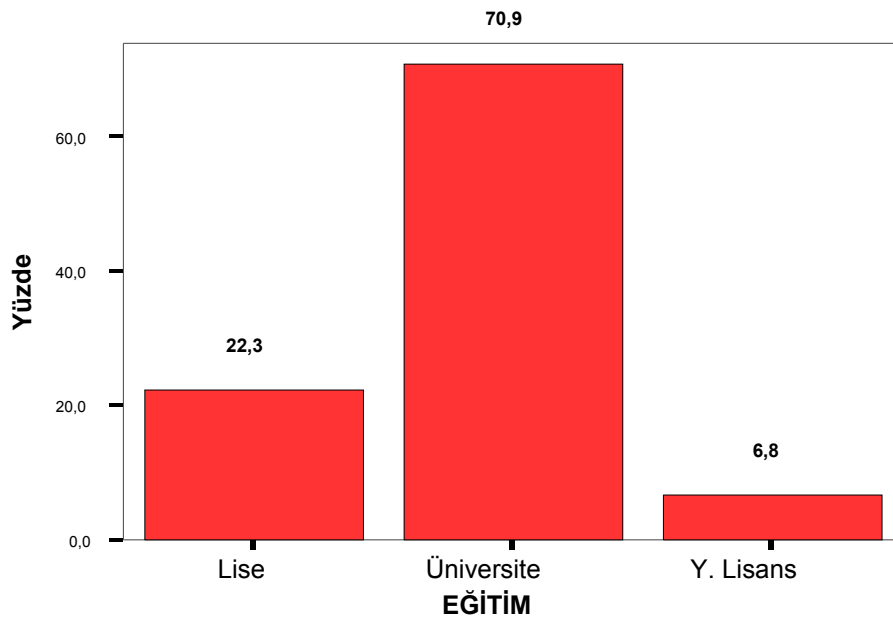
Şekil-4: Çalışanların Kurumdaki Pozisyonları

Ankete katılan çalışanlardan (Şekil-5) %8,7'sinin 1 yıldan az, 42,7'sinin 1-5 yıl arası, %14,6'sının 5-10 yıl arası, %19,4'ünün 10-15 yıl arası ve %14,6'sının 15 yıldan fazla süredir bankada çalışmakta olduğu görülmektedir.



Şekil-5: Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süreleri

Ankete katılan çalışanlardan (Şekil-6), %22,3'ünün lise, %70,9'unun üniversite ve %6,8'inin yüksek lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip oldukları görülmektedir.



Şekil-6: Çalışanların Eğitim Seviyeleri

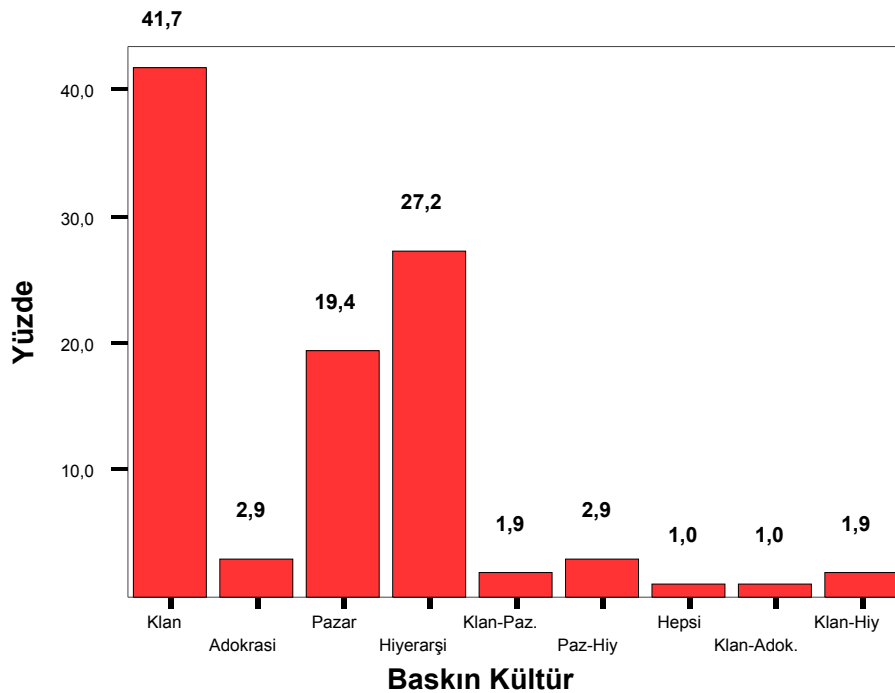
3.7.3. Verilerin Analizi

Araştırmaya dâhil edilen 103 kişinin verdiği bilgilerden elde edilen verilere çeşitli istatistiksel analizler yapılmıştır. İstatistiksel analizler için, SPSS 11 paket programı kullanılmıştır.

3.7.3.1. Örgüt kültürünün analizi

Araştırmaya konu olan bankaların örgüt kültürü tiplerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan modele göre; örgüt kültürü tipleri klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır. Muğla Merkez’de faaliyet gösteren bankaların hangi örgüt kültürüne sahip oldukları ile ilgili ayrıntılar şöyledir.

Şekil-7’de görüldüğü gibi, bankaların %41,7’sinin klan kültürünü, %27,2’sinin hiyerarşi kültürünü, %19,4’ünün pazar kültürünü, %2,9’unun adhokrasi kültürünü benimsediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca %8,7’sinin iki veya daha fazla kültür tipine yakın olduğu görülmektedir.



Şekil-7: Bankalardaki Örgüt Kültürünün Dağılımı

Şekilden de açıkça görüldüğü gibi araştırmaya katılan bankaların büyük bir bölümü (%41,7), klan kültürünün kendi bankalarında var olduğunu belirtmiştir. Bu durum uygulamaya katılan bankalarda takım çalışması, aile bilinci, bağlılık ve

sadakatin öneminin ön plana çıktığını göstermektedir. Bunun yanında, adhokrasi kültürü uygulama alanı bulan en az kültür tipini temsil etmektedir(%2,9). Buda bize uygulamaya katılan bankalarda yaratıcılığın, risk almanın ve esnekliğin olmadığını açık bir şekilde göstermektedir. Yine tabloda karşımıza çıkan Klan-Pazar (%1,9), Pazar-Hiyerarşi (%2,9), Klan-Adhokrasi (%1), Klan-Hiyerarşi (%1,9), Hepsi (%1) değerleri tek bir tipe odaklanamayan ve iki kültür tipine de eşit ağırlık veren bir grubun olduğunu göstermektedir.

3.7.3.2. Entellektüel sermayenin analizi

Entellektüel sermayeye ilişkin boyutlar; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir. Her bir boyuta ilişkin değişkenler üç farklı tabloda gösterilmektedir.

İnsan Sermayesi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışanların İş Tecrübesi	%1,9	%10,2	%22,35	%55,35	%10,2
Çalışanların Kıdemliliği	%3,9	%12,6	%29,6	%45,15	%8,75
Çalışanların Eğitimi	%8,25	%15,5	%19,9	%41,75	14,55
Çalışan Bağımlılığı	%2,85	%10,7	%20,05	%44,7	%19,9
Sosyal İmkânlar	%12,6	%23,3	%18,45	%28,20	%17,45
Çalışanların Memnuniyeti	%2,45	%9,7	%33,5	%41,25	%13,1
Çalışanların Performansı	%1,63	%13,27	%24,57	%44,03	%16,5
Çalışanların Bilgi Yetenek ve Yaratıcı.	%1,95	%9,75	%29,6	%47,05	%11,65
Liderlik	%1	%8,3	%25,75	%44,55	%20,4
Çalışanlar Arası İlişkiler	%1,45	%7,25	%25,7	%53,4	%12,20
Takım Çalışması	%1,45	%5,35	%38,85	%42,7	%11,65
Bireysel Girişimcilik	%2,6	%12,9	%22,7	45,6	%16,2

Şekil-8: İnsan Sermayesi Faktörlerinin Yüzdesele Dağılımı

İnsan sermayesini temsil eden değişkenlerden sosyal imkânlar faktörüne ait olan bölümde yer alan değerler şöyledir (Şekil-8). Bu bölümde yemek, ulaşım sağlık kreş hizmeti ve moral faaliyetleri üzerine sorular yöneltilmiş ve buna çalışanların %12,6'sının “kesinlikle katılmıyorum”, %23,3'ünün “katılmıyorum”, %18,45'inin “Kararsızım” yanıtını vermesi toplamda %54,35 oranla bankadaki sosyal imkânların azlığına dikkat çekmektedir.

Müşteri Sermayesi	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Müşteri Memnuniyeti	%0	%2,9	%17,5	%47,6	%32
Pazar Payı	%0,2	%6,8	%19,7	%50,5	%22,8
Müşterilerle İlet. ve İşbirl. İçinde Olmak	%1,3	%6,5	%19,1	%53,4	%19,7
Müşteri Bağımlılığı	%0	%2,4	%19,4	%52,9	%25,2
Müşteri Portföyü	%2,6	%8,7	%18,8	%47,2	%22,7
Kurumsal İtibar	%2,4	%1,5	%18	%34	%44,2
Sosyal Sorumluluk	%0,5	%6,3	%19,4	%41,7	%32

Şekil-9: Müşteri Sermayesi Faktörlerinin Yüzdesel Dağılımı

Müşteri sermayesini temsil eden değişkenlere ait dağılımlarda, kurumsal itibar faktörüne ait olan bölümde yer alan değerler şöyledir (Şekil-9). Bu bölümde bankanın sektördeki bilinirliği ve imajı ile ilgili sorular yöneltilmiş ve buna çalışanların %44,2'sinin “kesinlikle katılıyorum”, %34'ünün “katılıyorum” yanıtını vermesi toplamda %78,2 oranla kurum imajının iyi olduğunu göstermektedir.

Müşteri sermayesi ile ilgili değişkenlerin Bankacılık sektörü açısından olumlu sonuçlar verdiği görülmektedir.

Yapısal Sermaye	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yenilikçilik	%2,3	%12,6	%30,3	%40	%14,8
Bilişim Altyapısı	%1	%6,8	%15	%49,5	%27,7
Örgüt İklimi ve Kültürü	%1,9	%1,9	%18,4	%56,8	%20,9
Bilgi Yönetimi	%0	%6,8	%19,4	%50	%23,8
Yönetim Felsefesi	%1,9	%7,1	%24,3	%45,6	%21
Misyon, Vizyon ve Kurumsal Değ.	%0,3	%5,5	%20,7	%54	%19,4
Finansal Yapı	%5,3	%18	%35,4	%34	%7,3
Teknolojik Altyapı	%0,3	%9,7	%20,7	%41,7	%27,5
Kurumsal Altyapı	%8,3	%29,6	%32,5	%21,4	%8,3
Kurumsal Öğrenme	%1,9	%12,6	%29,1	%43,2	%13,1

Şekil-10: Yapısal Sermaye Faktörlerinin Yüzdesel Dağılımı

Yapısal sermayeyi temsil eden değişkenlerden yenilikçilik faktörüne ait olan bölümde yer alan değerler şöyledir. Bu bölümde kurumdaki ar-ge harcamalarının her sene düzenli olarak arttığı, sektörde her geçen gün yenilikler ortaya atıldığı, ortaya atılan yeniliklerin talep gördüğü şeklinde sorular yöneltilmiş ve buna çalışanların

%12,6'sının "katılmıyorum", %30,3'ünün "Kararsızım" yanıtını vermesi ve sadece %14,8'inin "kesinlikle katılıyorum" cevabını vermesi bankalardaki Ar-Ge harcamalarının yetersiz olduğuna ve düzenli olarak artmadığına dikkat çekmektedir.

Yapısal sermayeyi temsil eden değişkenlerden finansal yapı faktörüne ait olan bölümde yer alan değerler ise şöyledir. Bu bölümde gelirlerin maliyetlere karşı düzenli olarak azaldığına ve çalışan başına gelir oranının düzenli olarak arttığına ilişkin sorular sorulmuş ve %18'inin "Kararsızım", %35,4'ünün "Katılmıyorum" cevaplarının vermesi ve sadece %7,3'ünün "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermesi bankaların finansal açıdan başarılı durumda olmadığını da göstermektedir.

Yapısal sermayeyi temsil eden değişkenlerden kurumsal altyapı faktörüne ait olan değerler şöyledir. Bu bölümde kuruma bürokratik olmayan bir yapının mevcut olduğuna ve ikili ilişkilerin yoğun olduğuna dair sorular yöneltilmiş ve %29,6'sının "Kararsızım", %32,5'inin "Katılmıyorum", %8,3'ünün "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabını vermesi, kurumsal altyapıda ciddi sorunlar olduğunu düşündürmektedir.

3.7.3.3. Örgüt kültürünün entellektüel sermaye üzerindeki etkisi

Araştırmaya katılan örgüt sayısının dokuz olması nedeniyle örgütler arası ortalama entellektüel sermaye karşılaştırması istatistiksel açıdan anlamlı olmayacağından dolayı kişilerin algıladıkları örgüt kültürleri için aynı kültür tipolojisini benimseyenler ile diğer kültürleri benimseyenler arasında entellektüel sermaye düzeyleri açısından farklılık olup olmadığını incelemek için varyans analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bilgiler tabloda görülmektedir.

ANOVA

		Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
İNSAN SERMAYESİ	Gruplar Arası	,922	4	,230	,773	,545
	Grup İçi	29,204	98	,298		
	Toplam	30,125	102			
MÜŞTERİ SERMAYESİ	İki Grup Arası	6,115	4	1,529	7,721	,000
	Grup İçi	19,404	98	,198		
	Toplam	25,519	102			
YAPISAL SERMAYE	Gruplar Arası	5,828	4	1,457	4,720	,002
	Grup İçi	30,253	98	,309		
	Toplam	36,081	102			

Şekil-11: Varyans Analizi

Tabloda görülüğü gibi gruplar arasında entellektüel sermayenin müşteri sermayesi ve yapısal sermaye boyutları açısından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık söz konusu olmaktadır (Anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük olduğu için). Ayrıca bu analizin uygunluğu için varyansların homojenliği testi yapılmış ve homojenlik testinin sonucunda varyansların homojen olduğu görülmüştür. Analiz çıktısı aşağıda görülmektedir.

Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık Düzeyi
İNSAN SERMAYESİ	,828	4	98	,511
MÜŞTERİ SERMAYESİ	,247	4	98	,911
YAPISAL SERMAYE	,458	4	98	,766

Şekil-12: Varyansların Homojenlik Testi

Çoklu Karşılaştırmalar

			Ortalama Farklılıkları (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi	95% Güven Aralığı	
Bağımlı Değişken	(I)	(J)				Aşağı Seviye	Üst Seviye
MÜŞTERİ SERMAYESİ	Klan	Adhokrasi	-,2670	,26572	,853	-1,0055	,4715
		Pazar	,0200	,12044	1,000	-,3147	,3547
		Hiyerarşi	,3712*	,10806	,008	,0709	,6715
		Diğer	-,5078*	,16311	,020	-,9611	-,0544
	Adhokrasi	Klan	,2670	,26572	,853	-,4715	1,0055
		Pazar	,2870	,27550	,835	-,4786	1,0527
		Hiyerarşi	,6382	,27032	,135	-,1130	1,3895
		Diğer	-,2407	,29665	,927	-1,0652	,5837
	Pazar	Klan	-,0200	,12044	1,000	-,3547	,3147
		Adhokrasi	-,2870	,27550	,835	-1,0527	,4786
		Hiyerarşi	,3512	,13027	,062	-,0109	,7133
		Diğer	-,5278*	,17861	,031	-1,0242	-,0314
	Hiyerarşi	Klan	-,3712*	,10806	,008	-,6715	-,0709
		Adhokrasi	-,6382	,27032	,135	-1,3895	,1130
		Pazar	-,3512	,13027	,062	-,7133	,0109
		Diğer	-,8790*	,17050	,000	-1,3528	-,4051
	Diğer	Klan	,5078*	,16311	,020	,0544	,9611

		Adhokrasi	,2407	,29665	,927	-,5837	1,0652
		Pazar	,5278*	,17861	,031	,0314	1,0242
		Hiyerarşi	,8790*	,17050	,000	,4051	1,3528
	Klan	Adhokrasi	-,2670	,26572	1,000	-1,0301	,4961
		Pazar	,0200	,12044	1,000	-,3259	,3659
		Hiyerarşi	,3712*	,10806	,009	,0609	,6816
		Diğer	-,5078*	,16311	,024	-,9762	-,0393
	Adhokrasi	Klan	,2670	,26572	1,000	-,4961	1,0301
		Pazar	,2870	,27550	1,000	-,5042	1,0783
		Hiyerarşi	,6382	,27032	,202	-,1381	1,4146
		Diğer	-,2407	,29665	1,000	-1,0927	,6112
	Pazar	Klan	-,0200	,12044	1,000	-,3659	,3259
		Adhokrasi	-,2870	,27550	1,000	-1,0783	,5042
		Hiyerarşi	,3512	,13027	,083	-,0230	,7253
		Diğer	-,5278*	,17861	,039	-1,0407	-,0148
	Hiyerarşi	Klan	-,3712*	,10806	,009	-,6816	-,0609
		Adhokrasi	-,6382	,27032	,202	-1,4146	,1381
		Pazar	-,3512	,13027	,083	-,7253	,0230
		Diğer	-,8790*	,17050	,000	-1,3687	-,3893
	Diğer	Klan	,5078	,16311	,024	,0393	,9762
		Adhokrasi	,2407	,29665	1,000	-,6112	1,0927
		Pazar	,5278	,17861	,039	,0148	1,0407
		Hiyerarşi	,8790	,17050	,000	,3893	1,3687
YAPISAL SERMAYE	Klan	Adhokrasi	-,3852	,33179	,773	-1,3073	,5369
		Pazar	-,1807	,15038	,750	-,5987	,2372
		Hiyerarşi	,2888	,13492	,212	-,0862	,6638
		Diğer	-,5177	,20367	,090	-1,0837	,0483
	Adhokrasi	Klan	,3852	,33179	,773	-,5369	1,3073
		Pazar	,2045	,34400	,976	-,7516	1,1605
		Hiyerarşi	,6740	,33753	,275	-,2641	1,6121
		Diğer	-,1325	,37041	,996	-1,1619	,8970
	Pazar	Klan	,1807	,15038	,750	-,2372	,5987
		Adhokrasi	-,2045	,34400	,976	-1,1605	,7516
		Hiyerarşi	,4695*	,16267	,038	,0174	,9216
		Diğer	-,3370	,22302	,558	-,9568	,2828
	Hiyerarşi	Klan	-,2888	,13492	,212	-,6638	,0862
		Adhokrasi	-,6740	,33753	,275	-1,6121	,2641
		Pazar	-,4695*	,16267	,038	-,9216	-,0174
		Diğer	-,8065*	,21290	,002	-1,3982	-,2148
	Diğer	Klan	,5177	,20367	,090	-,0483	1,0837
		Adhokrasi	,1325	,37041	,996	-,8970	1,1619
		Pazar	,3370	,22302	,558	-,2828	,9568
		Hiyerarşi	,8065*	,21290	,002	,2148	1,3982
	Klan	Adhokrasi	-,3852	,33179	1,000	-1,3381	,5677
		Pazar	-,1807	,15038	1,000	-,6126	,2512
		Hiyerarşi	,2888	,13492	,348	-,0987	,6763
		Diğer	-,5177	,20367	,126	-1,1026	,0672
	Adhokrasi	Klan	,3852	,33179	1,000	-,5677	1,3381
		Pazar	,2045	,34400	1,000	-,7835	1,1925
		Hiyerarşi	,6740	,33753	,486	-,2954	1,6434
		Diğer	-,1325	,37041	1,000	-1,1963	,9313
	Pazar	Klan	,1807	,15038	1,000	-,2512	,6126
		Adhokrasi	-,2045	,34400	1,000	-1,1925	,7835
		Hiyerarşi	,4695*	,16267	,048	,0023	,9367
		Diğer	-,3370	,22302	1,000	-,9775	,3035

	Hiyerarşi	Klan	-,2888	,13492	,348	-,6763	,0987
		Adhokrasi	-,6740	,33753	,486	-1,6434	,2954
		Pazar	-,4695*	,16267	,048	-,9367	-,0023
		Diğer	-,8065*	,21290	,003	-1,4179	-,1950
	Diğer	Klan	,5177	,20367	,126	-,0672	1,1026
		Adhokrasi	,1325	,37041	1,000	-,9313	1,1963
		Pazar	,3370	,22302	1,000	-,3035	,9775
		Hiyerarşi	,8065*	,21290	,003	,1950	1,4179

* Ortalamalar Farkı .05 Seviyesinde Anlamlıdır.

Şekil-13: Çoklu Karşılaştırma Analizi

Çoklu karşılaştırma tablosunda görüldüğü üzere, müşteri sermayesi konusunda klan kültürü algısı olanların hiyerarşi kültürü algısı olanlardan daha iyi ortalamaya sahip olduklarını, birden fazla kültür tipolojisi algısına sahip olanlardan ise düşük skora sahip oldukları görülmektedir. Benzer şekilde birden fazla kültür tipolojisi algısına sahip olanlarında pazar kültür tipolojisi algısına sahip olanlardan müşteri sermayesi konusunda daha iyi skorları olduğu görülmektedir. Hiyerarşi kültürüne sahip olanların müşteri sermayesi unsuru ortalamalarının klan ve birden fazla örgüt kültürü tipi algısı olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Yapısal sermaye unsuru açısından bakıldığında pazar kültürü algısı olanların ortalamalarının hiyerarşi kültürü algısına sahip olanlardan daha iyi olduğu, hiyerarşi kültürü algısına sahip olanların pazar ve birden fazla kültür algısına sahip olanlara göre düşük olduğu görülmektedir.

Çok güçlü bir şekilde olmasa da, entellektüel sermayenin müşteri ve yapısal unsurunun hiyerarşi kültürü algısına sahip bireyler açısından daha düşük ortalamalara sahip olduğunu, bu bağlamda da hiyerarşi kültürünün entellektüel sermayenin açığa çıkmasında engelleyici bir kültür tipolojisi durumunda olduğu bu çalışmanın ampirik bulgularınca desteklenmektedir.

SONUÇ

Örgüt ortamındaki bireylerin mensubu oldukları örgütün amaçlarına, değerlerine, vizyonuna ve uyguladığı politikalarına ilişkin algılamalarının farklı olacağı ve etkin yönetimin bu farklılıkları yönetmede ve bütünleştirmede kendini göstereceği açıktır. Örgütün temel unsurlarının etkileşimi neticesinde oluşan kültürün de bireylerce farklı algılanacağı muhtemeldir. Bir birey için mensubu olduğu kültür onu destekleyici özellikte iken bir başka birey için bu özellik algıladığı örgüt kültürünü tanımlamamaktadır. Bireysel farklılıkların önemi de burada yatmaktadır.

Çalışma, bireylerin özellikleri ve örgüt ortamındaki davranışlarına ait bir bütünü ifade eden entellektüel sermaye kavramı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, her bir örgüt için bir kültür skoru ve bu örgütler için entellektüel sermaye skoru hesaplanarak aralarındaki ilişki incelenmeye de bazı konularda ilişkinin içeriğine ilişkin bilgilere ulaşılmaktadır. Araştırmadaki örgütlerin iş süreçlerinin, amaçlarının, büyük ölçüde yapı ve iş yapma biçimlerinin aynı özelliklerde olması sektörel ve çevresel farklılıklardan kaynaklanan etkilerden doğabilecek örgütleri biçimlendiren güçlerin çok büyük farklılıklar yaratmayacağı düşüncesiyle genel olarak algılanan kültür ile entellektüel sermaye ilişkileri irdelenmiştir.

Araştırmaya katılan bankalarda görev yapan personelin kurumdaki çalışma süreleri ile ilgili veriler incelendiğinde, ankete katılanların %42,7'sinin kurumda 1-5 yıl aralığında çalışıyor olması, sektördeki personel devir hızının yüksekliğine işaret etmektedir. Personel devir hızının yüksek olması; verimlilik kaybı, eğitim ve yeni işgören seçimi için harcanan zamanın artışı ve çalışma etkinliğinin kaybı gibi maliyetlerin artmasına sebep olmaktadır. Bankacılık sektörü gibi eğitim ve iş verimliliğinin ön planda olduğu hizmet sektörlerinde, bankaların personellerine daha fazla imkan sağlayıp, güven, motivasyon ve memnuniyet sağlamaları önem taşımaktadır. Bu açıdan çalışmanın sonuçları arasında, sektördeki personel devir

hızının yüksekliğine dikkat çekilip, gerekli müdahalenin yapılması için durum ortaya konmaktadır.

Örgüt kültürü analizinde, ankete katılanların %41,7'sinin klan kültürünü benimsemesi; aile bilinci, bağlılık ve sadakat değerlerinin ön plana çıktığını göstermektedir. %2,9 ile adhokrasi kültürü kendini en az gösteren kültür tipi olarak görülmektedir. Risk alma, yaratıcılık ve esneklik gibi değerlerin bankacılık sektöründe uygulama alanı bulamadığına işaret etmektedir.

Karşılaştırmalı analizlerden çıkan sonuçlar, kişisel/insan sermayesinin kültüre göre herhangi bir değişim göstermediği fakat klan ve karma örgüt kültürü algılamasının müşteri ve yapısal sermayeyi olumladığı, hiyerarşi kültürü algısının ise müşteri ve yapısal sermaye gelişimine engel olduğu ortaya çıkmıştır. İnsan sermayesinin algılanan örgüt kültürüne herhangi bir farklılık yaratmama sebebi araştırma kapsamına alınan örgütlerin (bankaların) biçimselliğinin yüksek olması olarak ifade edilebilir. Bu biçimselliğin (mekânîk örgüt) insan sermayesinin gelişimi için gerekliliği engellediği veya ihtiyaç duyulmasını azalttığı belirtilebilir.

Entellektüel sermayenin müşteri ve yapısal sermaye unsurunun hiyerarşi kültürü algısına sahip olan bireyler açısından daha düşük ortalamalara sahip olması, hiyerarşi kültürünün entellektüel sermayenin müşteri ve yapısal sermaye unsurlarının açığa çıkmasında engelleyici bir kültür durumunda olduğu belirtilebilir. Bu araştırmanın bulgularında da aynı sonuca ulaşılmıştır. Gelecek araştırmalarda biçimsellik ve sektörel farklılıkların da göz önüne alınarak örgüt kültürü entellektüel sermaye ilişkisinin irdelenmesinin kısıtlı olan yazına katkı sağlayacağı belirtilebilir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

ARIKBOĞA Ş.F., “Entellektüel Sermaye”, Derin Yayınları, İstanbul, 2003.

BROOKING A., “Intellectual Capital”, İngiltere: Thomson Business Press, 1996.

EREN E., “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 7. Basım, İstanbul, Eylül 2001.

EREN E., “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınları, Genişletilmiş 8. Baskı, İstanbul, Ocak 2004.

HOFSTEDE G., “Culture and Organizations – Software of the Mind”, A Division of The McGraw-Hill Companies, New York, 1991.

STEWART T.A., “Entellektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği”, Bzd Yayıncılık, Çevirmen: Nurettin Elhüseyni, 1997.

ŞAMİLOĞLU F., “Entellektüel Sermaye”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2002.

TERZİ A.R., “Örgüt Kültürü”, Noel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000.

MAKALELER

ABDOLMOHAMMADI, MOHAMMAD J., “Intellectual Capital Disclosure and Market Capitalization”, Journal of Intellectual Capital, Emerald Group Publish Limited, Vol.6, No.3, pp.397–416, 2005.

ABEYSEKERA I., GUTHRIE J., “Human Capital Reporting In A Developing Nation”, The British Accounting Review, Elsevier Ltd., Vol.36, pp.251–268, 2004.

AKŞİT H., “Mevcut Kültürün Arzulanan Dönüşmesi: Bir Tür Genetik Müdahale”, İnsan Kaynakları Düşünce Platformu (Executive Excellence Dergisinin Ekidir.), Ekim, 2003.

ARSLAN Ö., “Entellektüel Sermayenin Türkiye’deki Raporlanma Şeklinin İncelenmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, 2004.

BONTIS N., “Intellectual Capital: An Exporatory Study That Develops Measures and Models”, Management Decision, Vol.36, Issue: 2, 1998.

BÜYÜKÖZKAN G., “Entellektüel Sermaye Yönetimi”, KalDer Forum, Nisan – Mayıs – Haziran, s:35–44, 2002.

DANI B. S., BACKHOUSE C., KOCHHAR A., “The Implications of Organizational Culture and Trust in The Working of Virtual Teams”, Proceedings of The Institution of Mechanical Engineers Part B Engineering Manufacture, Vol.220, Issue 6, pp.951–960, Jun 2006.

DOĞAN KÖSEBALABAN. N., “Entellektüel Sermaye Yönetimi ve Entellektüel Varlıkların Korunmasına Yönelik Öneriler”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, No.47, 15-25, 2004.

EDVINSSON L., “Developing Intellectual Capital at Skandia”, Longe Range Planning, Elsevier Science Ltd, Cilt:30, Sayı:3, pp.366–373, Haziran 1997.

ERDEM R., “ Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Çalışma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Ekim, 2007.

ERGÜN E., “Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron’un Rekabetçi Değerler Analizi”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2007.

ERTUĞRUL M., “Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entellektüel Sermaye”, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Ekim-Kasım 2000, Sayı.15, 2000.

FANG S. C., WANG J. F., “Effect of Organizational Culture and Learning on Manufacturing Strategy Selection: An Empirical Study”, International Journal of Management, Vol.23, Issue 3, pp.503–514, Sep 2006.

FROST S., GILLESPIE T.W., “Organizations, Culture and Teams: Links Toward Genuine Change”, New Directions Institutional Research, No:100, 1998.

GOH P.C., “Intellectual Capital Performance of Commercial Banks in Malaysia”, Journal of Intellectual Capital, Emerald Group Publishing Limited, Vol.6, No.3, pp.385–396, 2005.

GONZALEZ J. L., RIME B., “Cultural Dimensions, Socioeconomic Development, Climate, And Emotional Hedonic Level”, Cognition And Emotion, Vol.16, No:1, 2002.

GÖKMEN H., “İşletmelerde Entellektüel Sermaye Yatırımlarının Önemi ve Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, 2003.

IGO T., SKITMORE M., “Diagnosing The Organizational Culture of An Australian Engineering Consultancy Using The Competing Values Framework”, *Construction Innovation*, Vol. 6, Issue 2, pp.121–139, Jun 2006.

KARCIOĞLU F., TİMURÖĞLU M.K., “Örgüt Kültürü Ve Liderlik”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 1.2.2006, 2004.

KESKİN H., GÜNSEL A., EREN S., “Adhokrasi, Klan, Pazar ve Hiyerarşi Kültürleri Firma Performansı Arasındaki İlişkiler”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1–2, 2004.

LI D.Q., WU X.B., “Emprical Study on Linkage of Intellectual Capital and Performance”, *IEEE*, pp.515–519, 2004.

LUKASOVA R., FRANKOVA E., SURYNEK A., “Organizational Culture of Czech Manufacturing Companies: An Empirical Typology”, *Journal for East European Management Studies*, Vol.11, Issue 4, pp.349–371, 2006.

MARTI J.M.V., “ICBS – Intellectual Capital Benchmarking System”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.2, No.2, pp.148–164, 2001.

MARTINY M., “Knowledge Management at HP Consulting”, *Organizational Dynamics*, s. 74–75, Jordan-Jones, Autumn 1998.

ÖZTÜRK M.B., DEMİRGÜNEŞ K., “Entellektüel Sermayenin Firma Üzerindeki Etkisinin Entellektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi İle Ölçülmesi – Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankalar Üzerinde Ampirik Bir Çalışma, 9. Ulusal Finans Sempozyumu 29–30 Eylül, Kapadokya, pp.129–140, 2005.

PETTIGREW A.M., “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, No.4, pp.570-581, 1979.

SAINT-ONGE H., “How Knowledge Management Adds Critical Value to Distribution Channel Management”, *Journal of Systematic Knowledge Management*, January, 1998.

SAVICKI V., “Cultural Work Values for Supervisors and Managers: A Cross-Cultural Look at Child Youth Care Agencies”, *Human Sciences Press, Inc., Child&Youth Care Forum*, Vol.28, No:4, August 1999.

SMART K.L., “The Competitive Distinguisher: Developing and Maximizing Investments in Human Capital”, *IEEE 6. Annual Human Factors Meeting, Orlando Florida*, pp.6–9, 1997.

STEWART A. T., “Brainpower”, Fortune, Vol.123, No.11, pp.42–60, 1991.

ŞAMILOĞLU F., “Türkiye’de Faaliyet Gösteren Mevduat Bankalarının Fiziksel Sermayelerinin ve Entellektüel Potansiyellerinin Etkinlik Performansının Ölçümü”, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Geleneksel Finans Sempozyumu Tebliği, 2005.

YELKİKALAN N., AYDIN E., “Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entellektüel Sermaye Birikimi”, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2006.

YILDIZ B., TENKEKİOĞLU B., “Entellektüel Sermayenin İşletmelerin Piyasa Değeri Üzerindeki Etkisi ve İMKB 100 İşletmelerinde Görgül Bir Çalışma”, 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi 25–26 Kasım 2004, Eskişehir, 2004.

YILDIZ G., ARDIÇ K., “Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi?”, *Mimar ve Mühendis Dergisi*, Yıl:6, Sayı:31, Haziran-Ağustos, 2002.

YÖRÜK N., COŞKUN M., ERDEM M.S., “Türk Otomotiv İşletmelerinin Stratejik Kararlarının Oluşturulmasında Entellektüel Sermaye Ölçülmesinde Farklı Yöntemlerin Kullanımının Etkisi”, 9. Ulusal Finans Sempozyumu, 29–30 Eylül, pp.170–186, Kapadokya, 2005.

YAYINLANMAMIŞ TEZLER

AKBAY G., “Entellektüel Sermaye ve Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2007.

AYDIN E.M., “Örgüt Kültürü Değerlendirmesi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2003.

GÜVEN A.S., “Üniversitelerde Örgüt Kültürü – Osmaniye Üniversitesinde Örgüt Kültürü Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1996.

NAKTİYOK A., “Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 1999.

OKAY A., “Kurum Kimliği Unsurları ve Etkileşim İçerisinde Olduğu Alanlar”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998.

ÖZBİLGİN M.F., “Örgüt Kültürü: Sigorta Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1994.

ÖZTÜRK, M.C., “Gap Kapsamındaki İllerde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Entellektüel Sermayenin Oluşumu”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa, 2006.

SARUHAN S. C., SULAOĞLU T., “Entellektüel Sermaye : Teori ve Uygulamadan Bir Örnek –Arçelik”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 24–26 Mayıs 2001.

ŞANAL M., “Entellektüel Sermaye Yönetimi ve Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Hatay, Temmuz, 2006.

TAŞ A., “Örgüt Kültürü (Tüvasaş Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2001.

UÇKUN S., “Örgüt Kültürünün Yönetim İşlevleri İle İlişkili ve Kâğıt Sanayinde Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel İşletmelerde Araştırılması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Mayıs, 1999.

UZUNÇARŞILI SOYDAŞ A., “Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2001.

İNTERNET KAYNAKLARI

Active Araştırma Merkezi, “Entellektüel Sermaye Bilânçolara Girecek”, Activeline Gazetesi, 01.12.2000, No.9, s.2

http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=1625

ERCAN M.K., “Değer ve Entellektüel Sermaye”,

<http://w3.gazi.edu.tr/~mkercan/Deger-03122005.ppt>

Insankaynaklari.com İçerik Ekibi, Alternatif Çalışma Programları, s.1–2

http://www.makalem.com/Search/ArticleDetail.asp?nARTICLE_id=2118

Intellectual Capital And Knowledge Management, 2001

<http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>

Örgüt Kültürü ve Değişim Yönetimi , <http://www.nuveforum.net/90-kariyer-meslekler/16818-orgut-kulturu-degisim-yonetimi/>

ÜÇER S.A., “Entellektüel Sermaye”, 2003.

http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3108

EK-1: Anket Formu

Örgüt Kültürünün Entellektüel Sermaye Üzerine Etkisini İncelemeye Yönelik Anket Çalışması

Sayın Katılımcı;

Bu anket “örgüt kültürünün entellektüel sermaye üzerine etkisini ortaya koymayı” amaçlamaktadır. Çalışmanın Muğla'nın merkezinde faaliyet gösteren bankalarda uygulanması planlanmaktadır. Çalışma sonunda, örgüt kültürü tiplerinin entellektüel sermaye unsurlarından hangilerini ne yönde etkilediği belirlenecektir.

Anket çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Her bölümün başında özel bir açıklama bulunmaktadır.

Bilimsel bir çalışmaya katkıda bulunmak maksadıyla, kıymetli zamanınızı ayırdığınız için teşekkürlerimi sunuyorum. Banka isimleri kesinlikle kullanılmayacaktır.

Fatih Çalışkan
Muğla Üniversitesi S.B.E.
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Lütfen aşağıdaki soruları boşlukları doldurarak ve size uygun bölümlere “X” işareti koyarak cevaplayınız.

Kurumunuz sektörde kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

- () 1–5 Yıl () 5–10 Yıl Arası () 10–20 Yıl
Arası
() 20–40 Yıl Arası () 40–60 Yıl Arası () 60 Yıdan
Fazla

Kurumdaki pozisyonunuz nedir?

- () Şube Müdürü () Şube Müdür Yrd. () Yetkili
() Yetkili Yard. () Memur () Diğer(Lütfen
Belirtiniz.)

Kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız?

- () 1 Yıdan Az () 1–5 Yıl Arası () 5–10 Yıl
Arası () 10–15 Yıl Arası () 15 Yıdan Fazla

Eğitim düzeyiniz nedir?

- () İlköğretim () Lise () Üniversite
() Y. Lisans () Doktora

Birinci Bölüm: Bu bölümde entelektüel sermayenin üç unsuruna ilişkin toplam 70 soru bulunmaktadır. Lütfen kurumunuzun bir temsilcisi olarak kurumunuzun bugünkü durumunu düşünerek 1–5 arası bir ölçeği seçip cevaplayınız. Lütfen her soruya tek bir cevap veriniz ve her soruyu cevaplayınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışanlar yeterli iş tecrübesine sahiptir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar kendi alanlarında üstlendikleri işleri başarıyla yaparlar.	1	2	3	4	5
3. Kıdemli çalışanların iş performansı yüksektir.	1	2	3	4	5
4. Örgüt içinde kıdemli çalışan sayısı çoktur.	1	2	3	4	5
5. Çalışan başına düşen eğitim harcamamız düzenli olarak artmaktadır.	1	2	3	4	5
6. Çalışanların eğitimlerine ve yeteneklerinin geliştirilmesine destek olunur.	1	2	3	4	5
7. Nitelikli ve eğitilmiş çalışanların aniden işten ayrılması kurumumuzu etkiler.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlar kendilerini kuruma ait hissederler, kuruma bağlılık yüksektir.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlara yemek, ulaşım, sağlık vb. imkânlar sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlara moral faaliyetleri, kreş hizmeti, vb. motive edici imkânlar sağlanır.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar kurumumuzda çalışmaktan memnundur.	1	2	3	4	5
12. İnsan kaynakları politikamızın en önemli hedeflerinden birisi de çalışan memnuniyetini sağlamaktır.	1	2	3	4	5
13. Çalışanlar her zaman gösterebilecekleri performansın en iyisini gösterirler.	1	2	3	4	5
14. Kurumumuzda performans değerlendirme sistemi vardır.	1	2	3	4	5
15. Performans değerlendirme sistemimiz sürekli geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
16. Çalışanlar yetenekli ve yaratıcıdır.	1	2	3	4	5
17. Çalışanların yetenek ve yaratıcılıklarının geliştirilmesi sürekli desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
18. Yöneticilerimiz çalışanları kuramsal amaçlarımıza doğru yönlendirmekte başarılıdır.	1	2	3	4	5
19. Kurumumuzda yöneticilerin liderlikle ilgili yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
20. Kurumumuzda bireyler arası ilişkiler iyidir.	1	2	3	4	5
21. Çalışanlar bilgiyi aralarında paylaşmak konusunda isteklidir.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
22. Çalışanlar takım olarak çalışma konusunda bilinçlidir.	1	2	3	4	5
23. Çalışanlar takım çalışması yapmaları konusunda desteklenir.	1	2	3	4	5
24. Çalışanlar yaptıkları işlerde başarıya ulaşmak için gereken riskleri alır.	1	2	3	4	5
25. İş geliştirmeye yönelik önerilerde bulunması için çalışan teşvik edilir.	1	2	3	4	5
26. Önerisi uygulama alanı bulan çalışan ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
27. Müşterilerimiz genellikle kurumumuzdan memnundur.	1	2	3	4	5
28. Müşteri ilişkilerimizde önceliğimiz müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır.	1	2	3	4	5
29. Kurumumuz bütün faaliyetlerinde pazar hedeflerini gerçekleştirmeye çalışır.	1	2	3	4	5
30. Son birkaç yıldır pazar payımız düzenli olarak artmaktadır.	1	2	3	4	5
31. Kurumumuzda birçok çalışan pazar hedeflerimizi genellikle bilmektedir.	1	2	3	4	5
32. Kurumumuzda birçok çalışan müşteri profilimizi genellikle bilmektedir.	1	2	3	4	5
33. Müşterilerimizle sürekli iletişim içindeyiz.	1	2	3	4	5
34. Müşterilerimizin sorunlarına hemen tepki göstermekteyiz.	1	2	3	4	5
35. Müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için onlarla sürekli iş birliği yaparız.	1	2	3	4	5
36. Müşterilerimizle uzun yıllara dayanan ilişkilerimiz vardır.	1	2	3	4	5
37. Müşterilerimiz sektördeki diğer rakiplere göre bize daha bağlıdır.	1	2	3	4	5
38. Bireysel müşteri sayımız düzenli olarak artış göstermektedir.	1	2	3	4	5
39. Bireysel hizmetlerin birçoğunu karşılayarak müşteri portföyünü geniş tutmaktayız.	1	2	3	4	5
40. Leasing, Factoring vb. hizmetleri müşterilerimize sunmaktayız.	1	2	3	4	5
41. Pazarda bilinen ve tanınan bir banka olmamız, rakiplerimize göre bize avantaj sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
42. Kurumumuz sektörde tanınan ve bilinen bir işletmedir.	1	2	3	4	5
43. Kurumumuz faaliyetlerinde kendisini paydaşlara / etkileşenlere karşı sorumlu hissetmektedir.	1	2	3	4	5
44. Kurumumuz sportif, kültürel ve sosyal nitelikli etkinlikleri desteklemektedir.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
45. Kurumumuzun Ar-Ge harcamaları her sene düzenli olarak artmaktadır.	1	2	3	4	5
46. Ar-ge çalışmaları sonucunda sektörde her geçen gün yenilikler ortaya atılmaktadır.	1	2	3	4	5
47. Ortaya atılan bu yenilikler talep görmektedir.	1	2	3	4	5
48. Kurumumuz sektördeki diğer işletmelere göre daha çok yeni fikir ve düşünce geliştirmektedir.	1	2	3	4	5
49. Kurumumuzda yeni fikir ve düşüncelerin geliştirilmesi sürekli desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
50. Kurumumuz bilişim altyapısına (bilgisayar, internet ve intranet ağları, veri tabanları) artan bir şekilde sürekli yatırım yapmaktadır.	1	2	3	4	5
51. Bilişim altyapımız (bilgisayar, internet ve intranet ağları, veri tabanları) kurum içinde bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır.	1	2	3	4	5
52. Kurumumuzda olumlu bir iş atmosferi vardır.	1	2	3	4	5
53. Kurum kültürümüz destekleyici ve teşvik edicidir.	1	2	3	4	5
54. Kurumumuzda bilginin paylaşımına ilişkin süreçler ve sistemler mevcuttur.	1	2	3	4	5
55. Kurum çalışanları her türlü bilgiye rahatça ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
56. Kurumumuzda çalışanlar ve yöneticiler arasında paylaşım ve işbirliğine dayanan ilişkiler vardır.	1	2	3	4	5
57. Kurumumuzda katılımcı bir yönetim anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
58. Kurumumuzda çalışanların kurum hedeflerine yönelik bireysel katkı ve çabaları desteklenir.	1	2	3	4	5
59. Kurum çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan misyon, vizyon ve kurumsal değerlerimiz vardır.	1	2	3	4	5
60. Misyon ve vizyonumuz tüm çalışanlar tarafından bilinmektedir.	1	2	3	4	5
61. Belirlenen hedeflere ulaşmak için izlenmesi gereken yollar belirtilmiştir.	1	2	3	4	5
62. Gelirlerimiz karşısında maliyetlerimiz düzenli olarak azalmaktadır.	1	2	3	4	5
63. Son birkaç yıl içinde çalışan başına gelir oranımız düzenli olarak artmaktadır.	1	2	3	4	5
64. Kurumumuz teknolojik gelişmeleri hızlı bir şekilde bünyesine uyarlamaktadır.	1	2	3	4	5
65. İnternet bankacılığına yönelik olarak sürekli iyileştirmeler yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
66. İnternet bankacılığına yönelik müşterilerden gelen altyapı şikâyetleri değerlendirme altına alınmaktadır.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
67. Kurumumuzda bürokratik olmayan bir yapı mevcuttur.	1	2	3	4	5
68. Kurumumuzda ikili ilişkiler yoğun bir şekilde kendini göstermektedir.	1	2	3	4	5
69. Kurumumuzda bireyler birbirinden öğrenir.	1	2	3	4	5
70. Kurumumuzda bir ast bazen bir üstüne bir şey öğretebilir.	1	2	3	4	5

İkinci Bölüm: Bu bölüm örgüt kültürünü tespit etmek amacıyla toplam 24 sorudan oluşmaktadır. Her bir ifadeyi; birinci sütunda bankanızda varolan özellikler için, ikinci sütunda ise olmasını istediğiniz özellikler doğrultusunda toplam 100 puan olacak şekilde değerlendirmeniz beklenmektedir.

ÖRNEK:

	Varolan	Olmasını İsteddiğiniz
	55	35
	20	30
	20	25
	5	10
Toplam	100	100

Lütfen aşağıdaki soruların ilk sütununu bankanızda varolan kültüre göre, ikinci sütunu ise olmasını istediğiniz (tercih ettiğiniz) kültüre göre 100 puan üzerinden doldurunuz.

	Varolan	Olmasını İsteddiğiniz
Örgüt çok özel bir yerdir. Genişletilmiş bir aile gibidir. Çalışanlar, birçok şeyi paylaşır.		
Örgüt girişimciliğe açık, dinamik bir yerdir. Çalışanlar risk almaya gönüllüdür.		
Örgüt sonuç odaklıdır. Çalışanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır. Esas istek işin yapılmasıdır.		
Örgüt çok kontrollü ve planlı bir yerdir. Yazılı prosedürler genellikle çalışanların neler yapması gerektiğini ortaya koyar.		
Toplam	100	100
Örgütte liderlik genellikle akıl hocalığı yapma ve fırsat sağlama şeklindedir.		
Örgütte liderlik genellikle girişimciliği, yenilikçiliği veya risk almayı destekler.		
Örgütte liderlik genellikle sağduyuya hitap eden, girişken ve sonuç odaklıdır.		
Örgütte liderlik genellikle koordine eder, örgütler ve işlerin sorunsuz ve verimli bir şekilde yürümesini sağlar.		
Toplam	100	100

	Varolan	Olmasını İstedığınız
Örgütteki yönetim tarzı; takım çalışması, ortak karar ve katılım kavramları ile tanımlanır.		
Örgütteki yönetim tarzı; bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve farklı olma kavramları ile tanımlanır.		
Örgütteki yönetim tarzı; şiddetli rekabet, yüksek talep ve başarı kavramları ile tanımlanır.		
Örgütteki yönetim tarzı; çalışan güvenliği, uyum, önceden tahmin edilebilirlik ve ilişkilerde istikrar kavramları ile tanımlanır.		
Toplam	100	100
Örgütü bir arada tutan şey, bağlılık ve karşılıklı güvendir. Bu organizasyonda bağlılık en yüksektedir.		
Örgütü bir arada tutan şey, yenilik ve gelişmeye bağlılıktır. Bu organizasyonda en önde olmaya önem verilir.		
Örgütü bir arada tutan şey, başarı ve hedefe ulaşmaktır. Girişkenlik ve kazanmak genel temalardır.		
Örgütü bir arada tutan şey, yazılı kurallar ve politikalarıdır. Örgütün sorunsuz bir şekilde devamı önemlidir.		
Toplam	100	100
Örgüt insan gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve katılımcılık süreklidir.		
Örgüt yeni kaynaklar elde etmeye ve farklı uğraş alanları bulmaya önem verir. Yeni şeyler denemesine ve fırsat yaratılmasına değer verilir.		
Örgüt, rekabetçi hareketlere ve başarıya önem verir. Zor hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanmak ilk sırada gelir.		
Örgüt, kararlılığa ve sürekliliğe önem verir. Verimlilik, kontrol ve faaliyetlerin sorunsuz olması hedeflenir.		
Toplam	100	100
Örgüt başarıyı; insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insana olan ilgiyi esas alarak tanımlar.		
Örgüt başarıyı; en özel ve en yeni ürünlere sahip olmayı esas alarak tanımlar.		
Örgüt başarıyı; pazarda ve rekabette kazanmayı esas alarak tanımlar.		
Örgüt başarıyı; verimliliği esas alarak tanımlar. Malın teslimindeki güvenilirlik, sorunsuz programlama ve düşük maliyetli üretim önemlidir.		
Toplam	100	100

Not: Ankete katıldığınız için teşekkür ederim.

KİŞİSEL BİLGİLER

***Adı Soyadı* : FATİH ÇALIŞKAN**

***Doğum Yeri* : İZMİR**

***Doğum Yılı* :1983**

Medeni Hali : BEKÂR

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise 1997-2000 : İZMİR KARŞIYAKA GAZİ LİSESİ

Lisans 2001-2005 : MUĞLA ÜNİVERSİTESİ

Yabancı Dil : İNGİLİZCE