

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE İNOVASYONUN ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Nil KONYALILAR

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İSTANBUL-2020

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Nil KONYALILAR
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Entelektüel Sermaye ve İnovasyonun Çalışan Performansına Etkisi: Havacılık Sektörü Örneği.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme.
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 20 /03 /2020
- SAYFA SAYISI** : 272
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. Orhan İŞCAN
- DİZİN TERİMLERİ** : Entelektüel Sermaye, Bilgi, İnovasyon, Performans, Çalışan Performansı
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, havayolu işletmelerinde entelektüel sermaye ve inovasyonun çalışan performansına etkilerinin neler olduğuna yönelik, alan uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2.YÖK Ulusal Tez Merkezine

Nil KONYALILAR

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE İNOVASYONUN ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
NİL KONYALILAR

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İSTANBUL-2020

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının çalışmalarından yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Nil KONYALILAR

20/03/ 2020



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Nil KONYALILAR' ın "Entelektüel Sermaye ve İnovasyonun Çalışan Performansına Etkisi: Havacılık Sektörü Örneği" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Orhan İŞCAN
(Danışman)

Üye

Prof. Dr. Kenan AYDIN

Üye

Doç. Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN

Üye

Doç. Dr. Ebru NERGİZ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Gül Nihan GÜVEN YEŞİLDAĞ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

/ ... / 2020

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmanın gayesi; havayolu işletmelerinde entelektüel sermaye ve inovasyonun çalışan performansına etkilerini ortaya koymaktır. İşletmelerin rekabet savaşlarında, başarılı olmaları için ön koşul olan maddi olmayan varlıkların önemi, her geçen gün daha da artmaktadır. Zeka, bilgi, deneyim, yaratıcılık, enformasyon, hayal, iletişim ve etkileşim ile zenginlik üreten bilgi olarak ifade edilebilen entelektüel sermaye, yeni dünyanın elle tutulamayan, gözle görülemeyen, yükselen değeridir. Entelektüel sermaye; entelektüel mülkiyet sermayesi, insan merkezli varlıklar, pazar varlıkları ve alt yapı varlıkları olmak üzere dört bileşenden meydana gelmektedir. Bilgi toplumunu meydana getiren işletmelerin entelektüel sermayeleri, finansal ve fiziksel sermayeleri ile karşılaştırıldığında, entelektüel sermayeninde daha fazla değer yarattığı görülmektedir. İnsan, iş süreçlerinin temelindeki en önemli faktör olarak hakkı olan değeri almaktadır.

Teknolojik alanda da sürekli olarak yeni gelişmeler meydana gelmektedir. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin fiziksel varlıkları önemini yitirmektedir. Entelektüel sermaye ile inovasyon yetkinlik seviyesi işletmelerin en önemli güçlerinden biri haline gelmiştir. İnovasyon, sonu gelmeyen bir yenilik süreci olarak tanımlanmaktadır. İnovasyonun gerçekleştiği süreçte her bir sonuç yeni süreçlerin başlangıcıdır. İnovasyon, değerli bilginin ekonomik ve toplumsal yarıllara dönüştürülmesi olarak da ifade edilebilir. İnovasyonun en önemli kaynaklarından biri olan entelektüel sermaye faktörleri, işletmeler açısından belirleyici bir rol oynamaktadır.

Entelektüel sermayenin gözle görülür hale gelmesi, ölçülmesi ve çalışan performansına yaptığı etkilerin belirlenmesi gerekmektedir. Performans değerlendirilmenin amacı, planlanmış ya da amaçlanmış aktivitelerin sonucunda varılan sonuçları ve hedef gerçekleştirmeleri nitel veya nicel olarak belirlemektir. Dolayısıyla performans, işletmelerin ya da bireylerin belli görevlerinin, fonksiyonlarının ve amaçlarının yürütülmesi veya gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Çalışanın performans düzeyinin belirlenmesi, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde büyük bir rol oynamaktadır.

Çalışmanın evrenini; İstanbul Atatürk Havalimanı'ndaki A, B ve C havayolu şirketlerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise formüle dilerek incelenmiş ve yapılan formül ile analiz sonucunda 397 kişi olarak hesaplanmıştır¹.

¹ Emel Sarıtaş ve Süleyman Barutçu, "Tüketici Davranışlarının Analizinde Kuşaklar: Sosyal Medya Kullanımı Üzerinde Bir Araştırma", *Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies*, 2016, Cilt: 3, Sayı: 2, 1-15, s. 2.

Yapılan analizlerde, inovasyon ve entelektüel sermaye ile özgecilik arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bir işletmede işletme hedefleri ile çalışan hedeflerini entegre eden bir yapı oluşturabilmek ve bu bütüncül düzeni koruyabilmek için çalışanın özgeciliği kavramının işletmeler tarafından çok dikkatli bir şekilde irdelenmesi gerekmektedir. İşletmelerin bunun için takım çalışmalarına ve yaratıcı fikirlerin paylaşımına önem vermesi önerilmektedir.

Yapılan analizlerin neticesinde, inovasyon ve entelektüel sermaye ile dürüstlük arasında bir ilişki bulunmuştur ve işletmelerde, inovasyonun gelişmesi için örnek modellere gereksinim duyulduğu fark edilmiştir. Dürüstlük ve etik duruş inovasyonda toplumsal motivasyonun da kaynağını oluşturmaktadır. Bilgiyi çalışanın zihninden alıp, işlemek, geliştirmek ve ulaşılabilir olan ortak bir platformda kullanıma sunmak inovasyon için bir gerekliliktir. İşletmeler verimliliği etkin ve sürekli kılabilmek için inovasyonu sağlayan gelişmeleri de takip etmelidir.

Bu tezin araştırma bölümünde yer alan uygulama kısmında, nicel yöntem kullanılmıştır. Araştırmada demografik değişken soruları, "Entelektüel Sermaye, İnovasyon ve Çalışan Performansı" ölçeklerle ilgili sorular, katılımcılara 01.07.2019 ile 15.09.2019 tarihleri arasında dağıtılarak çalışmaya ait veriler elde edilmiştir. Bu anketlerde elde edilen olan veriler SPSS istatistik analiz programları kapsamında analiz edilmiştir.

Yapılan bu çalışmada, entelektüel sermaye alt boyutları yapısal sermaye ile bireylerin verimlilik ve etkinliğin artması arasında bir ilişki olduğu bulunmuştur. İnsan kaynağını ve ona ait bilgiyi müşteri memnuniyeti ile entegre edip yapısal sermayeye katmak için çalışan sadakatini sağlamak, inovatif bakışı ve müşteri ile tedarikçiler arasındaki ilişkileri güçlendirmek böylece tüm süreçlerin doğru akmasını sağlamak gerekmektedir.

Yapılan analizler sonucunda, müşteri sermayesi ile süreç inovasyonu, ürün inovasyonu ve organizasyonel inovasyon arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşletme için müşteri sermayesinin inovatif bilgiye dönüşme hedefi, işletmenin ürün çeşitliliği, marka değeri, itibarı gibi unsurların varlığı ve yüksek seviyede kültürel ve yapısal değişimlere açık olması ile gerçekleşebilmektedir.

Başarılı olan ve bir vizyonu bulunan işletmeler, teknoloji baş döndürücü hızla ilerlese bile, piyasaların farklılaştığı ortamlarda bulunsalar da sahip oldukları ve oluşturabilecekleri entelektüel sermayelerinin fark yaratan bilgi ve deneyimleri sayesinde yepyeni, inovatif ürünler ve teknolojiler elde edebilmektedirler.

Anahtar Sözcükler: Entelektüel Sermaye, Bilgi, İnovasyon, Performans, Çalışan Performansı.

SUMMARY

The purpose of this study; to reveal the effects of intellectual capital and innovation on employee performance in airline companies. The importance of intangible assets, which is a prerequisite for businesses to be successful in competitive wars, is increasing day by day. Intellectual capital, which can be expressed as intelligence, knowledge, experience, creativity, information, imagination, communication and interaction, and information that generates wealth, is the invisible, invisible and rising value of the new world. Intellectual capital; Intellectual property capital consists of four components: human-centered assets, market assets and infrastructure assets. Compared to the intellectual capital, financial and physical capital of the enterprises that make up the information society, it is seen that intellectual capital creates more value. Man takes the right value as the most important factor in the business processes.

New developments are constantly taking place in the technological field. Physical assets of businesses lose their importance in an intense competitive environment. The level of innovation competence with intellectual capital has become one of the most important strengths of businesses. Innovation is defined as an endless innovation process. In the process where innovation takes place, each result is the beginning of new processes. Innovation can be expressed as the conversion of valuable information into economic and social benefit. Intellectual capital factors, one of the most important sources of innovation, play a decisive role for businesses.

Intellectual capital needs to be visible, measured, and its impact on employee performance needs to be determined. The purpose of performance evaluation is to determine the results and target realizations as a result of planned or intended activities qualitatively or quantitatively. Therefore, performance is related to the execution or realization of certain tasks, functions and goals of businesses or individuals. Determining the performance level of the employee plays a big role in the enterprises to gain competitive advantage.

The universe of the study; Employees at A, B and C airline companies at Istanbul Atatürk Airport. The sample of the research was formulated and examined and calculated as 397 people as a result of the analysis.

As a result of the analysis, it has been determined that there is a relationship between innovation and intellectual capital and altruism. In order to create a structure that integrates business goals with employee goals in a business and to

maintain this holistic order, the concept of employee altruism must be carefully examined by the enterprises. It is suggested that businesses give importance to team work and sharing of creative ideas.

In the analyzes made, a relation was found between innovation and intellectual capital and honesty. It has been noticed that model models are needed for the development of innovation in enterprises. Honesty and ethical stance are also the source of social motivation in innovation. It is a necessity for innovation to take the information from the mind of the employee, to process it, to develop it and to make it available on a common platform accessible. Businesses should also follow the developments that provide innovation in order to make efficiency effective.

Quantitative method has been used in the application part of the research section of this thesis. In the study, demographic variable questions, questions about “Intellectual Capital, Innovation and Employee Performance” scales were distributed to the participants between 01.07.2019 and 15.09.2019, and the data of the study were obtained. The data obtained in these surveys were analyzed within the scope of SPSS statistical analysis programs. In this study, it was found that there is a relationship between the intellectual capital sub-dimensions structural capital and the increase in productivity and efficiency of individuals. It is necessary to ensure employee loyalty, to strengthen the innovative perspective and the relations between the customer and the suppliers in order to integrate the human resources and the information about it with the customer satisfaction and to add it to the structural capital, thus ensuring the correct flow of all processes. As a result of the analysis, it has been determined that there is a relationship between customer capital and process innovation, product innovation and organizational innovation. The goal of transforming customer capital into innovative information for the enterprise can be achieved through the existence of elements such as product diversity, brand value and reputation of the enterprise, and being open to a high level of cultural and structural changes.

Businesses that are successful and have a vision can obtain brand new, innovative products and technologies thanks to the knowledge and experience of their intellectual capital that they have and can create, even if the technology advances at a dizzying pace, even if they are in environments where markets differ.

Key words: Intellectual Capital, Information, Innovation, Performance, Employee Performance.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY	III
İÇİNDEKİLER.....	V
KISALTMALAR LİSTESİ	XII
TABLolar LİSTESİ	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVI
EKLER LİSTESİ.....	XVII
ÖNSÖZ.....	XVIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
ENTELEKTÜEL SERMAYE	4
1.1. ENTELEKTÜEL SERMAYEYE İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	4
1.1.1. Bilgi, Veri ve Enformasyon	5
1.1.2. Bilgi Yönetimi	7
1.1.3. Bilgi Yöneticisi.....	8
1.1.4. Bilgi Ağı.....	9
1.1.5. Bilgi İşçisi	9
1.1.6. Bilgi Toplumu ve Bilgi Çağı	11
1.1.7. İletişim ve Bilgi Teknolojileri	12
1.1.8. Entelektüel Sermaye Kavramı	13
1.1.9. Entelektüel Sermayenin Önemi.....	15
1.1.10. Entelektüel Sermayenin Tarihsel Gelişimi	16
1.2. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN BİLEŞENLERİ	16
1.2.1. İnsan Sermayesi ve Bileşenleri	19
1.2.1.1. İnsan Sermayesi Kavramı	20
1.2.1.2. İnsan Sermayesinin Bileşenleri	20
1.2.1.2.1. Değerler	22
1.2.1.2.2. İlişkiler	22
1.2.1.2.3. Yetenek	23
1.2.2. Müşteri Sermayesi ve Bileşenleri	24
1.2.2.1. Müşteri Sermayesi	24
1.2.2.2. Müşteri Sermayesinin Bileşenleri	25
1.2.2.2.1. Müşteri Sadakati.....	26
1.2.2.2.2. Kurum Kimliği	27
1.2.2.2.3. Marka Kimliği.....	27
1.2.2.2.4. Dağıtım Kanalları.....	28
1.2.3. Yapısal Sermaye ve Bileşenleri.....	29
1.2.3.1. Yapısal Sermaye.....	30
1.2.3.2. Yapısal Sermayenin Bileşenleri.....	31
1.2.3.2.1. Ar-Ge.....	32
1.2.3.2.2. Enformasyon Teknolojisi.....	33

1.2.3.2.3. Kurum İmajı	34
1.2.3.2.4. İşletme Kültürü	34
1.2.3.2.5. Sosyal Sorumluluk.....	35
1.2.3.2.6. Entelektüel Mülkiyet.....	35
1.3. ENTELEKTÜEL SERMAYE KAPSAMINDAKİ VARLIKLARIN SINIFLANDIRILMASI.....	36
1.3.1. Altyapı Varlıkları	37
1.3.2. Entelektüel Mülkiyet Varlıkları.....	38
1.3.3. Pazar Varlıkları	38
1.3.4. İnsan Merkezli Varlıklar	38
1.4. ENTELEKTÜEL SERMAYE MODELLERİ.....	38
1.4.1. Sullivan Modeli	39
1.4.2. Bentis Modeli	39
1.4.3. Edvinsson ve Malon Modeli.....	40
1.4.4. Ros ve Meslektaşları Modeli	40
1.4.5. Brooking Modeli	42
1.5. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİ.....	42
1.5.1. Entelektüel Sermayenin Ölçülme Nedenleri	43
1.5.2. Entelektüel Sermayeyi Ölçmenin Faydaları	44
1.5.3. Entelektüel Sermaye Ölçümlerinde Karşılaşılan Sorunlar.....	45
1.5.4. Entelektüel Sermayenin Raporlanması	46
1.6. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN YÖNTEMLER.....	47
1.6.1. İşletme Bazında Ölçümlerde Kullanılan Yöntemler.....	47
1.6.1.1. Yaklaşık Tobin Q Değeri Yöntemi	48
1.6.1.2. Ekonomik Katma Değer Yöntemi	49
1.6.1.3. Piyasa Değeri-Defter Değeri Yöntemi	50
1.6.1.4. Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi.....	51
1.6.2. Unsur Bazında Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi.....	52
1.6.2.1. Teknoloji Brokeri	52
1.6.2.2. Maddi Olmayan Varlıklar Göstergesi	52
1.6.2.3. Skandia Kılavuzu	54
1.6.2.4. Katma Değer Entelektüel Katsayısı	55
1.6.2.5. Dengeli Plan Kartı	55
1.7. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ.....	56
1.7.1. Entelektüel Sermaye Yönetimi	56
1.7.2. Entelektüel Sermayenin Yönetimine İlişkin İlkeler	57
1.7.3. Entelektüel Sermaye İçin Gerekli Koşullar.....	57
İKİNCİ BÖLÜM.....	59
İNOVASYON	59
2.1. İNOVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	59
2.1.1. İnovasyon Kavramı	60
2.1.2. Yaratıcılık ve Yenilik Kavramı İlişkisi	62
2.1.3. İcat Kavramı	64
2.1.4. Taklit Kavramı	66
2.1.5. Değişim Kavramı.....	67
2.1.6. Teknoloji Kavramı	68
2.2. İNOVASYONUN İLKELERİ.....	69

2.2.1. Liderlik	69
2.2.2. Amaç Birliği	71
2.2.3. Yeni Fikirlerle Açık Olma.....	72
2.2.4. İşbirliği.....	72
2.2.5. Bilgi ve Çalışma	74
2.2.6. Kavrama ve Algılama	74
2.2.7. Risk Alma.....	75
2.2.8. Güven	75
2.2.9. Kararlara Katılma	76
2.2.10. Doğru Zamanlama	78
2.2.11. Ar-Ge	78
2.3. İNOVASYONUN BİLEŞENLERİ.....	78
2.3.1. Deneme ve Uygulama.....	79
2.3.2. Erişilebilir Bilgi.....	79
2.3.3. Ticarileştirme.....	80
2.3.4. Yaratıcı Çalışma	80
2.3.5. Benimseme ve Yayılma	80
2.4. İNOVASYONUN TÜRLERİ	81
2.4.1. Süreç İnovasyonu	82
2.4.2. Ürün İnovasyonu.....	83
2.4.3. Pazarlama İnovasyonu.....	84
2.4.4. Yönetim İnovasyonu.....	85
2.4.5. Sosyal İnovasyon.....	86
2.4.6. Örgütsel İnovasyon	87
2.5. İNOVASYON MODELLERİ	88
2.5.1. Doğrusal Modeller	88
2.5.1.1. Talebin Çektiği İnovasyon	88
2.5.1.2. Bilimin İttiği İnovasyon.....	89
2.5.2. Doğrusal Olmayan Pazar Merkezli İnovasyon Modelleri.....	89
2.5.2.1. Yöneticilerin Pozitif ve İlham Verici Yaklaşımı	89
2.5.2.2. İnteraktif Öğrenme ModeliYaklaşımı	90
2.5.3. Sistemik ve Öğrenen Ağ Modelleri	90
2.5.4. Açık ve Kapalı İnovasyon Modelleri.....	91
2.5.5. Teknoloji Merkezli Doğrusal İnovasyon Modelleri.....	91
2.5.5.1. Dinamik İnovasyon Modeli	92
2.5.5.2. Teknoloji Yaşam Döngüsü Modeli	92
2.6. İNOVASYON KAYNAKLARI	93
2.6.1. Lider Kullanıcılar	93
2.6.2. Yenilik Pazarı	93
2.6.3. Yeni Bilgi.....	94
2.6.4. Tüketici Düşüncelerinden Yararlanmak	95
2.6.5. Empatik Tasarım.....	95
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	97
ÇALIŞAN PERFORMANSI	97
3.1. PERFORMANS VE İLGİLİ KAVRAMLAR	97
3.1.1. Performans Kavramı	97
3.1.2. Çalışan Performansı Kavramı	99

3.1.3. Teşvik Kavramı	100
3.1.4. Ödül Kavramı	101
3.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI, AMACI VE ÖNEMİ	102
3.2.1. Performans Değerlendirme Kavramı	102
3.2.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	103
3.2.3. Performans Değerlendirmenin Önemi	104
3.3. ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	105
3.3.1. Çalışan Kapasitesinin Tam Kullanımı	105
3.3.2. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı.....	106
3.3.3. İşgücü Verimliliği	106
3.3.4. İşe Devamlılık	107
3.3.5. Çalışan Motivasyonu.....	107
3.3.6. İşgücü Devrinin Azlığı	108
3.3.7. Ego Tatmininin Sağlanması	108
3.3.8. Temel İhtiyaçların Karşlanması	109
3.3.9. Çalışanların Oluşturduğu Yeni Fikirlerin Dikkate Alınması	110
3.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ.....	111
3.4.1. Performans Değerlendirme	111
3.4.1.1. Performans Değerlendirmenin Aşamaları.....	112
3.4.1.2. Performans Değerlendirmenin Sağladığı Faydalar	112
3.4.1.3. Performans Değerlendirmenin Eksiklikleri	115
3.4.2. Performans Değerlendirme Çalışmaları Süreci	115
3.4.2.1. Periyotları Belirleme Süreci.....	116
3.4.2.2. Kriterleri Belirleme Süreci.....	117
3.4.2.3. Standartları Belirleme Süreci.....	117
3.4.2.4. Personel Seçimi Süreci	117
3.4.2.5. Gelişmeler Hakkında Çalışanlarla ve Yöneticilerle Bilgi Paylaşımı	118
3.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	118
3.5.2. Kıyaslama ile Derecelendirme Yöntemi.....	120
3.5.2.1. Derecelendirme Yöntemi.....	121
3.5.2.2. Amaçlara Göre Yönetim	121
3.5.2.3. Kritik Olay Değerlendirme Yöntemi	122
3.5.2.4. Davranışsal Gözlem Skalaları Yöntemi	123
3.5.2.5. Sıralama ile Değerlendirme Yöntemi	124
3.5.2.6. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme	125
3.5.2.7. Zorunlu Dağılım Değerlendirme Yöntemi	126
3.5.2.8. Kontrol Listesi ile Değerlendirme Yöntemi.....	126
3.5.2.9. 360 Derece Geri Bildirim ile Değerlendirme	127
3.5.2.10. İkili Karşılaştırma ile Değerlendirme Yöntemi	128
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	129
ENTELEKTÜEL SERMAYE, İNOVASYONUN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİLERİ	129
4.1. Entelektüel Sermaye ve Süreç İnovasyonunun, Özgeciliğe Etkileri	130
4.2. Müşteri Sermayesi ve Ürün İnovasyonunun, Dürüstlüğe Etkileri	132
4.3. Entelektüel Sermaye ve İnovasyonun, Çalışan Performansına Etkileri....	134
4.4. Yapısal Sermaye ve Görev Performansının, Ürün İnovasyonuna Etkileri	138

4.5. Entelektüel Sermayeyi Geliştiren Faktörlerin Performansa Etkileri	140
4.6. Entelektüel Sermaye Bileşenleri, Yapısal Sermaye ve Müşteri sermayesi İlişkisi	144
4.7. Bilgi ve İnovatif Faaliyetlerin Rekabette Üstünlük Sağlamaya Etkileri	149
4.8. Fırsatlar, Tehditler ve Etkin Bir İnovasyon Stratejisi Belirleme İlişkisi	154
4.9. İşletmenin Görünen Varlıkları, Görünmeyen Varlıkları ve Entelektüel Sermaye İlişkisi	157
4.10. İnovasyonun, Rekabet Gücüne ve Ekonomik Kalkınmaya Etkileri	158
BEŞİNCİ BÖLÜM	164
HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ENTELEKTÜEL SERMAYE VE İNOVASYONUN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	164
5.1. Araştırmanın Amacı	164
5.2. Araştırmanın Önemi	165
5.3. Araştırmanın Kapsamı	166
5.4. Araştırmanın Problemi	167
5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	167
5.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü	168
5.7. Araştırmanın Varsayımları	169
5.8. Güvenilirlik Analizi	169
5.9. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	170
5.10. Araştırmanın Modeli	172
5.11. Araştırmanın Hipotezleri	173
5.12. Frekans Analizi	175
5.13. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	177
5.13.1. Entelektüel Sermaye Değişkenleri İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi	178
5.13.2. İnovasyon Değişkenleri İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi	180
5.13.3. Performans Değişkenleri İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi	181
5.14. Veri Analizi; One Way Anova (Tek Yönlü Varyans) Analizi, Post Hoc Karşılaştırma Testleri ve Tukey Testinden	182
5.14.1. Cinsiyet ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki	183
5.14.1.1. Cinsiyet ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki	183
5.14.1.2. Cinsiyet ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki	183
5.14.1.3. Cinsiyet ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki	184
5.14.2. Yaş ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki	184
5.14.2.1. Yaş ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki	185
5.14.2.2. Yaş ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki	185
5.14.2.3. Yaş ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki	186
5.14.3. Eğitim Durumu ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki	186
5.14.3.1. Eğitim Durumu ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki	187
5.14.3.2. Eğitim Durumu ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki	187

5.14.3.3. Eğitim Durumu ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	188
5.14.4. Medeni Durum ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki...188	
5.14.4.1. Medeni Durum ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki	189
5.14.4.2. Medeni Durum ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	189
5.14.4.3. Medeni Durum ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	190
5.14.5. Meslek ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	191
5.14.5.1. Meslek ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	191
5.14.5.2. Meslek ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki ..	192
5.14.5.3. Meslek ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki	192
5.14.6 Hizmet Yılı ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	193
5.14.6.1. Hizmet Yılı ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki	193
5.14.6.2. Hizmet Yılı ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki	194
5.14.6.3. Hizmet Yılı ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki	195
5.14.7 Performansa Katkı ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki	195
5.14.7.1. Performansa Katkı ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	195
5.14.7.2. Performansa Katkı ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki	196
5.14.7.3. Performansa Katkı ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki	196
5.14.8. Performans Artması ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki ..	197
5.14.8.1. Performans Artması ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	197
5.14.8.2. Performans Artması ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki	198
5.14.8.3. Performans Artması ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki	198
5.14.9. Yönetimsel Kararlara Katılım ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	199
5.14.9.1. Yönetimsel Kararlara Katılım ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	199
5.14.9.2. Yönetimsel Kararlara Katılım ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki	200
5.14.9.3. Yönetimsel Kararlara Katılım ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	200
5.14.10. Verimlilik ve Etkinliğin Artması ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	201
5.14.10.1. Verimlilik ve Etkinliğin Artması ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	201

5.14.10.2. Verimlilik ve Etkinliğin Artması ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	202
5.14.10.3. Verimlilik ve Etkinliğin Artması ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	202
5.15. Korelasyon Analizi	203
5.16. Regresyon Analizi	204
5.16.1. Entelektüel Sermaye ile İnovasyon Arasındaki İlişki.....	204
5.16.1.1. İnsan Sermayesi ile İnovasyon Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi	205
5.16.1.2. Müşteri Sermayesi ile İnovasyon Arasındaki İlişki.....	206
5.16.1.3. Yapısal Sermaye ile İnovasyon Arasındaki İlişki	208
5.16.2. İnovasyonun ve Entelektüel Sermayenin Çalışan Performansına Etkisi.....	209
5.16.2.1. İnovasyonun ve Entelektüel Sermayenin Özgeciliğe Etkisi	210
5.16.2.2. İnovasyonun ve Entelektüel Sermayenin Dürüstlüğe Etkisi	212
TARTIŞMA.....	214
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	219
KAYNAKÇA.....	234
EKLER	-

KISALTMALAR LİSTESİ

%	:	YÜZDE
A.G.E.	:	ADI GEÇEN ESER
A.Ş.	:	ANONİM ŞİRKETİ
AR-GE	:	ARAŞTIRMA GELİŞTİRME
BİST	:	BORSA İSTANBUL
BİT	:	BELEDİYE İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ
BY	:	BİLGİ YÖNETİMİ
CEE	:	KULLANILAN SERMAYE ETKİNLİĞİ
CFI	:	COMPARATIVE FIT INDEX
DFA	:	DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ
ESY	:	ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ
GFI	:	GOODNESS-OF-FIT INDEX
HCE	:	İNSAN SERMAYESİ ETKİNLİĞİ
INNOCASE	:	İNOVASYON YÖNETİMİ İÇİN VAKA BAZLI EĞİTİM PROGRAMININ GELİŞTİRİLMESİ
İ.İ.B.F.	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
İSMMMO	:	İSTANBUL SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLER
KALDER	:	TÜRKİYE KALİTE DERNEĞİ
KOBİ	:	KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER
MD. YRD.	:	MÜDÜR YARDIMCISI
MD. YRD.	:	MÜDÜR YARDIMCISI
MÜSİAD	:	MÜSTAKİL SANAYİCİ VE İŞ ADAMLARI DERNEĞİ
MYO	:	MESLEK YÜKSEKOKULU
OECD	:	EKONOMİK İŞBİRLİĞİ VE KALKINMA ÖRGÜTÜ
RMSEA	:	ROOT MEAN SQUARE ERROR OF APPROXIMATION
S.	:	SAYFA
S.P.S.S.	:	SOSYAL BİLİMLER İÇİN İSTATİSTİK PROGRAMI
SCE	:	YAPISAL SERMAYE ETKİNLİĞİ
SPSS	:	STATİSTİCAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES
SS.	:	SAYFALAR
TL.	:	TÜRK LİRASI
TODAİE	:	TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ
TPÖ	:	TAKIM ESASLI PERFORMANS ÖLÇME
TSKB	:	TÜRKİYE'NİN SÜRDÜRÜLEBİLİR BANKASI
TÜBİTAK	:	TÜRKİYE BİLİMSEL VE TEKNOLOJİK ARAŞTIRMA KURUMU
TÜSİAD	:	TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ
URL	:	UNIFORM RESOURCE LOCATOR
VAIC	:	MADDİ OLMAYAN VARLIKLAR CETVELİ
VB.	:	VE BENZERİ
VD.	:	VE DİĞERLERİ

WWW : WORLD WIDE WEB (DÜNYA GENİŞ BİLGİ AĞI)
YY : YÜZYIL
ZKÜ : ZONGULDAK KARAELMAS ÜNİVERSİTESİ



TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Güvenilirlik Katsayısı Tablosu	169
Tablo-2 Güvenilirlik Analizi	170
Tablo-3 Araştırmanın Hipotezleri	173
Tablo-4 Demografik Bulgulara Ait Frekans Tablosu	175
Tablo-5 DFA İndekslerinin Değer Aralıkları	177
Tablo-6 Entelektüel Sermaye Değişkenleri için DFA İndeksleri	179
Tablo-7 Müşteri Sermayesi için DFA İndeksleri	180
Tablo-8 Performans Değişkenleri için DFA İndeksleri	181
Tablo-9 Cinsiyet ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T Testi Tablosu	183
Tablo-10 Cinsiyet ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu	183
Tablo-11 Cinsiyet ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu	184
Tablo-12 Yaş ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu	185
Tablo-13 Yaş ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu	185
Tablo-14 Yaş ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu ..	186
Tablo-15 Eğitim Durumu ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu	187
Tablo-16 Eğitim Durumu ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu	187
Tablo-17 Eğitim Durumu ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu	188
Tablo-18 Medeni Durum ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu	189
Tablo-19 Medeni Durum ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu	189
Tablo-20 Medeni Durum ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu	190
Tablo-21 Meslek ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu	191
Tablo-22 Meslek ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu	192
Tablo-23 Meslek ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu	192
Tablo-24 Hizmet Yılı ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu	193
Tablo-25 Hizmet Yılı ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu	194
Tablo-26 Hizmet Yılı ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu	195
Tablo-27 Performansa Katkı ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu	195

Tablo-28 Performansa Katkı ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu	196
Tablo-29 Yaş ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu ..	196
Tablo-30 Performans Artması ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu.....	197
Tablo-31 Performans Artması ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu	198
Tablo-32 Performans Artması ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu	198
Tablo-33 Yönetimsel Kararlara Katılım ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu	199
Tablo-34 Yönetimsel Kararlara Katılım ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu.....	200
Tablo-35 Yönetimsel Kararlara Katılım ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu.....	200
Tablo-36 Verimlilik ve Etkinliğin Artması ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu	201
Tablo-37 Verimlilik ve Etkinliğin Artması ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu.....	202
Tablo-38 Verimlilik ve Etkinliğin Artması ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu.....	202
Tablo-39 Korelasyon Katsayısı Tablosu	203
Tablo-40 İnsan Sermayesi ile İnovasyon Arasındaki İlişki	205
Tablo-41 Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	206
Tablo-42 Müşteri Sermayesi ile İnovasyon Arasındaki İlişki	206
Tablo-43 Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	207
Tablo-44 Yapısal Sermaye ile İnovasyon Arasındaki İlişki.....	208
Tablo-45 Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	209
Tablo-46 İnovasyon ve Entelektüel Sermaye ile Özgencilik Arasındaki İlişki	210
Tablo-47 Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	211
Tablo-48 İnovasyon ve Entelektüel Sermaye ile Dürüstlük Arasındaki İlişki.....	212
Tablo-49 Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	213

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 Veri, Enformasyon ve Bilgi İlişisini Tanımlayan Bilgi Hiyerarşisi Piramidi ...	7
Şekil-2 Entelektüel Sermayenin Bileşenleri	17
Şekil-3 Entelektüel Sermaye Bileşenleri	21
Şekil-4 Yapısal Sermayenin Sahip Olması Gereken Örgütsel Yetenekler	31
Şekil-5 Brooking Entellektüel Sermaye Modeli	42
Şekil-6 İcat Yenilik Arasındaki İlişki	65
Şekil-7 Teknoloji Benimseme Yaşam Döngüsü	68
Şekil-8 İnovasyon süreci	82
Şekil-9 Entelektüel Sermaye ve İnovasyonun Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi İlişkisi.....	172

EKLER LİSTESİ

- EK-A** Demografik Veriler
- EK-B** Entelektüel Sermaye Ölçeği
- EK-C** İnovasyon Ölçeği
- EK-D** Çalışan Performansı



ÖNSÖZ

Doktora eğitimimi tamamlamam konusunda katkılarından dolayı İstanbul Gelişim Üniversitesi'nde ders aldığım hocalarıma; tezimin tamamlanabilmesi için deneyimlerini, desteklerini ve katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Orhan İŞCAN hocama şükranlarımı sunuyorum.

Nil KONYALILAR



GİRİŞ

Küresel iş dünyasında, işletmeler için farklı birçok kavram ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu kavramların temelinde, değişik ekonomik koşullar ve rekabetçi ortamda, işletmelerin devamlılığını sağlayabilmek amacıyla hedeflerini gerçekleştirme isteği yatmaktadır. Entelektüel sermaye, işletmelerin bu zorlayıcı rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için onları güçlü kılan deneyime ve bilgiye hakim olma, işletme içinde iyi ilişkiler kurma, teknolojik anlamda belli bir birikime sahip olma şeklinde tanımlanabilir. Toplumların en önemli zenginlik kaynaklarından biri, entelektüel sermaye seviyesi yüksek olan insanlardır.

İşletme içinde varlığını hissettirmeye başlayan inovasyon, ortaya atılan yeni düşüncelerin değer yaratabilecek çıktılara yani ürünlere, yöntemlere ya da hizmete dönüştürülmesi sürecidir. İnovasyon, işletmelere katma değer sağlamak amacıyla yapılan faaliyetlerle yenilik katarak değişimi meydana getirme gücü olarak da tanımlanmaktadır. İnovasyon süreci, düşüncelerin oluşum aşamasından ticarileştirilmesine kadarki süreci içermektedir. İnovasyon, işletmelerin pazar paylarını artırabilme ve yeni pazarlara girme, rekabet avantajı elde edebilme aşamasında ticari anlamdaki iş stratejilerinin temel kaynağını oluşturmaktadır.

İnovasyonun gerçekleştirilebilmesi için çalışan performansının da artırılması gerekmektedir. Bu kapsamda iş yerlerinde çalışanların işleri ile ilgili olarak yapmış oldukları tüm davranışlar, performans olarak algılanmaktadır. Çalışan performansı, işletmeler için büyük önem taşıyan bir performans kriteridir. Çalışanların performans düzeyinin yüksek olması, işletme performansının da yüksek olmasını sağlamaktadır. Çalışan performansının yükseltilmesi, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi ve inovasyon süreçlerinin daha iyi bir şekilde yürütülebilmesi için büyük önem taşımaktadır.

Bu kapsamda çalışma, havayolu işletmelerinde entelektüel sermaye ve inovasyonun çalışan performansına etkilerini ortaya koymaya yönelik olarak 5 bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler ve bölüm içerikleri şu şekilde açıklanabilir;

Birinci bölümde "ENTELEKTÜEL SERMAYE" ana başlığı altında ilk olarak; entelektüel sermaye ile ilgili temel kavramlardan; bilgi, veri, enformasyon kavramları, bilgi yönetimi, bilgi yöneticisi, bilgi ağı, bilgi işçisi, iletişim ve bilgi teknolojileri, entelektüel sermaye kavramı, entelektüel sermayenin önemi tarihsel gelişimi üzerinde durulmuştur. Ardından entelektüel sermaye bileşenleri başlığı altında; insan sermayesi ve bileşenleri, müşteri sermayesi ve bileşenleri, yapısal sermaye ve

bileşenleri incelenmiştir. Daha sonra entelektüel sermaye kapsamındaki varlıklar olarak bilinen altyapı varlıkları, entelektüel mülkiyet varlıkları, pazar varlıkları ve insan merkezli varlıklar ele alınmıştır. Entelektüel sermayenin ölçülme nedenleri, faydaları, ölçümlerinde karşılaşılan sorunlar ve raporlanması üzerinde durulduktan sonra entelektüel sermayenin ölçümünde kullanılan yöntemlere değinilmiştir. Bu bölümde son olarak; entelektüel sermaye yönetimi, entelektüel sermayenin yönetimine ilişkin ilkeler ve entelektüel sermayeyi varetmek için gerekli koşullar incelenmiştir.

İkinci bölümde“İNOVASYON” ana başlığı altında ilk olarak; inovasyon, yaratıcılık ve yenilik, icat, taklit ve değişim kavramları açıklanmış ardından liderlik, amaç birliği, yeni fikirlere açık olma, işbirliği, bilgi ve çalışma vb. gibi inovasyon ilkeleri incelenmiştir. Daha sonra, deneme ve uygulama, erişilebilir bilgi, ticarileştirme, benimseme ve yayılma olarak bilinen inovasyonun bileşenleri ile süreç, ürün, pazarlama, yönetim, sosyal ve örgütsel inovasyon gibi inovasyon türleri ele alınmıştır. Ardından inovasyon modelleri detaylı olarak irdelenmiştir. Son olarak bu bölümde, inovasyonun kaynakları olarak bilinen lider kullanıcılar, yenilik pazarı, yeni bilgi, tüketici düşüncelerinden yararlanmak ve empatik tasarım başlıklarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde “ÇALIŞAN PERFORMANSI” ana başlığı altında; performans ve ilgili kavramlar, çalışan performansı, teşvik kavramı ve ödül kavramı tanımlanmıştır. Ardından performans değerlendirme kavramı, amacı ve önemi üzerinde durulmuştur. Daha sonra çalışanların performanslarını belirleyen faktörler irdelendikten sonra performans değerlendirme sistemi incelenmiştir. Bu bölümde son olarak; performans değerlendirme yöntemlerinden Grafik Derecelemesi Yöntemi ve Kıyaslama ile Dereceleme Yöntemi detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde“ENTELEKTÜEL SERMAYE, İNOVASYONUN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİLERİ” ana başlığı altında, entelektüel sermaye ve süreç inovasyonunun özgeciliğe,müşteri sermayesi ve ürün inovasyonunun dürüstlüğe etkileri incelenmiş, entelektüel sermaye ve inovasyonun çalışan performansına etkileri ile yapısal sermaye ve görev performansının ürün inovasyonuna olan etkileri detaylı şekilde açıklanmıştır. Entelektüel sermayeyi geliştiren faktörlerin performansa etkileri de ele alınmış, devamında fırsatlar tehditler ve etkin bir inovasyon stratejisi belirleme ilişkisi ile işletmedeki görünen ve görünmeyen varlıkların entelektüel sermayeye etkisi başlıklarına yer verilmiştir. Son olarak İnovasyonun rekabet gücüne ve ekonomik kalkınmaya etkileri incelenmiştir.

Beşinci bölümde ise; "HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ENTELEKTÜEL SERMAYE VE İNOVASYONUN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ HAVACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ" başlığı altında alan uygulaması yapılmıştır. Yapılan uygulama sonucunda elde edilen veriler SPSS istatistikî analizler yani güvenilirlik analizi, frekans analizi, faktör analizi, anova analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yardımı ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda işletmeler için öneriler geliştirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE

1.1. ENTELEKTÜEL SERMAYE İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Entelektüel sermaye; “Zenginlik yaratmak üzere kullanılan entelektüel malzemedir. Yanıbilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimdir”².

İşletmeler tarafından kara dönüşümü sağlanan bilgilere entelektüel sermaye denilmektedir. Entelektüel sermaye aynı zamanda çalışan performansı üzerinde de olumlu bir etki yaratmaktadır³.

Entelektüel sermayenin öğeleri; müşteri, insan ve yapısal sermayedir ve bu entelektüel sermayelerin bütünü karı oluşturmaktadır. İnsan sermayesi, çalışanın teknik ve davranışsal donanımını, kabiliyetini, uzmanlığını ve yeterlilik derecesini akla getirmektedir. Yapısal sermaye; çalışanların verimi için örgütsel yapı, yazılım ve donanım, yeni teknolojiler, icatlar, patentler, markalar ve hazırlanan yayınlardır. Müşteri sermayesi, işletmenin müşteri odaklı bakış açısını ve ilişki yönetimini, devamlılığını dikkate almaktadır. Entelektüel sermayeyi ölçmek için birden fazla kullanılan yöntem bulunmaktadır. Bunlar, Dengelenmiş skor kart, piyasa değeri diğer bir tanımla defter değeri, knowcorp, tobinq değeri, skandia Af5 araştırıcı yöntemleridir. Sayılanlar dışında kalan yöntemler ise; maddi olmayan varlık göstergesi, maddi olmayan bilanço, piyasa katma değer, ekonomik katma değer, teknoloji brokeri, entelektüel sermaye endeksi, piyasa aktifleştirme olarak belirtilebilir. Skor kart yöntemleri ise; aktiflerin getiri oranı, maddi olmayan varlıkların finansal ölçümü, bilgi sermayesi skor kartı, alıntı ağırlıklı patentler ve insan kaynakları muhasebesi ve bilgi sermayesidir⁴. Entelektüel sermaye ile ilgili olan kavramlar, bilgi, veri, enformasyon, bilgi yönetimi, bilgi yöneticisi, bilgi işçisi, bilgi toplumu, bilgi çağı, iletişim teknolojileri, bilgi teknolojileri, entelektüel sermaye kavramı, önemi ve tarihsel gelişimi konularıdır. Bu kısımda, kara dönüştürülebilen bir bilgi olan entelektüel sermaye kavramı, insanın akli ile enformasyonun işlenmesi ile oluşan bilgi kavramı, işletmelerin yoğun rekabet ortamında avantaj elde etmesini

² Ali Akdemir, “Entelektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri”, *S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 1998, Sayı: 3, 63-72, s. 64.

³ Ayten Çetin, “Entelektüel Sermaye ve Ölçülmesi”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2005, Cilt: 20, Sayı: 1, 359-378, s. 359.

⁴ Çetin, a.g.e., s.359.

sağlayan süreçleri içeren bilgi yönetimi konusu, bilgi yöneticisi, bilgi ağı ve bilgi işçisi kavramları üzerinde durulmuştur. Aynı zamanda bu bölümde; bilgi çağı ve bilgi toplumu, iletişim ve bilgi teknolojileri konusu, entelektüel sermayenin önemi ve göstermiş olduğu gelişim incelenmiştir.

1.1.1. Bilgi, Veri ve Enformasyon

Bilgi; çalışma, emek ve deneyimle kazanılmış, inanç, değer ve güvene bağlı olan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bilgi, süreçlere, kullanılan aletlere ve çıktılara uygulanmış, böylece sanayi devrimi yaratılmıştır. Bilgiyi geliştiren ana unsur tecrübe olmakla birlikte aynı zamanda bilgi ve uzmanlık olarak nitelendirilmektedir. Bilgi ve enformasyonun tanımlaması pek çok farklı şekilde yapılmaktadır. Bunlar⁵;

1. Bilgi güç demektir. Ayakta kalabilmek için, zor koşullara uyum sağlayabilmek için, başarılı olabilmek için daima güce gereksinim duyulmaktadır.

2. Bilgi ile ilişkili olan veri, hedefler doğrultusunda işlemlerin işlenmemiş hali ile kayda alınmasıdır. Veri, henüz işlenmemiş gerçekler olarak ifade edilmektedir. Herhangi bir yoruma dayanmayan çıplak gözlemlerdir.

3. Enformasyon ise, verinin düzenlenmiş hali olarak ifade edilmektedir. Düzenleme konunun ilgilisi için anlamlıdır ve başkaları tarafından gerçekleştirilmektedir.

Bilgi kavramı veri ve enformasyonun temelini oluşturmakla beraber, kavram yüzyıllardır adlandırılmaya çalışılmış ve tartışılmıştır. Modern felsefenin gelişmesiyle, epistemoloji yani bilgi kuramı, felsefenin temel konularından biri haline gelmiştir. Bilgi felsefesi, insan bilgisinin özünü, oluşumunu, yapısını, sınırlarını, ölçüm kriterlerini ve niteliğini araştırmaktadır. Temel olarak bilgi felsefesi; bilginin ne olduğunu, nasıl ve hangi kanaldan kazanıldığını anlatmaktadır. Bilgi felsefesi, bilginin oluşum aşamasında bilen özne ile bilinen nesne arasındaki korelasyonu anlamaya çalışmaktadır. Bilgi toplumu; günümüzde var olan baş döndürücü bilgi akışı sonucu en temel üretim faktörünün bilgi kabul edildiği, bilginin işlenmesinde, saklanmasında bilgisayar ve iletişim teknolojilerini merkeze alan bir toplum biçimi olmakta, farklı pek çok yaklaşımı bulunmaktadır. Veri ve enformasyonun konusu geçmiştir. Gerçekler geçmişte biriktirilir ve bir bağlam oluşturulur. Bilgi, şimdiki zaman ile ilgilidir; insanlar tarafından kabul edilmekte, onunla bütünleşmektedir. Fakat bilgelik gelecek zamanla ilgilidir. Bilgelik şimdiki zamanda veya geçmişte ne yaşandığı ile ilgililenmez. Bilgelik, gelecekte ne yaşanacağı konusu ile ilgilidir. Kavramların

⁵ İsmet Barutçugil, *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 57.

arasındaki bağlantı ifade edilmek istendiğinde veri enformasyonun, enformasyon bilginin, bilgi ise bilgeliğin özünü oluşturmaktadır⁶, denilebilir.

Bilgi toplumu kavramı ile birlikte enformasyon ve bilginin önem kazandığı görülmektedir. Yerli ve yabancı birçok kaynakta bu kavram ve bileşenlerine dair birçok araştırma ile değerlendirme yapıldığı ve bu kaynaklarda kavramların çoğu kez birbirinin yerine kullanıldığı göze çarpmaktadır. İşletmelerdeki enformasyon kaynaklarının yönetimini içeren enformasyon yönetimi ile bilginin yönetimi uygulamalarını içeren bilgi yönetimi kavramlarında da bu karışıklık fark edilmektedir⁷.

Veri ve enformasyon, aklın değerlendirilmesinden geçtikten sonra kişinin deneyimleri, sezdikleri, algıladıkları, duyguları ve değerleri, kişisel yetenekleri, uzman görüşleri ile harmanlanmaktadır. Böylece karar verme, değerlendirme, analiz etme, planlama, karşılaştırma, tahmin etmede yol gösterici olarak kullanılmakta, bilgi haline gelmektedir. Başlangıçta kişiye özgü ve kapalı olan bilgi, toplum için kullanıldığında, açık ve net olmalı, şeffaf bir şekilde iletilebilmeli ve yönetilebilmelidir. Bu anda açıklık, katılım, paylaşım ilkeleri önem kazanmaktadır. Bilginin açık ve şeffaf olması ve işletmenin içinde ulaşılabilir kılınması önem taşımaktadır. Böylece, olayları tanımlama, açıklama, sınıflandırılma, kontrol etme, önceden tahmin etme ve sebep-sonuç ilişkilerini bulabilme kolaylaşmaktadır. Bilgi, kolayca biriktirilip saklanamamaktadır. Bilgi, hammaddelerde olduğu gibi, ihtiyaç duyulduğunda kullanıma sunulabilmesi için depolanır nitelikte değildir. Enformasyon, insan aklı ile işlenmediği sürece değersizdir ve bilgi olarak kabul edilmemektedir. Bilgi, insan aklı ile enformasyonun işlenmesi, yaratılması, düzenlenmesi veya kullanılması ise bilginin oluşma süreci, olay ve verilerin genel enformasyonları oluşturacak şekilde organize edilip yapılandırılması ile başlamakta, belirli bir kullanıcı grubunun ihtiyaçlarına uygun bir biçimde yeniden düzenlenip filtreden geçirilmesi ile sürmektedir. Belirli bir düzen ve yapıya kavuşmuş bu enformasyonu bireylerin özümseyip bilgiye dönüştürmeleri ile son bulmaktadır. Bu dönüştürme süreci bireylerin tecrübe, davranış ve içinde buldukları koşullardan etkilenmektedir. Bilgi, tecrübe, yorum ve içinde bulunulan şartları bünyesinde barındıran enformasyondur ve yeni bir bakış açısının ortaya çıkmasına yol açmaktadır⁸.

⁶ Kadir A. Çüçen, *Bilgi Felsefesi*, 3. Baskı, Asa Kitabevi, Bursa, 2001, ss. 30–31,

⁷ Malik Yılmaz, "Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi", *DTCF Dergisi*, 2017, Cilt: 49, Sayı: 1, 95-118, s. 95.

⁸ Bengü Çapar, "Bilgi: Yönetimi, Üretimi ve Pazarlanması", *Ünak Bildiriler Veri Tabanı*, 2005, Sayı: 5, 48-54, s. 49.



Şekil-1Veri, Enformasyon ve Bilgi İlişisini Tanımlayan Bilgi Hiyerarşisi Piramidi⁹

Bilgi sıralaması basit olarak veri, enformasyon, bilgi ve akıl şeklinde sıralanırken teknik ve bilişsel eylemler de, toplama, düzenleme yapma, özetleme, analiz, sentezleme ve karar alma şeklinde sıralanabilir. Veriden akla kadar geçen süreçte zihinsel bir takım faaliyetler sürmektedir. Bu süreçte elde edilen veriler toplanmakta, düzenlenmekte ve anlamlı bir yapı haline getirilmektedir. Enformasyonu anlama, kavrama, sentez ve analiz edebilme yeteneklerine sahip kişiler enformasyondan bilgiye ulaşmış kişilerdir. Bilgi veri ve enformasyonun üstünde karışık bir yapıdır. Veri ve enformasyonun içerisindeki gerçeklerin ne olduğunu hangi mesaj veya anlamı ifade ettiğini yorumlayabilmek bilgiye ulaşmak anlamına gelmektedir.

1.1.2. Bilgi Yönetimi

Bilginin oluşumu, değere dönüşümü için doğru zamanlama ile doğru kitleye ulaşım şarttır. Bunun için gerekli olan sistematik çabalar yani bilginin ortaya çıkması, üretiminin yapılması, maksimum faydanın yaratılması bilgi yönetimi olarak tanımlanabilir¹⁰.

İş yaşamında işletmenin etkin ve verimli olabilmesinin en önemli şartı ihtiyaç duyulan bilginin elde edilmesi, yayılması, kullanılması ve tekrar kullanılmak üzere

⁹ Aslıhan Eren, "Veri, Bilgi ve Enformasyon Kavramları Hakkında Bilgiler ve Farkları", 2016, <https://aslhaneren.wordpress.com/2016/10/09/veri-bilgi-ve-enformasyon-kavramlari-hakkinda-bilgiler-ve-farklari/> (Erişim Tarihi: 30.07.2018).

¹⁰ Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, *Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s. 10.

saklanmasıdır. 20 yy. sonlarında iş dünyasında kendisine yer bulmaya başlayan bilgi yönetimi uygulamaları bugün devlet kurumlarında, üniversitelerde ve diğer işletmelerde uygulanan bir disiplin olarak görülmektedir. İşletmenin öğrenmesi, gelişmesi, değişen çevreye uyumu, hizmet ve mal üretiminde maliyetlerin azaltılması ve rekabet ortamında etkin olabilmesi bilgi yönetimi sayesinde gerçekleşmektedir. İşletmede bilginin kazanılması, kullanılması ve paylaşılması ne kadar etkin olursa işletmenin performansının da o ölçüde artması beklenmektedir¹¹.

Yeni ekonomi bakışı ile birlikte bilgi yönetimi ortaya çıkmıştır. Bir üretim unsuru olarak kabul edilen ve işletmedeki bireylerin bilgilerinin toplamı olan entelektüel bilgi, teknolojinin de gelişmesi ile vazgeçilmez olmuş, acımasız rekabet ortamı için en güçlü silah halini almıştır. İşletmedeki entelektüel sermayeyi açığa çıkarmak ve en yararlı biçimde kullanmak için bilgiyi etkin şekilde yönetmek gereği ortaya çıkmıştır. İşletmedeki yapının içinde kişiye özgü olan, sistematik hale getirilmemiş, kapalı kalmış bilgiyi, işletme faaliyetleri ile oluşmuş açık ve deneysel bilgi ile birleştirip üretmek, çoğaltmak, depolamak, erişimini sağlamak ve paylaşmak bilgiyi yönetmek olarak tarif edilmektedir¹².

1.1.3. Bilgi Yöneticisi

Bilgi elde edildiğinde, ulaşılabilir olduğunda, paylaşıldığında ve pratiğe aktarıldığında daha da değerlendirilmektedir. İşletmede bilgiyi ulaşılabilir kılmak ve cömertçe paylaşmak işletmenin etkin ve verimli çalışması açısından çok önemlidir. Bilgiyi çeşitli araçları kullanarak elde eden ve ona değer katan insandır. İnsanın bilgi üzerindeki denetimini gösteren örtük ve açık bilgi kavramları da bilginin paylaşılması ile ilgili bulunmaktadır. Bilgi ve insan karşılıklı olarak birbirinden etkilenir ve iletişim süreci başlar. İletişim süreci bilginin bireye aktarılması ise, süreç mesajı veren, mesaj, mesajı alan gibi öğeleri içermektedir. Bilgi yönetimi, bireyin etkisinde olan bilginin, işletmede diğer bireylere iletişim engeli oluşmaksızın ulaşmasını ve paylaşılmasını sağlamaktır¹³.

İşletmelerin başarısı için, bilgi yöneticilerine ve gelişmiş bilgi ağına duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Bilgiyi kullanarak fayda üretebilen bilgi yöneticisi, işletmenin başarısı için gerekli birincil etken konumuna yükselmektedir. Geçmişte, işletmenin başarılı sayılabilmesi için, en önemli unsur finansal yönetim ve karlılık

¹¹ Yılmaz, a.g.e., s. 107.

¹² Çapar, a.g.e., s. 49.

¹³ Yılmaz, a.g.e., s. 112-113.

iken, günümüzde bilgiyi bulan, üretimini yapan planlı süreçlerden geçirerek doğru noktalara ulaştırıran, işletmeye değer ve yenilik katmakta ve gelişimine büyük oranda katkı sağlamaktadır¹⁴.

1.1.4. Bilgi Ağı

Bilgi ağı, Türkçe bir sözcük olmakla birlikte 2000 li yıllarda, "internet" sözcüğü yerine kullanılmaktadır. Tek tek sözcükler incelendiğinde www Türkçesi; Dünya (World), Geniş (Wide), Bilgi ağı (Web) sözcüklerinden oluşmaktadır. Bilgi ağı, geliştirmek ve korumak için yerine getirilen faaliyetler, yöneticinin doğru kararlar verebilmesi için işletmenin iç ve dış çevresine ait güncel bilgileri toplamak şeklinde ifade edilebilir. Bilgi ağı, aynı zamanda; yöneticilerin oluşan bilgileri işletme içinde ve dışında etkin kullanabilecek kişilerle, üstleri ve astları ile paylaşması yani bilgiyi yayması; yöneticinin işletme dışında veya kendi birimi dışındaki kişilere işletme stratejileri, hedef ve planları hakkında bilgi aktarması şeklinde tanımlanabilir¹⁵.

Bilgi ağı, internetin gelişiminden önce dokümantasyonun sistematik ve bir sıralamaya bağlı olarak ilişkilendirilmesini sağlamakta idi. Başka bir deyişle, bilgi ağı, bilgilerin sistemli hale getirilmesi ile meydana getirilmiştir denilebilir. Bilgi Ağı, www.bilgiagi.net URL (Uniform Resource Locator) adresinde bulunur, günlük interaktif köşe yazıları içerir. Bilgi İletişim Ağı Siteler Topluluğu'nun kısaltılmış adıdır. Bilgi ağı, dijital ortamda yaratılmış, dijitalde ve sanal ortamda her geçen gün daha da dikkat çeken bir kavramdır. Bilgi ağı, çevrim ve yerel servetlerden yayımlanmaktadır. Server yönetimi /sunucu yönetimi ve veri tabanı yönetimi internet teknolojisi alanında en önemli konulardandır.¹⁶.

1.1.5. Bilgi İşçisi

Bilgi işçisi; yüksek eğitim görmüş, kreatif, uyumlu, teknolojiye hakim ve bu bilgiyi rahatlıkla kullanabilen kişi olarak tanımlanabilir. Genel anlamda bilginin kullanılması ve ilgili alanda geliştirilmesine yönelik işlerde faaliyet gösterenler de bilgi işçisi olarak adlandırılmaktadırlar. Hizmet sektöründe görevli ve belli konularda faaliyet gösteren örneğin havayolu işletmesinde bilet satıcılığı yapan kişiye de bilgi işçisi denilmekte iken günümüzde bilgi işçisi kavramı, beyin gücü ile çalışanları

¹⁴ Yalçın Yalçınkaya, "Bilginin Farkındalık ve Farklılığında Organizasyonların Gelecek Alanı: İnovasyon", *Türk Kütüphaneciliği*, 2010, Cilt: 24, Sayı: 3, 373-403, s. 377.

¹⁵ Malik Yılmaz, "Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezlerinde Yönetim ve Yönetici", *Türk Kütüphaneciliği*, 2004, Cilt: 18, Sayı: 2, 163-184, s. 168.

¹⁶ Ahmet Fidan, "Bilgi Ağı Nedir?", *Kent Akademisi/Kent Kültürü ve Yönetimi Dergisi*, 2019, Sayı: 2, s. 1.

kastetmektedir. Bir alanda görev yapan bilgi işçisi tanımı; bilgiyi üreten bilim insanı, araştırma yapan, uzman, biyoteknoloji mühendisi, bilgi taşıyıcısı yani öğretmenler, yazılım uzmanları, kütüphaneci, profesyonel iletişim elemanları; bilgi işlemciler, idare personel işleri çalışanları, sekreterlik ve altyapı personeli, makina operatörleri, bakım ve onarımla ilgili personeli kapsamaktadır.¹⁷.

Bilgi işçileri bir meslek grubuna dahil olmamaktadır. Ürün geliştirme Ar-Ge departmanı, reklamcılık, eğitimlik, hukuk alanlarında hizmet verenler bilgi işçisi olarak kabul edilmektedir. Bilgi işçisinin kim olduğu tarif edilirken, endüstriyel gelişmeler dikkate alınmaktadır. Robert Reich bilgi işçisini, 1991'de metaforik olarak "parmakları farede (bilgisayar mouse'na atfen) olan diye tarif etmiştir. Drucker'in bilgi toplumunu açıklamak için, Castells'in network toplumunu, kablolu yeni ekonomi kavramını, bilgi çalışmasını anlamak gerekmektedir. İleri teknoloji ürünlerine yapılan sermaye harcamaları aynı zamanda eğitilmiş işgücü gereksinimi duyulmasına yol açmaktadır. Bu sebeple bilgi işçisi tanımı da teknolojik gelişme ve ilerlemeye bağlı olmaktadır. Bazı akademisyenler bilgi işçilerini niteliklerine göre adlandırmaktadırlar. Genel olarak bilgiyi, insiyatif kullanıp işin ne'ine bağlı olarak değiştirebilen, araştırma ve muhakeme edebilme yeteneği olan, varolan bilgiyi dönüştürerek zorlukların üstesinden gelen çalışanlar bilgi işçisi olarak kabul edilmektedirler¹⁸.

İnternet teknolojisi, bilgisayar sistemlerindeki ilerlemeler işte bilgisayar işletmeni olmayı gerekli kılmaktadır. Yansın bireysel karar alabilme ve ekip olabilmek de önemli konulardandır. En önemli üretim faktörünün bilgi olduğu günümüzde bilgi işçisi kavramı ile işçilerin nitelik ve becerilerinde farklılıklar oluşmaktadır¹⁹.

Profesyonel ekip olan teknik birimlerde görevli işçiler ya da hizmet sektöründe yer alanlar incelendiğinde kurulan Belediye İktisadi Teşebbüsleri (BİT) ile bilgi çalışması kavramının da önemi iyice anlaşılmıştır²⁰; Bilgi işçisinin kıymetli bilgisi monopoli işgücünü de oluşturmaktadır. Piyasanın liberal yapısı içinde fark edilen bu durum avantaj doğurmaktadır. Bilgi ve bilgiyi uygulamak yaratıcılık gerektirir. BİT ile

¹⁷ Aras Bozkurt, "Ağ Toplumu ve Bilgi", *Türk Kütüphaneciliği*, 2014, Cilt: 28, Sayı: 4, 510-525, s. 512.

¹⁸ Veysel Bozkurt, *Enformasyon Toplumu ve Türkiye: İşin Örgütlenmesinde ve İşgücünde Yapısal Değişmeler*, Sistem Yayıncılık, 2000, s. 133.

¹⁹ Gordon, Edward E. "The New Knowledge Worker", *Adult Learning*, 1997, Volume: 8, No: 4, p. 49.

²⁰ Verda Canbey Özgüler, "Yeni Ekonomide Bilişim İletişim Teknolojileri (Bit) ve Bilgi İşçileri", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2004, Cilt: 6, Sayı: 2, 1-224, s. 6.

entelektüel malların dağıtımı yapılmaktadır. Bu mallar bilgi yoğun mallardır. Bilgi işçisi de sürekli kendini güncellemektedir.

Teknolojideki baş döndürücü gelişim ve değişimler küreselleşmiş işgücünün yapısını değiştirmiştir. Mavi yakalı işçiler yerine özel bilgilerle donanmış bilgi işçileri" tercih edilmektedir. Bilgi işçileri, diğer bir ifade ile altın yakalı işçiler profesyonel niteliklerine göre adlandırılmaktadır. Örnekle açıklamak gerekirse, avukatlar, bilişim sistemi kuranlar ve uzmanlar, doktorlar, bilim insanları, öğretmenler, bilgi işçisi kategorisinde değerlendirilmektedir.

1.1.6. Bilgi Toplumu ve Bilgi Çağı

Bilgi, bilen ile bilinen arasında kurulan bağı açıklamaktadır. Aynı zamanda oluşan ürüne verilen isimdir. Başka bir deyişle, öznenin yani bilenin nesneyi yani bilineni anlamlandırması, tanımlaması ve açıklaması bilgi olarak ifade edilmektedir²¹.

Baş döndürücü hızda değişimin yaşandığı çağda, zenginlik bilginin sonucudur. Bilgi, ekonominin başlıca girdisidir. Ülkelerin sosyo-ekonomik gelişmesi, insan faktörünü göz önüne alarak ve bilgiyi merkezde tutarak, tüm alanlarda yapısal değişimi gerekli kılmaktadır çünkü aynı zamanda bilgi toplumu, sanayi toplumunun devamıdır²².

Modern çağlarda, bilgi toplumu ve bilginin hâkim olduğu bilgi çağı yaklaşımı önem kazanmaktadır. Bilgi toplumlarında bilgi, gerçek varlık ve varoluş sebebi olarak görülmektedir. Geçmişte topluma en yararlı olmuş icatların bilgi ürünü olduğu bilinmektedir. Bilgi; en önemli olgu olarak günlük ve iş hayatımızda en etkili faktör olarak bulunmaktadır. Bilgiyi kullanan insanlar, en değerli grup olarak işletme içinde ön plana çıkmaktadır²³.

21. yüzyıl ve sonrası, bilim insanları tarafından bilgi çağı olarak isimlendirilmektedir. Bu dönemde, işletmeler ve yerel ekonomiler bilgiyi merkeze alarak büyümeyi öngörmektedir. Yeni ekonomik büyüme yaklaşımları içinde en dikkate değer olan; işletmeye rekabet avantajı sağlayan bilgi kavramıdır.

²¹ Aristoteles, *Metafizik*, Çeviren: A. Aslan, Sosyal Yayınları, İstanbul, 1996, p. 291.

²² Coşkun Can Aktan ve Mehtap Tunç, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", *Yeni Türkiye Dergisi*, 1998, Sayı: 1, 118-134, s. 118.

²³ Nezahat Güçlü ve Kseanela Sotirofski, "Bilgi Yönetimi", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2006, Cilt: 4, Sayı: 4, 351-373, ss. 367-368.

Maddi olmayan varlık olarak da bilinen bu kavram; devlet yapısı, kamu kuruluşları, işletmeler, yatırımcılar için de önemli konulardan biri olarak görülmektedir²⁴.

Toplumlar ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu gibi aşamalardan geçmiş olup, bilim ve teknolojiye baş döndürücü gelişmelere paralel olarak yeni bir dönemin zorluklarını yaşamaktadırlar. İleri sanayi toplumundan sanayi ötesi döneme geçişte en dikkate değer olan unsur, bilginin kazanılması, geliştirilmesi ve yönetilmesidir. Bu süreçte en çok gereksinim duyulan bilgi teknolojileridir. Bu sebeple bu yeni döneme bilgi çağı denilirken, toplumsal olarak bakıldığında toplumu oluşturan bireylerin de bilgi toplumu olarak isimlendirildiği görülmektedir²⁵.

Değişim olgusunun etkileri giderek daha fazla hissedilirken işletmeler de rekabet ortamında avantaj oluşturabilmek için klasik rekabet yöntemlerini kullanarak başarılı olamayacaklarını fark etmişlerdir. İşletmeler bu nedenle daha yüksek düzeyde performans elde etmek için yeni yollar aramaya başlamışlardır. Küreselleşme, oluşan yeni pazarlar ve baş döndürücü rekabet ortamında maddi olmayan varlıklara yönelme, bilgi çağındaki gelişmelere ayak uydurmanın gerekliliğini göz ardı edilemez hale getirmiştir²⁶.

1.1.7. İletişim ve Bilgi Teknolojileri

Dünya genelinde acımasız rekabetin yaşanmasının esas nedeni, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişme ve internetin yaygınlaşmasıdır. İşletmeler arasında da yaşanan yoğun rekabet, artık yerel bazda değil küresel bazda değerlendirilmektedir. Güncel gelişmeleri izleyemeyen işletmeler rekabete direnememekte ve silinmektedir. Mal ve hizmet üretiminde kaliteye odaklanan, müşteri memnuniyetini merkeze alan işletmeler, rekabet avantajı sağlayarak hayatta kalmaktadır²⁷.

²⁴ Serkan Özdemir ve Mehtap Karakoç, "Bilgi Ekonomisi Özelinde Üniversitelerde Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanması", *Journal of Social And Humanities Sciences Research*, 2018, Cilt: 5, Sayı: 18, 444-461, s. 445.

²⁵ Türksel Kaya Bensghir, "Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim", *TODAİE*, 1996, No: 274, 1-406, s. 7.

²⁶ Erkan T. Demirel ve Yeter Demir, "Rekabet Avantajı Yaratmada Entelektüel Sermayenin Önemi", *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2011, Cilt: 13, Sayı: 1, 83-104, s. 84.

²⁷ Hüseyin Ali Kutlu, "Entelektüel Sermaye: Türkiye Muhasebe Sisteminde Raporlanabilir mi?", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Cilt: 27, Sayı: 1, 235-257, s. 236.

Bilgi ve iletişimde yaşanan baş döndürücü hızdaki ilerleme gittikçe artmaktadır. İletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişimi hem işletmeleri hem de bireyleri kendini güncelleme zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Teknolojide yaşanan gelişme ve değişimler hem işletmelerin hem de bireylerin hayatını değiştirmektedir. İletişim ve bilgi teknolojilerindeki yenilikler sayesinde bilgi paylaşımı kolaylaşmaktadır. İletişim ağının gelişimi ve kolay ulaşılabilir olması bilginin işletmeler içinde daha etkin kullanılmasını sağlamaktadır. Bilgi teknolojilerinin yoğunlaşması ile mevcut durumdan en üst seviyede verim sağlanmaktadır²⁸.

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeye paralel olarak işletmelerin başarısı da hızla gelişmektedir. Entelektüel sermaye gücüne sahip işletmeler, bilgi teknolojisinden sonuna kadar faydalanmaktadır. Başka bir deyişle, işletmeler, iletişimin gelişmesiyle birlikte bilgiyi yönetebilmektedir. Bilgiyi yönetebilmek, rekabetçi ürün ve hizmetler oluşturabilmek, değişime ve hızına ayak uydurabilmek için gereklidir. Küresel ekonominin geliştiği, global bakışın söz sahibi olduğu çağda bilgi teknolojileri en değerli kavramdır. İletişim ve bilgi teknolojileri ışığında, entelektüel sermayeyi keşfetmek, büyütmek ve geliştirmek işletmelerin en önemli görevlerinden biri olarak görülmektedir²⁹.

1.1.8. Entelektüel Sermaye Kavramı

İşletmelerinin en önemli misyonu, bilgiye sahip olmak ve yönetmektir. İşletmeler artık, soyut yani maddi olmayan varlıklara, somut ve maddi varlıklardan daha çok değer atfetmektedirler. Entelektüel sermaye kavramı, işletmelerin sahip olduğu soyut varlıklardan biridir³⁰.

İşletmelerin tamamının değişik şekillerde çok veya az miktarda sahip olduğu görünmeyen varlıklarınıntamamına entelektüel sermaye denilmektedir. Burada kritik olan, işletmelerin entelektüel sermaye varlıklarına sahip olduklarının bilincinde olmasıdır. Bünyesindeki bu gücün farkında olup, geliştiren ve bu varlıkları doğru yönetmeyi başaran işletmeler kalıcı olacaklardır. İşletmelerin hedeflerinden birisi de, sosyal sorumluluklarını başarı ile ifa etmektir. İşletmelerin sosyal sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir;doğalçevrenin korunması,tüketicilerin korunması ve tüketici haklarına saygılı olmak, toplumun kültürel öğelerine saygı göstermek, sosyal

²⁸ Aktan ve Vural, a.g.e., s. 12.

²⁹ Serdar Geri, "İşletmelerde Entelektüel Sermaye, Spor İşletmelerine Yansımaları ve Marmara Bölgesinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 2012, Cilt: 14, Sayı: 1, 22-30, s. 22.

³⁰ Alparslan Şahin Görmüş, "Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2009, Cilt: 11, Sayı: 1, 57-75, s. 58.

yardımlar ve hizmetler, çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesi, gücünü kötüye kullanmamak,istihdamalanları yaratmak ve iş ahlakı. Belirtilen sorumluluk alanları özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için önemli sosyal problemlerin sebebi olarak görülmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluk alanında yaptıkları çalışmalar toplum tarafından da takdir görmektedir.Sosyal amaçlara hizmet etseler de işletmeler için yeni müşteri bulma, mevcut müşterilerin sadakat ve bağlılığını sağlama, kurumsal imajı ve saygınlığı artırma yönünde de katkı sağlamaktadır. Bu şekilde değerlendirme yapıldığında, sosyal sorumlulukların ifa edilmesi işletmeler açısından entelektüel sermaye olarak kabul görmektedir³¹.

Entelektüel sermaye kavramı başta olmak üzere bilgi alanı içinde meydana gelen ilerlemelerin, birçok yeni kavramın ortaya çıkmasına neden olduğu ifade edilmektedir. Entelektüel sermaye, işletmenin etkin yönetilebilmesi ve gerçek değerinin bulunabilmesine ışık tutmaktadır. Entelektüel sermaye kavramı, 1990'lardan sonra önemi anlaşılan bir kavram olmakla birlikte, birçok bilim adamı, entelektüel sermaye ve entelektüel varlıklara farklı bakış açıları ile yaklaşmaktadır. Farklı bakış açıları kavramı tanımlarken karmaşaya neden olsa da temel olarak aynıdır. Entelektüel sermayenin ortaya çıkması ile yönetim felsefesinin de değişimi kaçınılmaz olmuştur. İnsan faktörünün önemi yadsınamaz ve insan, bir değer olarak merkezde yer almaktadır. İşletmelerin değerlerini ve yaşam döngülerini belirlemede; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi en önemli üç faktör olarak karşımıza çıkmaktadır³².

Maddi olmayan varlıkların, gün geçtikçe rekabet avantajı yaratmada en önemli faktör haline gelmeye başladığı bilinmektedir. İşletmenin değerini gösteren etken fiziksel ve finansal varlık olarak sayılabilecek banka hesapları, bina ve arsalar değil insan, yapısal ve müşteri sermayesi unsurunu içinde barındıran entelektüel sermayedir. Entelektüel sermaye, işletmenin performansını arttıran en önemli unsur olarak kabul edilmektedir³³.

³¹ A. Erdinç Emrem, "Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi", *2000-2019 İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2004, Cilt: 6, Sayı: 1, 4-186, s. 8,

³² Sami Karacan, "Entelektüel Sermaye Yönetimi", *İSMMMO Mali Çözüm Dergisi*, 2004, Sayı: 69, 177-199, s. 177.

³³ Sebahattin Yıldız, "Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt: 11, Sayı: 3, 11-28, s. 12.

1.1.9. Entelektüel Sermayenin Önemi

Bilgi çağında maddi olmayan varlıkların maddi varlıklardan daha önemli olduğu görülmektedir. Entelektüel varlıkların ve entelektüel sermayenin doğru kullanımı işletmenin insan kaynakları fonksiyonunun sorumluluğunda bulunmaktadır. İnsan Kaynakları politikasının temelini, insana ve bilgiye önem verme, objektif değerlendirme yapma, fırsat eşitliği, çalışanların yönetime katılımı, gelişimi teşvik, sürekli eğitim, yetkinlik ve performansa dayalı gelişim ilkeleri oluşturmaktadır. Bu ilkeler benimsediğinde iş performansının artarak yükseleceği açıkça görülmektedir³⁴.

İşletmenin maddi olmayan varlıkları, bilgi ekonomisinin etkisi, küreselleşme ve rekabetin ezici varlığıyla bambaşka bir öneme kavuşmuştur. İşletmelerin defter değerleri ile piyasa değerleri arasındaki fark dikkat çekecek oranda artmaya başlayınca toplam varlıklar içindeki maddi olmayan varlıkların büyüklüğü fark edilmeye başlanmıştır. Tüm bu bilgiler ışığında işletmelerde başarı kavramı entelektüel sermayenin kaldıraç etkisi yaratma gücü ile ölçülmekte, kavramın önemi her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır³⁵.

Endüstri çağında işletmelerin, sermaye değerini standart ve kitlesel üretimin bir sonucu olarak maddi değerler yani makineler oluşturmaktadır. Bilişim sektöründe yaşanan baş döndürücü gelişmeler sonucunda bilgiye ulaşma kolaylaşmış, böylece ürünler çeşitlenmiş, bu durum da rekabetin artmasına neden olmuştur. Rakiplerin ezici rekabet ortamında başarılı olmaları, somut sermaye unsuru olan entelektüel sermayenin ne kadar önemli olduğunu fark etmeleri ile ilgilidir³⁶.

İşletmelerin varlıklarının ciddi bir bölümünü entelektüel sermayenin oluşturmasının en önemli sebebi, bilgi teknolojilerinin ekonomide önemli paya sahip olmasıdır. Bunun yanı sıra işletmelerin rakipler karşısında söz sahibi olabilmesinin de en temel koşulu entelektüel sermayedir. İşletmeler için bu derecede önemli olan entelektüel sermayenin maddi varlıklar gibi tanımlanması dikkat çekmektedir. Entelektüel sermayenin ölçülmesi ve işletmenin finansal raporunda yer alması; öncelikle bilişim işletmeleri için bir gerekliliktir³⁷.

³⁴ Görmüş, a.g.e., s. 57.

³⁵ Mutlu Başaran Öztürk ve Kartal Demirgüneş, "Kurumsal Yönetim Bakışısıyla Entelektüel Sermaye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008, Sayı: 19, 395-411, ss. 399-340.

³⁶ Özdemir ve Karakoç, a.g.e., s. 445.

³⁷ Orhan Ünal, "Entelektüel Sermayenin Raporlanması ve UMS 38 Maddi Olmayan Duran Varlıklar Standardı Kapsamında Değerlendirilmesi", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010, Sayı: 2, 20-39, s. 20.

1.1.10. Entelektüel Sermayenin Tarihsel Gelişimi

Entelektüel sermaye kavramı, ilk defa 1960'lı yıllarda dile getirilmiş fakat sonrasında, daha güncel birçok kavramın içinde kaybolmuştur. İşletmeler için yeni değer yaratma ve yeni değerlerin rekabete yansıtılması ile kaynakların etkili kullanımı ve var olan kaynaklarla daha etkili sonuçların nasıl yaratılacağı sorusunun cevabı 1980'de Japonya'da araştırılmaya başlanmıştır. Entelektüel sermaye kavramının, işletme içinde hayata geçmesi ve tartışma konusu olması ise ancak 1990'ların sonlarında mümkün olmuştur³⁸.

Teknolojinin gelişmesi ve rekabet ortamı, her alanda olduğu gibi işletmecilik alanında da daha önce hayal bile edilemeyen yenilikleri ve dönüşümleri hayata geçirmiş ve geçirmeye de devam etmektedir. Sermaye yoğun üretim sistemleri yerini bilgi ve teknoloji yoğun üretime bırakmış böylece bilgi, yetenek, iyi yönetilen süreçler, kendini yenileme ve hedeflerini gerçekleştirme çabasında olan işletmelerin en temel değerleri olmuştur. Yeni işletmecilik bakışı, maddi değerlerin ötesinde maddi olmayan değerleri işaret etmektedir. Bu dönüşüm entelektüel sermaye ile tanımlanmaktadır. Entelektüel sermaye olarak ifade edilen ve işletmelerin fiziksel/finansal sermayeleri dışında kalan ve bilançolarında yer almayan, o işletmenin insan faktörü, işletme yapısı ve iş süreçleri ile müşterileri odaklı bakışını da içine alan bu kavram stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir³⁹.

Bilginin, üretilen, satılan bir değer olarak mal ve hizmetlerin asıl bileşeni haline gelmesi, işletmenin büyümesi ile birlikte rekabet avantajı elde edilmesi ve hissedar değeri yaratılmasında entelektüel sermayenin öneminin keşfedilmesi ve stratejik öneminin anlaşılması 1990'ların başında başlamaktadır. İşletmenin değerinin salt maddi duran varlıklarla değil, entelektüel sermaye unsurları ile de tanımlanması gerektiği savunulmaya başlanmıştır⁴⁰.

1.2. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN BİLEŞENLERİ

Entelektüel sermaye, işletme içerisindeki maddi olmayan varlıkları tanımladığından kara dönüştürülen bilgi olarak da adlandırılmaktadır. Şirketin piyasadaki kıymeti ile varlıklarının yenileme değeri arasındaki fark olarak da

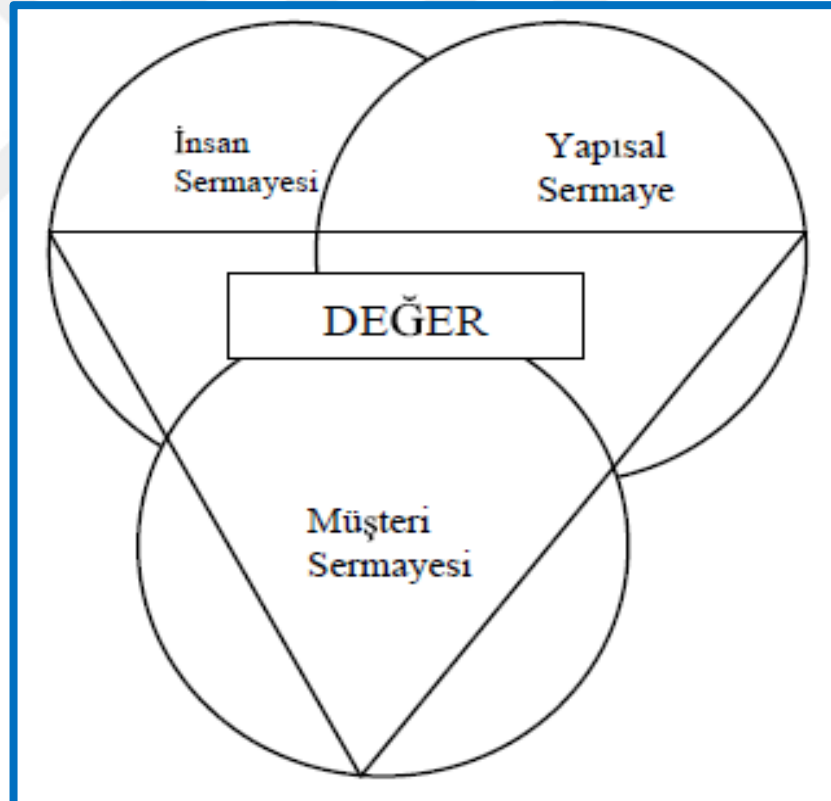
³⁸ Ali Özer ve Nevin Özer, "Kaynak Temelli Yaklaşım ve Paydaş Yaklaşımı Açısından Entelektüel Sermayenin BIST'deki Çokuluslu İşletmelerin Finansal Performansına Etkisi", *Journal of BRSA Banking & Financial Markets*, 2014, Cilt: 8, Sayı: 2, 119-149, s. 121.

³⁹ Durmuş Acar ve Hüseyin Dalğar, "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı", *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, 2005, Cilt: 4, 23-40, s. 24.

⁴⁰ Öztürk ve Demirgüneş, a.g.e., ss. 395-396.

tanımlanabilmekte ve işletmeyi yenileştiren, geliştiren en önemli unsur olarak görülmektedir. Entelektüel sermaye, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi gibi en temel değerleri kapsamaktadır. Entelektüel sermaye varlıkları ölçülmek istendiğinde, münferit olarak değer bazında ve işletme bazında bir bütün olarak ölçülebilmesi mümkündür⁴¹.

Bilgi çağı olarak adlandırılan dönemde, işletmelerin yatırım eğilimleri nitelikli insana, bilgiye ve bilişim teknolojilerine sahip olma ve geliştirme yönündedir. Bilgi temelli ekonomiye geçiş, üretim faktörlerinin içinde entelektüel sermayenin de yer almasını gerekli kılmaktadır. İnsan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi olarak üç temel unsurdan oluşan entelektüel sermayeden işletmelerin azami faydayı sağlayabilmeleri ve hedefleri doğrultusunda yönetebilmeleri için, entelektüel sermayeyi ölçebilmeleri, muhasebeleştirilebilmeleri ve periyodik olarak raporlamaları önem taşımaktadır⁴².



Şekil-2 Entelektüel Sermayenin Bileşenleri⁴³

⁴¹ Emre Esat Topaloğlu ve Özlem Karakozak, "Entelektüel Sermayenin İşletmelerde Bir Bütün Olarak Ölçülmesi: BIST 30 Uygulaması", *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 2017, Cilt: 9, Sayı: 16, 119-136, s. 134.

⁴² Ali Alagöz ve Rabia Özpeynirci, "Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlanması", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt: 9, Sayı: 2, 167-184, s. 167.

⁴³ Ayşe N. Yereli ve Gülşen Gerşil, "Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri", *Yönetim ve Ekonomi*, 2005, Cilt: 12, Sayı: 2, 17-29, s. 18.

Şekil 2' de Entelektüel sermayenin bileşenleri gösterilmektedir. Bir işletme maddi varlıklarının sonsuza dek sahibi olabilir; ancak entelektüel sermaye işletmenin sahip olduğu bir demirbaş değildir. Çeşitli nedenlerden dolayı bu sermayeyi yitirilebilir ya da bu sermaye eskiyebilir. Bu nedenle entelektüel sermayenin etkin yönetilmesi ve sürekli geliştirilmesi gerekmektedir. Entelektüel sermayenin yönetiminde, insan sermayesinin etkin olamayışının nedenlerinin başında işletmelerin yanlış insan politikaları, verimsiz ve başarısız performans değerlendirmeleri, başarıların takdir edilmemesi, çalışanların kariyer planlarının yapılmaması, çalışma şartlarının zorluğu, sosyal hakların verilmemesi, motivasyon konusunun dikkate alınmaması ve bunun gibi sebepler gelmektedir. Anılan sebeplerle, çalışanlar işletmelerden ayrılabilir, yerlerine deneyimsiz veya daha düşük kalibrede çalışanlar alınabilir. Bu durum entelektüel sermayenin en önemli bileşenlerinden olan insan kaynağının verimsizliğine yol açabilecek ve işletmenin iç iletişiminden başlayarak, müşteri ve diğer paydaşların memnuniyetsizliğine ve nihayet verimsizliğe kadar giden bir sorunlar zincirine neden olabilecektir. Örgütsel (Yapısal) sermayeyi oluşturan tüm unsurlar da sürekli geliştirilmeli, güncellenmeli ve günün koşullarına uygun hale getirilmelidir. Örneğin, sahip olunan bir marka tescil belgesinin bitiş tarihi özenle takip edilmelidir, süresi geçen bir belge, geçerliliğini yitirebileceğinden, bir başkası tarafından tescil edilebilir veya zamanında akla gelmeyen ürünler marka kapsamı listesine eklenmediği için, bir başka işletme tarafından, aynı marka altında ürün pazara verilebilir. Zamanında ihracat yapmayı hayal edemeyen işletmeler, yıllar sonra dış pazarlara açılacak büyüklüğe geldiklerinde, kendi markalarının diğer ülkelerde ilgisiz kişiler tarafından tescil edildiğini veya aynı isimde web sitelerinin alındığına şahit olmaktadır. Bir başka örneği de işletmelerin iş süreçleridir. Günün koşullarına uygun olarak revize edilmeyen iş süreçlerinden dolayı, işlerin yavaş ilerlemesi, bürokrasi veya aşırı kırtasiyeden dolayı, işletmelerin hantallaşması söz konusu olabilir. Bu gibi durumlarda işletmelerin iç ve dış müşterilerin memnuniyetsizliği ortaya çıkacak ve işletmenin eski gücünden eser kalmayacaktır. Entelektüel sermayenin yönetiminde esas olan ilişkisel sermayenin korunması olmaktadır. Müşterilerin bağlılığının ve mutluluğunun sağlanması, tedarikçilerle işlerin geliştirilmesi, paydaşlara karşı adil, şeffaf, hesap verilebilir ve zamanında bilgilendirilmenin yapıldığı kurumsal yönetim modelinin uygulanması gibi, unsurların yanı sıra, yönetim veya yeni ürün kararlarını almadan önce müşterilerin de fikirlerinin alınması önem arz etmektedir. Tüketicilere anketler uygulanmalı, sürekli pazar araştırmaları yapılmalı, pazarın eğilimleri ve gelecekteki tüketicilerin beklentileri anlaşılmaya çalışılmalıdır.

Bu bölümde; entelektüel sermayeyi oluşturan en önemli yapılardan biri olan insan sermayesi, işletmelerin dış çevre ile olan ilişkilerinde önemli olan müşteri sermayesi, işletmelerin karlılığını ve verimliliğini artıran, devamlılık arz eden bir örgüt kültürünün temelinde yer alan ve bu yönden kalıcılığı olan yapısal sermaye irdelenmiştir.

1.2.1. İnsan Sermayesi ve Bileşenleri

Entelektüel sermaye düşüncesi klasik üretim faktörleri yaklaşımında olduğu gibi yalnızca bedensel işgücünü kastetmemektedir. Organizasyonun her alanında yapılandırılmış olan süreçler, rutin uygulamalar, kavramlar, modeller, hiyerarşik ve informel mekanizmalar, yapısal sermayeyi yaratmada temel bileşenleri oluşturmaktadır⁴⁴. Nihai hedeflere varabilmek için entelektüel sermaye gücünden tüm işletmenin faydalanması gerekmektedir. Entelektüel sermayenin en çarpıcı misyonu, organizasyonel hedeflere ulaşabilmek için entelektüel sermayenin geliştirilmesi ve bu bilincin tüm işletmeye benimsetilmesidir. İnsan sermayesine sahip olmak, imkan dahilinde değildir. Son derece etkili bir güç olan entelektüel sermaye sadece belirli bir süre için kiralanabilmektedir. İnsan sermayesinin taşıdığı potansiyeli etkin kılabilmek için işletmenin çalışanlarının sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübeleri kullanabilmeleri ve paylaşımları gerekmektedir. Yönetim bakış açısının da bu paralelde bireysel gelişim ve eğitime önem vermesi, çalışanı cesaretlendirmesi, kurum bağlılığı ve aidiyeti oluşturması gerekmektedir. Bireysel her türlü birikimi ve deneyimi işletmenin tüm safhalarına yansıtarak sürekli geliştirmek, oluşturulan gücü ve değeri çalışanlara benimseterek kurum kültürüne dönüştürmek bir gerekliliktir.⁴⁵

Entelektüel sermayenin özünde insan faktörü yer almaktadır. Bilgiye dayanan ekonomi anlayışında çoğu işletme için, bilgi, maddi olmayan ve çok kıymetli varlıktır. Bilgi ve inovasyon çağında işletmeler, bilgili ve donanımlı olmasının yanında yaratıcı yeteneklerle donanmış çalışanları tercih etmektedir. Diğer bir ifade ile işletme için entelektüel sermaye, çalışanların teknik bilgileri, yetenekleri, genel kültürü, inovatif bakışları ve tecrübelerinin tamamı olarak görülmektedir. İşe alımdan sonra ise mevcut olan bilgi ve donanımı işletmenin tüm birimlerinde değer katarak kullanmak ve yapısal sermaye haline getirebilmek önemlidir⁴⁶. Bu başlık altında entelektüel sermaye kavramı ve entelektüel sermayenin bileşenlerine değinilmiştir.

⁴⁴ Hüseyin Kanıbir, "Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2004, Cilt: 1, Sayı: 3, 77-85, s. 81.

⁴⁵ Kanıbir, a.g.e., s. 81.

⁴⁶ Yılmaz Argüden, "Entelektüel Sermaye", *14. Ulusal Kalite Kongresi Entelektüel Sermaye Oluşturma, Etkili Yararlanma Oturumu*, İstanbul, 2005, 3-60, s. 18.

1.2.1.1. İnsan Sermayesi Kavramı

İnsan sermayesi, entelektüel sermaye yapısının en temel unsurlarından biridir. İnsan sermayesini işletmelerin geliştirmiş olduğu ya da sahip olduğu deneyim, yetenek, davranış ve bireysel bilgi gibi faktörlerin toplamı olarak tanımlamak mümkündür.⁴⁷. Entelektüel sermayeyi oluşturan en önemli değerlerden olan insan sermayesini tarif etmek ve rakamsal bir değer olarak muhasebeleştirmek imkansız görülmektedir. Çünkü maddi olmayan varlıklardan olan insanın değerinin parasal olarak karşılığı yoktur. Somut olarak ifade edilemediğinden finansal tablolarda yer almamaktadır⁴⁸. İşletme performansının, yaratılan yeni değerler ile artırılması ve dolayısı ile işletmenin değerinin artması insan sermayesinin varlığı ile mümkün olabilecektir.⁴⁹.

İnsanlara bilgi, beceri ve marifet kazandırmak için yapılan eğitim harcamaları ve yatırımları, entelektüel sermayenin bir unsuru olan beşeri yani insan sermayesi olarak ifade edilmektedir.

Entelektüel sermayenin, insan sermayesinin yansira yönetim örgüt kültürünü kapsayan yapısal sermaye ve müşteri bağlılığı, alternatif dağıtım kanalları gibi müşteri sermayesi ile oluşan geniş bir kavram olduğunun anlaşılması gerekmektedir⁵⁰.

1.2.1.2. İnsan Sermayesinin Bileşenleri

Gelecek vizyonunu oluşturmuş her işletme, çalışanlarının gelişimleri için eğitim programları hazırlamakta ve çalışanlarına yatırım yapmaktadır. Bu yatırımların toplamına İnsan sermayesi adı verilmektedir. İnsan sermayesini oluşturan faktörler, çalışanın bilgi ve yetenek düzeyi, yaratıcılığı, iş yapma ve girişimde bulunma isteğidir. İnsan sermayesi, işletme içinde çalışanların iş yapma kabiliyetlerinden, inisiyatif alma ve karar alma yetilerinden, iletişim kurabilme ve sorun çözme becerilerinden etkilenmektedir. Her işletme, bünyesindeki çalışanın, yarattığı ürün ve hizmete mutlak katkı sağlayan bilgi, yetenek ve başarıdan faydalanmaktadır. Kritik olan, çalışanın kattığı değer, işletmenin tekelinde değildir ve tamamen üretere

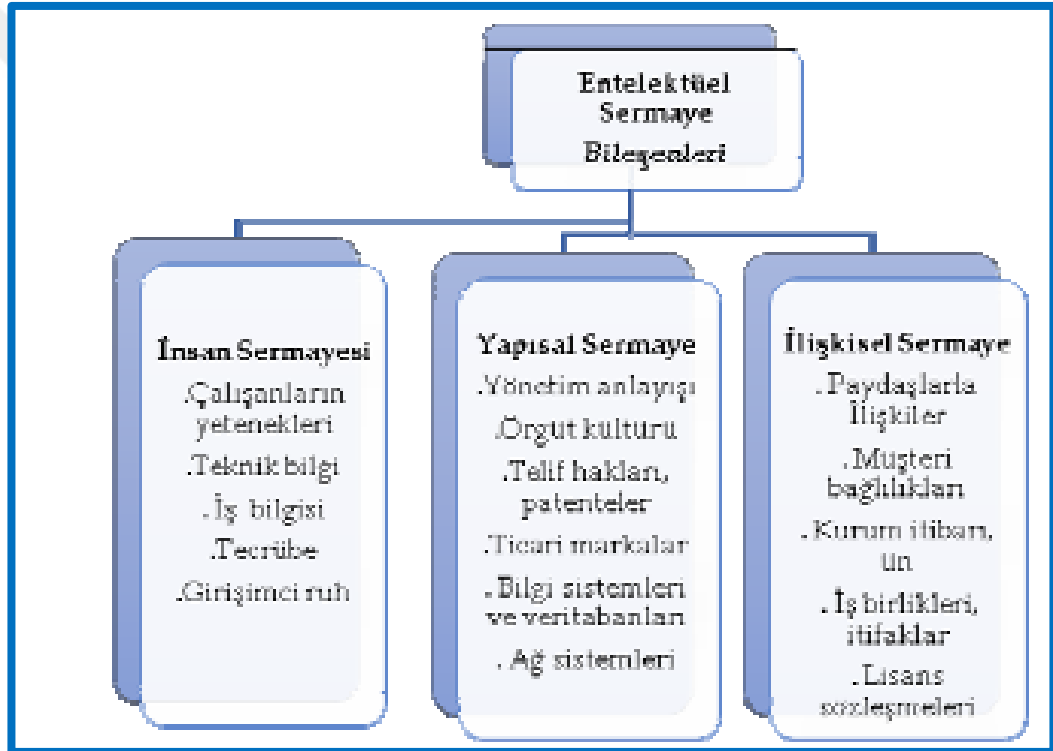
⁴⁷ Kanıbir, a.g.e., s. 81.

⁴⁸ Suat Okay, "Entelektüel Sermaye ve Muhasebe ile İlişkisi", *Batman University Journal of Life Sciences*, 2012, Cilt: 1, Sayı: 1, 1201-1208, s. 1203.

⁴⁹ Murat Erdoğan ve Adnan Dönmez, "Entelektüel Sermaye ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Panel Veri Uygulaması", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2014, Cilt: 7 Sayı: 29, 362-369, s. 368.

⁵⁰ Hakan Güçlü, "Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması", 1-23, s. 4, http://www.hakanguclu.com/calismalar/Entelektuel_sermaye.pdf (Erişim Tarihi: 19.03.2018).

yani çalışana ait olan bir kaynaktır. İşletmenin maddi olmayan değerleri ilişkisel, yapısal ve insan sermayesi gibi kavramların toplamı olarak görülmektedir. İşletmeler, entelektüel sermaye faktörlerinden olan yapısal sermayenin kullanım hakkına sahip olabilirken, entelektüel sermayenin mülkiyet hakkına sahip bulunmamaktadırlar. İnsan sermayesi, işletme içinde her daim kalıcı olarak görülmemektedir. Buna karşın yapısal sermaye kalıcı olarak kabul edilmektedir. İşletmenin ticari olarak ilişkide bulunduğu paydaşları, kendilerince daha anlamlı olan alanlara ve konulara geçmek hatta farklı işletmelerle çalışmak kararı verebilmektedirler. İnsan sermayesi işletmelerin dahili dinamikleri ile ifade edilmektedir buna karşın ilişkisel sermaye işletmenin haricindeki ve çevresinde bulunan dinamikler ile ilgili görülmektedir⁵¹.



Şekil-3 Entelektüel Sermaye Bileşenleri

Şekil 3'te, entelektüel sermayeyi oluşturan faktörlerden olan insan sermayesinin bileşenlerinin; çalışanların bilgisi, yenilikçi bakışı, becerisi ve iç girişimcilik ruhu olduğu görülmektedir. Yapısal sermaye, işletmeye ait olan entelektüel varlıklar, yönetimin bakış açısı, bilgi ve ağ sistemleri ilişkisel sermayede ise işletmenin var olan bütün paydaşlarıyla oluşturduğu ilişkileri ifade etmektedir⁵².

⁵¹ Murat Yorulmaz ve Güler Alkan, "Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Örgüt Performansa Etkisi: Denizcilik Sektöründe Bir Uygulama", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2018, Cilt: 11, Sayı: 58, 829-839, s. 830.

⁵² Yorulmaz ve Alkan, a.g.e., s. 830.

İnsan sermayesi bileşenlerini, değerler, ilişkiler ve yetenekler şeklinde üç kısımda incelemek gerekir.

1.2.1.2.1. Değerler

İşletmeyi aynı sektörde bulunduğu veya rekabet ettiği işletmelerden ayıran, avantajlı kılan, paydaşları, çalışanları ve müşterileri için daima en iyi olduğu güvenini veren varlık ve değer işletmenin entelektüel sermayesidir. Günümüz iş dünyasında işletmeler, somut olan varlıklara ekipman, arazi, bina araç vb. fon ayırmak yerine, bilgiyi yaratan, var eden, iletimini sağlayan ve uygulayan soyut varlıklara fon ayırmayı daha uygun görmekteyler. Entelektüel sermaye kavramının, müşteri sermayesi, yapısal sermaye ve insan sermayesinden oluşan, günümüzde ancak değeri anlaşılmış ve yatırım yapılan bir değer olmasının yanında çok kritik bir yönü de bulunmaktadır. İşletme için esas gerekli olan ve istenen, entelektüel sermaye bileşenlerinden insan sermayesinin yapısal sermaye haline gelmesidir. Bu durum işletme çalışanın sahip olduğu bilginin, becerinin ve yaratıcılığının işletmeye ait bilgi sistemine, müşteri ve paydaşlarla olan ilişkilere, ürüne, hizmete kısaca işletmeye dair her şeye değer katılabilecek hale getirilmesi olarak açıklanmaktadır⁵³.

Entelektüel sermayenin, insan faktörü nedeniyle diğer disiplinlerle kıyaslandığında dikkat çekici farkları bulunmaktadır. İşletmelerin değerlere verdiği önem ve değer yönetimi kavramı gün geçtikçe daha önemli görülmektedir. İnsana dair yetkinliklerin keşfi sürdükçe İşletmenin en değerli kaynağı olan insan sermayesinin geliştirilmesi için eğitilmesi önem kazanmaktadır. Yetkinlikleri fark edilmiş, tanımlanmış insan sermayesi, işletme yönetiminde vizyon, strateji, misyon ve yönetim politikası konusunda üst yönetim ile birlikte insiyatif almaktadır ve işletme içi verilecek stratejik kararlarda söz sahibi olarak görülmektedir. Bu durum sürdürülebilirlik ve rekabet edebilme gücünü de beraberinde getirmektedir.

1.2.1.2.2. İlişkiler

Yapısal sermaye, müşteri ya da ilişki sermayesi, insan sermayesi entelektüel sermayenin üç temel bileşeni olarak ifade edilmektedir. Bir işletmenin kurumsallaşma adımlarını sancısız atlatabilmesi için entelektüel sermayesini etkin bir şekilde yönetilebilmesi, çalışanların gelişim ve eğitimine gereken önemi vermesi gerekmektedir. Entelektüel sermayelerini etkin kılamayan ve yönetemeyen

⁵³ A. Ender Altunoğlu ve Neslihan Demir, "Konaklama İşletmelerinde Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin İncelenmesi: Kuşadası Örneği", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2012, Cilt: 26, Sayı: 2, 297-312, s. 309.

işletmelerin rakipler karşısında durabilmeleri ve hedeflerine ulaşmaları mümkün değildir. İşletme çalışanlarının sahip oldukları bilgileri, beceri ve yetkinlikleri diğer çalışanlara ulaştırması, sinerji oluşturması ve böylece bilginin akışının sağlanması için işletme içinde uygun iklimin oluşturulması, açıklık, katılım ve paylaşım ilkelerinin benimsenmesi gerekmektedir. Bir işletmenin iş ilişkisi içinde bulunduğu varlıklarla olan ilişkilerinin değeri müşteri sermayesini oluşturmaktadır. Müşteri sermayesinin, insan sermayesi veya yapısal sermayeye kıyasla ölçümü daha kolay görülmektedir. Müşteri sermayesi başka bir deyişle ilişki sermaye, müşteriler, paydaşlar, dağıtım kanalları ile kurulan ilişkiler, dışarıda sektör ve pazarda kurulan ilişkiler ile siyasi konjonktürde oluşan tesiri anlama ve yorumlayabilme kabiliyeti olarak görülmektedir⁵⁴.

1.2.1.2.3. Yetenek

İşletme sahip olduğu entelektüel sermayeyi etkin kılmak ve kurumsallaşma başarısına ulaşabilmek istiyorsa, misyonunun, vizyonunun ve gelecek hedeflerinin çalışanlara aktarması, bunları çalışanlar tarafından bilinir kılması ve benimsetmesi gerekmektedir. Bunun için, yetkin görülen çalışanlara inisiyatif vermesi, güçlendirilmesi, açıklık, katılım ve paylaşım yönetim ilkelerinin herkesce benimsenmesi, çalışanlarda takım ruhunun ve dayanışmasının yaratılması şarttır. Kurumsallaşma ve sonrasında kurumsal yönetimin oluşması için ortak değerler, ilkeler, inanç ve kültürün tüm çalışanlarda var olması gerekmektedir. Bunun için çalışanın yetkinliklerinin geliştirilmesi ve çalışanın eğitim alması önemlidir. Bunu başaran işletmeler, kurumsallaşacaklar, kurumsallaşmış olanlar insan sermayesinden en verimli haliyle faydalanacaklar ve bu kaynağı yapısal sermayeye dönüştürebilecekler nihayetinde rekabet ortamında etkin bir şekilde var olabileceklerdir⁵⁵.

Bir işletmenin çalışanlarına ait olan, bireysel bir değer olarak kabul gören bilgi stokuna İnsan sermayesi adı verilmektedir. İnsan sermayesi, çalışanların kişisel kabiliyetleri, yapabilirlikleri, yaratıcılıkları ve bilgilerinin toplamından oluşmaktadır. Çalışan bireye özgü ve biricik olan insan sermayesi değeri, işletme içinde çalışanların kavrayış seviyelerini, kültürel ve ahlaki değerlerini, işi başarabilme düzeylerini ve mesleki yetkinliklerini de içine almaktadır. İşletmelerin var olmalarını sağlayan değerlerini koruyabilmeleri için insan sermayelerini daima geliştirip etkin

⁵⁴ Ertuğrul Bayer, "Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerine Etkilerinin Geliştirilmesinde Yöneticilerin Liderlik Rollerinin Belirlenmesi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2005, Cilt: 3, Sayı: 1, 91-103, s. 92.

⁵⁵ Bayer, a.g.e., s. 101.

kılmaları başka bir deyişle kurumsallaşmaları gerekmektedir. Kurumsallaşma aşamalarının insan sermayesini geliştirme, etkin kılma planlamaları ile eş zamanlı yürütülmesi gerekmektedir. Yapısal sermaye işletmede hedef pazar için gerekli koşulları sağlayan örgütsel yetkinliklerdir ve hedeflenen bir sonuç ve bunun için uygulanacak taktik ve stratejinin varlığı ile etkin kılınabilmektedir. İnsan sermayesi bir işletme için son derece önem taşımaktadır çünkü yaratıcılık ve yeniliklerin kaynağı insan sermayesinde bulunmaktadır⁵⁶.

1.2.2. Müşteri Sermayesi ve Bileşenleri

Müşteri sermayesi, organizasyonun müşteri, tedarikçi ve toplumun geri kalan kesimiyle ilişkisinin değerini ortaya koymakta ve söz konusu kişilerin organizasyona bağımlılıklarını ifade etmektedir. Entelektüel sermaye uygulamalarında öncü olan Skandia tarafından yapılan tanıma göre müşteri sermayesi, müşteri ilişkilerinin bugünkü değeri olarak ifade edilmektedir. Müşteri sermayesi entelektüel sermayenin parasal değere dönüştüğü alan olmaktadır. Müşterisi olan her işletmenin müşteri sermayesi bulunmaktadır. Müşteri sermayesi, şirketin unvan değeri, satış yaptığı kişi ve kuruluşlarla süregiden ilişkilerinin değeri olarak tanımlanmaktadır. Entelektüel sermaye içinde değeri en belirgin olan sermaye müşteri sermayesidir.⁵⁷

Ürün ve hizmetlerin müşteri istek ve ihtiyaçlarına yanıt vermesi gerekmektedir. İşletmenin müşteri memnuniyeti ve sadakati için de yatırım yapması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Müşteri sermayesi işletmenin dış çevre ile kurduğu ilişkileri kapsadığı ve müşteriyi merkeze aldığı için geliştirilmesi ve beslenmesi en zor sermaye çeşidi olarak değerlendirilmektedir⁵⁸. Yapılan bu açıklamalar doğrultusunda ilk olarak müşteri sermayesine değinilmiş daha sonra müşteri sermayesi bileşenleri hakkında yapılacak olan açıklamalara yer verilmiştir.

1.2.2.1. Müşteri Sermayesi

Müşteri sermayesi, işletmenin, piyasadaki bilinirliği, müşteri sadakati, işletme ismi, toptancı ve dağıtıcılarla olan ilişkileri gibi bağlantılardır ve unsurları; markalar, lisans anlaşmaları, dağıtım kanalları, franchising bağlantıları, iş birlikleridir.

⁵⁶ Bayer, a.g.e., s. 102.

⁵⁷ Matthew Chwalowski, "Intellectual Capital Matters", *The Electricity Journal*, 1997, Cilt: 10, Sayı: 10, 88-93, s. 89.

⁵⁸ Elif Haykır Hobikoğlu, "Entelektüel Sermayenin Önemi, Sınıflandırılması ve Ölçme Yöntemleri: Kuramsal Bir Çerçeve", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Sayı: 1, 86-99, s. 90.

Müşteri sermayesi, işletme için katma değer yaratabilecek işletme dışı tüm taraflarla ilgilidir⁵⁹.

Entelektüel sermaye unsurlarından en önemlisi müşteri sermayesidir. Yeni müşteri bulmanın maliyetinin eski müşteriyi elde tutmaktan çok daha fazla olduğu ve müşterilerle olan ilişkilerin çok önemli olduğu bilinmektedir. İşletmenin, tüm gelir ve gider kalemlerinde müşteri sermayesinin tesiri bulunmaktadır ve işletmenin gelişmesine, rakipler karşısında güçlü olmasına ve yaşamasına olanak sağlamaktadır⁶⁰.

İşletme, mal ve hizmeti müşteriye satmak üzere üretmektedir. İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki baş döndürücü hız müşteri profilini de yerel olmaktan çıkarmış, küresel bir kimliğe büründürmüştür. Dolayısıyla dünyanın en uzak köşesindeki insanlara bile işletmelerin potansiyel müşterisi gözü ile bakılabilmektedir. Bu koşullarda kaliteli mal ve hizmet üreterek memnun müşteri yaratan işletmeler, müşteri sadakatini de oluşturabilmektedirler ve her sadık müşteri de işletme açısından ilişkisel bir sermaye değeri yaratmaktadır⁶¹.

İşletmenin çevresinin en önemli ögesi olan müşteri kavramı işletmenin varlığını sürdürebilmesi için hayati önem taşımaktadır. Müşteri memnuniyeti sağlamak ve müşteri odaklı düşünce yaratmak müşteri sermayesi oluşturmanın en temel bölümüdür. Sadık müşteri yaratmanın yanı sıra yeni müşterileri de işletmeye kazandırmak gerekmektedir. Müşteri sermayesi oluşturmanın diğer önemli yolu da hisse sahipleri, tedarikçiler, sektördeki rakipler, devlet, resmi kurumlar ve sosyal toplum ile olan ilişkilerin sağlıklı olarak kurulması ve geliştirilmesidir⁶².

1.2.2.2. Müşteri Sermayesinin Bileşenleri

Bu kısımda; müşterilerin rekabet ortamında ne derece ayakta durmayı başarabildiği ile ilgili olan müşteri sadakati, kurum kimliği, markalar ve dağıtım kanalları başlıkları incelenmiştir.

⁵⁹ Fatih Coşkun Ertuş ve Mihriban Coşkun, "Turizm İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve İMKB'deki Turizm Şirketlerinde Ampirik Bir Uygulama", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2005, Cilt: 5, Sayı: 10, 121-138, s. 125.

⁶⁰ Reşat Sakur, "Entelektüel Sermaye ile Firma Finansal Performansı İlişkisi; BİST'te İşlem Gören Bankalar Üzerine Bir Ekonometrik Analiz", *International Conference on Eurasian Economies*, 2017, 550-555, s. 552.

⁶¹ Kutlu, a.g.e., s. 246.

⁶² Görmüş, a.g.e., s. 65.

1.2.2.2.1. Müşteri Sadakati

Müşterinin, seçtiği işletmenin ürün ya da hizmetini yeniden satın alma davranışı göstermesi ve farklı ürünleri ya da hizmetleri tercih etmeyi reddetmesi durumu müşteri sadakati olarak ifade edilmektedir. Başka bir anlatımla müşteri sadakati, müşterinin, sektördeki rakiplerin cezp edici baskılarına ne kadar karşı koyabildiği, seçtiği işletmenin ürününü ya da hizmetini tercih ederken ne derecede kararlı bir tutum sergilediğidir. Müşteri sadakatının en temel bileşenleri, yeniden satın alma eğilimi, fiyattan bağımsız düşünme, seçtiği işletmenin ürün ya da hizmetlerini tavsiye etme isteği olarak sıralanabilir. Müşteri sadakatının işletme karına yansıyan faydalarından biri, müşterinin fiyat konusundaki duyarlılığının azalmasıdır. Bu da, işletme için yeni müşteri elde etmek adına yapılan harcamaların da azalmasına ve karın artmasına yol açmaktadır. Global ekonominin etkileri, rakiplerin her sektör için zorlayıcı oluşu, baş döndürücü bir hızla gelişen teknoloji müşteri sadakatine ciddi şekilde önem verilmesini gerekli kılmaktadır. Sadakati yüksek müşteriler yaratarak rekabetin ezici tesirini bertaraf etme yolunda olan işletmeler, salt müşteri memnuniyetinin yeterli olmadığını fark etmiş olanlardır. Bu işletmeler sürekli olarak müşteri sadakat planları oluşturmaktadırlar. Böylece aynı müşterinin aynı işletmenin ürün ya da hizmetini tekrar satın alma eğilimi göstermesi sağlanmaktadır⁶³.

İşletmelerin gelecek vizyonlarını oluştururken, sürdürülebilir karlılığını ve fon akışını direkt olarak etkileyen müşteri sadakatini düşünmeleri gerekmektedir. Müşteri sadakati, müşterinin fiyat duyarlılığını düşürerek karlılığı yükseltmektedir, ayrıca müşteri, rekabet ortamında rakiplerin yaptığı cezp edici promosyon çalışmalarından etkilenmeyerek seçtiği işletmeden ürün ya da hizmet almaya devam etmektedir. Rekabetin yoğun olduğu bir sektörlerde müşteri memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle en önemli kar noktası satış sonrası hizmetler olarak görülmektedir. Bu durumda burada da çok zorlayıcı bir rakip baskısı bulunmaktadır. Bayiiler ve piyasadaki diğer yetkisi bulunmayan servisler kıyasıya rekabet durumunda bulunmaktadır. Böyle bir ortam içinde müşterinin markaya duyduğu güven ve sadakat son derece önemlidir.⁶⁴

⁶³ Çağatan Taşkın ve Şeref Gönüller, "Satış Sonrası Hizmetlerde Müşteri Sadakatının Öncülleri: Mercedes Otomobil Markası Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2018, Cilt: 16, Sayı: 32, 113-134, s. 113.

⁶⁴ Taşkın ve Gönüller, a.g.e., s. 127.

1.2.2.2. Kurum Kimliği

İşletmenin bilinirliğinin sağlanması, piyasada Őekillenmesi ve kim olduğunun denenmesi kurum kimliği olarak ifade edilmektedir. İşletme zamana uygun olarak değiştikçe yeni ürünler ortaya çıktıkça ve çalışan da yeni amaçlara yöneldikçe kurumsal kimliğin de bu gelişmelere uygun olarak güncellenmesi gerekmektedir⁶⁵.

Bir işletmenin felsefesinin, çalışanların davranış ve iletişim tarzlarının, görsel unsurlarının oluşturduğu, işletmenin ve organizasyonun kimliğini gösteren kavrama, kurum kimliği denilmektedir⁶⁶. İşletme yoğun rekabet ortamında sektöründeki birçok işletme arasında fark yaratmayı hedeflemişse kurum kimliğini oluşturması gerekmektedir. Ticaretin başlamasıyla birlikte işletmelerde kimlik arayışı baş göstermiştir. Müşteri tarafından tercih edilen olmak için, işletmeyi tanıtan logo ve amblemler, adlar ve akılda kalıcı renkler kullanarak kimlik edinmeye çalışmışlardır. İşletme başarılı olmak, hem içinde hem de dış çevre içinde hedeflerine ulaşmak amacıyla ise kurum kimliği oluşturmak kritik bir konu olarak gündeminde bulunmalıdır. Kimlik, işletme içinde biz olmak bilincini yerleşmekte ve kurum anlamlı topluluk haline gelmektedir. İşletme çalışanları biz bilincini ne kadar sağlıklı oluşturursa, işletmenin kimliği de o kadar etkin olmaktadır. İşletme içinde dikkat çekecek oranda farklı düşüncelerin ve tarzların varlığı bir kimliğin oluşmadığının göstergesi olarak kabul edilmektedir. İşletmeler, kendilerine ait logolar, davranış tarzları, kuruma ait renkler ve iletişim modelleri yaratırken, kendi içlerinde de bütünleşme sağlayarak biz bilincini oluşturmuşlar ve müşteri üzerinde de arzu ettikleri imajı geliştirmeye çalışmışlardır⁶⁷.

1.2.2.3. Marka Kimliği

Her insanın kimlik ve kişiliği kendine özgü ve eşsiz olduğu gibi yaşayan bir varlık kabul edilen markaların da birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu ifade edilebilir. Bir insan kişilik özelliklerine göre adlandırılıyorsa, markalar da marka kişiliklerine göre tanımlanabilmektedirler. Marka kişiliği, duygusal, fonksiyonel bireysel fayda yaratan değerler vaadidir ve marka ile müşteri arasındaki ilişkiyi oluşturan kavramdır.⁶⁸

⁶⁵ Thomas Garbett, How to Build a Cororations Identity and Project its Image, Lexington Book, USA, 1988, p. 65.

⁶⁶ Makbule Evrim Gülsünler, "Kurum Kimliği Süreciyle İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, Cilt: 1, Sayı: 17, 281-294, ss. 293-294.

⁶⁷ Zeliha Hepkon, "Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 2003, s. 178.

⁶⁸ Güven Borça, *Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar mı?*, Mediacat Yayınları, İstanbul, Nisan 2006, s.142.

Marka kimliđi kiřinin veya topluluđun bir őrün için duygusal olduđu kadar rasyonel tanımlamalar bütünü bir bařka söyleyiřle őrünün çađrıřtırdıđı dűřünce ve duyguların tamamı olarak tanımlanabilir. Bir iřletme markalı őrün őretiyorsa, kendi kimliđinden çok sahip olduđu markanın kimliđini őr plana çıkarmaktadır. őrünün, hizmetin veya iřletmenin fiziksel ve fonksiyonel olarak yarattıđı farklılıklardan ziyade műřteride oluřturduđu algı farkı marka kimliđi ile őr plana çıkabilmektedir. İřletme, marka kimliđini merkeze almıř ise diđer iřletmelerden farklı bir yařam eđrisine sahiptir. Kűreselleřme ve bařdűndűrűcű rekabet ortamında iřletmelerin őrrettikleri mal ve hizmetlerin artık bir “Marka“ olması řarttır. űnkű műřteri artık yalnızca tüm ilgisini őrüne toplamakta, őrten iřletme ile ilgilenmemektedir. őrünü bilinen bir iřaretle belirleme yaklařımı őrünün satıřını arttırmak için yapılan bařarılı bir yűntemdir. Marka ile műřteri arasındaki bađı marka kimliđi oluřturmaktadır. Marka kimliđi, yođun rekabetçi piyasada markanın karlı bűyűmesi ve geliřmesi ile sűrekliliđi için en őrnemli kavramlardan biridir.⁶⁹.

1.2.2.2.4. Dağıtım Kanalları

Pazarlamada őrünün őrütildiđi kaynaktan alıcısına olan aktarım sűrecine dađıtım denilmektedir. Satıcı pazarından nihai tűketickiye veya kullanıciya ulařan adımların toplamıdır. Yapılan tüm tariflerde bulunan kritik nokta, őrün ya da hizmetin műřteriye dođru ilerliyor olması gerekliliđidir. űnkű, őrün ve hizmetlerin tűketimi yapılmak űzere kullanıcıya ulařması řarttır.⁷⁰.

Gűnűműzde bir takım sebeplerle őrretim alanları bazı lokal bűlgelerde bulunmaktadır. őrün ve hizmetin dođduđu yerden tűketickiye ulařtıđı nokta arasındaki mesafe gűz őrűne alındıđında dađıtım kanalları daha da őrnemli hale gelmektedir. Geniř pazar imkanları, seri őrretim, globalleřen sistemde uluslararası pazarlara açılma gerekliliđi, dađıtım sistemlerinin kurulmasını gerekli hale getirmiřtir. Dađıtım masraflarının pazarlama masrafları içindeki oranının fazla olması, ezici rekabet ortamı, műřteri hassasiyetleri ve memnuniyeti, sűrekli geliřen teknoloji dađıtım alanının, pazarlamanın dođru yűnetilmesi için őrnemli faaliyet alanlarıdır⁷¹.

Pazarlama kanallarının unsurları, planlama, denetim ve yűnetim bakıřı ile bakıldıđında iki temel bűlűmde incelenmektedir⁷²;

1. Geleneksel dağıtım kanalları,
2. Bűtűnleřmiř modern dađıtım kanalları.

⁶⁹ Gűlsűnler, a.g.e., s. 281.

⁷⁰ Gazanfer Erbařlar, **Pazarlama Yűnetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2014, s. 219.

⁷¹ Tařkın ve Gűnűller, a.g.e., s. 127.

⁷² Ece Armađan, **Dokuzuncu Bűlűm Dađıtım Kanalları ve Lojistik Yűnetimi**, 9. Bűlűm, Pazarlama Yűnetimi, (Editűr: Mehmet Marangoz), BETA Yayınları, 2017, 341-384, s. 341.

Geçmiş dönemde geleneksel dağıtım kanalları bakışı yaygınken, günümüzde işletmelerin büyüme amaçlı dikey kanalları seçtikleri gözlemlenmektedir.

Temel anlamıyla dağıtım, ürünün üretiminin yapıldığı yerden alınıp müşterisine taşınması olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile satıcının oluşturduğu pazardan son kullanıcıya kadar olan aşamaların toplamı olarak da tanımlanabilmektedir⁷³. Ürün ve hizmetler fayda yaratmak üzere nihai tüketiciye ulaşmak zorundadırlar. Literatürde, ürünlerin ulaşımını sağlayan ve pazarlamanın en temel unsurlarından biri dağıtım kanalları olarak belirtilmektedir. Ürünlerin, üretim kaynağından alınıp, nihai tüketicilere ulaşma aşamasında yer, aittik, şekil, zaman bakımından çeşitli farklılıklar oluşabilmektedir. Dağıtım kanalları bu farklılıkları ortadan kaldırmakta ve müşteri tatmini ve fayda oluşturmaktadır. Dağıtım kanalında bulunan aracılardan, pazarlama çalışmalarının neticesinde yarattıkları faydalarından en önemlileri; bir arada olmayan ürünleri tasnif ederek kümelenmiş ürünleri ayırarak ve bölerek, benzer olanları veya aynı amaçla toplanmış olanları düzenlemektir.⁷⁴

1.2.3. Yapısal Sermaye ve Bileşenleri

Bilgi çağında işletmelerdeki işletme yapısı ve insan kaynakları yaklaşımları başarıyı ve yapısal sermayeyi etkileyen önemli unsurlardır. Yapısal sermaye, işletmeye ait olmakla birlikte, paylaşılabilir ve yeniden değerlendirilebilir durumdadır. Yapısal sermayeyi oluşturan faktörler, patent ve telif hakları ile korunacak olan teknolojik icatlar, veri ve bilgilerdir. Bununla beraber diğer kısım ise, organizasyonel yapı, iklim, sistemler, kurumsal kültür, karar alma stratejileri, genelge ve prosedürlerdir. Bir işletmede yapısal sermaye bulunmuyorsa, sadece insan sermayesinin varlığından söz edilebilir. Yapısal sermaye, işletmenin nihai başarısı için, işin ne kadar sürede yapıldığını yani süreç yönetimini ve hatta inovatif yaklaşımları da barındırmaktadır. Böylece çalışan başına düşen maliyet azaltılarak, faaliyet karının artırılmasına katkı sağlanmaktadır⁷⁵. Bu kısımda yapısal sermaye başlığı altında ilk olarak tanımlama yapılmış daha sonra yapısal sermaye bileşenleri hakkında bilgi verilmiştir.

⁷³ Ali Fuat Koç, *AT Rekabet Hukukunda Seçici Dağıtım Anlaşmaları*, Rekabet Kurumu, 2005, 1-93, s. 8.

⁷⁴ Armağan, 2017, a.g.e., s. 342.

⁷⁵ Halil Pehlivan, "Entelektüel Sermaye", <http://www.halilpehlivan.com/dokumanlar/Entellekt%C3%BCel%20sermaye%20.pdf> (Erişim Tarihi: 01.09.2018).

1.2.3.1. Yapısal Sermaye

Yapısal sermaye, verimliliği ve karlılığı artıran, sürekliliği olan bir örgüt kültürü temelinde bulunduğu için kalıcı bir sermaye çeşidi olarak ifade edilmektedir. Beşeri sermaye ve müşteri sermayesi her an yer değiştirebilir özellikle olmasına rağmen yapısal sermaye işletmeye bağlı ve ayrılmaz bir parça olarak vazife görmektedir. Yapısal sermayeyi oluşturan öğeler, patent, telif hakları, tasarım hakları, ticari sırlar, ticari markalardan oluşan entelektüel mülkiyet ve yönetim felsefesi, işletme kültürü yönetim sürecinde kullanılan bilgi sistemleri, finansal ilişkiler gibi üst yapı bileşenleridir. Yapısal sermaye, işletme içinde çalışan insan kaynağı faktöründen bağımsız olmalı ve herhangi bir çalışan hareketine bağlı olarak şekil değiştirebilir olmamalıdır⁷⁶.

Smircich'e göre yapısal sermaye, kurumda çalışanların entelektüel bakışının tüm yapıyı etkileyen düzenlemeler bütünü olarak tanımlanabilir. Tüm yapıyı kapsadığında tüm birikim ve deneyimler kalıcı olarak kurum kültürüne dönüşmektedir. Kurum, çalışanlarını teşvik eden, cesaretlendiren, ilham veren, kuruma bağlılık oluşturan örgüt ortamının yaratılması ile oluşturulan sistemin kabul edilmesi ve örgütsel yapının oluşturulması yapısal sermaye olarak tanımlanmaktadır⁷⁷. Kurumun entelektüel sermayesini, kurumun hedefleri doğrultusunda harekete geçirebilmesi için, yapısal sermayeyi oluşturan ve kurum içinde yaratılmış süreçlerin, uygulamaların, kavramların, modellerin, kuruma özgü rutin uygulamaların bulunması ve dizaynedilmesi gerekmektedir⁷⁸.

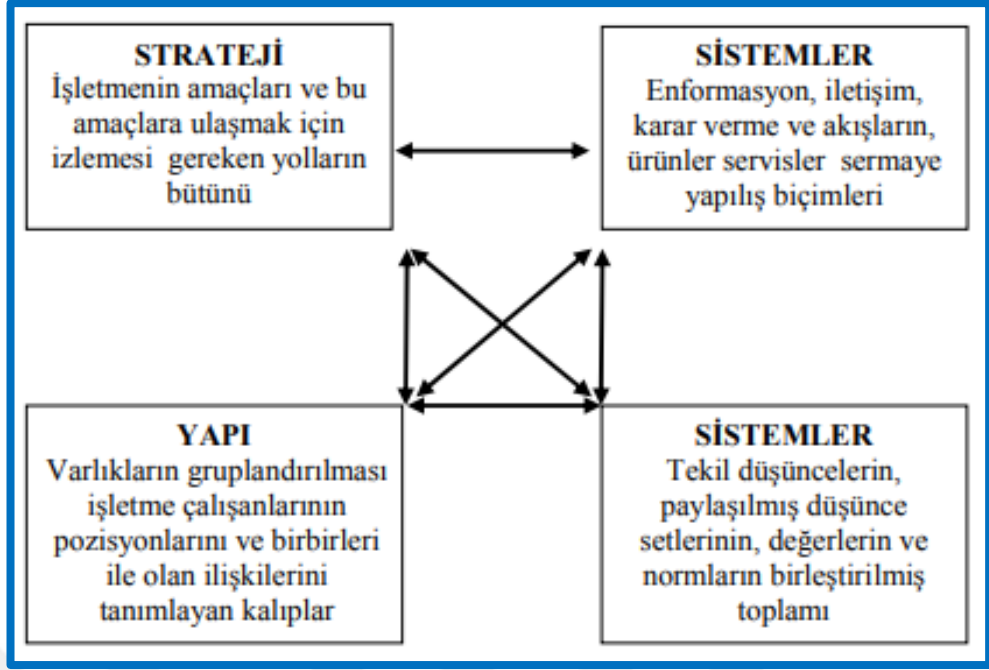
Yapısal sermaye ile refah yaratılarak, insan zekası, yaratıcılığı ve vizyon yaratma yeteneğinin ortaya çıkması sağlanmaktadır. İnsan sermayesinden değer elde edebilmek, yapısal sermaye ile gerçekleşmektedir⁷⁹.

⁷⁶ Hobikoğlu, a.g.e., s. 89.

⁷⁷ Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 1983, No: 28, 339-358, p. 339.

⁷⁸ Kanıbir, a.g.e., s. 81.

⁷⁹ Erol Eren ve Selma Akpınar, "Yapısal Sermayenin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması", *Öneri Dergisi*, 2004, Cilt: 6, Sayı: 22, 9-17, s. 16.



Şekil-4 Yapısal Sermayenin Sahip Olması Gereken Örgütsel Yetenekler⁸⁰

Yapısal sermaye, kurumun dahil olduğu pazarda söz sahibi olabilmesi için gereken örgütsel kabiliyetlerin toplamı olarak ifade edilmektedir. Bazı örgütsel kabiliyetler şekil 4'te belirtilmiştir. Uygulanacak stratejiler için yapıyı oluşturmak ve oluşturulan yapının var olan sistemle entegrasyonunu sağlamak ve sistemi daima geliştirmek gerekmektedir.

1.2.3.2. Yapısal Sermayenin Bileşenleri

İnsan sermayesinin kullanımı için bir gereklilik olan ve bir iş gününün sonunda işletme içinde kalan bilgiye yapısal sermaye adı verilmektedir. Yapısal sermayenin varlığını ispatlayan birçok veri bulunmaktadır. Son dönemde, işletmelerin piyasa değerleri ve defter değerleri arasında ciddi fark oluşmaya başlamıştır. Bunun nedeninin finansal tablolara yansımayan bir görünmeyen değer varlığı olduğu bilinmektedir. Yapısal sermayenin unsurları maddi değerlerle ifade edilememektedir. İşletmenin maddi kaynak ile desteklemediği hiçbir kararı insan kaynakları tek başına alamaz. Yapısal sermaye, entelektüel varlığı üst seviyeye çıkarmak için harekete geçirir ve entelektüel sermayeye bağımlıdır. İnsan sermayesi de örgütün yapısını oluşturur. Yapısal sermayenin tamamı işletmenin kendisine dahildir, işletmeye aittir, yeniden üretimi yapılabilir, geliştirilebilir ve paylaşılabilir bir değerdir.⁸¹

⁸⁰ Sami Oğuztürk ve Ali Murat Alparslan, "E-Ticaret Stratejisinde Entelektüel Sermayenin Görünümü", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, Sayı: 13, 145-169, s. 159.

⁸¹ Gürkan Papatya, "Entelektüel Sermaye Asimetrisi: Yönetim İdeolojisine Dönüşebilecek Bazı Notlar", *Informag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi*, 2002, Sayı: 15, 54-65, s. 54.

Yapısal sermayenin bileşenleri; Ar-Ge, enformasyon teknolojisi, kurum imajı, işletme kültürü, sosyal sorumluluk son olarak entelektüel mülkiyet başlıklarına değinilmiştir.

1.2.3.2.1. Ar-Ge

Ar-Ge Yeni ve fayda sağlayan bir buluş elde etmeye, varolan buluşların etkinliğini ve verimliliğini artırmaya ya da oluşan maliyeti minimize etmeye yönelik yapılan yeniliği merkeze alan bilimsel çalışmalardır. Ar-Ge çalışmaları ile akademisyenler ve araştırmacılar yeni bir fikir oluştururlar. Bu yeni fikir mühendislerin çalışması sonucunda yeni bir ürün haline gelir ve üretim sürecine geçilir. Sonraki adımda ise bu yeni ürün için pazarlama planı yapılabilir. Piyasada ürüne olan ihtiyacın ve talebin yaratılması ile ve talebin (özellikle yurtdışı) artırılması amaçlanmaktadır. Talep artırıldığında ihracatın artması ise ekonomik büyüme anlamına gelmektedir. Bu durum Ar-Ge ile ekonomik büyüme arasında doğru orantının varlığını ispatlamaktadır⁸².

Gelecek vizyonu olan her işletme bilgi ekonomisinin yarattığı avantajlardan faydalanmalıdır. Bunun için de bilgi ekonomisindeki tüm gelişmeleri izlemeli, yeni projeler üzerinde çalışmalı, teknoloji yatırımı yapmalıdır. Havacılık sektöründeki işletmeler, sermayeden elde edilecek kazançları arttırmaya çalışır, stratejik kararlarını tüketicinin reflekslerine göre verirler Böylece hizmet sektörü olarak verdikleri servisten doğan karlarını artırmayı hedeflerler. Sermaye yatırımları ve bilginin birikimi, sektörlerin artan karlarla çalışmasına ve ekonomik gelişmeninyalnız bir seviyede değil, aynı zamanda genel olarak artmasına yol açmaktadır. Ar-Ge modelinin benimsenmesi ile Ar-Ge sektöründe büyüme sağlanmıştır. Büyüme Ar-Ge temelli olarak dış ticaret verileri ve dış ticaretin politikaları baz alınarak değerlendirilmektedir.

Ar-Ge'yi tanımlarken üç temel üretim faaliyeti göz önüne alınmaktadır. Bunlar geleneksel ürün, sanayi ürünü ve sanayi ürünü geliştiren Ar-Ge'dir. Ar-Ge özellikle dış ticarettten sağladığı fayda ile büyümenin lokomotif gücü olarak kabul görmektedir.

⁸² Ridvan Önder ve Abdunnur Yıldız, "5520 ve 5746 Sayılı Kanunlar Çerçevesinde AR-GE Harcamalarının Vergisel Durumu", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2017, Cilt: 27, Sayı: 1, 141-158, s. 142.

Ar-Ge sektöründe üstünlüğü olan ülkeler kendi mevcut konumlarını korumak için harcamaların tüketime kaymasını sağlayarak kaynakların bilgi odaklı sektörlerle kaymasını engellemeyi ve uzun dönemde büyümenin hızını düşürmeyi hedeflemektedirler⁸³.

1.2.3.2.2. Enformasyon Teknolojisi

İnsanın dış dünya ile ilişkisinde belirsizliği azaltan her türlü bilgi, enformasyon teknolojisi içinde yer alır. Ait olduğu bölümden bağımsız olarak bilgi ve karar birimlerinin iletim yayın ve muhafazasında kullanılan altyapı ve donanımın tümüne enformasyon teknolojisi adı verilmektedir. Başka bir deyişle de belli bir konuda belli bir sosyolojik yapıda bilgilerin ve haberlerin iletilmesine yarayan araçların tamamına da enformasyon teknolojisi denir. Daha spesifik olarak, özel olarak türetilmiş verilere de verilen addır⁸⁴.

Enformasyon teknolojileri işletmenin stratejisine ve yapısına ne kadar uygun ise ve çalışanlar tarafından ne kadar kolaylıkla kabul görmüş ise, entelektüel sermaye değeri de o kadar yüksek olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin hedeflerini ve hedeflere ulaşabilmek için izleyecekleri yolları doğru tespit etmeleri büyük önem taşımaktadır. Günümüzde, tek kriterin varlığı ile performans hedefleri oluşturulamaz. Salt finansal ölçütler ile de yeterli değerlendirme yapılamamaktadır. Bir işletme için gerçek başarı, bütün faaliyetlerinde performansının yüksek olması demektir. Bunun için sadece finansal ölçütler değil, finansal olmayan ölçütlerin de kullanılması gerekmektedir. Bilgi teknolojileri, iletişim problemlerini ortadan kaldırarak işletmelerde birliği, katılımcılığı ve paylaşımı desteklemektedir. Bir işletme atalet halinde değil ise, bilgiyi doğru yöneterek çalışmayı odağına almış ise hızla büyüyecektir. Hedef ve stratejilere uygun olarak kullanılan enformasyon teknolojisi baş döndürücü rekabette avantaj sağlamakta ve çok değerli bir entelektüel sermaye olarak kabul görmektedir⁸⁵.

⁸³ Güler Gelgeç ve Selim Adem Hatırlı, "Bilgi Ekonomisi ve Büyüme Arasındaki İlişki: Türkiye Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2018, Cilt: 23, Sayı: 1, 97-122, s. 120.

⁸⁴ Sabahattin Aydın, T.C. Sağlık Bakanlığı Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, *Türkiye Sağlık Bilgi Sistem Eylem Planı*, Ocak 2004, 2-57, s. 17.

⁸⁵ Mustafa Bekmezci, "Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)'nin Türkiye'nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt: 8, Sayı: 2, 207-227, s. 224.

1.2.3.2.3. Kurum İmajı

Bir işletmenin dışa yansıyan görüntüsü kurum imajı olarak adlandırılır. Başka bir deyişle kurum imajı, işletmenin, çeşitli grupların zihninde oluşturduğu resim olarak tanımlanabilir. Bu imaj, işletmenin dışa yansıyan hali olarak görülen ve işletmenin kamuoyu ile olan münasebetlerinde en önemli yer tutan imaj türü olarak kabul edilmektedir. İşletmenin içinde ve dışında yaratılacak imajın inandırıcı olabilmesi için, gerçeklerle uyumlu olması gerekmektedir. İşletmeye dair tüm imaj bileşenleri bir araya gelir bir kurumsal imaj algısı oluşur. Bu imaj bütünsel olarak işletmeyi kişinin zihninde tanımlamaktadır⁸⁶.

İşletmenin kurumsal değeri iç ve dış çevre tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. İşletme yönetiminin kurum imajını doğru kullanıp gereken önemi vermesi gerekmektedir. Zor zamanlarda tesis edilen güvenin muhafazası ve istikrar sürdürülebilirlik için gereklidir. Dünya çapında bilinen en büyük hava yolu işletmeleri dahi, imajlarında herhangi bir olumsuzluk yaşadıklarında ekonomik kayıplara uğrayabilmektedirler. İşletmelerin, kurumsal imajlarını güçlendirmek için hizmet ettikleri müşteri kitlesinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini fark etmeleri gerekmektedir. Kurumsal imaj ancak bu şekilde oluşturulur, yönetilir, korunur ve geliştirilebilir. Kurumsal imaj yaratma ve imajı sürdürülebilirliği maliyetlidir ve gayret gerektirmektedir. Başarılı işletmelerin, imaj yönetim aşamalarında etkin olmak için büyük çaba ve paralar harcadıkları bilinmektedir. İşletmelerin kurum imajının değerlendirilmesi için yapılan araştırmalara bakıldığında, işletmelerin yönetim tarzı ve felsefesi, finansal yapabilirliği, nitelikli çalışan istihdam etme ve bu çalışanı elde tutma kabiliyeti, sosyal sorumluluk bilinci gibi ölçütlerle değerlendirildikleri görülmektedir⁸⁷.

1.2.3.2.4. İşletme Kültürü

Bir işletmede bulunan çalışanları yönlendiren normlar, değerler, davranışlar inançlar ve alışkanlıkların bütününe örgüt kültürü adı verilmektedir. Küresel sistemde, örgüt kültürü işletmelerin rekabetçi olmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarına bir kimlik veren ve örgüte sadakat duymasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından benimsenen içteki değişkenleri

⁸⁶ Gönül Budak ve Gülay Budak, *İmaj Mühendisliği Vizyonundan Halkla İlişkiler*, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, 2014, s. 511.

⁸⁷ Murat Başar vd., "Okulların Entelektüel Sermayeleri İle Örgütsel İmajları Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2014, Cilt: 2, Sayı: 2, 302-317, s. 302.

göstermektedir⁸⁸. Endüstriyel sosyoloji ve işletme kültürü alanlarında hatırı sayıları bir literatür birikimi var olmasına rağmen yönetim kültürü kavramı hala net bir biçimde tanımlanamamaktadır. Kültür, işletmeleri kapsayansosyolojik çevrekoşullarınınönemli bir parçası olduğundan işletmelerin yaşama ve gelişmesini büyük oranda etkilemektedir. Kültürel değerleri ve bireylerin yönetsel davranışlarını oluşturan önemli bir unsur olduğundan kültür, yönetim üzerinde de son derece etkili görülmektedir. Kişilerin doğal özellik ve yetenekleri, sonradan elde ettiği tecrübe ve kazanımlar ile sosyal ortamının çeşitli koşulları kültürel yapıyı etkileme ve şekillendirme özelliğine sahip bulunmaktadır. Kültür, sahicidir ve toplumsal, hukuksal, dinsel, birçokkoşulun sonucudur. Kültür kavramını tanımlamak zorlayıcı iken, yönetim kültürünü tanımlamak çok daha zorlayıcıdır. Bazı araştırmacılar, onu örgüt kültürünün bir alt kültürü bazı araştırmacılar da genel kültürün bir alt kültürü olarak görmekte ve tanımlamaktadırlar⁸⁹.

1.2.3.2.5. Sosyal Sorumluluk

İşletmelerin salt kar elde etmesinin dışında toplum için belli yükümlülükleri olduğu görüşüne sosyal sorumluluk denir. Kavram, ticari bir işletmenin ekonomik ve yasal yükümlülükleri dışında, uzun vadeli bir gaye olarak topluma yönelik faydalı girişimlerde bulunması ve bu yükümlülüğü sürdürmesi olarak tanımlanmaktadır. Sosyal sorumluluk için birçok tanım yapılmaktadır. Bireysel sorumlulukların da bir sosyal boyutu olduğu düşünüldüğünde, bireysel sorumlulukların toplumsal maliyetinin yüksek olduğu bilinmektedir. İşletmelerin halktan aldığı bir kısmını halka vermesi günümüz iş dünyasında etik bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır⁹⁰.

1.2.3.2.6. Entelektüel Mülkiyet

Yasa ile koruma altına alınmış entelektüel varlıklara entelektüel mülkiyet adı verilmektedir. Entelektüel mülkiyet, işletmelere ait olan önemli bilgi ve değerlerin mülkiyet haklarıdır⁹¹. Entelektüel mülkiyetlerin, entelektüel sermaye olabilmesi için bu varlıkların ekonomik bir değere sahip olması gerekmektedir. Entelektüel varlıklara sahip olanlar, tek kullanıcı statüsündedirler, varlığı satarlar yada kiralama yolu ile bu varlıklardan bir katma değer oluştururlar. Patent, tescilli ticari marka yaratımı, ticari sırlar, telif hakları, imtiyaz hakları gibi mülkiyet konusunu ilgilendiren

⁸⁸ Sevinç Köse vd., "Örgüt Kültürünün Oluşturan Faktörler", *Yönetim ve Ekonomi*, 2001, Cilt: 7, Sayı: 1, 219-242, s. 219.

⁸⁹ Alper Özmen, "Kamuda Yönetim Kültürü," *International Journal Of Social Science*, 2013, Cilt: 6, Sayı: 3, 925-946, s. 928.

⁹⁰ Michael H. Mescon, *Business Today, New Jersey*: Prantice Hall, 2001, p. 48.

⁹¹ Emrem, a.g.e., s. 10.

hakları işletmelerin para kaynağıdır. Bunlar işletmelerin borsadaki kıymetini oluşturan değerlerdir. Hakların işletmelere piyasada sağladığı ciddi avantajlar bulunmaktadır. Benzetme yapmak gerekirse, bu haklar birnevi legal olarak tekel olma hakkı sağlamaktadır.

Gelişmiş ülkelerde sözü geçen bu haklar yasalarla korunmaktadır. Hakların satışı da işletmeler için ciddi bir değer yaratmaktadır. Birçok işletmenin elinde ekonomik değeri bulunmayan patent hakları bulunmaktadır⁹².

1.3. ENTELEKTÜEL SERMAYE KAPSAMINDAKİ VARLIKLARIN SINIFLANDIRILMASI

İşletmelerin, bilgi ve yaratıcılığa dayalı olarak oluşan fiziksel olmayan varlıkları da işletmeyi değerlendirirken, dikkate değer bir konuma gelmiştir. Soyut varlıkların hareketliliğinin, somut varlıklara oranla daha fazla olması bu varlıkların değerini arttıran önemli bir faktör olarak görülmektedir. İşletmenin piyasa değeri oluşurken entelektüel sermaye kapsamında soyut varlıkların oranındaki artış gittikçe hızlanmaktadır. Böylece işletmenin piyasa değerinin belirlenme süreci daha karmaşık bir duruma gelmektedir⁹³.

Entelektüel sermaye, rekabet ortamında, işletmenin en önemli değeri olarak dikkat çekmektedir. İşletmenin hangi değere sahip olduğunu ve o değeri nasıl değerlendireceğini iyi bilmesi ve vizyonunu buna göre belirlemesi gerekmektedir. Bilinmektedir ki entelektüel sermaye varlıkları işletmeye ait olmakta ve gizli olarak kalmaktadır. Bunun dışında bilgi çağında üretim faktörlerinin de tekrar değerlendirildiği, en önemli üretim faktörünün bilgi olduğuda bilinmektedir. Bilginin değeri ile işletmelerin piyasa değerine son derece olumlu katkı yapan entelektüel varlıklar hesaplara yansıtılmamaktadır. Yalnız bu varlıklardan azami kazanç sağlayabilmek için entelektüel sermayeyi en verimli şekilde kullanmak ve yönetimini sağlamak gerekmektedir. Böylece işletme, rakiplerine karşı avantajlı konuma geçebilecektir.⁹⁴

⁹²Suphi Aslanoğlu ve İsrail Zor, "Bilgi Varlıklarının Değerlemesi: Entelektüel Sermaye Ölçüm ve Değerleme Modelleri; Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2006, Sayı: 29, 152-165, s. 163.

⁹³ M. Başaran Öztürk ve Ünsal Ban, "Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerine Etkisi", *Asomedy Dergisi*, 2003, Sayı: 54, <http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/asomedy/nisan2003/dosyanisan2003.html> (Erişim Tarihi: 01.09.2018).

⁹⁴ Fatma Merve Yandık, "Türk Bankacılık Sektöründe Entelektüel Sermaye Yönetimi", *EUREFE'16 Bildiri Kitabı*, International Congress on European Union Relations, Economics, Finance and Econometrics, 10 Eylül 2016, 254-287, ss. 262-263.

Bu bölümde; işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için gereksinim duyulan ve en kaliteli örgütsel değerler olan alt yapı varlıkları, entelektüel mülkiyet varlıkları, işletmelerin içinde bulunduğu sektörde önemli bir rekabet avantajı elde etmesini sağlayan pazar varlıkları ile sahip olduğu en önemli unsur olan insan merkezli varlıklar ele alınmıştır.

1.3.1. Altyapı Varlıkları

Altyapı varlıkları, işletmenin yaşayabilmesi için ihtiyaç duyulan, nitelikli örgütsel değerler olarak ifade edilmektedir. İşletmenin değerleri; işletmenin stratejisi, maddi ve maddi olmayan varlıkları ve kaynaklarıdır. Maddi varlıklar; kısa sürede tüketilebilen, likit olabilen döner varlıklar veya bir yıldan daha uzun süre yararlanılabilen arazi, donanım, fabrika gibi duran varlıklar veya hisse senedi, tahvil benzeri yatırımlardır. Yapılanma sürecinde olan ve bir başarı çizgisi yakalamış işletmeler değişime açık ve cömert bir paylaşım kültürüne sahiptirler ve çalışan bireyleri eğitmiş olmaları gerekmektedir. İşletme içinde bu iklimin oluşması için altyapı varlıklarının da uyumlu dizayn edilmesibir gerekliliktir. Alt yapı varlıklarının değeri nispeten bellidir ve ölçülebilmektedir⁹⁵.

Altyapı varlıklarının, işletmenin misyonuna ve vizyonuna uygun olarak, işletme kurumsal bakışı ve kararları ile yönetilmesi gerekmektedir. Altyapı varlıklarının, dengeli başarı göstergesinin hangi seviyesinde değerlendirileceği de önemlidir. Dengeli başarı göstergesi entelektüel sermayenin ölçümü için geliştirilen yöntemlerden biridir. Bu değerlerin dengeli olarak ele alınması, her değerle ilgili amaç, beklenti ve kriterin net olarak belirtilmesi, hedeflere odaklanılması, işletmelerin başarılı olmasında etkili olmaktadır⁹⁶.

1.3.2. Entelektüel Mülkiyet Varlıkları

Entelektüel varlıklar, yasa ile koruma altında ise, buna entelektüel mülkiyet denilmektedir. Bunlar, telif, imtiyaz, patent, tescil edilmiş ticari marka, ticari sırlar ve mülkiyet hakları gibi işletmelerin borsadaki değerlerini de belirleyen haklardır. Yasa ile korunan bu hakların dahil olduğu piyasada, işletmelere fayda sağlayan en önemli kaynaklardan sayılabilir. Sözü geçen bu haklar yasa ile verilen tekel olma hakkı olarak değerlendirilebilmekte ve satıldığında işletmeler için ciddi büyüklükte değer yaratmaktadır. Bu sebeple de Avrupa ülkelerinde ve Amerika'da yasaların gücü ile

⁹⁵ Bekmezci, a.g.e., s. 210.

⁹⁶ Bekmezci, a.g.e., ss. 215-216.

korunmaktadır. Entelektüel mülkiyete, entelektüel sermaye diyebilmek için maddi değerinin bulunması gerekmektedir. Birçok işletmede maddi değeri olmayan patent hakkına rastlamak mümkündür.⁹⁷

1.3.3. Pazar Varlıkları

Pazar varlıkları, işletmenin dahil olduğu sektörde rekabet avantajı sağlayan, diğer işletmeler ve müşterilerle kurduğu yararlı ilişkiler sonucunda oluşan varlıklar olarak tanımlanabilir. Marka ve algısı, müşteri sadakati, rakipler karşısında avantaj sağlayan ticari sözleşmeler, lisans anlaşmaları, franchising anlaşmaları pazar varlıklarından sayılmaktadır⁹⁸.

1.3.4. İnsan Merkezli Varlıklar

İnsan merkezli varlıklar, insanların sahip oldukları özelliklerdir ve en önemli unsurlar olarak belirtilmektedirler. İşletmede çalışan bireylerin sahip oldukları yaratıcılık, sorun çözme becerisi, liderlik, ikna kabiliyeti, yönetsel beceriler gibi yetkinliklerdir⁹⁹.

1.4. ENTELEKTÜEL SERMAYE MODELLERİ

İşletmelerin piyasada etkin olabilmesi ve rakiplerinin önüne geçebilmesi için işletmenin en değerli varlığı olarak nitelendirilen entelektüel sermaye gittikçe daha önemli bir ölçü haline gelmektedir. Entelektüel sermayenin mali tablolarda yer almaması ciddi bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu varlıkları ölçmek ve değerlendirmesini yapmak bir gerekliliktir¹⁰⁰.

Her işletme ve bölüm için entelektüel sermaye modeli ve içindeki öğeler değişiklik gösterebilmektedir. Bunun sebebi ise; her işletmede modelin içindeki öğelerin önem derecelerinin farklı olmasıdır¹⁰¹.

Entelektüel sermaye modelleri başlığı altında, entelektüel sermayeyi insani kaynaklar, entelektüel varlıklar ve fikri mülkiyet olarak inceleyen Sullivan Modeli, entelektüel sermayenin entelektüel sermaye, yapısal sermaye

⁹⁷ Emrem, a.g.e., s. 4.

⁹⁸ Demirel ve Demir, a.g.e., s. 90.

⁹⁹ Demirel ve Demir, a.g.e., s. 91.

¹⁰⁰ Suphi Aslanoğlu ve İbrahim Zor, "Bilgi Varlıklarının Değerlemesi: Entelektüel Sermaye Ölçüm ve Değerleme Modelleri; Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2006, Sayı: 29, 152-165, s. 156.

¹⁰¹ Gülçin Büyükoçkan, "Entelektüel Sermaye Yönetimi", *KalDer Forum*, 2002, Sayı: 35, 1-44, s. 4.

vemüşterisermayesinden oluştuğunu iddia eden Bentis Modeli, entelektüel sermayenin değere dönüştürülen bir bilgi olduğunu savunan Edvinson ve Malon Modeli, entelektüel sermayenin yapısal sermaye, ilişkisel sermaye ve entelektüel sermayenin birbirleri ile etkileşiminden oluştuğunu ileri süren Ros ve Meslektaşları Modeli ile Brooking Modeli irdelenmiştir.

1.4.1. Sullivan Modeli

Sullivan modelinde örtülü ve açık bilgi kavramları öne çıkmaktadır. İnsanlarda bulunan ve tamamı paylaşılmamış bilgilerden yaratılan değer, entelektüel sermaye, açık ve paylaşılmış bilgiden doğan değer ise entelektüel varlık olarak kabul görmektedir. Kanun ile korunan entelektüel varlıklar da entelektüel mülkiyeti oluşturmaktadır¹⁰².

Sullivan, modelinin yaklaşımına göre entelektüel sermaye üç ana kısımda incelenmektedir. Fikri mülkiyet; kanunla desteklenen, korunan ve takip edilen bir entelektüel varlıktır. Fikri mülkiyet, patent hakkı, telif hakkı, markalar ve ticari üretimlerin sırlarıdır. İnsan kaynakları; işletmede çalışanların deneyimi, başarısı, teknik uzmanlığı ve yaratıcılığı ile ilgili bilgilerin toplandığı bir birimdir. Burada çalışanların, zekâ, yetenek tecrübeleri dikkate alınmaktadır. İnsan kaynakları işletmenin kurumsal hafızasını oluşturmaktadır. İşletmeler tarafından oluşturulan ticari fikirler, inovatif bilgiler entelektüel varlık olarak görülmektedir. Bu varlıklar işletmede, kâğıt üzerinde bulunan bilgiler olarak sayılmakta ve bunlar üzerindeki tasarruf hakkı yine işletmeye ait bulunmaktadır¹⁰³.

1.4.2. Bentis Modeli

Bentis Modeli, işletmelerin kanun ile korunan, entelektüel mülkiyet şeklinde tanımlanan, entelektüel varlıkları ile sermayesini ölçmektedir. Bunun yanı sıra Bentis modelinde, patentlerin entelektüel sermayenin varlıklarında en önemli unsurunu oluşturduğu bilinmektedir. Bentis modeli, işletme için entelektüel mülkiyet oluşturmak amacıyla Ar-Ge çalışmalarını gösteren teknoloji faktörünü tanımlamaktadır. Teknoloji faktörünü etkileyen değişkenler, birimlerin satış tutarlarının başına düşen Ar-Ge masrafı, Ar-Ge masrafı başına düşen gelir tutarı, patent adedidir. Bunun yanı sıra birimlerin satış tutarlarının başına düşen patentlerin

¹⁰² Emrem, a.g.e., s. 6.

¹⁰³ Alam Tabrizvd., *Intellectual Capital*, Tehran: Iran Industrial Research and Training Center, 2009, p. 128.

projelerinin maliyeti şeklindeki sayısal kavramlarla entelektüel sermayenin varlık değeri ölçülmektedir.¹⁰⁴

Bentis modeli yapısal sermayenin veri analiz sistemlerini, kurumsal kültürünü, iş süreçlerini, operasyon ve verimliliği de kapsamaktadır. Modelde, yaratıcılık ve inovatif bakış, entelektüel sermayenin ana konusu olarak görülmektedir. Bununla birlikte yapısal sermaye ise kurumsal yapı ve oluşumlarında bünyesinde barındırır. Bentis modeli çalışan performansının maksimize edilmesinde dikkate değer paya sahip bulunmaktadır. Bentis, müşteri sermayesi, müşteri yönetimi ve müşteri odaklılık ile satış ve pazarlama ilişkilerini dikkate almaktadır. Entelektüel sermaye; müşteri sermayesi, yapısal sermaye, entelektüel sermaye olarak üç kısımda incelenmektedir. Bentis modelinde, entelektüel sermayenin ciddi bir bölümünü insan zihnindeki örtük ve kapalı bilginin oluşturduğu ifade edilmektedir. Bu bilgiler deneme yanılma ile oluşmuş kabiliyetlerden yaratılır¹⁰⁵.

1.4.3. Edvinsson ve Malon Modeli

Edwinson ve Malone gibi bilim insanları, geleneksel muhasebe argümanlarının modern işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz olduğunu belirtmektedir. İşletmeler ancak entelektüel zekâ ile hazırlanmış, inovatif ürün ve hizmetler ile rakiplerini geride bırakarak piyasada söz sahibi olmaktadır. Stewart 'a göre işletme çalışanlarının tüm bilgileri ve kattıkları değer, işletmenin entelektüel sermayesini oluşturmaktadır. İstenen hedefe ulaşmak için, işletme içinde insan kaynakları birimlerinin donanımlı olmaları bir gereklilik olarak görülmektedir. Maddi olmayan varlıkların tümü entelektüel sermaye olarak adlandırılmakla birlikte, değere dönüşen bilgi de entelektüel sermaye olarak görülmektedir. Bu sebeptir ki entelektüel sermaye, işletmeye daha çok değer katabilmek için vaat edilen bir kaynak olarak da ifade edilmektedir¹⁰⁶.

1.4.4. Ros ve Meslekttaşları Modeli

Roos'un oluşturduğu modelde, entelektüel sermaye, entelektüel sermaye, yapısal sermaye ve ilişkisel sermayenin bileşimi olarak görülmektedir.

¹⁰⁴ Bontis Nick, "Assesing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", *International Journal of Managemet Review*, 2001, Volume: 3 Issue: 1, 41-60, p. 55.

¹⁰⁵ Laury Bollen, Philip Vergauwen ve Stephanie Schnieders, "Linking Intellectual Capital and Intellectual Property to Company Performance", *Management Decision*, 2005, Volume: 43, No: 9, 1161-1185, pp. 1162-1163.

¹⁰⁶ Famil Şamiloğlu, "Entelektüel Sermaye: İMKB'de Hisse Senetleri İşlem Gören Bankalar Üzerine Bir Uygulamaya", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2006, Sayı: 31, 78-89, s. 79.

Roos, entelektüel sermayeyi; işletmenin pazarda söz sahibi olmasını, satış hacmindeki artışı ile açıklar. Ona göre entelektüel sermaye, paydaşların memnuniyetini oluşturan somut olmayan varlıkların tamamıdır. Burada anılan entelektüel sermaye, işletme içinde çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübelerinin tamamı olarak ifade edilmektedir. Roos yapısal sermayeyi oluşturan varlıkların, yeni teknoloji ile fikir geliştirme sermayeleri ve iş süreçleri olduğu belirtmektedir¹⁰⁷.

John ve Goran Roos'un oluşturduğu entelektüel sermaye endeksi modeli, stok yoğunluğuna ve sermaye yönüne dikkat çekmektedir. Entelektüel sermaye göstergesinin bir entelektüel sermayenin endeksinin içinde bir araya getirilmeleri ve endeksin işletmenin piyasadaki değeri ile ilişkilendirilmesini temel almaktadır. Modelde, entelektüel sermaye, değer yaratma konusuna yardımcı olan tüm varlıkların ve unsurların, ticari markaların, patentlerin maddi nitelik taşımayan varlıkların bütünü şeklinde tanımlanmaktadır¹⁰⁸.

Johan ve Göran Roos'un geliştirdiği entelektüel sermayelerin endeksi modelinde, işletmenin vizyonu çerçevesinde oluşan ve entelektüel sermayede rolü olan göstergeler, bir endeksin altında birleştirilmektedir. Entelektüel sermaye endeksi modelinde, stratejilerin, kararların, finansal kriterlerin ve katma değer sentezi yapılmaktadır. Yöntemde, entelektüel sermaye; müşterilerin ilişki sermayesi, altyapıların sermayesi, insanın sermayesi ve yenilik sermayesinin endeksi şeklinde dört ana indeks çerçevesinde ele alınıp, ölçülmektedir. Entelektüel sermayeyi dört ana indeks kapsamında ölçmek için üç adımlı bir süreci oluşturmak gerektirmektedir. Üç adımlı bu süreçte; var olan göstergelerin tekrar incelenmesi, entelektüel sermaye çeşitleri arasındaki hareketi belli eden göstergelerin gelişiminin izlenmesigerekmektedir. Hiyerarşik düzende, entelektüel sermaye göstergelerinin geliştirilmesi bir takım aşamalardan oluşmaktadır¹⁰⁹.

¹⁰⁷ Büyüközkan, a.g.e., s. 5.

¹⁰⁸ Hobikoğlu, a.g.e., s. 274.

¹⁰⁹ Metin Kamil Ercan, M. Başaran Öztürk ve Kartal Demirgüneş, *Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s. 45.

1.4.5. Brooking Modeli



Şekil-5 Brooking Entellektüel Sermaye Modeli¹¹⁰

Şekil 5 'de belirtildiği gibi Brooking, 1996 yılında geliştirdiği modelde, Entellektüel sermayeyi maddi olmayan varlıklar kategorisinde göstermektedir ve işletmenin sürdürülebilirliği açısından son derece önemli bir kavram olduğunu altını çizmektedir.

Brooking modelinde, fikri mülkiyet ait yapı varlıklarından ayrı olarak düşünülmektedir. Modelde, entellektüel sermayenin tanıtım, belgeleme ile ölçme süreçleri önemli görülmektedir. Brooking'in bakış açısına göre, varlıkların her ögesinin parasal bir karşılığı bulunmaktadır. İşletmelerin ellerindeki varlıkları değerlendirmeleri gerekmektedir. Brooking modeli içerisinde, yönetimin asli görevlerinden biri değerlendirme yapmaktır. İşletmenin, finans kurumlarından kolaylıkla fon sağlaması için değerleri tespit etmesi ve belgelendirmesi önem taşımaktadır¹¹¹.

1.5. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİ

Entellektüel sermaye, işletmenin vizyonunun oluşturulmasında ve mevcut durumu doğru değerlendirilmek için zorunlu olarak ölçülmesi gereken bir faktördür. Yöneticilerin entellektüel sermayeyi doğru anlaması ve yorumlaması önemli bulunmaktadır. Bunun için de çeşitli yöntem ve ölçüm metotları geliştirilmiştir. Muhasebe yaklaşımında varlıklar doğrudan değerlendirilirler entellektüel sermaye yaklaşımında ise yenilikler ve yan işlemler direkt olarak değerlendirilememektedir. Bilgi odaklı işletmeyi değerlendirirken entellektüel sermaye yaklaşımı genel muhasebe ve varlık yaklaşımına göre daha doğru ve net değerlendirmeler içermektedir.

¹¹⁰ Tabriz vd., a.g.e., s. 126.

¹¹¹ Tabriz vd., a.g.e., s. 127.

Entelektüel sermaye işletme değerinin en önemli kaynağı olarak görülmektedir ve bu kadar önemli bir varlığın ölçülmesi gereklilik olarak ifade edilmektedir. Buradaki kısıt ölçülme ve değerlendirilmesi çok kolay olmamaktadır¹¹².

Entelektüel sermayenin ölçülmesi, işletmenin soyut varlıklarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi için bir gereklilik olarak görülmektedir. Entelektüel sermayenin ölçümü yapıldığında işletmenin rekabet gücü anlaşılakta ve yönetim için çok değerli veriler toplanmaktadır. İşletme yönetim felsefesi ile entelektüel sermayenin yönetim bakışı bir araya getirildiğinde ve böylece ölçülebildiğinde aşağıda belirtilen faydalar oluşmaktadır¹¹³;

1. Maddi olmayan varlıkları yönetirken işletmede ortak bakış açısı ve terminoloji oluşmaktadır.

2. Entelektüel sermayelerin yönetebilme kolaylığı sağlanmaktadır.

3. İşletme çalışanları soyut varlıkların önemini kavramakta ve değer yaratmadaki gücüne inanmaktadır.

4. İşletme içinde ve dışında açıklık, şeffaflık ve paylaşım etkisi artmaktadır.

Dolayısıyla bu kısımda; entelektüel sermayenin ölçülme nedenleri, faydaları, ölçümünde karşılaşılan sorunlar, raporlanması üzerinde durulmuştur.

1.5.1. Entelektüel Sermayenin Ölçülme Nedenleri

İşletmenin rekabet ortamında var olabilmesi, maddi varlıklara yatırım yapması yanında maddi olmayan entelektüel sermaye unsurlarına ve müşteri-çalışan-bilgi döngüsüne yatırım yapmasını gerekli kılmaktadır. Yatırımın getirisinin hesaplanması ve raporlanması da gerekliliktir. Entelektüel sermaye unsurlarının ölçüm ve raporlanması işletmeye birçok avantaj sağlamaktadır. En temel amacı ise, çalışanlardan başlayarak tüm işletmenin performansını arttırmak ve yönetsel kontrol sistemini işlevsel kılmaktır. Böylece işletmeler hem mevcut durumlarını hem de rakiplerle kıyaslandığında gelişmesi gereken alanları keşfedebilmektedirler¹¹⁴.

İlave değer üretebilme kabiliyetine sahip bir işletme, entelektüel sermayesini doğru bir şekilde ölçmekte ve finansal raporlarında gösterebilmektedir. Finansal raporlarında gösterilmesi durumu diğer işletmeler için de emsal teşkil edebilmektedir. Entelektüel sermayenin ölçme sürecinde geliştirilen yöntemleri finansal ve finansal olmayan metotlar yoluyla ölçüm yapanlar olarak iki bölümde

¹¹² Ertaş ve Coşkun, a.g.e., ss. 125-126.

¹¹³ Argüden, a.g.e., s. 40.

¹¹⁴ Yereli ve Gerşil, a.g.e., s. 21.

incelemek mümkündür. Finansal yöntemlerin bilançoda daha kolay gösterilmesine karşı, finansal nitelik taşımayan yöntemler entelektüel sermayenin yönetilmesi için kullanıldığında bilançoda gösterilmesi daha farklıdır.¹¹⁵.

Entelektüel sermayeyi ölçebilmek için birtakım yöntemler uygulanabilmekle birlikte bu yöntemler ve sonuçları tartışmaya açıktır. Bu durumla yöntemlerin taşıdığı eksiklikten çok, entelektüel sermayenin nispi nitelik taşıması sebebi ile karşılaşılmaktadır. Entelektüel sermaye, maddi ve elle tutulabilir bir varlık olmadığından ölçülmesi ve değerlendirilmesi zordur.¹¹⁶.

1.5.2. Entelektüel Sermayeyi Ölçmenin Faydaları

Entelektüel sermayenin, işletmeye ek fayda sağlayan ve rakipler karşısında üstünlük oluşturan insan kaynaklı bilgilerin tamamı olarak tanımlanması mümkündür. Orada işletmenin şu anki ve gelecek dönemdeki başarılı performansını direkt olarak etkileyen ve rekabet ortamında yerini belirleyen bilgiler bulunmaktadır. Bunun yanı sıra entelektüel sermaye, bilgi sistemlerinin, patentlerin, telif haklarının ve lisans anlaşmalarının finansal nitelik taşımayan, soyut varlığın tamamıdır ve ekonomide işletmelerin en önemli değeri ve en önemli rekabet gücü olarak ifade edilmektedir. Bu hususta en dikkate değer konu, işletmenin hangi güce sahip olduğunu belirlemesi ve onu doğru kullanmasıdır. Bu derece önemli olan değerler finansal tablolarda yer almamaktadır. Elinde bulundurduğu değere rağmen varlıklar bilançolarda gösterilememektedir. Şeffaf kılınması için ölçülmesi ve raporlanması gerekmektedir¹¹⁷.

İşletmeyi değerli kılan varlıkların neler olduğunu saptamak ve hesapları denetlemek, acil ve kesin olmayan ölçümleri yapmayı gerektirmektedir. Entelektüel sermayeyi ölçebilmek için de muhasebe bilgi sistemi sürecini ve uygulamalarını güncellemek ve yeni duruma adapte etmek gerekmektedir. Entelektüel sermayenin değerini bilmek, raporlamak, maddi olmayan duran varlıklara maddi değer biçmek demektir ve sonucunda birtakım suiistimallerle karşılaşmak söz konusu olabilecektir. Entelektüel sermaye hesapları, denetleme işlemini ve kabul edilmiş ölçüm yöntemlerini içeren bir standart yöntem henüz sahip bulunmamaktadır¹¹⁸.

¹¹⁵ Adnan Dönmez ve İbrahim Erol, "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: VAIC™ Yöntemi Yardımıyla BIST-Sürdürülebilirlik Endeksi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", *Mali Çözüm Dergisi*, 2016, Cilt: 138, 27-56, s. 53.

¹¹⁶ Kutlu, a.g.e., s. 249.

¹¹⁷ Makine Mühendisleri Odası Eskişehir Şubesi, "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi", *Bülten*, 2009, 22-30, s. 22.

¹¹⁸ Alagöz ve Özpeynirci, a.g.e., s. 173.

1.5.3. Entelektüel Sermaye Ölçümlerinde Karşılaşılan Sorunlar

İşletmeler, elinde bulundurdukları somut varlıkların kıymetini farklı maliyet kriterleriyle ölçebilmektedir. Bu değerler elde edilirken, katlanılan bir maliyet bulunmakta ve değerlendirme sırasında piyasalarda alımın ve satımının yapılması durumunda belli bir fiyat oluşmaktadır. Alım satımdan sonra oluşan fiyat ile, elle tutulur, gözle görülür varlık haline gelmektedir. Eskime payları da göz önüne alındığında maddi varlıkların değerini ölçmek zor değildir. Bunun dışında entelektüel sermaye ölçümünde yaklaşım farklıdır. Bilgileri temel alan değerler ile oluştuğundan, soyut varlıklar kategorisinde bulunup, işletmelere göre farklılıklar göstermesi sebebiyle entelektüel varlıkların ölçülmesi daha zordur. İşletmenin mevcut entelektüel sermayesinin değerinin ölçülmesinde güvenilirlik yönünden tereddütler uyandırır da bunun için farklı bulgular ve yöntemler de bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bir kısmı entelektüel sermaye bileşenine göre ölçülmesi gerektiğini ifade ederken, diğer bir kısım ise, entelektüel sermayelerin işletmenin düzeyinde ölçülmesini öngörmektedir¹¹⁹.

Entelektüel sermayelerin ölçülmesinin, işletmelere kattığı avantajları çok fazla ve dikkate değerdir. Bununla birlikte sermayenin soyut varlıklardan meydana gelmesi ölçümünü zorlaştırmaktadır. Entelektüel sermayenin ölçülmesinde ve değerlendirilmesindeki zorluklar aşağıda belirtilmektedir¹²⁰;

1. Farklı rakiplerin bulunduğu piyasalarda ve çeşitli sektörlerde çalışan işletmelerin gereksinim duyduğu bilgi farklıdır. Bu farklılıklar bilgilerin, enformasyonu, soyut varlıkların değerlemesini zorlaştırmaktadır.

2. Bilgiye dayalı varlıkların kıymeti belirli bir zamanda fazla olurken diğer bir ortamda ve zamanda daha az değerli veya değersiz görülebilmektedir. Bir markanın ya da özelliğin değerinin sabit kalması veya değerinin sürekli korunması özellikle teknolojik gelişimin değişimin çok hızlı olduğu piyasalarda kolay değildir.

3. Maddi nitelik taşımayan varlıklar, şirketlerin defter değeri ile piyasadaki değeri arasında bulunan fark olarak tanımlanmaktadır. Bu farkın her ülke ve her sektör için de ciddi değişimler göstermesi standart ve yeknesak bir veri almayı zorlaştırmaktadır.

4. Geleneksel muhasebe sistemleri maddi nitelik taşımayan varlıkları ölçülebilir şekilde tasarlanmamaktadır. Bu husus özellikle ileri boyutta teknolojiler kullanan endüstrilerde çok önemlidir.

¹¹⁹ Mustafa Çıkrıkçı ve Abdülkerim Daştan, "Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolara Aracılığıyla Sunulması", *Bankacılar Dergisi*, 2002, Sayı: 43, 18-32, s. 23.

¹²⁰ Aslanoğlu ve Zor, a.g.e., s. 157.

1.5.4. Entelektüel Sermayenin Raporlanması

Entelektüel sermayenin raporlanması için çok çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerin en kullanışlı olanı performans raporlama yaklaşımı olarak adlandırılan Bağımsız Raporlama modelidir. Bağımsız raporlama modelinde entelektüel sermaye, işletmenin temel finansal göstergelerine ilaveten raporlanmaktadır. Bu yöntemle, geleneksel finansal tablolara olan yatkınlık, kolaylık sağlamaya devam ederken, ek göstergelerle daha geniş bilgi sunma imkânı doğmaktadır. Bununla birlikte işletmenin yol haritasını belirleyen karşılaştırılabilirlik önemli tercih sebeplerinden biridir. İşletmede, entelektüel sermayenin raporlanmasından yararlanmak için entelektüel varlıkların maddi karşılığının belirtilerek, net bir şekilde gösterilmesi gerekmektedir¹²¹.

Entelektüel sermaye raporlarında finansal ve finansal nitelik taşımayan ölçütler bulunmaktadır. Raporda finansal nitelik taşımayan ölçütlere daha çok yer verilmektedir. Bu ölçütler ile beraber, işletmenin gelecek vizyonu ile stratejik hedefleri ölçülmesi ile yazılı biçimlere dönüştürülmektedir. Yalnız başlarına değerlendirildiğinde anlamlı bulunmayan bu ölçütler; toplu halde veya birbiri ile ilişkili odaklar halinde örneğin süreç veya müşteri odağı gibi ele alındıklarında anlamlı bir veri oluşturmaktadır. Örnek olarak, işletmelere ziyarete gelen müşteri adedini belirten ölçüt, yalnızca müşteri odağının içindeki ölçütlerle birlikte değerlendirildiğinde stratejik değer ifade etmektedir¹²².

Entelektüel sermayenin, işletmelerin rakipler karşısındaki gücü ve değer oluşturma yetenekleri üzerindeki tesiri ve entelektüel varlıklar için yapılan çalışmalar hız kazanmaktadır. Entelektüel sermaye hali hazırda finansal tablolarda yer almamakta, çünkü konu ile ilgili uluslararası bir muhasebe standartları henüz geliştirilememektedir. Bununla birlikte entelektüel sermayenin raporlanması ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

Geleneksel muhasebe bilgiyi ve soyut varlıkları raporlamada eksik kalmaktadır. Bu durum finansal raporlamanın güvenilirliğinde sorun oluşturmaktadır. Bu sebeple dünyada birçok işletme finansal raporlarına ek olarak entelektüel sermaye tabloları hazırlamaktadır. Adı geçen tablolar biçimsel ve içerik olarak net olmadığından yeknesak bir düzende hazırlanamamaktadır. Finansal tablolar

¹²¹ Ünal, a.g.e., s. 36.

¹²² Miriam Salzer-Mörling and Ali Yakhlef, "The Intellectual Capital: Managing By Measure", *Critical Perspective on Accounting Conference*, 1999, City University of NewYork, 1-26, p. 2.

kıyaslama özelliğinden de yoksun bulunmaktadır. Bütün bu kısıtlara rağmen bu tablolara işlevsizdir demek doğru değildir¹²³.

1.6. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Entelektüel sermaye unsurları finansal sermaye, entelektüel sermaye, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi olarak ayrılmaktadır. Değerinin hesaplanması esnasında oluşan en önemli sorun farklı ölçüm yöntemleri ile farklı sonuçlar alınabilmesidir. Bu sonuçların da verilecek stratejik kararları etkileyeceği beklenmektedir. Entelektüel sermayenin ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılan bazı yöntemler aşağıdaki gibi sıralanabilir¹²⁴:

1. “Piyasa Değeri - Defter Değeri” Yöntemi
2. Tobin'in Q Oranı
3. Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi
4. Dengeli Puan Tablosu Yöntemi (Balanced Score Card)
5. Skandia Kılavuzu
6. Entelektüel Sermaye Endeksi
7. Teknoloji Brokeri
8. Maddi Olmayan Varlıklar Cetveli
9. Maddi Olmayan Varlıkların Ölçülmesinin Finansal Yöntemi
10. Sullivan'nın Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemi
11. Ante Pulic'in Entelektüel Katma Değer Katsayısı

Bu kısımda; entelektüel sermayenin işletme bazında ölçümünde kullanılan yöntemler ile unsur bazında entelektüel sermayenin ölçülmesi üzerinde durulmuştur.

1.6.1. İşletme Bazında Ölçümlerde Kullanılan Yöntemler

Entelektüel sermaye işletme bazında finansal açıdan ölçülmeye kalkıldığında piyasa değeri ile ilgili kesin olmayan sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Kullanılan yöntemler entelektüel sermaye unsurlarının değer katan etkilerini incelemekte yetersiz kalmaktadır. Yöntemler şunlardır: Tobin'in Q Oranı, Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi, Piyasa Değeri - Defter Değeri Yöntemi¹²⁵.

¹²³ Hasan Erkuş, “Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entelektüel Sermayenin Raporlanması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2004, Cilt: 9, Sayı: 2, 303-324, s. 322.

¹²⁴ İSMMMO, “Teklif Dosyası”, http://archive.ismmmo.org.tr/ENTELLEKTUELSERMAYE/ihale_teklif_dosyasi_esgp.pdf (Erişim Tarihi: 25.06.2018).

¹²⁵ Ertaş ve Coşkun, a.g.e., ss. 126-127.

Entelektüel sermaye, işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve sektörde var olabilmeleri için önemli bir değerdir. Bundan dolayı bu önemli değerın bilançoda yer alması ve maddi karşılığının bulunması gerekmektedir. Soyut varlıklar görünmeyen faktörlerden oluşmasına rağmen, kreditorler, yatırımcılar ve tedarikçiler işletmeyi bütünüyle değerlendirmek istemektedir. İşletmede entelektüel sermayenin ölçülmesinde, piyasa değeri, defter değeri oranı, maddi olmayan varlıkların değerinin hesaplanması ve Tobin'in Q oranı şeklinde üç ölçme sistemi bulunmaktadır. Adı geçen ölçüm modellerinin hepsinde ortak olan, işletmenin borsadaki değerinin, işletmenin bilançosunda yer alan işletme değeri ile karşılaştırılarak ölçüm yapılması olduğu ifade edilmektedir¹²⁶.

Dolayısıyla işletme bazında ölçümlerde kullanılan yöntemler başlığı altında, muhasebe ve finans bakış açısıyla ortaya çıkarılmış olan Tobin-Q değeri, entelektüel sermayenin ölçümünde kullanılan klasik yöntemler yerine geliştirilen en önemli yöntemlerin başında gelen ekonomik katma değer yöntemi, işletmelerin piyasada yer alan hisselerinin piyasa fiyatlarının hisse senedinin defter değerlerine bölünmesi ile bulunan piyasa değeri-defter değeri yöntemi ile hesaplanmış maddi olmayan değer yöntemi incelenmiştir.

1.6.1.1. Yaklaşık Tobin Q Değeri Yöntemi

Finans ve muhasebe bakış açısı ile bulunmuş Tobin-Q oran, Nobel ödüllü iktisatçı James Tobin tarafından ortaya konulmuş ve geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu rasyo ile işletmenin piyasa değeri ile yerine koyma maliyeti arasındaki ilişki ölçülmektedir. Tobin-Q oran, piyasa ve defter değeri yaklaşımına dikkat çekmektedir. Yöntem, defter değerinin hesaplanması ile ilgili zorlukları ortadan kaldırıyor gibi görünse de, piyasa değerinin de yerine koyma maliyetinin de pratikte bir tek değeri ifade etmesi işletmelerde her bir entelektüel sermaye unsurunun ayrı ayrı ölçülemeyeceğini göstermektedir. Bu yöntem, piyasa/defter değeri oranı gibi ancak aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin toplam entelektüel sermaye varlıklarının oransal karşılaştırılmasını sağlayabilmektedir¹²⁷.

İşletmeler bu yöntemi kullanılarak, oransal kıyaslama ile yatırım stratejilerini oluşturup nereye yatırım yapacaklarını belirlemektedirler. Q oranı 1'e eşit, 1'den büyük veya 1'den küçük çıkabilir. Q oranının 1'den büyük olması bir işletmenin

¹²⁶ Öztürk ve Ban, a.g.e.,s. 1.

¹²⁷ Yereli ve Gerşil, a.g.e., ss. 23-24.

entelektüel sermayeye sahip olduğunu, Q oranının 1'den küçük olması ise entelektüel sermayeye sahip olmadığını gösterir¹²⁸.

$Q = \frac{\text{İşletmenin piyasa değeri}}{\text{İşletme varlıklarını yerine koyma değeri}}$
 $\frac{\text{İşletmenin piyasa değeri}}{\text{İşletme varlıklarını yerine koyma değeri}}$

Bu yöntemde piyasa değeri / defter değeri oranı dışında defter değeri yerine, yerine koyma değeri alınmaktadır. Örnekle açıklamak gerekirse¹²⁹;

XYZ AŞ. Piyasa değeri: 600 milyar TL

Varlıklarının tarihi maliyet değerleri:230 milyar TL

Yerine koyma değeri:400 milyar TL olarak alındığında

$Q = \frac{\text{İşletmenin Piyasa Değeri}}{\text{İşletme Varlıklarını Yerine Koyma Değeri}}$

$Q = \frac{600 \text{ milyar}}{400 \text{ milyar}}$

$Q = 1.5$

İşletmenin varlıklarının yerine koyma maliyeti, işletmenin piyasa değerinden düşük olduğu takdirde, bu durum q değerinin 1 den büyük olması demektir. İşletmenin benzer işletmelere göre daha fazla kar yarattığı anlamına gelmektedir. Q değerinin 1'den küçük olması halinde, bu durum piyasa değerinin varlıkların yerine koyma değerinden daha az olması demektir. Yorumlandığında, işletmenin en değerli varlığı olan entelektüel sermayeye sahip olmadığı ve varlıklarının getirilerinin yeterli düzeyde olmadığı kanaatine varılmaktadır.

1.6.1.2. Ekonomik Katma Değer Yöntemi

İşletmelerin finansal performanslarının, yoğun rekabet karşısında oluşan zorunlu değişimlerle birlikte nasıl ölçüleceği bir sorun haline gelmektedir. Çünkü hangi ölçüt ve kriterlere göre değerlendirme yapılacağı belirsizdir. Bu sorunu çözmek için de yeni ölçütler geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu ölçütlerden biri Ekonomik Katma Değer yöntemi olarak ifade edilmektedir. Yöntem ekonomik katma değer kavramından söz etmekte, elde edilen veriler ölçülebilir ve kıyaslama imkânı taşımaktadır¹³⁰.

İşletmelerin performansını ölçmek için kullanılan değere bağlı yöntemlerden en fazla kullanım alanı bulan ekonomikkatma değer yöntemidir. Finans bakış açısı ile ele alındığında daha önce karşılaşılmayan bir kavram gibi görünmesine rağmen

¹²⁸ Burcu Akkaya ve Selçuk Balı, "Entelektüel Sermaye ve Ölçümüne Yönelik Bazı Yaklaşımlar", *Journal of International Social Research*, 2018, Cilt: 11, Sayı: 55, 1145-1161, s. 1153.

¹²⁹ Durmuş, a.g.e., s. 35.

¹³⁰ Ulaş Ünlü ve Oğuz Saygın, "Arındırılmış Ekonomik Katma Değer (REVA) Yöntemiyle Performans Ölçümü: Turizm Sektörü Uygulaması", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2014, Sayı: 63, 139-150, s. 140.

muhasabe tarafından performans ölçüsü olarak kullanılmaktadır. Ekonomik katma değer yöntemi, kar odaklı bakış açısı içermektedir. Toplam net kazançlardan yatırılan sermayenin cari faiz rakamı çıkarılarak bulunmaktadır. Artık kar kavramı ile de açıklanabilmektedir¹³¹.

1.6.1.3. Piyasa Değeri-Defter Değeri Yöntemi

Entelektüel sermayenin ölçülmesinde çok sık karşılaşılan ve işletmenin piyasadaki hisse senetlerinin piyasa fiyatının hisse senedinin defter değerine bölünmesi ile bulunan yöntem Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranıdır. İşletmenin piyasa değeri, piyasada dolaşımda bulunan hisse senetlerinin belirli bir tarihte yatırımcıların ödemeye razı olduğu fiyatıdır. Defter değeri ise, işletmenin bilançosunda yer alan varlıklardan borçlarının düşülmesi sonucu bulunan değerdir. Bu yöntemin hesaplanması verilerin elde edilmesi kolaydır ve kıyaslama yapılabilir olması tercih edilmesinin sebebidir. Piyasa Değeri-Defter Değeri Oranı Yönteminin en önemli kısıtı sadece hisse senetleri borsada işlem gören işletmelere uygulanabilir olmasıdır. Bilinmektedir ki hisse senetleri borsada işlem görmeyen işletmenin piyasa değerinin ne olduğunu bulmak son derece zordur. İşletme piyasa değerinin işletme faaliyetlerinden bağımsız bir şekilde spekülatif hareketler, siyasi riskler gibi dalgalanmalarda ve dış faktörlerden etkilenmesi ve özellikle defter değerinin amortisman ayırma ve değerlendirme yöntemlerindeki farklılıklardan mevcut durumundan düşük gözükmesi gibi haller yöntemin diğer kısıtları olarak ifade edilmektedir¹³².

Piyasa Katma Değeri= Borçların Piyasa Değeri+Öz kaynakların Piyasa Değeri –Toplam Yatırılan Sermaye olarak formüle edilir. En önemli dezavantajı, piyasa değeri, sadece halka açık hisse senetlerinin piyasa fiyatı belli olan işletmelerde hesaplanabilmektedir. Bu değer üst seviyeye ulaşması, işletme sahiplerinin şahsi servetleri ile işletmenin toplam sermayesi arasındaki fark artırıldığında oluşmaktadır. Piyasa katma değeri aynı zamanda işletmelerin piyasa performanslarındaki değişimi de ölçmeye izin vermektedir. Buna göre, piyasa katma değerindeki yıllık değişimin başlangıç yılındaki sermayeye bölünmesiyle standart piyasa katma değeri bulunmaktadır ve böylece kıyas yapılabilecek bir piyasa katma değeri elde edilmektedir¹³³.

¹³¹ Arslanoğlu, a.g.e., s. 158.

¹³² Durmuş, a.g.e., ss. 34-35.

¹³³ Arslanoğlu, a.g.e., ss. 159-160.

İşletmenin entelektüel sermayesinin ölçümünde yaygın olarak Piyasa Değeri/ Defter Değeri oranı yöntemi kullanılmaktadır. Yöntemin temel düşüncesi: işletmenin piyasa değeri, defter değerini ne kadar aşar ise o aşan kısım işletmenin entelektüel sermaye değeridir. İşletmenin piyasa değerini bulabilmek için, hisse senetlerinin birim fiyatı ile hisse sayısını çarpmak gerekmektedir. İşletmenin defter değerini bulabilmek için, net aktif toplamdan tüm borçları çıkarmak gerekmektedir¹³⁴.

1.6.1.4. Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi

Hesaplanmış, maddi olmayan değer yönteminin, fiziksel varlıkları, bilgiye dayalı varlıklarından daha az olan işletmelerin banka ile olan kredi ilişkilerinde krediye teminat olabilecek mevcut değer arayışı sebebiyle bulunduğu ifade edilmektedir. Amerika'da bulunan NIC işletmesinde geliştirilmiş ve ilk olarak burada uygulama alanı bulmuştur ve bu sebeple yönteme NIC yöntemi de denilmektedir¹³⁵.

Bir işletmenin, maddi varlıklarının değeri, aynı sektörde benzer iş kolunda faaliyet gösteren işletmelerin oluşturduğu sektör ortalamasından yüksek ise, bu fazladan yaratılmış değer maddi olmayan varlıkların değeri olarak kabul edilmektedir. Maddi olmayan varlıkların değeri, maddi varlıkların değeri ve getirisi hesaplandığında bulunan değerden sektör ortalamasına eşit olan kısım çıkarılarak bulunmaktadır. Yöntemin ana fikri, işletmenin maddi varlıklarının getirisi sektör ortalamasından fazla ise, oluşan fazla değer maddi olmayan varlıkların oluşturduğu değer olarak görülmektedir. Artan bir değer bulunamamış ise maddi olmayan varlık değeri de yoktur diye ifade edilmektedir¹³⁶.

NIC yönteminde, işletmenin maddi olmayan varlıklarının değeri, 4 adımda hesaplanmaktadır. Söz konusu adımlar şöyle belirtilmektedir. Birinci adımda, işletmenin son üç yılı için vergiden önceki ortalama karı hesaplanır. Söz konusu kar, dönem karı olarak da adlandırılmaktadır. İkinci adımda, son üç yıllık dönem için işletmenin net aktifleri belirlenir. İşletmenin net aktifleri, ortalama maddi varlık tutarı olarak ifade edilmektedir. Üçüncü adımda, işletmenin son üç yıldaki ortalama kazancını, ortalama maddi varlık tutarına bölerek, maddi varlıklardan elde edilen kazanç bulunmaktadır. Söz konusu değer, maddi varlıkların karlılık oranıdır.

¹³⁴ Şaban Savaş ve Orhan Uzay, "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama Örneği", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, Sayı: 20, 163-181, s. 167.

¹³⁵ Savaş ve Uzay, a.g.e., s. 168.

¹³⁶ Durmuş, a.g.e., s. 35.

Dördüncü adımda, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör için ortalama maddi varlık karlılık oranı hesaplanmaktadır¹³⁷.

1.6.2. Unsur Bazında Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi

Entelektüel sermayeyi unsur bazında ölçmede kullanılan yöntemler; Balanced Scorecard, Skandia kılavuzu, entelektüel sermaye endeksi maddi olmayan varlıkların ölçülmesinin finansal yöntemi Sullivan'nin entelektüel sermaye ölçüm yöntemi, Ante Pulic'in entelektüel katma değer katsayısı Maddi olmayan varlıklar cetveli (VAIC), teknoloji brokeri olarak belirtilmektedir.¹³⁸.

Bu kısımda, teknoloji brokeri, ölçülmesi için, iki boyuttan oluşan bir matrsten seçilecek olan ölçütler kullanılarak izlenebilen maddi olmayan varlıklar göstergesi, kurumsal performansın ölçülmesi adında geliştirilen ve entelektüel bir sermaye yöntemi olan Skandia kılavuzu, entelektüel sermayeyi hesaplamak için kullanılan yöntemlerden biri olan katma değer entelektüel katsayısı ile klasik bir kontrol sistemi olmayan, bilgi, öğrenme ve iletişim sistemi olan dengeli plan kartı üzerinde durulmuştur.

1.6.2.1. Teknoloji Brokeri

Entelektüel sermayenin dört öğeden oluştuğunu belirten Brooking, bu dört öğeyi şöyle sıralamıştır; entelektüel varlık, piyasa varlığı, altyapı sistemi varlığı ve insan odaklı varlık. Entelektüel mal varlığı ortak mal varlığını yasal olarak koruyan, altyapı varlığı sistemini, telif haklarını, iş gizliliğini, patent haklarını ve servis-ticaret işaretlerini kapsamaktadır. Piyasa varlığı; markalar, dağıtım kanalları, müşteriler, kontrat ve sözleşmeler, resmi izin ve ayrıcalıkları içermektedir. Altyapı sistemi varlığı; İşletmenin teknolojisi, süreçleri ve yöntem bilimini kapsamaktadır. İnsan odaklı varlıklar; yaratıcılık, problem çözme becerisi, analitik düşünme, liderlik, girişimcilik ve değer katan işletme çalışanlarından oluşmaktadır¹³⁹.

1.6.2.2. Maddi Olmayan Varlıklar Göstergesi

Entelektüel sermaye, işletmenin maddi olmayan sermayesidir. Maddi olmayan sermayenin kaldıraç etkisinden faydalanmaktadır. Kurumsal yönetim bakışında ise, hissedarların ve tüm çıkar gruplarının haklarını korumak ve bu bağlamda gruplar arası ilişkileri ve ilişkilerin yapısını düzenlemek esastır. Entelektüel sermaye ve

¹³⁷ Savaş ve Uzay, a.g.e., ss. 168-169.

¹³⁸ Ertaş ve Coşkun, a.g.e., s. 127.

¹³⁹ Çetin, a.g.e., s. 370.

kurumsal yönetim bakışı arasında birçok ortak nokta bulunmaktadır. En önemli ortak noktaları, hem entelektüel sermaye hem de kurumsal yönetim bakışı işletmenin değer yaratma amacı için varlık göstermektedirler. Sosyal ve kültürel olgular, olguların değer oluşturma aşamalarındaki önemi, entelektüel sermayeyi ve kurumsal yönetim bakışını direkt olarak ilgilendirmektedir¹⁴⁰.

En temelde işletmenin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki fark entelektüel sermayeyi göstermektedir. İşletmelerin maddi olmayan değerleri de sermayelerinin parçasını oluşturmaktadır. Bu fiziksel olarak gözle görülmeyen fakat işletmeye rakipler karşısında ciddi üstünlük kazandıran en kritik-unsurdur¹⁴¹.

Maddi olmayan varlıkları izlemek için iki boyutlu bir matristen seçilen ölçütler kullanılmaktadır. Birinci boyut büyüme ve yenilik, etkinlik ve kararlılık konularını içerir, ikinci boyut iç ve dış yetenek boyutlarına bakmaktadır. Kararlılık, gelir ve karın makul bir şekilde tahmin edilmesi ve işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için gereklidir. Buradaki kısıt uzun dönemde kararlılığın fazla olmasının, gerekli olan büyüme ve yeniliğin geride kalmasına yol açtığıdır. Etkinlik, yaklaşık olarak her bir çalışandan en etkili bir biçimde verim alınması anlamına gelmektedir¹⁴².

İşletme hakkında her türlü bilgiye hakim olmak zorunluluğunda olan yönetim, içsel ölçmeyi de üstlenmektedir. Süreci denetlemek, gerektiğinde erken uyarı sinyallerini değerlendirebilmek ve önlem almak için bir gerekliliktir. Maddi olmayan varlıkları ölçmek kolay değildir ve yöneticilerin bu varlıkların doğru ve hızlı ölçülebildiği konusunda tereddütleri bulunmaktadır. İş devirlerinin kısaldığı belirtilmekle beraber Sveiby'in 3 adet ölçüm devrini önerdiği bilinmektedir. Bu bakış, sonuçların doğru analiz edilmesini ve yıllara yayılmasını sağlamaktadır¹⁴³.

İşletmeler, soyut varlıklarını sürekli olarak takip etmek, ölçmek, değerlendirmek ve geliştirmek zorunda kalmaktadır. Bununla birlikte maddi olmayan varlıkların değerini bilançoda gösterebilmek, işletme yönetimi ve sermayeyi idare edebilme başarısının anahtarı olarak ifade edilmektedir. Bundan dolayı entelektüel

¹⁴⁰ Öztürk ve Demirgüneş, a.g.e., s. 409.

¹⁴¹ Özlem Yanar, "Entelektüel Sermaye ve Örgütlerin Performansı Üzerine Etkisi", *TC Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, 2013, Sayı: 2, 79-128, s. 79.

¹⁴² Alparslan Taşkın ve Serhat Demir Harun, "İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri", *Journal of Yaşar University*, 2008, Cilt: 3, Sayı: 11, 1695-1709, s. 1700.

¹⁴³ Çetin, a.g.e., s. 366.

sermaye yönetimi, işletmenin eğitim konularını içine almak ve çalışanlara benimsetme çalışmaları yapmaktadır. Bunların yanı sıra entelektüel sermaye unsurlarını doğru yönetmek işletme başarısı için şart olmaktadır¹⁴⁴.

1.6.2.3. Skandia Kılavuzu

Skandia kılavuzunun yöntemini Skandia AFS gerçekleştirmiş ve başkanlığını ise L. Edvinsson yapmıştır. Skandia modeli entelektüel sermayeyi, müşteri, yapısal ve entelektüel sermaye şeklinde üç kategoride araştırmaktadır. Ölçümler ve raporlamalar için; finansal odaklar, müşteri odakları ve insan odakları ön plana çıkmaktadır. Bunların yanı sıra süreç, yenilik ve geliştirme odakları da temel faktörler arasında yer almaktadır¹⁴⁵.

SK modeli kurumsal performans ölçümü için kullanılmıştır. Skandia'da geliştirilmiştir. SK, entelektüel bir sermaye yönetimi modelidir. Skandia, 1985 yılında kendi içinde yayınlanmak üzere entelektüel sermaye raporu geliştirmiştir. Entelektüel sermaye raporu işletme dışına yönelik olarak da hazırlanıp 1994 yılında yayınlanmıştır. Bu raporlarla işletmenin kapalı kalmış unsurlarının ölçülmesi yoluyla işletme değeri belirlenmeye çalışılmıştır. Skandia'nın bu entelektüel sermaye raporları, entelektüel kaynaklardan değer üretme ve entelektüel kaynakların yönetilmesi ile ilgili bilgilerin işletme içindeki ve dışındaki bilgi kullanıcılarına aktarılmasında bir ilk olarak önem taşımaktadır. Finansal muhasebe tablolarına bir takım ekler yapılmış ve bu ekler sadece rakamları değil aynı zamanda hikayeleri ve çizimleri de içermektedir. 1991 yılında Leif Edvinsson, Skandia işletmesine entelektüel sermaye yöneticisi olarak atandıktan sonra gösterge/kılavuz olarak adlandırılan dinamik ve bütüncül bir entelektüel sermaye raporlama modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen bu model beş boyut üzerinde odaklanmaktadır. Boyutlar, finansal boyut, müşteriler boyutu, süreçler boyutu, yenileme ve geliştirme boyutu ile insan boyutudur.¹⁴⁶

İşletmenin piyasa değerini belirleyen, finansal ve finansal olmayan sistemde tanımlanan Skandia'nın değer şeması, entelektüel sermayeyi ortaya çıkarmaktadır. İşletme geleceğe dair strateji kurmakta ve planlama yaparken bilgi varlıklarını da birleştirerek işletmenin piyasa değerini yükseltmektedir¹⁴⁷.

¹⁴⁴ Argüden, a.g.e., s. 39.

¹⁴⁵ Yandık, a.g.e., s. 268.

¹⁴⁶ Taşkın ve Harun, a.g.e., ss. 1698-1699.

¹⁴⁷ Çetin, a.g.e., s. 367.

1.6.2.4. Katma Değer Entelektüel Katsayısı

Entelektüel sermayeyi hesaplamak için kullanılan yöntemlerden Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi (VAIC)'nin alternatif yöntemlere göre avantajı, finansal verilerinde ve muhasebe kayıtlarında bulunan gerçek değerlerin kullanılmasıdır. Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi yönetim kademelerinin, hissedarların ve diğer çıkar gruplarının, işletmenin toplam varlıklarının ve bu toplamı meydana getiren her bir temel öğenin oluşturduğu katma değer yansımalarının ölçülebildiği bir yöntem olarak bilinmektedir. Analitik bir yöntem olan Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi, aşağıdaki dört ana göstergenin toplamıdır¹⁴⁸;

CEE: Kullanılan Sermaye Etkinliği (Kullanılan sermayenin katma değer yaratma etkinliği).

HCE: İnsan Sermayesi Etkinliği (İnsan sermayesinin katma değer yaratma etkinliği).

SCE: Yapısal Sermaye Etkinliği (Yapısal sermayesinin katma değer yaratma etkinliği).

VAIC, bu üç bağımsız değişkenin bileşik toplamını ifade etmektedir. $VAIC=CEE+HCE+SCE$

Entelektüel Katma Değer Katsayısı yöntemi, Ante Pulic tarafından geliştirilen, entelektüel sermaye ölçüm yöntemleri arasında kullanımı yaygın olan, alternatif ölçüm metotlarının geleneksel olma dezavantajını taşımamasının yanında eksiklerini kapatan bir yöntem olarak tercih edilmektedir. Yöntem kolay uygulanabilir, detaylı analiz gerektirmeden elde edilebilir bilgiler sağlamaktadır. İşletme performansının değerlendirilmesinde hem maddi varlıkların ve hem de maddi olmayan varlıkların gelir yaratmadaki tesirini ölçmektedir. Bu sebeple söz konusu çalışmada, işletmelerin entelektüel sermayelerinin ölçülmesi ve işletme değeri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla Ante Pulic'in "Entelektüel Katma Değer Katsayısı" yöntemi kullanılmıştır¹⁴⁹.

1.6.2.5. Dengeli Plan Kartı

Dengeli Plan Kartı, her bir işletmenin kendine has özellikleri göz önüne alınarak geliştirmesi gereken bir uygulama modeli olarak ifade edilmektedir. Salt bir değerlendirme modeli değil, aynı zamanda değişim ve yenileşme projesi, iletişim, eğitim ve öğrenme sistematığıdır. Model, işletme ve bireysel hedeflerin uyumlu

¹⁴⁸ Akkaya ve Balı, a.g.e., s. 1155.

¹⁴⁹ Serhan Gürkanvd., "Entelektüel Katma Değer Katsayısı Bileşenlerinin İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2015, Cilt: 11, Sayı: 2, 45-64, s. 49.

şekilde işletme stratejisini net bir biçimde ortaya koymaktadır. İşletmenin uzun vadeli vizyonuna katkı sağlamak öncelikli amaçlardan sayılmaktadır. Belirtilen amaç ışığında işletme içinde hedeflerin doğru belirlenmesi, iletişimin sorunsuz olması ve işletmenin performansının artması sağlanmaktadır¹⁵⁰.

1.7. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ

Bu kısımda entelektüel sermayenin yönetimi ilkeleri ve bu sermayenin oluşması için gerekli olan koşullar ayrı başlıklar altında incelenmiştir.

1.7.1. Entelektüel Sermaye Yönetimi

Entelektüel sermaye yönetimi bilgi yönetimine benzer. Bilginin oluşumundan bilginin kullanılmasına kadar geçen süreçte işletme içindeki entelektüel faaliyetlerin tüm aşamalarını içinde barındırmaktadır. Entelektüel sermaye yönetimi (ESY) ile bilgi yönetimi (BY) arasındaki fark farklı hedeflere hizmet etmeleridir.¹⁵¹ Baş döndürücü hız ve rekabet ortamında ses getirebilmek, çalışanların bilgi ve niteliklerini geliştirmeye ve onlardan en fazla fayda oluşturmaya bağlıdır. Bilgi bir işletmenin sürdürülebilirliği için en önemli faktör haline gelmiştir böylece entelektüel sermaye yönetimi ile yenilik ve icatların gerekliliği de yadsınmamaktadır. İkinci model, bilgi yönetimini daha geniş bir kavram olan entelektüel sermayenin ilave bir kolu olarak görür ve bilgiye diğer varlıklara benzer bir biçimde değer atfedilir. Burada kritik nokta bilgi yönetiminin iki temel ögesi olan entelektüel sermaye yönetimine enformasyon yönetimine kıyasla daha fazla önem verilmektedir. İşletmede çalışanların istekli olması, gayreti ve katkısı değer oluşturmada en önemli unsur olduğundan entelektüel sermaye yönetimi çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılmasının yanı sıra sahip oldukları sahici ve özgün bilgileri açık bilgiye çevirmelerini ve paylaşımlarını sağlamalıdır.¹⁵² Yönetim felsefesi günümüzde hızla değişmektedir. İşletmeler de yeni yönetim stratejilerine ve yeni bakış açlarına ihtiyaç duymaktadırlar¹⁵³.

¹⁵⁰ R. Şebnem Yaşar, "Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2016, Sayı: 70, 193-212, s. 208.

¹⁵¹ İstiklal Y. Vural, "Bilgi Yönetimi, Entelektüel Sermaye ve Yenilikçilik", Editör: CC Aktan ve İY Vural, *Bilgi çağı, bilgi yönetimi ve bilgi sistemleri*, 2005, 229-248, s. 144.

¹⁵² Jon-Chao Hong and Chia-Ling Kuo, "Knowledge Management in The Learning Organization", *The Leadership & Organization Development Journal*, 1999, Volume: 20, No: 4, p. 207.

¹⁵³ Karacan, a.g.e., s. 177.

1.7.2. Entelektüel Sermayenin Yönetimine İlişkin İlkeler

Günümüz koşullarında her işletme rekabet edebilmek için farklı kanallara yönelip yeni stratejiler oluşturmak zorundadır.

İşletmenin en önemli kaynağı olan insan, bu hedefle kullanıldığında entelektüel sermaye kavramı doğmuştur. Hiçbir işletme müşteri ve entelektüel sermayenin mülkiyetine sahip değildir. İnsan sermayesini oluşturan çalışanlar, müşteri sermayesini oluşturan tedarikçileri ve müşterileridir. Bu değerleri yönetebilmek için müşterek sahiplik bakış açısı kazanmak gerekmektedir. İşletmenin fayda göreceği entelektüel sermayenin oluşturabilmesi için biz bilincini, ekip ruhunu, öğrenmenin metotlarını paylaşım desteklemesi gerekmektedir. Başarılı işletmeler diğer disiplinlere dahil profesyoneller sayesinde yetenek yönetimi yapmaktadırlar. Bilgi paylaşımı ve açıklık çalışana da özgürlük getirmektedir¹⁵⁴.

1.7.3. Entelektüel Sermaye İçin Gerekli Koşullar

İş dünyasında işletmelere asıl değer katan entelektüel sermayedir. İşletmelerin benimsemeleri gereken strateji ve oluşturacakları gelecek vizyonu için, çalışan kabiliyetli bireyleri kaybetmemek ve yenileri kazanmak bulunmalıdır. Entelektüel sermayenin önemini anlamış olan dünya devleri Motorola, IBM, Microsoft ve Nokia gibi işletmeleryeni yetenekleri bünyelerine katmayı hedef edinmişlerdir. Örnek vermek gerekirse, dünya devlerinden Microsoft yazılım işletmesinin maddi varlıklarının değeri 10 milyar dolar iken, toplam değeri 450 milyar dolardır. Burada işletmenin esas değerini belirleyen çalışanlara ait olan entelektüel sermayedir. İşletmenin, entelektüel sermayesini yükseltmesi ve geliştirmesi işletme içinde çalışan bireylerin yeteneği, bilgi ve beceri seviyesi ile doğru orantılı bulunmaktadır. Bunun için doğru insanlarla çalışmak ve iş tanımına uygun çalışana değerlendirmek gerekmektedir. İşletmelerin dikkat etmesi gereken en önemli unsur, elindeki entelektüel sermayenin kıymetini bilmek ve bu değerden en verimli şekilde faydalanmak için gerekli iklimi sağlamaktır¹⁵⁵.

Temeli bilgi olarak kabul edilen varlıklar değer oluşturma aşamalarında en başta bulunmaktadır. Bu varlıklar fon yaratmak için kullanılan parasal sermayeden farklı olduğu için de entelektüel sermaye olarak tanımlanmaktadır. İş dünyasında en fazla maddi varlığa sahip olan işletmelerin daha kuvvetli olduğu görüşü yok

¹⁵⁴ Karacan, a.g.e., ss. 196-197.

¹⁵⁵ Görmüş, a.g.e., s. 67.

olmaktadır. Bir işletmenin bir diğer işletmeye göre daha güçlü ve üstün olduğunu gösteren kriter, salt maddi varlıkları değil, maddi olmayan varlıkları yani entelektüel sermayesidir. Entelektüel sermaye, bir işletmede muhasebe tablolarında yer almadığı için görülemez fakat etkisi yadsınmamaktadır. İşletmelerin maddi duran varlıkları, stokları, binaları, fabrikaları, teçhizatları, finansal sermayeleri, alacakları, nakit yatırımları ancak entelektüel sermayenin mevcudiyeti ile var olmaktadır¹⁵⁶.



¹⁵⁶Gürkanvd., a.g.e., s. 45.

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

2.1. İNOVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Yenilik yaratan fikirlerin kıymetli sonuçlara dönüştürülme sürecine inovasyon adı verilir¹⁵⁷.İnovasyonun bileşenleri ile ilgili kavramsal tanımlar yapılmıştır. Bu kavramlar sıklıkla yenilik başlığı altında toplanmakta ve yenilikle karıştırılmaktadır. Yeniliği başkaca yönetim unsurlarından farklı olarak ele almak gerekmektedir. Yenilik sürecinin diğer disiplinlerle de ilgili olduğu ve birçok yönetim fikri ve yönetim unsuru ile ilişki halinde olduğu bilinmektedir. Yönetim unsurlarının yenilik, yaratıcılık,girişimcilik, icat etme ve tasarlama konularını işlediği görülmektedir. İnovasyon ise bu kavramlar ile entegredir. Dikkat edilmesi gereken nokta ise, inovasyon bu sayılan konularla aynı çerçevede değerlendirilmemelidir.¹⁵⁸.

Birçok tanımı bulunan inovasyon kavramı, yenilik sürecini ve yenilik sürecinin sonunda oluşan yeniliği anlatmaktadır ve yeni bir bilginin, fikrin veyatarzın kullanılarak yeni, orijinal bambaşka birşeye dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile bilgiyi kullanarak geleceği öngörmek ve vizyon oluşturmak olarak da ifade edilebilmektedir. İşletmenin sürdürülebilir olması için de bilgi ve yaratıcı kabiliyet rakiplere karşı üstün hatta piyasa lideri olmak için kullanılmaktadır. İnovasyon; sorunlarıöngörmek, çözmek ve her durumda gelişme ile yenilik yaratımı için kullanılmaktadır¹⁵⁹.

Bu kısımda, iş geliştirmek için oluşturulan fikirlerin ve başarısınınarkasında en kıymetli yaratıcı güç olarak bilinen inovasyon kavramı, yaratıcı düşünce ile başlayan yenilik süreçleri ve yaratıcılık, yenilik kavramı ile kısmen aynı manaya gelen icat, taklit kavramı ile tüm bireylerin ve işletmelerin hayatında kilit önemi olan değişim kavramı anlatılmaktadır.

¹⁵⁷ Enver Selçuk Karaata, "İnovasyonun Ölçümünde Yeni Arayışlar", *TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu*, İstanbul, 2012-1, 2-19, s. 16.

¹⁵⁸ Ahmet Emre Demircivd., *Yenilik Yönetimi*, (Editör: Cevahir Uzkurt ve Ahmet Emre Demirci), TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın, 2012, 2602, 1-174, s. 8.

¹⁵⁹ Yalçınkaya, a.g.e., s. 373.

2.1.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon İlk kez 16.yüzyılda İngiltere’de Latince ‘Innovatus’ kökeninden gelen bir sözcük olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyolojik, kültürel ve yönetsel olarak yeni yöntemlerin giderek daha fazla etkin olması anlamına gelmektedir¹⁶⁰. Kavramın değişimi anlatması ile kendi tanımını da değiştirmiş olması kaçınılmazdır. İnovasyon kavramı 1950’li yıllara kadar çok bilindik bir olgu değildi. Son elli yılda bu kavram, global ekonominin kalbi haline gelmiştir. 1950-1960 aralığında inovasyon kavramı yalnızca büyük işletmelerin kullandığı bir sözcük iken bugün inovasyon kavramının dünyada ve küresel düzeyde etkin bir öge haline geldiği fark edilmektedir. Bununla beraber, 2012 yılında bile “invention” kavramını, “innovation” kavramı yerine kullanıldığı gözlemlenmiştir. Tüm yanlış anlamalara rağmen inovasyon, dünyanın yarını için, sürdürülebilir olmak için ve küresel rakiplerle baş edebilmek için önemli bir unsur ve gelişimin sembolü olarak görülmektedir. Avusturya kökenli ekonomi uzmanı Joseph A.Schumpeter’in kapitalizmin ortaya çıkışını ve yokoluşunu inovasyona dayandırması da dikkate değer olarak görülmektedir. Büyümenin lokomotifi inovasyon kavramını dört bölümde açıklamak mümkündür¹⁶¹:

1. Yeni bir ürün / hizmet varetmek ve onu tanımlamak
2. Yeni bir üretim tarzı /süreci varetmek
3. Yeni bir örgütlenme tarzı meydana getirmek
4. Yeni bir pazarlama biçimi ve yöntemi oluşturmak

İnovasyon temelde, iş fikirlerinin başarısının ardında yatan yaratıcı güç olarak tanımlanabilir. İş dünyası, pazarlamayı her şey olarak ifade etmektedir. Ürünün satışında başarılı olmak için inovatif iş yapış tarzına sahip olmak ve sektörde yeni iş olanaklarının varedilmesi gerekmektedir. İnovasyon, kurumun veya bireyin bir ürünün tasarımından itibaren üretimi satış aşaması ve satış sonrası hizmet yaklaşımlarında takip edilen adımların tamamı olarak tarif edilmektedir. İnovatif ürün yaratım sürecinin tamamlanmasında kritik nokta, parasal kazançtır¹⁶².

İnovasyonun kapsadığı anlamların tamamını ifade edemediğinden inovasyon değil de yenilik kavramı kullanıldığında içerik kifayetsiz kalmaktadır. Doğru olan, yenilik kavramının içeriğinin inovasyon kavramı ile doldurulmasıdır. İnovasyonun

¹⁶⁰ Hakan Gürsu, İnovasyon, Konsept Proje, 2010, <https://www.konseptprojeler.com/tasarim-ve-inovasyon> (Erişim Tarihi: 06.07.2019).

¹⁶¹ Işık ve Kılınç, a.g.e., s. 194.

¹⁶² Edip Örucü vd., “KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2011, Cilt: 12, Sayı: 1, 58-73, 58-59.

tam olarak anlaşılması için en temelde, bütün yeni olan şeylerin aslında inovasyon olmadığı fark edilmelidir. İnovasyonun temel dinamiğini “yeni olan her şey değil, ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüşen ya da dönüştürülen yenilikler” olduğunun altını çizmek gerekmektedir. Örneğin bir ürün ne kadar yeni, farklı, özgün ya da yaratıcı olursa olsun ekonomik ve sosyal fayda yaratamıyorsa inovasyon olarak kabul edilememektedir. İnovasyonu varedene finansal ve ekonomik bir dönüş oluyor ise, ekonomik değer yaratılmış denilebilir. İnovasyon daha detaylı açıklandığında, hangi kuruluş tarafından oluşturulup ticarileştirilmiş ise bir ekonomik katkıyı da beraberinde getirmesi gerekmektedir. Fayda ise, inovasyonun olduğu ulusal ve bölgesel ekonomilerin yaratılan inovasyonun çerçevesinden yararlanılarak rakiplere karşı güç elde etmesi olarak tanımlanabilir. İnovasyon bu yönü ile birey, toplum, işletmeler ve ülke olarak farklı birçok değişkeninişbirliği içinde olmasını gerekli kılmaktadır¹⁶³.

İnovasyonun nasıl tanımlandığına bakıldığında, bu konuda uluslararası literatürde kabul edilmiş kaynaklardan OECD ve Eurostat’ın beraber yayınlamış bulunduğu Oslo Manual Kılavuzu’nda inovasyon tanımına rastlanmaktadır. Kılavuzda, inovasyon, fark yaratır seviyede geliştirilmiş ya da yepyeni bir sürecin yada mal ve hizmetin, yeni varedilen pazarlama yöntemleri kapsamında, uygulanması olarak ifade edilmektedir. Yani, bir ürün veya süreç ile ilaveten yeni bir pazarlama tarzı veya örgütsel farklılaşmadır. Genelde sık rastlanan görüşün tersine inovasyon, yalnızca teknoloji ve teknoloji odaklı ürünlerle ilgilidir demek doğru olmamaktadır¹⁶⁴.

Teknoloji farklılaşp geliştikçe, müşterilerin istekleri de değişmektedir. Müşteri ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmeyen işletmelerin küresel anlamda rakiplerle başedebilmesi ve ayakta kalabilmesi mümkün görünmemektedir. Stratejik rekabet te başarı için müşteri ihtiyaçlarını merkeze almanınıyana sıra müşteriyi ürün ve hizmetin nevi hususunda bilgilendiren, yönlendiren hatta eğitim veren olmak gerekmektedir. Artan rekabet ile inovasyon kavramının öneminin anlaşılması, yeni ürün ve hizmet sunmak bir zorunluluktur. İşletmelerin geleneksel bakış açıları ile rekabet ortamında ayakta kalmakta zorlandıkları için inovasyona ilgi duydukları, bundan dolayı da inovasyon yarışına girdiklerinden söz edilmektedir. Büyük işletmelerin avantajı, sermaye yapılarının çok güçlü olmasıdır. Sermaye avantajı olan işletme, Ar-Ge

¹⁶³ Cevahir Uzkurt, “İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?”, **Ankara Sanayi Odası Yayın Organı Dosya**, 2010, 37-51, s. 37.

¹⁶⁴ Çağla Yavuz, “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2010, Cilt: 5, Sayı: 2, 144-173, s. 145.

çalışmalarına daha yoğun kaynak ayırabilmektedir. Büyük işletmeler bu nedenle Ar-Ge çalışmalarına daha fazla kaynak ayırarak, inovasyon faaliyetlerine ağırlık vermektedir¹⁶⁵.

2.1.2. Yaratıcılık ve Yenilik Kavramı İlişkisi

Varolan problemleri etkin çözümlenme, kendini net ve yanlış anlaşılmalara meydan vermeyecek şekilde ifade etme, etkin karar verme yetileri yaratıcılığı oluşturan unsurlardır. Yine yeniliğin merkezinde düşünebilmek vardır. Yaratıcılık, varolan olan fikirlerin toplanması, farklılaştırılması ve bunların analizinin yapılarak yeni fikirlerin bulunmasını ve hayata geçirilmesini içermektedir¹⁶⁶. Yaratıcılık; değişimin ve yeni olanın kabul edilmesi ve içselleştirilmesi, ihtimallerin test edilebilmesi, farklı bir bakış açısıyla işletmenin dış çevresinde oluşan olayları değerlendirebilmesi ve mevcut olan ürünlerin geliştirilmesini kapsamaktadır. Olması gereken, yaratıcılık ve yenilik arasındaki ilişkiyi inceleyerek, yenilikçi ve yaratıcı bireylerin zihninin nasıl çalıştığını değerlendirmek ve yenilik adımlarının en doğru şekilde nasıl oluşturulabileceğine yanıt aramaktır. Kritik olan nokta, yaratıcılık bir yetidir, bir süreçler silsilesidir. Yaratıcı bireyler sorunlara çözüm bulmak için çalışır ve çözümlerini de daima geliştirir, yeni bakış açıları ile zenginleştirirler¹⁶⁷.

Birçok alanda yeni ve faydalı bilgilerin oluşturulması yaratıcılık olarak adlandırılırken, yenilik işletme içindeki yaratıcı düşüncenin başarılı olarak uygulanması olarak tarif edilmektedir¹⁶⁸. Schumpeter yenilikçilik kavramını ilk kez araştıran ekonomisttir (1950). Yeni işletmelerin kalbi olan yeniliğin büyük bir yaratıcı yıkımın akabinde meydana geldiğini savunur. Schumpeter girişimciliği değişik açılardan inceleyerek tanımlayan ilk kişidir. Schumpeter'in görüşüne göre yenilik kavramı girişimciliğin de temelinde varılmaktadır. Yeni ürün ve hizmetler üretme, yeni pazarlar geliştirme, yeni süreçler varetme, işletmede yeni bir yapı oluşturma gibi, mevcut ekonomik düzeni yeniden yaratan kişiyi girişimci olarak tanımlar¹⁶⁹.

¹⁶⁵ Örucü vd., a.g.e., ss. 58-59.

¹⁶⁶ Mehmet Ali Gürol, *Küresel Arena'da Girişimci ve Girişimcilik*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2006, s. 39.

¹⁶⁷ Cengiz Duran ve Metin Saraçoğlu, "Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Cilt: 16, Sayı: 1, 57-71, s. 58.

¹⁶⁸ Ufuk Durna, *Yenilik Yöntemi*, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2002, s. 115.

¹⁶⁹ Seyfi Top, *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, s. 25.

Bazen yaratıcılık ve yeniliğin aynı şey olduğu düşünülür. Aslında bu iki kavram arasında ciddi farklar bulunmaktadır. Yeni fikirleri oluşturma süreci yaratıcılık iken yenilik bu yeni fikirlerin ürün ve hizmet haline gelmesi ile ilgilenmektedir.

Başka bir deyişle yenilik yeni fikirlerin maddi değerler haline gelme sürecidir. Yaratıcılık bir ressamın henüz tamamlanmamış bir resimde hayalinde ortaya koyduğu bir süreç olarak anlatılabilir. Yenilik, yaratıcı fikirler için çalışacak kabiliyetli ve ekip olarak birbirinin eksiklerini tamamlayan bireylerin gayretini de gerektiren ciddi bir kavramdır. Yenilik, yaratıcı fikirleri elle tutulabilir hale getirme süreci içerisinde müşteri hizmetlerini geliştirmek, maliyetleri azaltmak, karı artırmak ve işletme içinde yeni kazanç yaratmakla ilgilenmektedir. Amaible, yaratıcılık konusunda birçok çalışma ve araştırması ile bilinmektedir. Bu iki kavramı birbirinden ayırmış ve tanımını yapmıştır¹⁷⁰.

Yenilik süreci yaratıcı fikirle başlamaktadır. Yenilik, varedilen yepyeni bir fikrin fayda sağlanarak kullanılabilir veya paraya dönüştürülebilir bir ürüne ya da sürece çevrilmesidir. İnsan zihninin nasıl çalıştığını anlamak önem taşımaktadır çünkü yaratım gücü olan kişi ile devrimsel yeniliklerde başı çeken kişiler birbirinden farklı düşünürler. Yenilikçi bakışa sahip insanlar dikey düşünce sistematigi ile hareket etmektedirler. Dikey düşüncedeki insanlar varolan problem için çözüm alternatifleri geliştirir ve denerler. Yaratıcı insanlar ise problem çözerken olabildiğince fazla seçenek geliştirir ve bir beyin fırtınası yaparlar. Yaratıcı insanlar daha içe dönük ve yaratıcı potansiyelleri için iç seslerini dinlerken, yenilikçi insanların dışa dönük, heyecanlı, iddiacı ve daha çok inisiyatif alan bir tarzları vardır. Bu insanların diğerlerini etkilemesi, etkin takım olma ve bir şeyleri gerçekleştirmearzusu daha yüksektir¹⁷¹.

Küreselleşen dünyada ezici rekabetin nihayetinde işletmelerde yaratıcılığı ve yenilikçi düşünceyi merkeze almak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Küreselleşen ekonomi, sürdürülebilir yaratıcı ve yenilikçi bir düşünceyi zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin yenilikçi yapılarını sürdürebilmeleri ve geliştirebilmeleri için yaratıcı fikirlere sıcak bakması gerekmektedir. Geleceğe hazırlık yeni ve vizyonel fikirlerin oluşumunu zorunlu kılmaktadır. Yeni yüzyıl, tüm

¹⁷⁰ Durna, a.g.e., s. 115.

¹⁷¹ Duran ve Saraçoğlu, a.g.e., s. 68.

dünyada ekonomik, düşünselve toplumsalolarak kilit değişimlere sahne olmakta ve iştmelerde yaratıcılığı ve yenilik geliştirmeyi şart kılmaktadır¹⁷².

Yenilik, Türk Dil Kurumu'nun sözlüğüne bakıldığında; eskimiş olan,yetersiz yada zararlı görülen şeyleri yepyeni ve faydalı olanşey haline getirmek anlamı taşımaktadır. Bu bakış açısı ile yenilik davranışının hem içinde eskinin daha yararlı ve yeni olanladeğiştirilmesini barındırdığını ve değişimin kaçınılmaz bir gereklilik olduğunu görmekteyiz.¹⁷³.

Bilim ve teknolojideki baş döndürücü gelişmeler global niteliktedir. Bilgiye ulaşmak günümüz koşullarında daha basit olduğundan bilginin nasıl ve nerede üretildiği değil, yarattığı etki ve değişim dikkat çekicidir. Değişimyalnızca ulaşılan sonuç olmayıp işletmelerin kaçınılmaz gerçeği haline gelmektedir. Rekabet dünyasının son durumunda yaratıcı fikirlerin önemi yadsınamaz hale gelmiştir. İşletmeler için önemli olan değer katan bireyin zihnindekifikri tüm çalışanlara aktaracak bir iklim oluşturabilmektir. İşletme, yaratıcı düşünce yoluyla oluşacak vizyonu ve fırsatları kullanarak örgütsel başarıyı artıracak ve işletmenin performansı artmış olacaktır.Çağdaşbakışı olan işletmeler, yıkıcı rekabet savaşlarında kendilerini farklı konuma getirecek ve önemli avantajlar yaratacak yenilik, yaratıcılık gibi unsurlara öncelik vermektedirler. Yaratıcı fikirlerin dile getirilmesine, yaratıcılığın işletme içinde uygulanılabilir olmasına olanak veren bir yapıyı yaratarak güçlü ve köklü bir kurum kültürü ve iklimi oluşturmalıdır.¹⁷⁴.

2.1.3. İcat Kavramı

İcatın kavramsal tanımı, yeni ürün, hizmet, süreç veya işletmede bir oluşumun var olması anlamına gelmektedir¹⁷⁵.İcatkavramını tanımlayabilmek adına yeni sözcüğü kullanıldığı için icat kavramı da aynı manada kullanılabilir. Busözü geçen iki kavram da orjinaldir fakat yenilikte bir yeni ürün ve hizmet yaratmaktaveya süreçte ticari bir bakış bulunmaktadır. İcatları, ticari bir kimliğe sahip olduklarında yenilik olarak adlandırmak doğrudur. Yenilik ticari biçim almış icat olarak

¹⁷² Rifat İraz, *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Çizgi Kitabevi, İstanbul, 2010, s. 145-146.

¹⁷³ Melahat Öneren vd., "Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışa ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016, Sayı: 58, 127-157, s. 132.

¹⁷⁴ Mustafa Fedai Çavuş ve Tahir Akgemci, "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008, Sayı: 20, 229-244, s. 232.

¹⁷⁵ Geoff Mulgan, "The Process of Social Innovation", *Innovations - Technology, Governance, Globalization*, 2006, Volume: 1, No: 2, 145-162, p. 145.

değerlendirilebilmektedir. E ticaret ile iştigal eden işletmelerde 2000 yılı başlarında yaşanan sorunlar bu konuyu açıklamaktadır. Bugün bile birçok müteşebbis yazılım işletmesi icada dönük yazılımlar ortaya koyabilmelerine rağmen ticari bakış açısı eksik kaldığı için maddi anlamda zor dönemlerden geçmektedirler.¹⁷⁶

İcat ve inovasyon arasındaki en temel farklılık, inovasyon genelde işletmenin içinde olurken, icatlar, akademik ortamlar ve üniversite kurumları önde gelerek farklı yerlerde yapılmaktadır. İnovasyon icat olmadığına dikkat edilmelidir. Ancak bir inovasyon icadın bir parçası olabilmektedir. Mucit olan, yaratıcı ve yepyeni bir keşifde bulunur, ancak üretim yapma fırsatı yok ise, bu keşfi kimse bilemez ve duyamaz. İşletmenin, icadı inovasyona döndürebilmesi için kapsamlı bir sürü bilgiyi, yeteneği, değeri ve varlığı birleştirmesi gerekmektedir. Böylece işletmeler icatları dönüştürerek kendi içlerinde inovasyon yapabilmektedir. Ayrıca bunun için işletme, finansal kaynağa, üretime ve teknolojik bilgiye, yeterli tesislere, sektör tecrübesine, kusursuz bir lojistik ağına, ihtiyaç duymaktadır¹⁷⁷.



Şekil-6 İcat ve Yenilik Arasındaki İlişki¹⁷⁸

¹⁷⁶ Sümeyra Alparslan, "Yenilik (Innovation) ve İcat (Invention) Kavramları Arasındaki İlişki: Metaforlarla Keşfedici Bir Araştırma", *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2015, Cilt: 3, Sayı: 2, 143-164, s. 147.

¹⁷⁷ INNOCASE, "İnovasyonun Özellikleri ve Türleri", *InnoSupport-KOBİ'lerde İnovasyonu Desteklemek*, 2005, 1- 20, s. 2.

¹⁷⁸ Demirci vd., a.g.e., ss. 9-10.

Şekil 6' da İcat ve yenilik arasındaki ilişki gösterilmiştir. Değişim ve gelişimin çok hızlı olduğu küresel rakiplerin bulunduğu bu ortamda işletmelerin gelişmeleri ve devamlılıklarını sürdürmeleri yalnızca yeni ve yaratıcı fikirlerin varedilmesi ile mümkün görünmektedir. İşletmelerde, yeni ürünler ve hizmetler yaratılabilmesi ve ürünün farklı bir tasarımla geliştirilebilmesi için işletmenin, değişen müşteri tercihlerini dikkate alarak, ürün ve fiyat farklılaşması ile müşteri kitlesini genişletebilmesi gerekmektedir. Rakipler arasında seçilebilir hale gelmesi için "yaratıcılık" ana unsur olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin daha dayanıklı olması için, yenilikçi bakmanın, yeni ürünlerin ve hizmetlerin keşfinin, yeni süreçler oluşturmanın, yeni pazarlama yolları icat etmenin, yeni tedarik yolları bulmanın önemi büyüktür. Bütün bunların, rekabet edebilmek için diğer işletmelerin karşısında güç kazandıracığı gerçeği göz önüne alınmalıdır.

Yenilik ve icat arasındaki farklılıklara iki değişik görüşle yaklaşan literatür araştırmalarında, ilk görüşte, icat ve yenilik arasındaki süreç yönünden ilişki belirgindir. İkinci görüş ise bu ilişkinin bir çeşit dönüşüm ve değişim olduğunu ifade etmektedir. Yapılan araştırmalarda, yeni yaratılan ya da geliştirilen ürünün veya sistemin ekonomi piyasasında faaliyete geçiş basamaklarına icat denilmektedir. Yenilikler ise icatlardan daha detaylı bulunmaktadır. Bir düşüncenin, icadın ortaya çıkarılması ve değere dönüşümü adımlarını belirleyen oluşum yenilik diye ifade edilebilmektedir. Bilginin oluşum sürecinde de yeni bilgi, bir ticari düşünce veya girişim halini almaktadır.. Fikrin değer katabileceği, kullanılarak büyüyeceği, yaygınlaşacağı böylece ticari bir yenilik olabileceği görülmektedir¹⁷⁹.

2.1.4. Taklit Kavramı

Taklit; bir şeyin imitasyonu demek olup, belli bir nesneye benzemeye veya benzetmeye çalışmak için yapılmış olan şey, imitasyon şeklinde tanımlanmaktadır¹⁸⁰. Ticari boyutta taklit; istek ve ihtiyaçları karşılayan nesnelerin imitasyonlarının tüketicinin orijinal nesne arasındaki farkı anlamasının zor hatta imkânsız olacağı bir şekilde oluşturulmasıdır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken nokta, bir ürünün imitasyonu, o ürünün asıl olanına hangi oranda benzerse benzesin, o ürünün kendisi değil, taklidini oluşturmaktadır. Taklitçilikte ürünün dıştan nasıl görüldüğü önem taşımaktadır. Taklit olan, bir ürünün yada somut bir nesnenin akıl yolu ile ve insan faktörü ile oluşan benzeri tanımlanmaktadır. Taklit

¹⁷⁹ Alparslan, a.g.e., s. 147.

¹⁸⁰ Victor V. Cordell, Nittaya Wongtada and Robert L. Kieschnick, "Counterfeit Purchase Intentions: Role of Lawfulness Attitudes and Product Traits as Determinants", *Journal of Business Research*, 1996, No: 35, s. 41-53, p. 44.

ürün dıştan gerçek ürünü andıran ürün, yani sahte ürün olarak ifade edilir. Büyükve köklü işletmelerin bir alt yüklenicisi durumunda bulunan kobi ve küçük işletmeler, müşteri talebi doğrultusunda orijinal ürünü taklit etmeye çalışmaktadır. İşletmeyi başarı noktasına taşıyan ise, az maliyetle iyi ve kalitesi olan iş yapabilme kabiliyetidir.

Taklit ürünler, orijinal ürünlere sahip olanları, araştırma ve geliştirme çalışmalarına para harcamaktan vazgeçirmektedir. Bunun yanı sıra taklitçilik inovasyonu engellemekte, ciddi bir sorun olarak işletmeye zarar vermektedir¹⁸¹.

2.1.5. Değişim Kavramı

Son yüzyılda kültürel, maddi, teknolojik, sosyal, bilişsel ve birçok temel alanda çok hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Teknoloji, bilgi, bakış açıları sürekli değişim göstermektedir¹⁸². Bu gelişmelere uyumlanabilmek için işletmelerin de değişimi vetekamülü kaçınılmaz olmaktadır. İşletmelerin sürekli olmasını sağlamak için değişime adapte olmaları, değişimi önceden fark etmeleri, vizyon oluştururken ve planlama yaparken öngörülü davranmış olmaları ve değişimi kendi faydalarına uygun hale getirebilmeleri gerekmektedir. İşletmeler dış çevreden ve kendi içlerinden gelen değişim isteği ile karşılaşmaktadırlar. Özellikle dış çevreden gelen değişim baskısına karşı ayakta kalmaları olanaksız görünmektedir. Değişim olgusunun baş döndürücü hıza ulaşması küresel ekonomide çok daha belirleyici olmaktadır. Küreselleşme dünya üzerindeki sınırları yok etmiş, her sektördeki işletmeyi rakiplerle yüz yüze getirmiştir. Bu durum müşteri memnuniyetini odağa almayı gerekli kılmaktadır. Bilgiye bu kadar hızlı ulaşabilmek, dünya ölçeğinde değişimin hızı, işletmenin ürettiği bilgiyi etkin kullanma ve bu sayede sürekli kendini yenileyen bir yapı yaratma gerekliliğini göstermektedir¹⁸³.

Değişim, hareketli bir kavram olduğu için her ortamda, her seviyede sürekli tartışılmaktadır. Bunun sebebi insan yaşadıkça değişim daima varlığını koruyacaktır. Toplumun değişmesi, değişimin uzun süre gerçekleşmemesi sonucu genellikle insan

¹⁸¹ MÜSİAD, "Küresel Rekabet İçin AR-GE ve İnovasyon", **Araştırma Raporları: 76**, İstanbul, 2012, 1-184, s. 57.

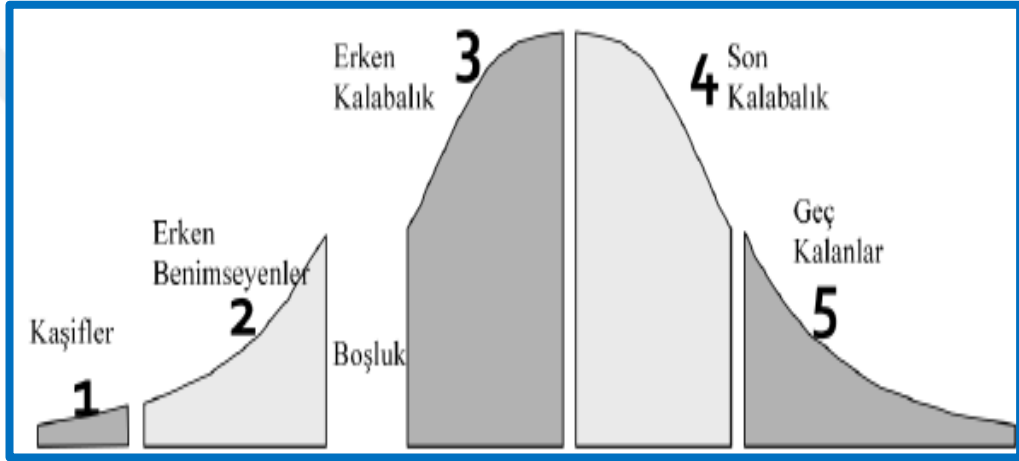
¹⁸² M. Akif Çukurçayır ve Esra Çelebi, "Bilgi Toplumu ve E-Devletleşme Sürecinde Türkiye", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, Cilt: 5, Sayı: 9, 59-82, s. 62.

¹⁸³ Nezahat Güçlü ve Ekrem Tuğrul Şehitoğlu, "Örgütsel Değişim Yönetimi", **Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2006, Sayı: 13, 240-254, s. 240.

eliyle sarsıcı bir devrimle ve insan akli ileoluşturulmaktadır. Kimi zaman da kendiliğinden ve akışın devamı olarak değişim yaşanmaktadır¹⁸⁴.

Değişim tüm varlıkların, toplumların, işletmelerin hayatında varolmaktadır. Değişim yönetimi yapabilmek en elzem konu olarak ifade edilmektedir. Değişim yönetiminin mihenk taşı, değişimi zorlayan etkenlerin iyi saptanmasıdır. Değişim hareketlerinin program dahilinde gerçekleştirilmesi, süreklilik arzemesi, değişimi tüm işletme çalışanlarına aynı heyecanla aktarmak paylaşımını sağlamak gerekmektedir¹⁸⁵.

2.1.6.Teknoloji Kavramı



Şekil-7 Teknoloji Benimseme Yaşam Döngüsü

Teknolojiyi öğrenme ve içselleştirme bir adapte olma süreci olarak ifade edilebilir. Alınan teknolojinin, önce işletme içinde kullanılması, benimsetilmesi gerekmektedir. Teknoloji, eski ile yenin farkı olduğundan içselleşmesi zorlayıcı olabilmektedir. Şekil 7'de de gösterildiği gibi, inovasyonla ilgili çalışmalar yapan Everett Rogers, Teknoloji Benimseme Yaşam Döngüsünü 5 kısma bölmüştür. Yenilikçi teknolojiyi sürekli merak edenler (Innovators), onu erkenden fark eden ve içselleştiren azınlık (Early Adopters), erkenden fark eden ve içselleştiren çoğunluk

¹⁸⁴ Halil Belten, "Toplumsal Değişim Ne Demektir ve Bunu Etkileyen Faktörler Nelerdir?", 2017, <https://psikoo.com/toplumsal-degisim-ne-demektir-ve-bunu-etkileyen-faktorler-nelerdir/> (Erişim Tarihi: 09.08.2018).

¹⁸⁵ Semiyha Dolaşır, "Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri", *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2005, Cilt: 3, Sayı: 1, 11-15, s. 15.

(Early Majority), onu geç fark edip içselleştiren çoğunluk (Late Majority) ve içselleştirmek “zorunda” olanlar (Laggards)¹⁸⁶.

2.2. İNOVASYONUN İLKELERİ

İnovasyonun ilkeleri aşağıda belirtilmiştir¹⁸⁷;

1. İnovasyon, farklı etkileşim fırsatları ve yeni bilgilerle zenginleştirilmelidir.
2. İnovasyonun bir vizyonu olmalıdır.
3. İnovasyon etik kurallara uygun olmalıdır.
4. İnovasyon müşteriye odaklı olmalıdır. Tüm inovasyonların birincil hedefi, müşteri için değer oluşturmaktır. Müşteri odaklı olmak, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını farkedip müşterilerle devamlı bağlantı halinde olmak, inovasyonla ilgili fikirleri oluşturmak ve gerçekleştirmektir.
5. İnovasyon; anlaşılır, net ve dikkatle oluşturulmuş bir tasarım olmalıdır.
6. Bir inovasyonun verimli olması için sade ve amaca odaklı olması gerekir. İnsanlarda zihin karışıklığına yol açmayacak şekilde basit olmalıdır.
7. İnovasyon, riskleri hesaplamalı ve karşılamalıdır.

Belirlenen hedefler ışığında, bir grup insanı çevresinde toplayabilmek diye ifade edilen liderlik, inovasyonun en temelunsurlarındandır. İnovasyonun ilkeleri başlığı ile, oluşturulan amaç birliği, tüm işletme çalışanlarına verilen en kilit görevlerden olan yeni düşünceler üretme ve yaratıcılığa yeniliklere sıcak bakma, inovasyon için amaca ulaşabilmenin en temel kriterlerinden olan işbirliği ve uyum kavramı, çalışma, kavrama ve muhakeme etme, şans yakalamak veya fırsatları görmek anlamına gelen risk almak, dürüstlük demek olan güven kavramı, çalışanların kararlara katılması, doğru zamanlama ve Ar-Ge konuları irdelenmiştir.

2.2.1. Liderlik

Var oldukları ortamda kişi veya toplulukların hedefleri doğrultusunda gerçekleştirmek istediklerini etkileyen, ilham veren ve yol gösteren kişi lider olarak tanımlanmaktadır. Liderin yaptığı davranışlar ise, liderlik olarak ifade edilmektedir. Bir

¹⁸⁶ Ömer Ertekin, *Teknoloji Yönetimi Tanımlar, İhtiyaç, Yöntem*, HDM Danışmanlık Mühendislik Bilişim, 2014, 1-19, s. 16.

¹⁸⁷ Nihat Işık ve Efe Can Kılınc, “Bölgesel Kalkınmada Ar-Ge ve İnovasyonun Önemi: Karşılaştırmalı Bir Analiz”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2011, Cilt: 6, Sayı: 2, 9-54, s. 13-14.

grup insanın, grup ve kişisel hedeflerini gerçekleştirmek için emir ve talimatlar ile takip ettikleri kişiler de liderdir¹⁸⁸.

Liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmek anlamına gelmektedir. Liderlik bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır ve lider bireyleri ortaklaşa yaratılan vizyon çerçevesinde bir araya getirerek, istekle ve heyecanla kolektif amaç çerçevesinde kilitlenmeyi sağlar ve bu amaçlar için gerekli olan enerjik bir süreci yönetir. İnsanlar, topluluk halinde yaşayan sosyal varlıklardır, oluşturdukları topluluğu idare edecek ve amaçlara yönlendirecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Liderlik, fikir birliği ile yapıyı hareketlendirmek ve bu hareketi devam ettirmek olmalıdır. Liderlik olgusuna yönelik çalışmaların çoğunda temelde işletmenin hedeflerinin tutturulmasında liderin görev yapanlar üzerindeki tesiri ve verdiği ilham göz önüne alınmaktadır.

Akademisyenler ve profesyoneller liderliği çözümlenmek için yoğun çabalar sarf etmektedirler¹⁸⁹.

Bir bireyin başka bireylerin hareketlerini yönlendirmesi ve etkisi altına alması ile toplumsal veya bireysel hedefleri gerçekleştirmek için oluşturduğu süreç, liderlik olarak bilinmektedir. Bunun için lider faaliyetleri yönlendirir ve etkiler. Lider, insanların, grup ve bireysel hedeflerini gerçekleştirmek adına talimatı veren ve isteği doğrultusunda davranılan kişidir. Liderlik, liderin hareket tarzı ile ilgili süreç olarak görülmektedir. Lider ise kişileri belirli bir amaç yolunda davranmaya yöneltir. Liderliğin, sadece biçimsel ve işletme ile ilgili bir unsur olarak görülmemesi gerekmektedir. Bir topluluğun, belirlenmiş hedefler ışığında bir kişinin ardından ilerlemesi ile liderlik süreci başlamaktadır. Bu süreç her işletme için farklı biçimlerde hayat bulabilmektedir¹⁹⁰.

İşletmede biçimsel olarak başka bir deyişle yetkilendirilmiş bir yönetici bulunmakta ise liderliğin oluşması bir zorunluluk olmayabilir. İşletme içinde resmî yetkilendirilmediği halde kişileri etkileyen ve sözleri dinlenen liderlere rastlanmaktadır. Yetkisi olduğu halde etkileyici olmayan ve sözü dinlenmeyen yöneticiler de çoğunluktadır. İşletme içinde her yönetici bir lider olamaz. İşletmede

¹⁸⁸ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013, s. 558.

¹⁸⁹ Abdulkadir Gümüş vd., "Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Liderlik Tarzı Arasında İlişki: Sakarya ve Kocaeli İlindeki Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma", *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 2015, Cilt: 3, Sayı: 1, 53-70, s. 55.

¹⁹⁰ Koçel, a.g.e., s. 568.

resmen yetkileri bulunmak, yöneticileri güçlü kılabilir. Lider olabilmek ise yetkilendirilmiş veya yönetimde olmadan da bu karizmaya sahip olabilmek durumudur. Liderin, sadece işletmenin en üst kademesinde yetkilendirilmiş olan kişi olduğunu düşünmek de hatalıdır. İşletmedeki konum ve resmi yetkisi sebebi ile lider olması düşünülen kişi ancak karizması ve yol gösteren nitelikleri ile başarılı olabilmektedir. Kritik olan nokta yöneticilik ve liderlik aynı değildir. Yöneticilik rolü bulunmayan liderlerin ve liderlik niteliği taşımayan yöneticilerin de varlığı yadsınamaz bir durumdur. Arzu edilen, yöneticilerin lider vasfını taşıyabilir olmalarıdır.¹⁹¹

2.2.2. Amaç Birliği

Amaç birliği, bir işletme için gelecekte de karlı olmak, sürdürülebilir olmak, sosyal sorumluluk olarak tanımlanabilir. Amaçlar ve hedefler, her işletme için farklılık göstermektedir. Burada kritik olan tüm çalışanların amaç ve hedeflere birlikte odaklanmasıdır. Bu durum işletmelerin uzun vadeli olmasını sağlamaktadır.¹⁹²

İşletmenin vizyon, misyon ve hedeflerinde belirlenen gereksinimler doğrultusunda inovasyon fırsatlarının farkında olarak inovasyon stratejisinin oluşturulması şarttır. Hedefi bulunmayan ve gelişigüzel ortaya çıkan düşüncelerle oluşturulmuş bir inovasyon bakışının verimli bir çalışma yaratamayacağı bilinmektedir. İnovasyon stratejisini hazırlarken daima pazarın ve müşterilerinin talep ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Stratejide, inovasyonu oluştururken kesinlikle yeni ürün ve hizmet geliştirmekle sınırlanamamak gerekir. Yeni ve iyileştirilmiş süreçler ve yöntemler de rekabet avantajı kazanmak için stratejide ön plana çıkmalıdır. Geliştirilen yapı, sadece varolan problemlerin çözümüne imkan sağlamakla kalmamalı, gelecekte oluşabilecek sorunları da öngörebilmelidir. İnovasyon stratejisi en temelde farklılaşma sağlayacak hamleleri tanımlamalıdır. Bu hamleleri yapabilmek için gereken eylemler de açıkça anlatılmalıdır. Büyük farklılıklar değil de daha çok kademeli inovasyonun şart olduğu yaratıcı projeler için de bir iç pazaryeri oluşturmak daha verimlidir. Diğer önemli bir nokta ise, inovasyon stratejisi, inovasyonda yatırımın ve parasal kaynakların doğru noktalara akmasını

¹⁹¹ Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013, s. 153.

¹⁹² Sinan Esen, "2. Hafta Ders Notları", 2016, s. 45, <http://web.bilecik.edu.tr/sinanesen/files/2011/02/MAK%C4%B0NE-2-HAFTA.pdf> (Erişim Tarihi: 06.07.2019).

sağlamalıdır. İşletmenin kısıtlı kaynaklarının ne tür inovasyon faaliyetleri için nasıl kanalize edileceğini belirleyen araç bu strateji olmalıdır¹⁹³.

2.2.3. Yeni Fikirlere Açık Olma

İnovasyonu başlatan, orijinal bir düşünce veya bilgidir. İnovasyon yepyeni ve benzersiz bir fikrin kıymet oluşturan ve ticarileştirilebilir bir mamule dönüşme aşamalarıdır. Bu sebeple olabildiğince fazla bilginin üretilerek, öğrenilmesi ve pratik hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra işletmenin inovasyon faaliyetleri oluşturmak için müsait iklim yaratma görevleri de bulunmaktadır. İşletmenin bunun için tüm gayretiyle orijinal fikirler oluşturması, onları büyütmesi, uygulamaya geçirmesi işletme için faydalıdır. İnovasyon salt bir icat olmaktan öte yeni bir iş şansı yaratmak olarak da tanımlandığından, işletmeler için ciddi önem taşımaktadır¹⁹⁴.

İşletmedeki her bir çalışandan, görev tanımı ne olursa olsun yaratıcı olması ve yeni yaklaşımlar geliştirerek yeni bir değer oluşturması beklenmektedir. Bilindiği gibi işletmelerde inovasyon bir fikrin varlığı başlamaktadır. İşletmede orijinal fikir oluşturacak yapının oluşturulması ve çalışanların bu yönde motive edilmesi gerekmektedir. Kavramlar arasında korelasyonun kurulması, fikir üretim kabiliyetinin geliştirilmesi, işletme içi eğitimler ve rotasyon çalışmalarının yapılması gerekmektedir. İşletmede departmanlar arasında bilgi akışının bulunmadığı, hiyerarşik düzenin çok belirgin ve ekip yapısının oluşmadığı ortamlarda inovatif bakışa ve gayrete rastlamak güçleşmektedir¹⁹⁵.

2.2.4. İşbirliği

Bir işletmenin gelecek planlamasında takım olarak hedefe ulaşma gayesi ve tüm departman çalışanlarının aynı hedef, ortak gayreti paylaşma heyecan ve isteğine, iş birliği denilmektedir¹⁹⁶. Büyük işletmeler, KOBİler, kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler inovatif bakışı geliştirmek amacıyla bir araya gelmektedir. Bundan dolayı bu aktörler arasında bir bağ, etkin bir sinerji oluşması beklenmektedir. Bu yapı inovasyon çerçevesinde varolur ve buna iş birlikleri adı verilmektedir. Böylece oluşan sinerji ile tüm katılanların inovasyon kabiliyetleri gelişmektedir. İşbirliklerini motive edecek teşvikler, terfi ve akademik katkı için özel sektörle iş

¹⁹³ Ali Özgenç, "İnovasyon Modelleri", 2011, http://aliozgenç.typepad.com/ali_ozgenç/i%CC%87novasyon-modelleri/ (Erişim Tarihi: 23.06.2018).

¹⁹⁴ Yalçınkaya, a.g.e., s. 385.

¹⁹⁵ Şirin Elçi, *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Nova Yayınları, Ankara, 2006, s. 165.

¹⁹⁶ Elçi, a.g.e., ss. 110-111.

birliği ile yürütölen Ar-Ge projeleri ölkenin ve bölgenin de inovatif bakışını geliştirmektedir. Bununla birlikte katılımcıların global piyasa içinde uluslararası seviyede oluşturdukları inovasyonel iş birliği, ölkelerin küresel inovatif bakışı takip edebilmesini sađlamaktadır¹⁹⁷.

Fikir, bir kişinin zihninde oluşmuş olsa da gerçekteşirmek için ekip çalışmasına ve işbirliğine ihtiyaç bulunmaktadır. Ekip çalışmasının nihayetinde inovasyon oluşmaktadır. Bireysel gayretleri takdir etmek işbirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. İnovasyon işbirliği olmadan gerçekteşemez. Katılım ve paylaşım olmadan yönetilen projeler, hızla büyüyen şirketlerde yönetsel zafiyetlerin oluşmasına ve inovasyon girişimlerinin başarısız olmasına yol açmaktadır. Her inovasyon projesi farklı bağlantı, yönetim tarzı ve işbirliği gerektirmektedir. Ekibin liderinin, sektörde meydana gelebilecek değişimleri öngörerek hareket etmesi gerekmektedir¹⁹⁸.

İş birlikleri inovasyon yapılanmasının değerli alanlarındandır. İşletmelerin birlikte yaratacakları iş birliği ve yapacakları maddi katkı, hedefe ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Ölkemiz koşullarında hedef bilim ve teknik ilerlemelere yetişmek, teknolojiyi ve bilimi toplum faydası için kullanmaktır. İş birlikleri bu amacı gerçekteşirmek için yol gösterici olmaktadır. İnovatif bakış ile üretilmiş, geliştirilmiş, ticarileştirilmiş ürünler, küresel rekabet piyasasında farklılığını göstermektedir¹⁹⁹.

İşletmelerin inovasyonda başarılı olması için iş birliği sürecine girebilmesi aşağıda belirtilen bazı unsurların oluşması ile mümkün olabilmektedir²⁰⁰;

1. Var olan tüm yenilik yaklaşımlarının, mali alandaki tüm yetkililerle bir arada bulunup tartişılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra kamu ve özel sektör bazında yeni düzenlemelerin yapılması da şarttır.

2. Yeni bir yol haritası yaratmak ve yöntem bulmak için şeffaflık ve kesintisiz iletişim esas alınması ve özel bir ekonomi modeli oluşturulması gerekmektedir.

3. Öğrenme modeli tasarlanırken, veriler makro ve mikro bazda sistem düşüncesi ile ele alınmalı, birçok seçenek hesaba katılmalıdır. Bölgebazlı yenilik sistem ve yaklaşımlarının dikkatle incelenmesi gerekmektedir.

¹⁹⁷ Hans H. Hinterhuber, **Strategische Unternehmensführung: I Strategisches Denken**, Gruyter Lehrbuch, 6. Baskı, Berlin, 1996, Cilt: 12, p. 122.

¹⁹⁸ Gürol, a.g.e., s. 68.

¹⁹⁹ Mahmut Nedim Özdemir ve Samir Deliormanlı, **Türkiye'de Açık İnovasyon Ekosisteminin Oluşmasının Önündeki Engeller ve Çözüm Önerileri**, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2013, 9-27, s. 16.

²⁰⁰ Fatma Ünlü, "Avrupa Birliği Yenilik Karnesi ve Türkiye: Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi**, 2013, Sayı: 42, 161-192, s. 188.

2.2.5. Bilgi ve Çalışma

Bilgiyi oluşturabilmek için, bilginin peşinden giden ve oluşturulan bilgiyi yeni bir ürüne, sürece ve hizmete çeviren, ekonomik gelişme ve inovasyon iklimi yaratabilen, sürdürülebilir öğrenme modeline uygun ve inovatif bakışı olan kişiler gerekmektedir²⁰¹;

1. Bilgi üretimi ile uğraşan insanlar yaratıcı birzekayasahiptir ve varolan bilgiyi tekrar ve başka kanalda kullanma becerileri bulunmaktadır, farklı olanı kucaklayan ve sürekli öğrenen, merak eden kişilerdir.

2. Bilgiyi işleme kabiliyeti; toprak, emek, sermaye ve girişim gibi bir üretim faktörüdür. Uluslararası rekabet gücünün, araştırma geliştirme çalışmalarının ve ekonomik gelişme ile sürdürülebilirliğin mihenk taşıını oluşturmaktadır.

Bilgiyi etkin bir şekilde üretebilmek için, bilginin paylaşılarak çoğalması gerekmektedir. İşletmenin inovasyon kavramını sindirebilmesi için bu konu bir gerekliliktir. Bilgiyi paylaşarak çoğaltan yenilikçi işletmeler, hem AR-GE çalışmalarında hem de tüm faaliyetlerinde bilgiyi ve yenilikleri de paylaşmayı benimsemektedirler. Bu inovatif işletmeler, şeffaflık ilkesi ile yeni bilgi akışını ve bilginin üretilmesini kolaylaştırmış, dâhili veri bankasını kurmuş, efektif kullanan ve yeni teknolojilere dönük bir bilgi paylaşımı disiplini ile güçleneceklerinin farkındadırlar²⁰².

2.2.6. Kavrama ve Algılama

İnovasyonda algılama, yepyeni bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmektedir. Belirsiz olanı bertaraf etmek ve bilgiyi alabilmek için işletmenin çevresinde bulunan veri iletimini geliştirmek ve kontrolünü sağlamak gerekmektedir. Algılama süreci, tam da bu anda etkin rol almaktadır. Algılanmış bulunan bilgilerin sıralaması önem taşımaktadır. Algılama süreci, sadece görünenin algılanması ile sınırlı değildir. Sosyal ve insanla ilgili olan olaylarda da algı mekanizması benzer şekilde çalışmaktadır. İnovasyon aşamalarında karşılaşılabilecek süreçlerin, gerçekleştirilecek yenilik ve uygulamaların, işletme içinde çalışanlar tarafından doğru ve net algılanmış

²⁰¹ Hobikoğlu, a.g.e., s. 63.

²⁰² Judy H. Matthews, "Knowledge Management and Innovation: How are they Related?", (Editor: Greg Timbrell), *Proceedings KM Challenge 2003 Knowledge Management Conference*, Melbourne, Australia, 2003, 1-8, p. 3.

olması gerekmektedir. Bunun için tüm çalışanlara aktarılıp, paylaşılmaz ve benimsenmez ise işletmenin başarılı olma şansı azalır.²⁰³.

2.2.7. Risk Alma

Risk almak, bir fırsattan faydalanmak, fırsatı yakalayabilmek ve şansbulmak gibi anlamlar taşımaktadır²⁰⁴. Bireyin aldığı riskin sonunda başarısı yada başarısızlığı olasılık dahilinde bulunmaktadır. Burada kritik olan nokta başarısızlığı kabullenmektir. Suçlama olmaksızın sorumluluk alabilmek vesonuçları tahmin edilebilir riskler almak daha akla yakın görülmektedir. Yenilik yapmak tüm sektörler ve tüm işletmeler için risk alma gereğini de beraberinde getirmektedir. Heyecan duyarak riski alırken, alınan riskin mantık dahilinde olması ile riskunsurlarının fark edilmiş ve hesaplanmış olması gerekmektedir²⁰⁵.

Risk alarak, amaçları açıklıkla ifade etmek ve onları, ekip üyelerinin sahip olduğu farklı kabiliyetlerle gerçekleştirilmek için yeni fikirler oluşturmak yaratıcılık olarak adlandırılmaktadır. Başarı için risk almak gerekmektedir. Başarısızlık da yenilikçiliğin ve riskin bir parçası olmakla birlikte acıverici ve kabul edilmesi zor bir durumdur. Bununla birlikte sorumluluk almak, herhangi bir suçlamayla karşılaşmayı engelleyebilir. Hesaplanabilir risklere girmek, yenilikçiliğin en dikkat edilmesi gereken unsurlarındandır²⁰⁶.

İşletmelerde yeni bir davranış ve tarz oluştururken kurum çalışanlarının yeni olan bilgiyi sahiplenmesi, gerek kendi sektöründe gerekse de başka sektörlerdeki tehdit ve fırsatları öngörmesi riski doğru analiz etmesi açısından önemli görülmektedir. Riski hesaplarken de işletmedeki departmanları oluşturan her bir çalışanın farklı deneyimleri yaşamış olmaları yeni düşünce ve fikirleri kucaklamaları yaratıcılığı geliştirir²⁰⁷.

2.2.8. Güven

Dürüstlük ve doğru olma olarak anlaşılan güven, tüm akademik araştırma sonuçlarında da belirtildiği üzere işletmenin başarılı olması için en önemli koşullardan biridir. Güven kısa vadeli bir olgu değildir. Uzun sürede, istikrar ve

²⁰³ Mehmet Aktif Özer, "Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi ve İç Güvenlik", *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 2012, Sayı: 33, 147-180, s. 147.

²⁰⁴ Şemsettin Dursun, "Matematik Öğretimi ve İnovasyon", *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 2015, Cilt: 5, Sayı: 2, 163-175, s. 165.

²⁰⁵ Dursun, a.g.e., s. 165.

²⁰⁶ Dursun, a.g.e., s. 167.

²⁰⁷ Hüseyin Yılmaz, *Stratejik İnovasyon Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015, s. 386.

gayretle kazanılmaktadır. İşletmeye ve çalışanların birbirine güven duyması, çalışanların paylaştığı değerler, inançlar ile bir kurum kültürü yaratmak ve bu kazanımları işletmenin gelecek vizyonuna aktarmak, piyasa lideri işletmelerde en çok dikkat edilen konudur. Güven tesisi, çok kolay olmadığı için, işletmede liderlik eden kişinin vizyonu, kişiliği, özverili ve sorumluluk sahibi olarak emsal teşkil etmesi önemlidir²⁰⁸. Güven, inovatif bakışa sahip olan her işletmede var olması şart olan unsurların başında gelmektedir. Güven ortamının ön şartını, çalışanlar ve yönetim arasındaki açık iletişim sağlamaktadır. Güven, işletmede kurulan başarılı ilişkilerin temeli olarak görülmektedir. Güven olmazsa, ilişkiler bozulmaktadır. Çalışan bağlılığını işletmenin en alt seviyesinden en üst seviyeye kadar tüm departmanlarda oluşturmak gerekmektedir²⁰⁹. Güven tesis edilmeden herhangi bir yapının kurulması ve sürekliliğinin sağlanması mümkün görünmemektedir. İşletmede birlik, beraberlik ve işbirliğinin arttığı noktada güven tesisinin önemi daha da artmaktadır. Yapısı itibari ile güven sorunu yaşamayan çalışanlar takım içinde şeffaflık ve açıklığı yaratarak güçlü bir sinerji oluştururlar. Çalışanlar açıklık ve güven geliştirirler ise mutlak başarı elde edilebilmektedir²¹⁰.

2.2.9. Kararlara Katılma

Çalışanların sorumluluk sahibi olmaları, iş sahiplenmeleri, inisiyatif almaları ve yaptıkları işlerde yaratıcı ve kararlara katılmada cesaretli yaklaşımları, işletmenin gün geçtikçe daha etkin olması demektir. Çalışanın hâlihazırda yaptığı işle ilgili verdiği geribildirimler iyileşme ve gelişme yönünde ne kadar yerinde ve isabetli ise o oranda işletmeye değer katar²¹¹.

İşletmede çalışanın, alınan kararlara aktif katılımı son derece yararlı görülmektedir. Böylece, iş bilgisine ve kazanımlarına saygı duyulduğunu hissederek motive olması kaçınılmazdır. Karara katılma esnasında ortamın yapısı, çalışan için son derece dikkate değerdir. Çünkü fikirlerinin dinlenip kabul gördüğünü fark eden

²⁰⁸ Nigar Demircan ve Adnan Ceylan, "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, Cilt: 10, Sayı: 2, 139-150, ss. 139-140.

²⁰⁹ Karaata, a.g.e., s. 65.

²¹⁰ Aybike Pelenk Özel, "Sosyal Medya ve Güven: Hükümet, Sivil Toplum Örgütleri ve Ticari Kuruluşlara Yönelik Ampirik Bir Araştırma", *Academic Journal of Information Technology*, 2011, 1-31, ss. 2-3.

²¹¹ Hakan Kitapçı, "TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi", *Bilgi*, 2006, Sayı: 39, 73-86, ss. 74-75.

çalışan, daha fazla söz sahibi olmak adına kendini güncellemek ve bilgilenmek için gayret içinde bulunmaktadır.²¹².

Yönetim kademelerinde nihai karar aşamalarının mümkün olduğunca hızlı ve bir o kadar doğru gerçekleşmesi işletmenin etkinliğini de göstermektedir. Hedef ve strateji belirlerken etkin olabilmek için sisteme dahil olan değişkenleri karar sürecine katmak gerekmektedir. İşletme içinde çalışan, insan olarak sürekli çeşitli değişkenlerin etkisinde bulunan bir varlıktır. Bu sebeple işletme, oluşturulan vizyonda, hedeflerini hayata geçirirken, çalışanını dikkate almalı, onu yönetsel süreçlerde söz sahibi yapmalıdır. Çalışan, gerçek anlamda söz sahibi olmalıdır. Burada güven kavramı da devreye girer. Çalışanın görüş veya yorumu alınıyormuş gibi davranılarak yine de çoğunluk düşüncesinin aksine bir karar verilmesi doğru bir davranış şekli olarak görülmemektedir.²¹³.

²¹² Meral Uras, "Örgütlerde Karara Katılmanın Koşulları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1995, Cilt: 2, Sayı: 2, 305-304, s. 306.

²¹³ Necmettin Cihangiroğlu vd., "Otonomi ve Kararlara Katılımın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2015, Cilt: 6, Sayı: 12, 39-52, s. 42.

2.2.10. Doğru Zamanlama

Zaman kavramı inovatif süreçlerinin önemli ilkesidir. İşletme içinde doğru teknolojilere doğru zamanda yönelmek ve kaynakları israf etmeden kullanmak şarttır. Sadece inovasyonun süreçlerindedeki işletmenin tüm süreçlerinde, olması gereken veya planlanan zamandan öncesinde veya sonrasında bitirilen işler finansal yapıyı bozabilir. Örneğin, doğru zamanda yapılmamış, geç kalınmış işlerde, o işe giriş için gerekli maliyet hesaplananın üstünde olmaktadır. Tüm rakiplerin artık yol aldığı pazara yeni katılıyor olmak rekabet edebilmeyi güçleştirmektedir. Havayolu işletmelerinde rakiplerle baş edebilmek için özellikle teknolojik yenilikleri zamanında yapmak gerekmektedir. Eğer aksi olursa rakiplerin gerisinde kalmanın yanı sıra işletmenin zarara uğrayacağı da bilinmektedir²¹⁴.

2.2.11. Ar-Ge

İşletmede inovasyon ile atbaşı giden unsur Ar-Ge çalışmalarıdır²¹⁵. Ar-Ge'nin varoluş nedeni zaman ve hız kısıtının olduğu rekabet ortamında işletmelerin, yaratıcı fikirlere ve değişime direnmeden sürdürülebilir bir yapıya kavuşmaları ve kalıcı olmalarıdır. Ar-Ge' nin diğer amaçları aşağıda belirtilmektedir.²¹⁶;

1. Yeni bir fikir, ürün ve süreçleri yaratmak
2. Elde bulunan ürünlere yeni kullanım sahası oluşturmak
3. İşletmenin daha verimli çalışmasını sağlamak
4. Yeni üretim tarzları oluşturmak ve elde olanları farklılaştırmak.
5. Üretimde oluşan maliyeti minimize etmek
6. Rakiplerdeki gelişmeleri takip etmek
7. İşveren ile çalışan arasında etkin iletişimi sağlamak
8. Yönetimin istediği bilgileri, tam ve zamanında raporlamak.

2.3. İNOVASYONUN BİLEŞENLERİ

İnovasyon, bir fikrin üretilmesi ile başlamaktadır. Bu sebeple işletmelerin mümkün olduğunca yaratıcı ve yeni fikir üretmesinin sağlanması gerekmektedir. Bu kapsamda inovasyonun bileşenleri adı altında; deneme ve uygulama, erişilebilir bilgi, inovasyonel bilginin ticarileştirilmesi, yaratıcı çalışma ile benimseme ve yayılma başlıkları ele alınmıştır.

²¹⁴ MÜSİAD, a.g.e.,s. 15.

²¹⁵ Elçi, a.g.e., ss. 20-21.

²¹⁶ Muammer Zerenler vd., "Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, Cilt: 1, Sayı: 17, 653-667, ss. 657-658.

2.3.1. Deneme ve Uygulama

İşletmede, karar alan bir çalışan veya birim inovasyonu kullanıma karar verdiğinde inovasyon çalışması başlamış kabul edilmektedir. İnovasyon, karar verme aşamaları ve akabinde uygulama kısmına kadar düşünsel bir akış halinde olmayı ve çalışmayı gerekli kılmaktadır. Yenilik fiilen uygulamaya başlarken yani uygulama aşamasında farklı ve tam olarak bir davranış değişikliğini gerekli kılmaktadır. İnovasyon karar süreçlerinde uygulama aşaması belki de en önemli kısmı oluşturmaktadır. Bu süreçte; çalışan için yeni bir fikrin benimsenmesi ile ilgili karar alınması başka bir şey; inovasyonu uygulamaya dönüştürmek ve içselleştirmek daha başka bir şeydir. İnovasyonun tam olarak nasıl adapte edileceği konusundaki sorunlar tam da, uygulama esnasında ortaya çıkmaktadır. İnovasyona erişim zorluğu gibi teknik sorun oluşmadıkça, uygulamayı karar adımı izlemektedir. Bir yetkinlik kriteri olarak inovasyon, işletmelerdeki tüm stratejilerin uygulanmasını sağlayarak işletmeye rakipler karşısında durabilme gücü vermektedir. Temel olarak inovasyon süreci, bir öğrenme ve gelişme sürecini ifade etmektedir. İnovasyon sürecinde işletme içinde çalışanlara uygulama yaparak öğrenme fırsatı; tekrar etme ve deneme, yanılma yapabilme gibi fırsatlar sunulmaktadır. Böylece bu süreç, işletme ve çalışanın birlikte öğrenme fırsatına kavuştukları bir süreçtir²¹⁷.

2.3.2. Erişilebilir Bilgi

İşletmede olabildiğince çok fikir üretilmesini teşvik etmek gerekmektedir, çünkü inovasyon her daim fikirle başlamaktadır. Yaratıcı bakış, fikir üretim becerisiyle desteklenmekte ve erişilebilir bilgilere dönüştürülmektedir. Bunun yanı sıra işletmedeki tüm çalışanların görevi yaratıcı bakış ve fikir üretimine katkı sağlamaktır. İşletmede, yenilik yaratmayı teşvik etmek, entelektüel sermayenin kendini rahatça ifade edebilmesi için uygun yapıyı hazırlamak, oluşturulan yeni fikirleri kırıncı bir şekilde tenkitten kaçınmak gerekmektedir. Departmanlar arasında çok kesin ayrımların varolduğu, yöneticilerin çalışanlara emir kipi ile iş verdiği, katı bir hiyerarşiye sahip işletmelerde başarılı inovasyon yaratma ihtimali düşük görülmektedir. İnovasyona neden olan yeni fikirlerin erişilebilir bilgilere dönüştürülememesi durumunda işletmeler yeniliği yakalamakta zorlanmaktadır²¹⁸.

²¹⁷ Satı ve Işık, a.g.e., s. 544.

²¹⁸ Elçi, a.g.e., s. 165.

2.3.3. Ticarileştirme

Temelde yenilik faaliyetlerine başlangıç adımları ticarileştirme diye tanımlanmaktadır²¹⁹. Bilginin üretilmesi, benimsetilmesi, uygulanması ve ne seviyede uygulandığının ölçülmesi zordur. Akademik dünya ile endüstri dünyası arasındaki korelasyonu fark edebilmek için bazı verilerin izlenmesi gerekmektedir. Ticarileştirme kavramı işletmenin sürdürülebilir başarısı için en önemli kavramlardan biridir. Ticarileştirme sürecinin ilk aşaması fikirdir. Bu, ticaret konusu olacak fikri mülkiyetin oluşturulması demektir. Ticari olarak kıymet tespitinin yapılması, pazar araştırmaları, karşılıklı olarak anlaşma maddelerinin belirlenmesi ve nihayetinde ticari faaliyetin başlangıcı aşamaları ile açıklanabilmektedir²²⁰.

2.3.4. Yararıcı Çalışma

Bir yeniliğin inovasyon sayılabilmesi için hem sosyal hem de ekonomik katma değerinin var olması gerekmektedir. Bu değerlerden uzakta ne kadar farklı ve yararıcı olursa olsun inovasyon olarak değerlendirilememektedir. Yenilikleri anlayabilecek yararıcı çalışanlar, yeni fikirlerin oluşacağı ve onları destekleyen bir işletme iklimi ile var olmaktadır. İnovatif ve yenilikçi kişilerin yetişmesi için okul öncesi eğitimden başlamak gerekmektedir. İcatların birçoğunun, yararıcı çalışmalar esnasında tesadüfi olarak ortaya çıkması ilginç bir durumdur. İcatların çıkabileceği ortamın oluşturulması, yararıcı fikirlerin yol bulacağı destekleyici ve farklılıkları kucaklayıcı bir kültür ve bakış açısı ile mümkün olabilir. Kültür, yenilik sürecinde en etkili öğedir ve işletme içinde var olan inançları ve değerleri kapsar. Yenilik sürecinde salt kültür değil, işletme çalışanlarının birbiri ile olan etkin iletişimi, işletme politikaları, teknolojisi, performans değerlendirme sistemleri, muhasebe sistemi, eğitim, terfi gibi birçok unsur da etkili olmaktadır. Bunların hepsi de, işletmenin yapısını ve iklimini yaratmaktadır. Bu sebeple de bu sistemin yeniliklere ilham verecek şekilde oluşturulması son derece önemli görülmektedir²²¹.

2.3.5. Benimseme ve Yayılma

Rakiplerin önüne geçebilen, yenilikler üretebilen inovatif bir işletme yaratmanın yolu örgüt kültüründen geçmektedir. İşletmelerin kültürünü kolayca ve hızlıca değiştirebilmek imkânsızdır. Yıllar boyunca bildiği teknoloji ile ve teknikle iş üreten

²¹⁹ MÜSİAD, Küresel Rekabet İçin Ar-Ge ve İnovasyon Stratejik Dönüşüm Önerisi, MÜSİAD Araştırma Raporları: 76, Pelikan Basımevi, İstanbul, 2012, s. 45.

²²⁰ Karaata, a.g.e., ss. 16-17.

²²¹ Cevahir Uzku, *İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?* Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, 2010, 37-51, s. 46.

bir işletmenin yıllardan sonra yeni bir teknolojiyi ve iş yapış tarzını benimsemesi ve yeniliği içselleştirebilmesi kolay olmamaktadır. Çünkü yenilik belirli bir sosyolojik sistemdâhilinde içselleşmekte ve yaygınlaşmaktadır. Günümüzde sistemler kapalı olmaktan çıkmış, dışa açık sistemler haline gelmiştir. Yenilikçi işletmeler de iç dinamiklerini yadsımadan dış çevrenin fırsat ve tehditlerini fark ederek ve bunu işletmenin tamamı ile paylaşacak katılımcı bir sistem oluşturmalıdır. T oplumsal sistemin değerlendirme kriter, normları, değerleri ve iletişim tarzı gibi unsurlar işletme içinde çalışanların yenilikleri içselleştirme hızını az veya çok etkilemektedir²²².

2.4. İNOVASYONUN TÜRLERİ

Yaratıcı ve yeni bir fikrin değer yaratan ve pazarda müşterinin dikkatini çekerek satın alınabilir hale dönüşme sürecine inovasyon denilmektedir. İnovasyonu, yalnızca icat olarak görmek doğru değildir. İnovasyon yeni iş fırsatları keşfetmek anlamına da gelmektedir. Bu açıdan son derece önemli bulunmaktadır. Mal ve hizmet ayrımında, mala dair iş akışları ve ürün-çıktı dönüşümü daha yalın ve gözle görülebilirdir. Hizmetlerdeki süreçlerde ise insan vardır. Bu sebeple aradaki fark da sübjektif olarak ifade edilebilmektedir. Ürün inovasyonu ile süreç inovasyonu arasındaki temel farklar aşağıdaki gibi belirtilmektedir²²³.

1. İnovasyon, teknolojiyi, entelektüel sermayenin kabiliyetini ve yarattığı yenilikleri kapsıyor ise süreç inovasyonudur.
2. İnovasyon, müşteriler için varolan hizmetin yeni veya farklılaştırılmış hali ise ürün inovasyonu olarak görülür.
3. İnovasyon, hizmet sunarken yaratılan yenilikleri ve değişimleri kapsıyor ise süreç inovasyonu olarak kabul görür.

Bu kısımda; yeni pazarlama tarzlarının uygulanması olan süreç inovasyonu; bambaşka bir ürünün müşteri ile buluşması anlamı taşıyan ürün inovasyonu; mevcut durumun iyileştirilmesi demek olan pazarlama inovasyonu incelenmiştir. İlaveten; işletmelere dair yönetsel felsefenindeğiştirilmesi olarak görülen yönetim inovasyonu, toplumların adalet ve sorumluluk kavramlarına ve değerlerinesaygılı olmasını sağlayan sosyal inovasyon ve fonlanması nispeten kolay olan örgütsel inovasyon üzerinde durulmuştur.

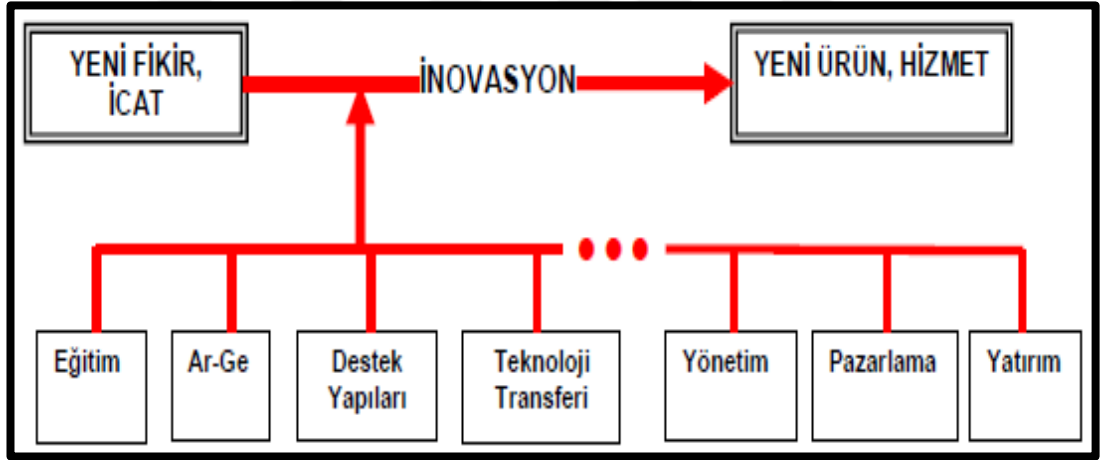
²²² Uzkuurt, a.g.e., s. 48.

²²³ Sefer Gümüşvd., *İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri*, 1. Baskı, Eğitim İletişim Yayınları, İstanbul, 2014, ss. 44-45.

2.4.1. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, ekipmanlarda yapılan değişiklikle veya mevcut olan ürünün pazarlanması aşamasında yapılan değişiklikle oluşan teknolojik anlamda yeni veya bambaşka hale gelen üretim yöntemlerinin kullanılmasıyla meydana gelmektedir²²⁴. Yepyeni veya mevcudun geliştirildiği bir ürün ortaya koymak için oluşturulmuş yeni üretim metoduna süreç inovasyonu denilmektedir. Sürecin yenilikleri, hammaddelerin üretim bandına girip nihai mal halini alması arasında geçen üretim sürecinde ortaya çıkan yeni oluşumlardır²²⁵.

Yeni ve hiç denenmemiş yada mevcut olanın geliştirildiği, üretim, dağıtım veya pazarlama satış tarzının uygulamaya konmasına süreç inovasyonu denilmektedir. Süreç inovasyonu; teknik konularda oluşan farklılıkları içinde barındırmaktadır. Süreç inovasyonu aynı zamanda, Henri Ford 'un ünlü üretim bandı yöntemidir. CNC olarak adlandırılan tezgâhların kullanımı şekli de süreç inovasyonudur. Aras Kargo işletmesinin gerçekleştirmiş olduğu operasyonların her sürecinde el terminalleri kullanmaya başlaması süreç inovasyonu için örnek olarak verilebilir²²⁶.



Şekil-8 İnovasyon süreci²²⁷

Şekil 8'de İnovasyon süreci gösterilmektedir. İnovasyon sürdürülebilir yani devamlı yenilik ifade eden bir kavram olarak görülmektedir. Yeni fikirlerin sürekli dâhil olduğu bir havuzdan değer yaratacak olguya dönüşecek fikirlerin seçilip bu fikirlerden yeni ürün, hizmet ve tasarımların üretilmesi ve bu ürün ve tasarımların

²²⁴ Gümüşvd., a.g.e., ss. 35-35.

²²⁵ Ebru Güler Özgür ve Seda Kanber, "İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerine Etkileri: İmalat Sanayii Uygulaması", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, Cilt: 20, Sayı: 1, 61-76, s. 61.

²²⁶ Barış Cihan Başer vd., "Kümeler İçin İnovasyon ve Ar-Ge Yönetimi Kılavuzu", *TC Ekonomi Bakanlığı İhracat Müdürlüğü*, 2013, s. 7.

²²⁷ INNOCASE, a.g.e., s. 2.

satış, hizmet veya pazarlamaya dönüşümüne kadar bütün süreçler inovasyon süreçlerinin aşamalarını oluşturmaktadır. Bu süreçler farklı literatürlerde birbiri ile benzerlik gösterse de özet olarak bir inovasyon süreci, yeni fikir üretmekle başlar, eğitim, Ar-Ge destek yapıları, teknoloji transferi, yönetim, pazarlama, yatırım ile etkileşmekte ve devamında ürünün pazara sürülmesiyle ticarileşmesine kadar geçen aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar yukarıdaki şekildeki gibi özetlenebilir.

Süreç inovasyonunu mevcutta elde bulunan bir ürüne yeni nitelikler kazandırılması olarak ifade etmek mümkündür. Burada kullanılan teknolojiye yapılan değişiklikler kastedilmektedir. Süreç yeniliğini de bir örnekle açıklamak gerekirse, trafikteki araçlara izleme cihazı adapte edilmesi veya bilgisayar çiplerinin mamullere ilavesi söylenebilir.²²⁸

2.4.2. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonunu bütünüyle başka ve özellikleri farklılaştırılmış bir mamulün müşterinin beğenisine sunulması olarak ifade etmek mümkündür. Ürün inovasyonuna, ürünün teknik yapısında, malzemesinde, kullanıcı dostu olmasında rastlanmaktadır.²²⁹

Dünya üzerinde aynı tip üründen birbirine benzeyen pek çok ürün ortaya çıkarılmaktadır ve bunlar piyasada bulunur durumdadır. Geçmiş dönemde yalnızca düşük maliyete sahip üretim önemli olsa da artık rekabet için yeterli bulunmamaktadır. Neredeyse birbiri ile aynı ürünlerin üretilmesi, işletmelerin karlarının sürekli değişken olmasına neden olmaktadır. Bu koşullarda rakiplerle baş ederek kar sağlamak için inovasyon kavramının önemini anlamak gerekmektedir. İnovasyon konusu sadece işletmelerin değil devletlerin uluslararası birliklerinde önem verdiği bir konu haline gelmiştir. İnovasyon için ulusal ve uluslararası çalışmalar yapılmaktadır ve teşvikler sunulmaktadır.²³⁰

İnovasyon, işletmelerin kendi çalışma alanlarında rakip olan işletmelerin önüne geçebilmek için en önemli araç olarak görülmektedir. Kreatif düşüncenin doğal sonucu ürün inovasyonu bambaşka nitelikler kazandırılmış bir mamulün son haline getirilerek müşteriye sunulması olarak ifade edilmektedir. Mamulün teknoloji kullanılarak yeniden tasarlanması, kullanıcı dostu nitelik kazanması, kullanım

²²⁸ Oslo Kılavuzu, *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, (Çeviren: TÜBİTAK), Üçüncü Baskı, TÜBİTAK Yayınları, Ankara, 2005, s. 53.

²²⁹ Başer vd., a.g.e., s. 6.

²³⁰ Gümüş vd., a.g.e., ss. 1-2.

alanlarının geliştirilmesi ürün inovasyonu olarak sayılmaktadır. Bunun için işletmenin kreatif yaklaşımlara açık olması, inovasyon adımlarını yönetebilme kabiliyetinin bulunması, finansal güce ve bütçeye sahip olması gerekmektedir²³¹.

Bir işletmede oluşan inovasyon sonuca ulaşmış ise, işletmenin rakipleri henüz taklit aşamasına geçmeden piyasada tek isim olarak bilinip, ciddi kar elde edebilir. Bu sebeple işletmeler vizyonlarını oluştururken sonuç belirsiz olsa da ürün ve hizmet inovasyonu yaratmayı hedeflemektedir. İşletme içindeki birçok varlık bu konu için hazırlanmaktadır. Sonucun başarılı olabilmesi için, işletme yönetimi tarafından ürünlerin yaratılması aşamalarının dikkatle gözlemlenmesi gerekmektedir. Böylelikle inovasyon ile ilgili tüm değişkenler irdelenerek erken uyarı sinyallerinin okunması ve beklenmeyen bir durumla karşılaşıldığında alınacak aksiyonların oluşturulması mümkün olabilir²³².

2.4.3. Pazarlama İnovasyonu

Bir işletmede satış grafiğini yükseltmek, karı artırmak ve sadık müşteri portföyü oluşturmak için üretilen ürünün sunumunda, pazardaki konumlanmasında ve fiyat politikaları tespit ederken ya da mevcutları geliştirerek daha fonksiyonel duruma getirmek için pazarlama inovasyonu yapılmaktadır²³³. Pazarlama inovasyonu için üç adım bulunmaktadır. Bu adımlar, icat etme ve farkına varma, geliştirme ve dağıtımdır. Farkına varma kısmında çalışılmak istenen müşteri tipini çok iyi anlama, ihtiyaç ve sorunları fark etme ve öneriler geliştirme bulunmaktadır. Geliştirme adımında sorunların çözülmesi beklentisi bulunmaktadır. Dağıtımda ise süreklilik konusu üzerinde durulmaktadır.²³⁴ Bir ürünün yeniden tasarlanması, paketlenmesi, ambalajlanması, ürünün promosyonu, fiyatı, tutundurulması adımlarında gerçekleştirilen farklılıkların tamamı pazar inovasyonunu ifade etmektedir. Halen markette mevcut bulunan bir ürünün paketinin yeniden tasarımının yapılması, o haliyle pazara sunulması, mobilya üretimi yapan veya satan işletmelerin ürünlerini teşhir için yapılmış örnek odalarda göstererek ve denemeye izin vererek satması da pazar inovasyonudur.²³⁵

²³¹ Halil Savaş, "Ürün İnovasyonunu Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Literatür Taraması", **ISITES 2015 Sempozyumu**, 3-5 Haziran 2015, Valencia, İspanya, 2327-2337, s. 2327.

²³² Gümüş vd., a.g.e., s. 35.

²³³ Mustafa H. Paksoy, "İşletmelerin Satışa Sunacağı Yeni Ürünlerin Pazarda Tutunmasını Etkileyen Faktörler", **Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, 2017, Cilt: 1, Sayı: 1, 67-86, s. 69.

²³⁴ Gümüş vd., a.g.e., s. 39-40.

²³⁵ Oslo, a.g.e., s. 53.

2.4.4. Yönetim İnovasyonu

İşletmelerin baş döndürücü ve zorlayan rekabet havasında, sürekli büyüyen ve kar eden bir sistem kurması için başta gelen argümanlarından birisi de yönetim inovasyonudur. Sürekli yeni fikirler peşinde koşan, bu yenilikleri maddi değerlere dönüştürebilen ve inovasyonu bir işletme kültürü haline getirebilenler, karlılıkta, verimlilikte ve sürdürülebilir büyümede rakiplerinin önüne geçmektedirler. Yönetim inovasyonunun temelinde öncelikle cesaretli ve tutkulu olmak vardır. Çünkü inovasyonu herkesin işi haline getirmek için cesaretle, azimli olmak gerekmektedir. Yönetim inovasyonunun en temel amaçları şu şekilde sıralanabilir;

1. Yönetim tarzını çalışanların tüm kabiliyetlerini her yeni günde işlerinde kullanmak isteyecekleri tarzda şekillendirmek ve böylece mükemmelle ulaşmak hedefinde olan işletme yapısı oluşturabilmek,
2. Yaratıcı düşünmeyi engelleyen yönetsel kısıtı ortadan kaldırarak yeni yaklaşımlar ortaya çıkarabilecek yeni yönetim kuralları getirmek.
3. Sıra dışı ama etkin yönetim uygulamaları olan işletmelerin tecrübelerinden faydalanmak,
4. Temelde sürekli inovasyon odaklı çalışanın katılımını da içeren sistemli bir inovasyon yaklaşımına sahip bir işletme yaratmak²³⁶.

Yönetsel bakışın değiştirilmesi ve bu değişim ile tüm iç ve dış değişkenlerin etkilenmesi yönetim inovasyonudur. Bir işletmede inovatif bir fikrin başarıya ulaşması için ilk şart yönetim kültürü ile desteklenmesidir. Bunun için departmanlar arasında da etkin iletişim ve açıklık şarttır.²³⁷

İşletme, inovasyonda başarılı görülmüş ise, ürünlerini ve hizmetlerini çok iyi tanıyor demektir. Böylece onları çok iyi geliştirmiş ve pazarlamış olarak kabul edilir. İnovasyonun değişimi merkeze aldığı bilinmektedir. Değişim, insanın, teknolojinin ve üretim süreçlerinin farklılaşmasını kapsamaktadır. Değişimin başarısı, inovasyon faaliyetleri ile işletmenin kurum kültürünün entegre olmasına bağlıdır. İşletmede çalışanları insiyatif almaları ve değişime odaklanmaları şarttır. Öğrenen organizasyonlarda inovasyonun başarıya ulaşma şansı bu sebeple daha yüksektir. İşletmede yönetim inovasyonunun başarısı için dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır.²³⁸;

²³⁶ Gary Hamel and Bill Bren, *The Future of Management*, Harvard Business School Press, 2007, 3-255, pp. 72-84.

²³⁷ Murat Kasımoğlu ve Feridun Akkaya, *Kamu Kurumlarında İnovasyon*, (Editörler: Zehra Taşkesenlioğlu ve Ramazan Burçakbaş), Kültür Sanat Basımevi, İstanbul İl Özel İdaresi, 2012, s. 40.

²³⁸ Elçi, a.g.e., ss. 170-171.

1. Deneme yanılma ile inovasyon yönetiminde doğru bakış yakalanabilir.
2. Tecrübeleri paylaşmak ve olumsuz sonuçları da irdeleme cesaretini göstermek gerekmektedir.
3. Belirli periyotlarda performans değerlendirme yapılmalıdır.
4. İnovasyon yönetimi için kullanılan yeniliklere adapte olmak ve bizzat uygulamak gerekmektedir.

2.4.5. Sosyal İnovasyon

Sosyal inovasyon olgusu, toplumun yeniliklere hazır hale gelmesini tanımlamaktadır. Sosyal inovasyonu, sosyal gereksinimlere cevap verirken aynı zamanda toplumu geliştirerek kaynakların daha verimli harcanmasını sağlayan fikirler olarak tanımlamak mümkündür²³⁹. Sonuçta toplum değişikliklere adapte olur ve farkındalık kazanır. Bu sebeple sosyal inovasyonun, toplumda farkındalık yaratmak, demokratik bakış açısı kazandırmak ve hakça mücadele olgusunu benimsetmek gibi faydaları bulunmaktadır. Birlik ve dayanışma ile toplum kendini yeniden varetmektedir. Böylece değişim hayata geçmektedir.²⁴⁰

Sosyal inovasyonun özellikleri aşağıda belirtilmektedir²⁴¹:

1. Sosyal inovasyonda toplumu oluşturan çok farklı ögelerin birlikteliği sözkonusudur.
2. Sosyal inovasyon, uzun bir süre varlığını sürdürebilmektedir.
3. Sosyal inovasyon, sosyal problemlerin çözülmesi gerekliliğini de hatırlatmaktadır.
4. Sosyal inovasyonun başarısı için teknoloji, basın gibi yan unsurlar kullanılmalıdır.
5. Sosyal inovasyon, riske sıcak bakan girişimcinin desteği ile ayakta kalmaktadır.

Finansal sosyolojik çevre ile ilgili negatif durumların mevcudiyeti sosyal inovasyonu yaratan unsurlar olarak kabul görmektedir. Toplumsal infial oluşmaması için ise çözümler geliştirilmektedir. Üretilen çözümlerin, önce denemesi yapılmakta,

²³⁹ Yunus Topsakal ve Nedim Yüzbaşıoğlu, "Sosyal İnovasyon Kavramsal Model Önerisi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2017, Cilt: 13, Sayı: 3, 565-576, s. 568.

²⁴⁰ Türkiye'nin Sürdürülebilir Bankası TSKB, 2013, <http://www.cevreciyiz.com/makale-detay/1327/sosyal-inovasyon-nedir>(Erişim Tarihi: 06.07.2019).

²⁴¹ Oktay Koç, "Toplumsal Sorunlarla Mücadelede Bir Kaldıraç Olarak Sosyal İnovasyon ve Sosyal Girişimcilik Açısından Önemi", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2010, Cilt: 5, Sayı: 2, 205-212, s. 211.

kabul edilenler halka yayılmakta ve benimsetilmektedir. Genel olarak gaye, halkın problemlerini çözmektir. Sosyal inovasyonun nihayetinde problemler kalmamış, olumlu bir sosyolojik fark hissedilmeye başlanmış olabilir. Kritik olan nokta şudur ki, pilot çalışma olmadan sosyolojik topluluğa dayatılan sosyal inovasyon ters tepki yapabilir ve istenmeyen farklılıklar doğabilir. Böyle bir şeyle karşılaşmamak için emsal teşkil edecek bir toplulukta çalışma yapılması gerekmektedir.²⁴²

2.4.6. Örgütsel İnovasyon

Teknolojik inovasyon ile örgütsel inovasyon birbirinden aktif biçimde etkilenmektedirler. İşletmenin dışında oluşan yenilikler, işletme için emsal teşkil etmektedir. Yeni yapıların varlığı, işleyişi, işletme kültüründe yaratılması gerekli değişim zorunluluğu ve baskısı ile karşı karşıya bırakabilmektedir.²⁴³

İnovasyon, bilgi çağında en değerli kavramdır. Bununla birlikte varlığının hissedilmeye başlandığı dönemde sadece teknolojik ilerlemeleri kapsadığı düşünülmüştür. İlerleyen zamanlarda bu görüşün doğru olmadığı ortaya çıkmıştır. Örgütsel inovasyon ise, satın alınması nispeten daha kolay, personele kaynak ayrılabilir nitelik taşıyan ve en önemlisi teknolojik ilerlemeyi takip etmeyi sağlayan bir olgudur. İşletmenin kurumsal yapısında ciddi etkiler göstermektedir. Kritik olan nokta ise Örgütsel inovasyon, dirençsizdir. Teknolojik inovasyon kadar sürekliliği bulunmamaktadır. Sürekli hassas ve dikkatli olmayı gerektirir.²⁴⁴

Bir işletmede karlı ve sürekliliği olan sistemler yaratabilmek için gerekli olan örgütsel inovasyondur. Örgütsel inovasyon müşteriye odağa alır ve yönetimin davranışını, pazarın konjonktürel yapısını da hassasiyetle irdeler. Bu tarif edilenler çok kolay görülmemektedir. Çünkü zaman kaybına mahal vermeden süratli karar verebilmek eş zamanlı olarak müşteriye, yönetim politikalarına ve işletmenin iklimine odaklanmak, zorlu bir deneyim süreci oluşturmaktadır.²⁴⁵

²⁴² Topsakal ve Yüzbaşıoğlu a.g.e., s. 573.

²⁴³ Çağatay Tellid., "Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örgütsel İnovasyon", *Kamu-İş*, 2010, Cilt: 11, Sayı: 3, 55-84, s. 58.

²⁴⁴ Telli, Parmaksız ve Türk, a.g.e., ss. 58-59.

²⁴⁵ Durdu Mehmet Biçkes ve Mahmut Özdevecioğlu, "İşletmelerde Örgütsel Öğrenmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi ve İnovasyonun Aracılık Rolü", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2016, Yıl: 4, Sayı: 25, 8-28, s. 9.

2.5. İNOVASYON MODELLERİ

İnovasyonu içeriği bakımından açıklanan modellerde inovasyon altı kısımda değerlendirilmektedir²⁴⁶. İnovasyon modelleri; doğrusal modeller, doğrusal olmayan inovasyon pazar modelleri, sistemik ve öğrenen ağ modelleri, açık ve kapalı inovasyon modelleri ve teknoloji merkezli doğrusal inovasyon modelleri ismi altında incelenmiştir.

2.5.1. Doğrusal Modeller

Ar-Ge çalışmalarının başlattığı ve oluşan yeni ürünün pazarda müşteriye sunulması ile biten doğrusal adımlarla hareket eden süreçteki inovasyon modeline doğrusal model inovasyon adı verilmektedir²⁴⁷. Doğrusal modeller, inovasyonu sistemli ve doğal bir süreç olarak tanımlamaktadır. Doğrusal model yaklaşımında sistemin içinde bulunan tüm işletmelerin işbirliği içinde bulunmaları şarttır. İnovasyonda sistem yaklaşımı, eski modellerin efektif çalışmadığını göstermektedir. Doğrusal inovasyon modelleri inovasyonu etkileşimli bir varlık olarak tanımlamaktadır ve bu süreçler silsilesi hem yerel hem de küresel seviyede incelenebilmektedir²⁴⁸.

2.5.1.1. Talebin Çektiği İnovasyon

Talep odaklı inovasyon yaklaşımında inovasyonun dayandığı kritik sebep, tüketicinin istek ve ihtiyaçları ile piyasanın talebidir. 1970'li yıllarda bu konuda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır ve görülmüştür ki; doğrusal inovasyon modellerine çok fazla rastlanmamaktadır ve endüstriyel inovasyonları izah etmekte kifayetsiz kalmaktadırlar. Bunun nedeni, inovasyonun, bilim ve teknolojiye ilişkin ilerlemelerle veya pazardaki gelişmelerle izahı yerine; piyasa ile bilim, teknoloji arasındaki ilişkiyi anlatarak daha sağlıklı ifade edilebileceği görüşü kabul görmeye başlamıştır²⁴⁹.

²⁴⁶ Barış Cihan Başer ve Arife Yılmaz, *KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi*, Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü Şube Müdürü, Ankara, 2012, 1-37, s. 5.

²⁴⁷ Ali Özgenç, *Proje Yönetimi, Rekabet, Strateji, İnovasyon, İnovasyon Modelleri, İş Modeli*, Capital Yazıları, 2011, s. 4.

²⁴⁸ Fatma Ünlü ve Pelin Gençoğlu, "Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Türk İmalat Sanayinin Göreceli İnovasyon Performansı: Çok Değişkenli İstatistiksel Bir Analiz", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2016, Sayı: 47, 183-206, s. 192.

²⁴⁹ Yelda Erden, "Kamu Ar-Ge Destekleri ve Yenilik Modelleri: Kamu Ar-Ge Politikalarının Meşrulaştırılması İçin Hangi Yenilik Modeli Seçilmeli?", *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 2009, Cilt: 1, Sayı: 2, 26-39, s. 30.

2.5.1.2. Bilimin İttığı İnovasyon

Sanayi Devriminin son zamanlarında siber ortam ve internet ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte sanayi de üretim teknikleri de son derece gelişmeye başlamıştır. Bu dönemde ayakta kalabilmek, örnek gösterilen teknoloji işletmesi olabilmek için eğitimve öğrenme gayreti şart görülmektedir. Ülkemizdeki teknoparklar, yarattığı kültür ve akademik kurumlar ile yarattığı sinerji ile yeni çağda kritik konumda bulunmaktadır. Teknoparklar, günümüzde yeni bir sistemlevarolmaktadır. Bu gelişime bakıldığında birinci nesil teknoparklar; bilimin ittiği inovasyonla oluşturulmuştur. 1960'lardaki Avrupa'da bu örneklere rastlanmaktadır. İkinci nesil teknoparklar üniversitenin bir koludur ve ileri teknoloji ile yol almaktadır. Üçüncü teknopark, neslinin diğerlerinden farkı, toplu olarak hareket etmeleri ve interaktif yapıda olmalarıdır.²⁵⁰.

2.5.2. Doğrusal Olmayan Pazar Merkezli İnovasyon Modelleri

. İşletmeler inovasyon yapma kararını konjoktür, müşteri ihtiyaçları, pazarın durumu, ekonomik ve siyasi gelişmelere bakarak vermektedirler. Bu bölümde, doğrusal olmayan pazar merkezli inovasyon modelleri; yöneticilerin olumlu veilham verici yaklaşımı ile interaktif öğrenme modeli yaklaşımları incelenmiştir.

2.5.2.1. Yöneticilerin Pozitif ve İlham Verici Yaklaşımı

İşletmeler inovasyon yapma kararı verirler ve inovasyon çalışmaları, Ar-Ge çalışmaları ve inovasyon yatırımları için kaynak ayırırlar.Ancak, görülen odur ki makinelere, ekipmana daha çok odaklanmaktadırlar. Halbuki, inovasyonu hazmedip uygulamada, yöneticilerin tarzı ve entelektüel sermayenin yeteneklerinin inovasyonel sürece aktarılması başarıyı arttıran en önemli etkindir. Bunun geliştirilmesi için eğitim yatırımları da son derece önem taşımaktadır. Böylece işletmedeki departmanlar arası sinerjinin artmasıyla daha kıymetli sonuçlara ulaşılmaktadır. Örnekle açıklandığında, işletmedeki ihracat departmanının başarısına tesir eden birçok unsur olsa da; işletmenin iç ve dış çevresi en temel olanlarıdır. Bu sebeple ideal olan performansa etki eden tüm değişkenleri fark etmek gerekmektedir. Sonuçta ihracat performansında istenen sonuç,belirlenen hedeflere en karlı en etkin ve verimli şekilde ulaşmaktır.²⁵¹

²⁵⁰ Erhan Akın, "Türkiye'de ve Dünyada Teknoparkların Geleceği", (Editör: Melih Törel), *TMMOB Sanayi Kongresi*, 1991, 3-80, s. 44.

²⁵¹ Kerim Çetin ve Hasan Gedik, "İnovasyon ve İhracat Performansı İlişkisi: Karaman Örneği", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi UİİİD-IJEAS*, 2017, 22. UPK Ahmet Hamdi İslamoğlu Özel Sayısı, 109-126, s. 120.

Bölümün devamında bu model ile bağlantılı olan interaktif öğrenme modeli, network modeli ve eş zamanlı bağlaşım modeli hakkında da bilgi verilmiştir.

2.5.2.2. İnteraktif Öğrenme Modeli Yaklaşımı

Bir ekonomide interaktif öğrenme adımlarını oluşturan işletmelerdir. Böylece inovasyon faaliyetleri için gerekli olan önemli bir işlevi de yerine getirmektedir. Değişim gelişimi ortaya koymakla birlikte öğrenmeyi kapsamaktadır. İnteraktif öğrenme modeli kendini kendini besleyen süreçler silsilesini ortaya koymaktadır. Öğrenme, inovasyon süreçlerinin en önemli unsurudur. İşletmenin dahil bulunduğu piyasada en etkin üretim veya pazarlama yönteminin keşfi, işletmenin rekabet gücünü arttırmaktadır. Üretim süreci ile ilgili olarak çalışanlar ile oluşan iletişim ve paylaşım sonucu yaratılan öğrenme ortamı, gerekürün ve gerekse de süreç inovasyonunda etkin olmayı sağlamaktadır. Öğrenme; karşılaşılan herhangi bir olumsuzluğu gidermek adına ihtiyaç duyulan zihinsel süreci hızlandırmanın yanı sıra, sorunu anlama, adlandırma, çözme ve hatta öngörebilme konusunda da kullanılmaktadır. Daha önceki tecrübelerden ders çıkarma kabiliyeti ve bu tecrübelerden sorunu çözerken yararlanmak da son derece önemlidir. Öğrenme, değişiklik yarattıkça inovasyona ilham verir. İnovatif yaklaşımların sebebi olan değişim, diğer işletmelere de örnek oluşturmaktadır. Herhangibir rakip işletme, daha verimli ve yenilikçi bir süreç keşfettiği veya piyasa için ses getirecek bir ürün çıkarttığında, tüm sektörde değişim için ciddi bir baskı kurmaktadır. Yeni ürünle tanışan müşterinin de bir davranış değişikliğine gideceği beklenebilir²⁵².

2.5.3. Sistemik ve Öğrenen Ağ Modelleri

İç ve dış çevreyi oluşturan unsurlardaki değişim, teknolojinin yetişilemeyen hızı ve bilişim teknolojisindeki yenilikler öğrenen organizasyonların oluşmasını sağlamıştır. İşletmeler veya uluslar inovatif gelişmeleri içe dönük değil tam tersine dışa açık, teknoloji ve bilgi paylaşımına dayalı diğer küresel inovasyon sistemleri ile katılımcı hareket eden bir sisteme dönüştürmektedirler. Sistemik ve öğrenen ağ modeline uygun küresel inovasyon sisteminin etkin çalışabilmesi; devletin bu sisteme nasıl baktığına ve desteğine, üniversitelerin ve sanayi kuruluşlarının katkısına, devlet, toplum ve işletme üçgeninde bu süreçteki işbirliğine, çevresel vesosyolojik değişimlerin etkilerinin analizine ve bilginin yaratılması ile açık katılımcı ve paylaşımcı bakış açısına bağlıdır²⁵³.

²⁵² Nihat Işık ve Efe Can Kılınç, "İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon'un Coğrafyası: Türkiye Örneği", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2012, Cilt: 6, Sayı: 1, 169-198, s. 178.

²⁵³ Uzkuurt, a.g.e., ss. 39-40.

İç ve dış çevre faktörleri sistematik ve öğrenen ağ modelinde dikkate alınan unsurdur. Sistem sürekli kendini güncellemektedir ve öğrenen bir yapıda olduğundan esnekler. İnteraktif ilişkiler kurulmaktadır. Küreselleşme, işletmelerde ezici rekabeti de beraberinde getirmiştir. Bu ortamda ayakta kalabilmek için işletmeler, rekabet stratejilerini de değiştirmek zorunda kalmışlardır. Rekabette ön sırada olmayı sağlayan inovasyonun yaratılmasındaki katlanılacak olan maliyet işletmeleri yeni yollar aramaya itmektir. Yaratıcı fikir ve icatların oluşmasına olanak sağlayan işbirliğine dayalı sinerji yaratan inovasyon işletmelerin değerli bir varlığıdır. Açık inovasyon, inovasyonda işbirliği oluşturmak anlamına gelmektedir²⁵⁴.

2.5.4. Açık ve Kapalı İnovasyon Modelleri

Açık ve kapalı inovasyon arasındaki en temel fark, inovasyonun işletmenin bünyesinde olmasıya da işletme haricinde farklı ortaklarla bir araya gelerek oluşturulmasıdır. İşletme inovasyonu kendi bünyesindeki kaynaklarla gerçekleştirirse, kapalı inovasyon olarak tanımlanmaktadır. Yalnız işletmenin inovasyonlar için harici çevreden uzmanlık ve yardım alması ile açık inovasyon gerçekleşmektedir²⁵⁵.

Küresel ekonomide, bir işletmenin rakiplerinin gerisinde kalmaması için açık ve kapalı inovasyonu yapabiliyor olması şart görünmektedir. İnovasyon, işletmeler için rakipler karşısında bir güç sağlasa da birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Rakiplerin gerisinde kalmamak için yeni bir bakış ve farklılığı kucaklayan bir yaklaşım ile yeni ürünler ve hizmetler pazarlanmaktadır. İnovasyonunun temeli teknoloji ve yeni bilgi ise, strateji kurmak şarttır. Yeni fikirler ve yaratıcılık işletmeye sürekli olarak akmalıdır. Başarılı bir inovasyon için toplum bilinci ile şeffaflık ve ileriye gören bir işletme yapısı gerekmektedir²⁵⁶.

2.5.5. Teknoloji Merkezli Doğrusal İnovasyon Modelleri

Bu kısımda; dinamik inovasyon modeli, teknoloji yaşam döngüsü modeline yer verilmiştir.

²⁵⁴ Fulya Kılıç ve Mevhibe Ay Türkmen, "Kavram ve Farkındalık Bağlamında Açık İnovasyon Üzerine Bir Uygulama", *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2019, Cilt: 6, Sayı: 3, 274-292, s. 274.

²⁵⁵ Serkan Keleşoğlu ve Nurdan Kalaycı, "Dördüncü Sanayi Devriminin Eşiğinde Yaratıcılık, *İnovasyon ve Eğitim İlişkisi Yaratıcı Drama Dergisi*, 2017, Cilt: 12, Sayı: 1, 69-86, s. 81.

²⁵⁶ Uzkuurt, a.g.e., ss. 50-51.

2.5.5.1. Dinamik İnovasyon Modeli

Küresel iş yapış sistemlerinin inovasyon sistemi ile entegre olması ile, dinamik inovasyon modeli yaratılmaktadır. İşletmelerin başarılı bulunması için gerekli inovatif yönetim tarzının hayata geçmesi gerekmektedir. Dinamik inovasyon modelini vareden alan ve sektördeki farklılaşmalar bölgenin spesifik sorunlarını çözmek için kilit görev üstlenmektedir. İşletmelerin tabii, ekonomik, teknik performanslarının araştırılması ve elde edilen verileri fırsata dönüştürmek için dinamik inovasyon modeline ihtiyaç vardır. Modelde, küresel bazda varolan yeniliklerin işletmeye adaptasyonu amaçlanmaktadır.²⁵⁷.

Dinamik inovasyon sürecine karar verildiğinde, işletmenin defter ve piyasa değerini, markanın bilinirliğini arttıran fikirler için yatırımlar yapılmalıdır. Ülkeler, yerel bazda ekonominin yoluna girmesi, istihdamın artırılması ve toplumsal refahın sağlanması için dinamik inovasyon yapılmak zorundadır. İşletmelerin hedefi de yeni ve orijinal ürünler yaratarak ve küresel rekabette söz sahibi olmak ve ihracat yapmaktır. Bu yüzden dinamik inovasyon, işletmelerin kendi dışındaki hayatı anlamak, olan biteni kavramak, farklılaşmak ve dünyakonjonktürünü yorumlamak için yapması gerekli ticari faaliyetlerdir. Değişim, ilerleme, yaratım, yeni fikirler oluşturma gayretleri aslında işletmelerin uzmanlık ve üretim yeterliliklerini göstermektedir.²⁵⁸.

2.5.5.2. Teknoloji Yaşam Döngüsü Modeli

Teknoloji yaşam döngüsü modelini anlamak, erken içselleştirebilen azınlık grubu ile erken içselleştirebilen çoğunluk grubu (Early Adopters ile Early Majority) arasındaki mesafeyi kavramak demektir. Bu mesafeyi aşamamış birçok teknolojik ürün bulunmaktadır. En bilineni ise ginger adı verilen akülü scooter araçlardır. Çok fazla reklamı yapıldığı halde çoğunluğun kullanımına erişememiştir. Bir işletmenin hem müşteri hem de ürün veya hizmet sağlayıcı durumda olması gerekmektedir. Teknolojiye adapte olma durumu, ihtiyaçlar, hangi segmentte müşteri kitlesinin olduğu, pazarlama stratejileri ve pazar payı hem teknolojiyi kullanan hem de sunucusu olan işletmenin bunu ne derecede başarabildiğinin göstergesidir.²⁵⁹.

²⁵⁷ Uzkuurt, a.g.e., s. 40.

²⁵⁸ Çetin ve Gedik, a.g.e., s. 109.

²⁵⁹ Ertekin, a.g.e., s. 17.

2.6. İNOVASYON KAYNAKLARI

İşletmelerin arasında olan ezici rekabet, teknolojik gelişim, sosyolojik değişim, güdüler, küresel ve ekonomik bakış, büyük işletmelerinin rolü başarı isteyen işletmeleri inovasyona sevkeder. Bu yönden incelendiğinde inovasyon, işletmelerde rekabete, yeni pazarların oluşmasına, hızlı teknolojik gelişmeye, tüketim seviyesinin artışına kadar çok geniş etkilere sahiptir. Peter F. Drucker inovasyon doğaldır ve insan zekâsının sonucudur diye ifade etmektedir. İnsan zekâsının sonucu olan bu inovasyonlardan kalıcı olanlar yenilikle değişim imkanlarının, bilinçli ve hedefe dönük olarak değerlendirmesi ile oluşmaktadır. Drucker 'a göre yedi adet inovasyon kaynağı bulunmaktadır. Dört tanesi işletme içindeki değişimleri kapsarken diğerleri de işletme dışı değişimlerle ilintilidir. Bunlar; uyumsuzluklar, pazar ve sektörün yapısındaki değişiklikler, beklenmeyen gelişmeler ve süreç gereksinimleridir.²⁶⁰ İnovasyonun sahip olduğu kaynaklar incelenmiş; lider kullanıcılar, yenilik pazarı, yeni bilgiler, tüketici davranışları ve empatik tasarım kavramlarına değinilmiştir.

2.6.1. Lider Kullanıcılar

Etkili bir lideri, ekibinin oluşturan bireylerin güçlü veya geliştirilmesi şart olan taraflarının farkında olarak, gerçekçi hedefe yönlendiren kişi olarak adlandırmak uygundur. Bir işletmede etkin bir liderin mevcudiyeti söz konusu ise, inovasyon süreçleri etkin çalışmaktadır. İlham veren lider, insan ilişkileri güçlü, koordinasyon kabiliyeti olan, ekibinin güçlü veya geliştirilmesi gerekli yönlerini bilen bir kişi olursa, işletme içinde iç ve dış iletişim sorunsuz, bilgi akışı da eksiksiz gerçekleşebilmektedir. Yönetimin genellikle düştüğü yanılgı ise, sorumluluğu etkin bir lidere vermek yerine bu iş için teknik altyapısı olan bir çalışanı tercih etmektir. Etkin bir inovasyon lideri, kişisellikten uzak kararları ve iletişim ve koordinasyon yeteneği ile güven tesis ederek çalışmada şevkle çalışma isteği uyandırır. Lider şeffaftır, açık iletişim kurar ve işletme içinde oluşturulan yeniliklerin sonuçlarını herkesle paylaşır.²⁶¹

2.6.2. Yenilik Pazarı

Yenilik pazarı oluşturabilmek için inovasyonun ticari bir başarı yakalaması gerekmektedir. Bu sebeple pazar araştırması yapılmadan pazarın ihtiyaçlarını farketmek zor görülmektedir ve yanısıra pazara dönük olmayan yeniliklerin

²⁶⁰ Salih Barışık, "Yenilik, Yenilik Oluşumunda Devletin Rolü", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Ankara, 2001, ss. 47-48.

²⁶¹ Kasımoğlu ve Akkaya, a.g.e., s. 40.

inovasyon kabul edilmesi imkansızdır. İşletmelerin, inovasyon kararlarının yalnızca pazarın ihtiyacını değil, aynı zamanda dikkatle öngörülmüş olan gelecek beklentilerini de belirlemesi ve o beklentilerin anlaşılmasına yönelik faaliyetleri de içermesi gerekmektedir. Teknoloji, politika, iş planı ve bilgi adımlarını içermeyen faaliyetler kalıcı bir inovasyon yaratamaz.²⁶².

Yeniliği yaratmak da kolay olmamaktadır. Onu pazara ulaştırmak ve tercih edilir kılmak zorlayıcı bir konudur. Yeniliğin tercih edilir olması ve pazarda ses getirmesi için işletmelerin farklılaştırılmış bir pazarlama kültürüne sahip olmaları, pazar dinamiklerini çok iyi kavramış bulunmaları gerekmektedir. Yeniliklerin önce işletme içerisinde sonra da pazarlarda en kısa sürede benimsenebilmesi yeni bir bakışa da ihtiyaç duyulmaktadır²⁶³.

İşletme bünyesi dışındaki fikirlerden de azami fayda sağlamak yenilik pazarı olarak tanımlanmaktadır. Bununla beraber yenilik pazarı ticari bir anlayış veya tarz olarakda anlatılmaktadır. Birçok inovasyon kaynağını içinde barındırmakta ve bu kaynakların en verimli şekilde değerlendirilmesi için eğitmenlere, öğrencilere, işletme içinde vizyon sahibi üst yöneticilere ve devlet içinde kanun yapıcılara ihtiyaç duymaktadır. Örnek vermek gerekirse, akademisyenler, dünyanın her yerindekongre ve toplantılarda yer almaktadır. Böylece bu alandaki değişim ve yenilikleri fark edip kendi bünyelerinde kullanabilmektedirler.²⁶⁴.

2.6.3. Yeni Bilgi

Bilgiyi merkeze alan inovasyon, öngörülebilirlikleri, zaman kısıtı ve girişimcilik için oluşturduğu risk alma kapasitesi sebebiyle diğer yeniliklerden farklı bir yerde bulunmaktadır. Örneğin pazarla olan entegrasyona diğer inovasyon türlerine oranla daha fazla gereksinim duyar, çünkü inovatif fikrin uygulanması ancak ticarileştirmedemümkün ve olasıdır. Yansırı müşteri ihtiyaçlarını karşılması ve faydalı olması şart olarak görülmektedir. Bu sebeple bilgiye dayalı inovasyonda

²⁶² Çağrı Bulut ve Hande Arbak, *Yenilik-Yenileşim-Inovasyon Dünyasına Bir Yolculuk*, (Editör: Selçuk Karaata), 26 Kasım 2012,1-58, s. 6.

²⁶³ Ersin Eskilervd., Bilgi Yönetimi Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2011, Cilt: 6, Sayı: 1, 31-69, s. 32.

²⁶⁴ Keleşoğlu ve Kalaycı, a.g.e., s. 78.

işletmelerin müşteri beklentilerini ile fayda analizlerini dikkatli ve doğru yapmaları gerekmektedir²⁶⁵.

İnovasyon, daha önce kullanılmamış yeni bir bilgi, farklılaştırılmış veya iyileştirilmiş ürün, hizmet ya da süreçleri oluşturmaktadır. Yanısıra bunu işletme için maddi bir kazanım yaratacak duruma getirmek için geçilen tüm aşamaları da kapsamaktadır. Bu gelişimi sağlamak ve ticari bir kıymet olmak için yeni fikirler yaratmak gerekmektedir. İşletme için rakiplerin yanında söz sahibi olabilecek, yeni işler getirebilecek olan yeni bilgilerin fark edilmesi, işlenmesi ve yaygınlaştırılmasında fayda bulunmaktadır. Çünkü yaratılan yeni fikir, yeni bir inovasyon fırsatı olarak algılanmaktadır²⁶⁶.

Yeni ve yaratıcı bilginin bu derece önemli görülmesinin sebebi, bu çeşit inovasyonlar bir bilgi çeşidi değildir ve birden çok bilginin birlikte kullanılmasına gereksinim duymaktadır. Örnekle açıklamak gerekirse, nörolojik araştırmalar, beynin çalışma esaslarını belirlemede ve bilinçaltının sırrının çözülmesinde önemli rol oynamaktadır. Beynin gizeminin çözülmesine dair çalışmalar ve tespitler bu alandaki farklı çalışmaların yapılmasını ve beyin görüntülenmesini sağlamaktadır. Bu alanda bulunan her yeni buluş ve sunulan eğitim, bilişsel keşiflerin ve inovasyonların çekirdeğini oluşturmaktadır. Bilimle entegre olmuş inovasyon, sürekli bir gelişim sergilemektedir. Bununla beraber insan beyni, insan psikolojisini kavramak için yapılan çalışmalarda bulunan veriler, eğitim yaklaşımlarında inovatif bakışı zorunlu hale getirmektedir²⁶⁷.

2.6.4. Tüketici Düşüncelerinden Yararlanmak

Tüketiciler, ürün ile direkt temas ettikleri için ürünün güçlü veya geliştirilmesi gereken yönleri konusunda en isabetli fikri verebilmektedirler. Örnek ile açıklamak gerekirse, eğitim sistemi içinde bulunan öğrencilerin öğrendikleri konulara veya konuları aktaranlara yönelik verdiği geribildirimler, öğrenim sürecinde etkin inovasyonlar oluşturulmasını sağlayabilmektedir²⁶⁸.

2.6.5. Empatik Tasarım

²⁶⁵ Peter F. Drucker, *Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini*, (Çeviren: Ahmet Kardam), Mess Yayınları, İstanbul, 2003, 1-9, p. 4.

²⁶⁶ Elçi, a.g.e., ss. 22-23.

²⁶⁷ Keleşoğlu ve Kalaycı, a.g.e., s. 78.

²⁶⁸ Keleşoğlu ve Kalaycı, a.g.e., s. 78.

İnovasyon farkındalığı bulunan işletmelerin, tüketicilerin seçtikleri ürün ve hizmeti kendi alanlarında nasıl kullandıklarını izleyerek veya bizzat kullanıcısı olarak fikir üretmesine empatik tasarım adı verilmektedir²⁶⁹. Empatik tasarıma Amerika'da oluşturulan lesson study yaklaşımı örnek olarak verilmektedir. Bu süreçte eğitimci grubu hazırladıkları eğitim materyallerinin uygulama aşamalarında öğrenci olmaktadır. Bu yolla öğrencilerin gözü ile bakarak hem süreci hem de materyali değerlendirmektedirler. Uygulama sonrasında uygulayıcı olarak bulunan eğitimci ile konu üzerine tartışılarak öneriler alınmaktadır. Bu tartışmanın süreç ya da hazırlanan materyal için bir inovasyona kaynak oluşturması beklenmektedir.²⁷⁰.



²⁶⁹ Keleşoğlu ve Kalaycı, a.g.e., s. 77.

²⁷⁰ Chris Preimesberger, "Hard Business", *EWEEK*, 2011, Volume: 28, Issue: 17, p. 23.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

3.1. PERFORMANS VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Performans, bir işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşma seviyesini ve başarısını gösteren bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bir işletmenin sürekliliği, amaçlara ulaşmadaki başarısı, performansı ölçülebilir kıldığında görülmektedir. Performans ölçmek yönetimin stratejik hedeflerinin daha ekonomik ve daha rasyonel biçimde gerçekleşmesini sağlamaktadır²⁷¹. Bu bölümde; işletmelerin belirlemiş oldukları amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilme becerisi olarak tanımlanan performans kavramı ile çalışanların performansı, teşvik ve ödül kavramlarına yer verilmiştir.

3.1.1. Performans Kavramı

Performans, belirli amaç ve önceliklere dönük tanımlanan bir süre ve zaman dahilinde sonuçlar yaratma yeteneğidir ve hedeflerin gerçekleştirilmesi adına edilen planlı tüm gayretlerin ve sonuçlarının nitel veya nicel olarak belirlenmesi de performans olarak ifade edilmektedir²⁷². Gün geçtikçe hem özel sektörde hem de kamu sektöründe bulunan ekonomik fonksiyonlar faaliyetlerini en verimli şekilde devam ettirmekiçin kendini güncelleme zorunluluğu ve başarıya baskısı ile karşı karşıyadırlar. Türkiye’de liberalizm ve dışa açılma adımı ile birlikte özel sektördeki işletmeler çetin bir rekabet ortamı ile karşı karşıya kalmıştır. Yanısıra kamu kurumları ve kuruluşları arasında da kıt kaynakların paylaşımı ve kullanıma sokulması konusunda da rekabet bulunmaktadır. Böyle bir iklimde performansın tanımlanması, ölçülmesi bir gereklilik olmaktadır²⁷³.

Performans, sözlü ve sayısal ifadesi olan bir sonuçtur. Oluşturulan vizyonda ulaşılmak istenen sonucun ne oranda elde edildiğinin ölçülmesi olarak da ifade edilmektedir. Kritik olan, yapılan belirleyici çalışmanın net olması ve sübjektif olmaması gerekliliğidir. Başarı oranları tespit edilir ve her bir kıstas performansı

²⁷¹ Rifat Karaman, “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009, Cilt: 1, Sayı: 16, 411-427, s. 411.

²⁷² Gülşen Akman vd., “Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 2008, Yıl: 7, Sayı: 13, 93-115, s. 94.

²⁷³ YASED, *2023 Hedefleri Yolunda Bilgi ve İletişim Teknolojileri*, Uluslararası Yatırımcılar Derneği, 2012, Sayı: 1, 1-168, s. 4.

değerlendirirken önem taşımaktadır²⁷⁴. İşletmelerin en temel kuruluş amacı, belli hedefleri gerçekleştirmek ve temel görevleri yerine getirmektir. Ürettiği mal ve hizmet ne olursa olsun her işletme için bu yaklaşım değişmemektedir. İşletmede yetkilendirilmiş yöneticiler de işletmenin stratejik amaç ve hedeflerini en etkin şekilde gerçekleştirmek için işletmedemisyon ve vizyonu oluşturmaktan sorumlu bulunmaktadırlar. Bu sorumluluğu layığı ile gerçekleştirmek için en temelde performansların belirlenmesi, işletme birimlerinin yada çalışanlarının işletmeye kattıkları değer ölçülmesi gerekmektedir.

Arzu edilen performansın hedefler ile kıyaslanması, çalışanın performans seviyesinin belirlenmesi için kullanılan bir yöntem de eylemsel performans olarak ifade edilmektedir. Çalışanın performansı, verilen hedeflerine ne derece yaklaşıldığının ve daha önceki dönemlerdeki performansın da kıyaslanmasını gerekli kılmaktadır. Performansı belirlemek için kullanılan ölçütlerden en yaygın olanı soru seti ve sorulara verilen yanıtların analizi ile yapılmaktadır. Daha çok yöneticinin verdiği yanıtlar belirleyici olduğu için de sonuçlar tam anlamı ile gerçekçi bulunmamaktadır²⁷⁵. Çalışan performansını tespit edebilmek için bir dizi ölçütler kullanılmaktadır. Bunun için de hazırlanmış bir takım sorulara yanıt aranmaktadır. Çalışanın verdiği yanıtlar, işletmenin çizdiği yolu belirlemektedir. İşletmelerin çoğunda yaşanan handikap, performans değerlendirmelerin sübjektif ve tam olarak gerçeği yansıtamamasıdır. İşletmede yetkilendirilmiş yönetiminin temel görevi, örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmek için yol göstermektir. Yönetimin performans değerlendirme konusunda en temelde olması gerekli olarak saptadığı yetkinlikler işletmenin kültürüne bağlı olarak oluşmaktadır. Yönetimlerin varlığı kadar işletmelerin varlığı ve sürekliliği de bu anlayışın geçerliliğine bağlı bulunmaktadır.

Performans, bir zaman dahilinde başarılan işi yapan çalışanın, ulaştığı sözel ve sayısal sonuç olarak veya bir vazifenin gereği ile belirlenmiş standart kriterlere uygun davranarak, verilen hedeflere ulaşma seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Performans, çalışanların kendilerine tanımlanan görevi belirtilen zamanda ve şekilde nihayetlendirdiğinde, oluşan sonucun tatminkar olup olmadığını irdeler. Karşılaştırma, çalışanın performansının derecesini göstermektedir²⁷⁶. Performans

²⁷⁴ Şener Uysal, "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2015, Cilt: 5, Sayı: 2, 32-39, s. 33.

²⁷⁵ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2008, s. 128.

²⁷⁶ Uysal, a.g.e., s. 33.

değerlendirme ise çalışanın performansının izlendiği, değerlendirildiği, sonucun kaydedildiği ve çalışana bildirildiği bir süreçtir. Performans yönetimi, işletme hedefleri ile çalışanın bireysel hedefleri arasında paralellik sağlayarak her iki tarafın da hedeflerine ulaşmasını koordine etmektedir.

3.1.2. Çalışan Performansı Kavramı

Çalışanın performansı, işletmelerin üzerinde ciddiyle durması gereken bir kavram olarak ifade edilmektedir. İşletmeler için çalışan performansının arzu edilen noktaya getirilmesi işletmenin verimliliği ve sürekliliği için bir zorunluluk olmaktadır. İşletmede çalışan performansının oluşturulmasında birçok unsurun etkisi bulunmaktadır. Burada çalışan bireyin motivasyonunun yüksek olması en önemli faktör olarak görülmektedir. Çalışanın moral ve motivasyonunun yüksek olması için ücretlerin yeterli seviyede olması, terfi ve yükselme olanaklarının bulunması ve bunun zamanında yapılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra ödüllerin ve primlerin hatasız ve adil şekilde işlemesi, çalışanın sosyal hak ve imkanlarının sağlanması ile çalışana içtenlik gösterilmesinde yarar bulunmaktadır. Bundan dolayı güven ve inisiyatif verilmesi, çalışanın fikirlerine saygı gösterilerek ekip içinde var olduğunun gösterilmesi gerekmektedir. Kritik olan nokta, çalışan performansı hangi oranda yüksek olursa işletmeye kattığı değer de o oranda fazla olmaktadır²⁷⁷.

Performans sözcük olarak işletme için bakıldığında belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin büyüklüğü olarak ifade edilmektedir. Planlanmış bir hareketin amaçlara ulaşma derecesi performans olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımla performans tanımlanmış bir zaman sonucunda elde edilen sonuç veya ulaşılması istenen hedef olarak görülmektedir. İşletmelerde yaşanan en önemli sorunlardan biri çalışanın verilen görevi ne ölçüde başardığının ya da kabiliyetlerinin ne olduğunun ölçülmesidir. İşletmelerde yaşanan bu sorun performans kavramına ciddiyle yaklaşılmasını sağlamaktadır. Çalışan açısından bakıldığında ise, hedefe varma konusunda gösterilen bireysel gayret, çalışmanın verimliliği ve etkinlik seviyesi olarak tanımlanmaktadır²⁷⁸.

²⁷⁷ Rifat İraz ve Özlem Akgün, "Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 2011, Cilt: 14, Sayı: 1-2, 201-224, s. 228.

²⁷⁸ İraz ve Akgün, a.g.e., s. 247.

3.1.3. Teşvik Kavramı

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğüne göre teşvik, kavram olarak isteklendirme ve özendirme anlamına gelmekte, belirli bir iktisadi veya sosyal amaca ulaşabilmek için maddi destek ve hukuki kolaylıklar biçiminde verilen ödül, şeklinde tanımlanmaktadır. Teşvik, ekonomide; desteklemek, istek uyandırmak, sübvans ve devletin yardım etmesi anlamına gelmektedir²⁷⁹. Belli seviyeye gelmiş ekonomik faaliyetlerde çok hızlı bir gelişmenin ve faydanın elde edilmesi adına kamu otoriteleri dolaylı olarak ya da doğrudan destek vermektedir. Otoritelerin dolaylı veya dolaysız bu destekleri teşvik olarak ifade edilmektedir. Türkiye’de Teşvik politikaları, ilk kez Cumhuriyet dönemi sonrasında ülkede kısıtlı bir alanda devam eden sanayi girişimciliğini genişletmek ve desteklemek için başlatılmıştır. Cumhuriyet kurulduktan sonra ise sanayi girişimciliği teşviklerinin yanı sıra ihracatın destek görmesi de amaçlanmıştır. Bu nedenle ihracat teşvikleri verilmiştir. Teşvik politikalarının bir başka kritik yönü, bölgeler arasındaki sosyal farkın giderilmesi ve eşitlik sağlanmasıdır. Bu amaçla uygulama alanı artmaktadır²⁸⁰.

Devletler tarafından sağlanan destek ile hedeflenen ekonomik etkinliklerin daha kalıcı olabilmesi için verilen yardımlar ve özendirici yaklaşımlar teşvik olarak tanımlanmaktadır. Teşvikler ekonomik açıdan büyümenin aracı şeklinde kullanılmaktadır. Bununla birlikte siyasi sahada ve akademisyenler arasında da birçok tartışmanın öznesi durumunda bulunmaktadır. Bunun en önemli nedenleri, teşviklerin tedbirleri ekonomiyi tabii seyrinden çıkaracağı, haksız rekabet oluşturacağı, yatırımcıları yalnız ulusal faydaya değil kar geliri yüksek olan alanlara yönlendireceği endişeleridir. Bunun yanı sıra devlet bütçesinde ek harcamaları meydana getireceğinden mali dengeleri negatif yönde bozacağı gibi beklentiler de bulunmaktadır. Teşvik politikalarının ülkelerin çoğunda başarılı yürütülmesi, başka ülkeleri de bu konuda hareket etmeye itmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin verdiği teşvikler; genellikle üretimde, yatırımda ve ihracatların artırılması yönünde kullanılmaktadır. Ülkemizde de teşvik politikalarının dikkatli şekilde hazırlanması hedeflenen başarı için şart olarak görülmektedir²⁸¹.

²⁷⁹ Haktan Sevinç vd., “Yatırım Teşvik Politikalarının Bölgesel Belirleyicilerine Yönelik Bir Analiz: Türkiye Örneği”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2016, Cilt: 6, Sayı: 1, 525-556, s. 547.

²⁸⁰ Abdullah Takım ve Mustafa Ş. Ersungur, “Türkiye’de Teşvik Sisteminin Yapısı, Sorunları ve Etkinliği Üzerine Bir Politika Önerisi: Tek Bir Uygulamacı Kuruluş Sorunları Çözer Mi?”. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 2018, Cilt: 32, Sayı: 3, 725-744, s. 725.

²⁸¹ Levent Aytemiz ve Yeşim Helhel, “KOBİ’lerin Teşvik Tedbirlerinden Yararlanma Eğilimi: Isparta Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, Cilt: 12, Sayı: 1, 163-179, s. 164.

3.1.4. Ödül Kavramı

Çalışan, kendisinden beklenen hizmeti sunmakta ve verilen sorumluluğu yerine getirip görevini tamamlamakta ise, eline geçecek olan kazançlar ödül olarak adlandırılmaktadır. Başka bir ifade ile ödül, çalışanın verilen işi ve kendisinden beklenenleri, hedeflerini aşacak şekilde gerçekleştirilmesi için odaklanmasını sağlayan teşvik edici güç olarak tanımlanmaktadır²⁸². Değişim yaşamın her sahasında fark edilmektedir. İşletmeler zorlayıcı olan ve rekabetçi piyasa koşullarında kalıcı olabilmek için mücadele etmekte, gelişen ve her geçen gün farklılaşan teknolojiye rağmen insan faktörüne ve onun yeteneklerine daha fazla gereksinim duymaktadır. Ödüller hem disiplinler arasında hem de akademisyenler tarafından değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Ödül, verilen görevlerin başarıyla yapılması hedeflerin tutturulması veya hizmetin kaliteli sunulmasından doğan bir fayda olarak da tanımlanmaktadır. Oluşan bu fayda ise, çalışana işe dönük olarak motive eden önemli araçlardan birisi olarak görülmektedir. Başka bir söyleyişle ödül, işletmelere faydalar sağlayan başarılı çalışanlara, kattığı değerlere karşılık olarak memnuniyeti göstermenin bir yolu olarak ifade edilmektedir²⁸³.

İşletmeler en temelde kar maksimizasyonuna odaklanmaktadır. Değişen dünya düzeninde her geçen gün daha nitelikli insan kaynağına gereksinim duymaktadırlar. Bu sebeple işletmelerin çalışanlarının yetkinliklerini fark etmeleri, eğitim ile arttırmaları ve pekiştirmeleri, önemli bir faktör olarak görülmektedir. Ödül ve ödülün verilmiş biçimini gösteren ödüllendirme sistemi, çalışan davranışlarının yönünü tayin etmede, işletmede çalışan bireylerin yetkin oldukları alanları saptayıp, işletme amacı ile paralel olarak kullanılmasını sağlamada güçlü bir yöntemdir. İşletmelerde klasik olarak kullanılan maddi ve manevi ödüllerin yanında, çalışan yetkinliklerini merkeze alan bir ödüllendirme sisteminin de oluşturulması gerekmektedir. Böylece çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi ve kalıcı olması sağlanabilmektedir. Sonuç olarak da işletmenin başarısının arttığı görülmektedir²⁸⁴.

Ödül, kişinin rutin dışındaki başarıları ve kattığı değer karşılığı olarak ve düzenli olmayan şekilde sağlanan somut veya soyut faydalar olarak tanımlanmaktadır. Ödüllendirme sistemi ise çalışanların ya da çalışma gruplarının

²⁸² Erkut Altındağ ve Bahar Akgün, "Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, Cilt: 12, Sayı: 30, 281-297, s. 282.

²⁸³ Burhan Çapan ve Nezih Metin Özmutaf, "İşletme Ödül Sistemlerinin Yetkinlikler Üzerine Etkisi: Bir Havacılık Sektörü Örneği", *International Journal of Social Science*, 2018, Sayı: 68, 459-479, s. 459.

²⁸⁴ Çapan ve Özmutaf, a.g.e., s. 477.

yaptıkları işlerde ve verdikleri hizmetlerde daha istekli ve yüksek performans göstermeleri için verilen ödüllerin tamamıdır. Verilen ödülün gayesi çalışanın veya grup çalışmalarının verimlilik oranını arttırarak diğer çalışanların da motive olmasını sağlamaktır. Ödül yaklaşımı, cezalara göre daha fazla kullanılmaktadır²⁸⁵.

3.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI, AMACI VE ÖNEMİ

Değerlendirmecilerindeaha evelden oluşturulmuş kriterlerle, karşılaştırma ve ölçme yaparak çalışanların işletme içindeki performansını değerlendirme sürecine performans değerlendirme denilmektedir. Başka bir ifade ile performans değerlendirme, belirlenen bir iş tanımı çerçevesinde çalışan kişinin bu iş tanımını hangi seviyede gerçekleştirdiğinin belirlenmesi şeklinde de tanımlanabilir²⁸⁶.

Bu başlık altında ilk olarak performans değerlendirme kavramının tanımı yapılmış daha sonra amaçları hakkında bilgi verilmiş son olarak da performans değerlendirmenin önemine ayrı başlıklar altında yer verilmiştir.

3.2.1. Performans Değerlendirme Kavramı

Performansı değerlendirme, performans yönetimi yapılacak olan işletmenin performans kriter ve standartlarıyla belirlenen performanslarının kıyaslanması anlamına gelmektedir. İşletme yönetiminin, çalışan performansını arttırmasını sağlayan faaliyetler, yazılı kurallar bulunmaktadır. Performans değerlendirme neticesinde, uygun olan faaliyet ve davranışları kesin olarak saptayabilmek için performans kriter ve kuralları uygulanmaktadır. Yapılan performans değerlendirme, işletmeden önceden belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için gerekli olan niteliklerin seviyelerini belirtmektedir²⁸⁷.

Çalışan iyi bir performans gösterememiş ise eğitim ve terfi fırsatlarından yararlanma ihtimali düşük gözükmektedir. Yanı sıra performanslarını geliştirmek ve iyileştirmek konusunda gayretli olmaları beklenmektedir. Bu sebeple çalışanın, işletmenin çalışandan neler beklediğinden veya performans standartlarından haberi olması gerekmektedir²⁸⁸.

²⁸⁵ Koçel, a.g.e., s. 647.

²⁸⁶ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s. 297.

²⁸⁷ Nedo Balaban and Zivan Ristic, "Performance Evaluation and Measurement of the Organization in Strategic Analysis and Control: Methodological Aspects", *Management Information Systems Journal*, 2006, No: 1, 36-44, p. 38.

²⁸⁸ Dursun Bingöl, *İnsan kaynakları Yönetimi*, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2016, s. 343.

Uluslararası rekabet piyasasında işletmeler rakipler karşısında ayakta kalmak için çaba sarf ederler. Bu çabaların başarılı olabilmesi için işletme çalışanlarının kabiliyet ve bilgilerinden üst düzeyde verim almak gerekmektedir. Çünkü çalışanların gayretli performansı işletmeyi hedeflerine kısa sürede, etkin bir şekilde ulaştırabilir. İşletme performansı işletmenin mevcut durumunu, hedeflerini hangi seviyede gerçekleştirebildiğini, rakiplerine göre kabiliyetlerini ve yapabilirliklerini, performans arttırma konusunda ne derece gayretli olabildiğini gösteren bir kavramdır²⁸⁹.

3.2.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Çalışanın performansını değerlendirmede iki temel amaç bulunmaktadır. İlki çalışanın iş performansını ölçmektir. Buradan alınan bilgi, ücret artışı, eğitim ihtiyacı, kariyer planlaması terfi ve işten çıkarma gibi yönetsel kararların oluşmasında etkin olmaktadır. İkinci amaç ise çalışana geri bildirim vermektir. Bu, performans değerlendirme sonuçlarının çalışana bildirilerek eksiklerini ve nasıl tamamlayacağını kendisine bildirilmesidir.²⁹⁰

Performansı ölçmenin ve değerlendirmenin hedefleri iki temel bölümde açıklanmaktadır²⁹¹:

1. Yönetimle ilgili hedefler;

a. İşletmenin diğer tüm departmanları arasında en küçük hücre olan çalışana kadar verilen görevi başarabilme durumunun ölçülmesini olanaklı kılan işletme içi iklimi oluşturmak

b. Çalışanın işe yerleştirilmesi, aday çalışanın görev başarma durumları, prim, ödül sistemi, iş akdinin feshi gibi çeşitli yönetsel kararların verilmesinde gereksinim duyulan veriler ile somut ölçüm kriterleri elde etmek.

c. İşletmelerin hedef ve ihtiyaçları ile çalışanın hedef ve ihtiyaçlarının bütünlük sağlamasına yönelik gerekli yapının hazırlanması

d. İşletmenin iş yapma potansiyeli ve yönetim yaklaşımları hakkında geçerli bilgiler almak ve bu bilgileri kullanabilmek

²⁸⁹ Mazlum Çelik ve Ahmet Çıra, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Gücünün Aracılık Rolü", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2013, Cilt: 13, Sayı: 1, 11-20, s. 11.

²⁹⁰ Margaret J. Palmer and Doğan Şahiner, "Performans Değerlendirmeleri", *American Management Association*, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1. Baskı, İstanbul, 1993, ss. 9-10.

²⁹¹ Ergün Eraslan ve Onur Algün, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 2005, Cilt: 20, Sayı: 1, 95-106, s. 96.

e. İşletmenin genel başarı durumunu tespit etmek ve olabilecek sorunları öngörerek gelecek vizyonunu oluşturmak

f. İşgücünü verimli kullanmak, görev için doğru çalışan istihdam etmek, eğitim programları oluşturmak, çalışanların terfi, hak ediş ve ödül sistemlerinin adaletli olarak geliştirilmesini sağlamak. Bununla beraber, gelecek vizyonu için planlama yapmak

2. Gelecek vizyonu için çalışanın eğitilmesi ve geliştirilmesi hedefi;

a. Çalışanlara görevi ne oranda başardıklarının bilgisini vermek, kendilerinden beklenenin ne olduğunu detaylı olarak iletilmesini sağlamak

b. Çalışanın başarıma ihtiyacının karşılanması için, kişisel hedeflerin oluşturulması, kendini gerçekleştirme yolculuğunda motivasyon ve iş tatminini sağlamak ve bunun işletme hedefleriyle uyumlu olmasını sağlamak

c. Çalışanlara geliştirilmesi gereken tarafları göstererek eğitim planlarıyla yön çizmesini sağlamak.

d. Çalışanların işletme içinde uzun vadeli kariyer beklentilerini karşılayan planlarına olanak vermek

3.2.3. Performans Değerlendirmenin Önemi

Çalışanların verilen görevi ne oranda başardıklarını gösteren en önemli faktör, performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme ile beklenen seviyenin üstünde başarı gösteren çalışana ödül, beklenen seviye altında başarı gösteren çalışana ise kendini geliştirme fırsatı verilmektedir. Performans değerlendirmenin en önemli taraflarından biri, çalışanın kendi eksik yönleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Performans değerlendirmenin sonunda, çalışanlar gerçekleştirdiği başarıdan, görevini yapma biçiminden memnun olmaktadır. Değerlendirmenin gerçeği yansıtması için, çalışan performansının başkası tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme ile üst yöneticiler, değerlendirilen çalışana geribildirim vermekte, çalışanların kendini doğru değerlendirmesine ışık tutmaktadır. Performans değerlendirme sonucunda çalışanlar işlerini daha iyi yapabilmek için hangi eğitimlere gereksinim duyduklarını fark etmektedir²⁹². İşletmelerin vizyonlarının, yapılarının farklılaşması, rekabetin artması, çalışan faktörünün önemi, ihtiyaçların çeşitlenmesi, performansın ölçme ve değerlendirme gerekliliğini ortaya koymaktadır. Çalışanın işletme içindeki rolü ve önemi, işletmeye katkısı, mesleki ve kişisel gelişmesinin önemini de fark ettirmekte ve performansının

²⁹² Gürçan Özdemir, *Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi*, Çatı Kitap Yayınevi, İstanbul, 2014, s. 16.

doğru yönetilmesini gerektirmektedir. Performans değerlendirme sonucunda hedefleri gerçekleştirme için nasıl bir yol izleneceği, hangi yönlerin geliştirileceği, güçlü yönlerin belirlenmesiyle, çalışanın görevini ne ölçüde başarabildiği belirlenmektedir. Performans değerlendirme sonucunda, çalışanın görevindeki başarısı nispetinde maddi ve manevi ödüllendirme yöntemleri uygulanmaktadır. Çalışanın başarısız görülmesi durumunda başarısız olduğu konular belirlenerek bu alanlarda eğitimler verilmesi ve gelişmesi sağlanmaktadır. Kullanılmayan kabiliyetlerin yok olduğu düşünülürse çalışanın yeteneğini ve başarısını tespit etmek ve geliştirmek için, performans değerlendirmenin çok önemli olduğu ifade edilmektedir. Çalışanlar kabiliyetlerini doğru yönde kullandıklarında performansları artacak, işletmedeki başarısı ve gelecek kariyeri için doğru kararlar verebileceklerdir. Başarılı alışanlar, gelecekte çalışacakları işletmelerde kendi buldukları yeri güçlendirecekleri için performans değerlendirmenin önemi anlařılmaktadır²⁹³.

3.3. ÇALIşANLARIN PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Bu kısımda; çalışan kapasitesinin tam kullanımı, çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş gücünde ki verimlilik, işe devamlılık, çalışanların motivasyonu, iş gücü devrinin az olması, ego tatmininin sağlanması, temel ihtiyaçların karşılanması, çalışanların ortaya koydukları yeni fikirlerin dikkate alınması başlıklarına yer verilmiştir.

3.3.1. alışan Kapasitesinin Tam Kullanımı

İşletmede üretimi sağlanan ürünlerin ve hizmetlerin üretim olanaklarının sayısal ifadesi, çalışanın kapasitesi olarak adlandırılmaktadır. Çalışanın kapasitesi çerçevesi belli olan bir süreçte oluşan üretimin miktarı olarak ifade edilmektedir. Bu kavram işletmenin üretim kabiliyetleri hakkında bilgiler içermektedir. İşletmenin kapasitesi ise, işletmedeki üretim faktörlerinin sayısal verilerle ifade edilmesi ile tanımlanmaktadır. alışan günde 8 saat görev başında ise çalışanın kapasitesi 8 saat olarak ifade edilmektedir. Bununla beraber, kapasite hizmet sunabilme kabiliyeti olarak algılanmaktadır. İşletmelerin verimliliği, mal ve hizmet üretme yetenekleri hakkındaki veriler ancak çalışan kapasitesi ile alınacağından yöneticilerin, işletme çalışanlarının eğitimlerine önem vermeleri şarttır.²⁹⁴.

²⁹³ Mehmet Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2002, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 155-169, s. 156.

²⁹⁴ Orhan Küçük, *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 121.

3.3.2. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı

Çalışanın işletmesine karşı duyduğu bağlılığın ölçüsünü ifade eden örgütsel bağlılık, çalışanın işletmeye karşı olan sadakati ve işletmenin hedeflerine ulaşması için gösterdiği çaba ve ilgiyi belirtmektedir. Örgütsel bağlılık hissi işletmenin performansını olumlu yönde etkilemekte, işten erken ayrılma, işe başlama saatinin geç olması, devamsızlık problemi gibi olumsuzlukları en aza indirmektedir. Bunun yanı sıra hizmetin ve ürünün kalitesine de pozitif katkısı bulunmaktadır. İşletmeye bağlılık yaratmada çalışanın yaşı, tecrübesi, işin yapısı, yöneticinin tutumu önemli rol oynamaktadır. Örgütsel yapı içinde yaratılan olumlu hava ile inisiyatif kullanabilen, sorumluluk alan çalışanların işletmeye olan bağlılığı artmaktadır²⁹⁵.

Çalışanların işletmeye bağlılığı işletmenin başarısı için en önemli faktörlerden biri sayılmaktadır. İşletmenin başarısının sürdürülebilir olması, müşteri ihtiyaçlarının tatmini ve bu ihtiyaçların doğru zamanda karşılanması kabiliyetine bağlı bulunmaktadır. Çalışanın işletmeye duyduğu bağlılık, çalışan performansı ile birlikte değerlendirilmektedir. Yönetimin çalışan motivasyonunu sağlamak için entelektüel sermayenin önemini ve çalışanın beklentilerini kavramış olması gerekmektedir. Ayrıca işletme içinde çalışan bağlılığı rakipler karşısında güçlü bir duruş sergilemek için de bir gereklilik olarak görülmektedir²⁹⁶.

3.3.3. İşgücü Verimliliği

Rakipler karşısında başarılı olmanın yolu özellikli ve yaratıcı işgücü istihdamından geçmektedir. Çalışanın verimliliği, fiziksel ve mental olarak beklenenin üstünde performans göstermesi ve bu başarının devamını sağlaması olarak ifade edilmektedir. İş gücünün verimli olması, çalışan sayısı azalırken oluşacak üretim hacminin artması demektir. İşletmelerde işgücü verimliliğini oluşturabilmek için çalışanların işletmenin hedefleri ile bütünleşmesi ve her açıdan teşvik edilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra, geleneksel bakış açısına göre verimlilik, emek verimliliği olarak algılanmaktadır. Emek kavramı ile bir saatin nihayetinde oluşan emek ölçülmekte ve saat başı üretim ile tanımlanmaktadır. Hizmeti ölçmek, üretimi ölçmekten çok daha zorlayıcıdır. Bu nedenle bu kavram üretimin ölçümünü esas almaktadır²⁹⁷.

²⁹⁵ Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 2005, Sayı: 59, 125-139, s. 125.

²⁹⁶ İraz ve Akgün, a.g.e., s. 226.

²⁹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012, s. 19.

Verimlilik entelektüel sermaye bakış açısını içine aldığında, insani unsurları göz ardı edememektedir. Böyle bakıldığında verimlilik, çalışanların kültür ve iş yapabilme yeteneklerinin iyi anlaşılmasına ve çalışanların yaratıcı olabilecekleri uygun iklim yaratılmasına bağlı bulunmaktadır. İşletmelerin amaçları paralelinde çalışanların motive olmuş şekilde çalışması için yönetimin veriler toplayarak çalışana uygun ortamı yaratması iş verimliliğini artırmaktadır. Yetenekli, sorumluluk alabilen, bilgi sahibi çalışanları işletmede doğru birimde istihdam etmek gerekmektedir. Böylece, çalışanların eğitim ve gelişimlerine gereken önemi vermek ve insana dair farklılıkları fark ederek çalışma koşulları oluşturmak çalışan verimliliğini etkilemektedir²⁹⁸.

3.3.4. İşe Devamlılık

Çalışanların iş verimliliğinin devamlı olmasını sağlamak işletmenin en önemli amaçlarından biridir. İşletmenin sürekliliği ve var olabilmesi için çalışanlarının motive olmaları ve karlılığın kademeli olarak artması şarttır. Çünkü karlılığı beklenenin üstünde bile olsa, sürdürülebilir değil ise başarılı olarak görülememektedir. İşletmelerin, mal ve hizmet satın alan tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamaları, sürdürülebilir kar elde edebilmeleri, ürettikleri ürünleri kolayca satabilmeleri için kaliteli ürün ve hizmet üretmeleri gerekmektedir. Kaliteli ürün ve hizmet üretmek, işletmelerde kalifiye çalışanların bulunması anlamına gelmektedir. Bunun için çalışanlara kariyer eğitimleri verilerek gelişimleri sağlanmalıdır. Böylece çalışanlar motive olup, kişisel kariyer amaçlarını gerçekleştirirken çalıştıkları işletmelere de değer katacaklardır²⁹⁹.

3.3.5. Çalışan Motivasyonu

Çalışan bireyler üzerinde yapılan araştırmalarda, çalışanı hareket etmeye yöneltten veya geri çeken unsurların neler oldukları araştırılmaktadır. İşletmede çalışan bireylerin motive olmaları, işlerini severek yapmaları, işletme performansını da direkt olarak etkilemektedir. Çalışan motivasyonu, çalışanların arzulu ve coşkulu olması, işletme için tüm bilgi ve yeteneklerini ortaya koymaları anlamına gelmektedir. Yansıra çalışanların motive olmuş halde çalıştıklarında ve başarıma isteği ile dolu olduklarında ödüllendirileceğini de bilmesi gerekmektedir. Bu ödül, sosyal faaliyetler olabilmektedir. İşletmede çalışan bireyin başarı kazanması özverili ve istekli olması ile ilgili bulunmaktadır.

²⁹⁸ DPT, *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara, 2000, s. 74.

²⁹⁹ Ertürk, a.g.e., s. 117.

Bireyde çalışma arzusu bulunmuyor ise yetenekli de olsa başarısız olacağı ifade edilmektedir. Dikkat edilmesi gerekli olan bir başka konu ise, bireyin yetenekleri ve bilgisi, verilen işi başarması için yeterli değil ise, istekli ve motive olmuş bir halde de olsa yine başarısız olacaktır. Bu nedenle işe uygun çalışanın istihdam edilmesi önem taşımaktadır³⁰⁰.

3.3.6. İşgücü Devrinin Azlığı

İşletmelerde yönetim zafiyeti ile karşılaşıldığında, maliyetler artma eğilimi göstermektedir. Akabinde üretimde azalma ile verimlilik de düşmektedir. Bu durumun çalışanlarda motivasyonun da düşmesine neden olacağı ifade edilmektedir. Böylesi bir durumla karşılaşıldığında, çalışan hareketliliği de gözlenmektedir. Kalifiye çalışan bulmak, verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak ve en önemlisi çalışanın işletmede sürekliliğini sağlamak işgücü devir hızı fazla olduğu noktada mümkün görülmemektedir. İşgücü devir hızının normal olduğu ortam ideale yakın görülmektedir. İşletmede işgücü devir hızını düşürmek için, yöneticilerin çalışanların işi bırakma sebeplerini anlamaları, iş ikliminde verimliliği oluşturmaları, çalışanlara daha fazla tatmin olacakları imkanları oluşturmaları gerekmektedir. Devir hızının azaltılması, çalışan ve işletme için ayrı ayrı önem taşımaktadır. İşgücü devir hızının yüksek olması işletme dışında, ülkenin ekonomik durumu, sosyolojik unsurlar ve karlılık açısından halledilmesi gereken bir problem olarak ifade edilmektedir. İnsan kaynağını doğru ve verimli yönetebilmek için işgücü devir hızı ile ilgili verilere ihtiyaç duyulmaktadır. İşgücü devir hızı ve nasıl çalıştığı ile sonuçlarının bilinmesi ve raporlanması gerekmektedir. İşgücü devrinin elde edilen sonuçları detaylı açıklandığında bunlar, dağıtılmış bulunan maliyetler, eğitim maliyetleri ve yer değiştiren maliyetler olarak ifade edilmektedir. Dağılan maliyetlere örnek olarak; dağıtılan ödemeler, işsizlik sigortası verilebilmektedir. Yer değiştiren maliyetler; işe alım sınavları, iletişim harcamaları ile yönetim ve temsil harcamaları olarak ifade edilmektedir. Eğitim maliyetlerine ise görev ve işbaşı eğitim harcamalarını, resmi eğitim programı harcamalarını örnek gösterilebilmek mümkündür³⁰¹.

3.3.7. Ego Tatmininin Sağlanması

Ego tatmininin sağlanması için daha çok olumlu geribildirim verilmesi, olumsuz geribildirimlerin ise egoyu zedelemeyecek tarzda verilmesi gerekmektedir. Her bireyde ego bulunmaktadır. Egosu zarar görmüş bireyler genellikle içgüdüsel ve

³⁰⁰ Altındağ ve Akgün, a.g.e., s. 284.

³⁰¹ Burcu Yılmaz ve Ali Halıcı, "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2010, Cilt: 2, Sayı: 4, 93-108, s. 97.

tepkisel davranış göstermektedirler. Ego ve özgüven birbiri ile ilişkili bulunan iki kavram olarak kabul görmektedir. Özgüveni yüksek olan kişiler, kendileri hakkında yapılan yorumlara açık bulunmaktadırlar. Bir bireyin özgüveni düşük ise, aldığı geribildirimler karşısında savunmada kalmayı tercih eder. Performans değerlendirme sonrasında çalışana verilen geribildirimlerde özellikle gelişmesi gereken yönlerini belirtirken ego yönünü dikkate almak gerekmektedir. Çalışanın egosunun tatmininin sağlanması çalışan verimliliği ile doğru orantılıdır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarının egosuna zarar verecek olumsuzluklardan sakınması büyük önem taşımaktadır³⁰².

3.3.8. Temel İhtiyaçların Karşlanması

İşletme içinde çalışan bireyin başarılı performans sergilemesi için en temel ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Maslow'a göre insana dair temel ihtiyaçlar şöyle sıralanmaktadır³⁰³:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar
2. Güvenlik ve güvende olmak ihtiyacı
3. Sevgi ve aitlik ihtiyacı
4. Saygı görme ihtiyacı
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı.

Abraham Maslow'a ait ihtiyaçlar kuramı, insan ihtiyaçları karşılandığı müddetçe psikolojik durumlarının iyi olabileceğini savunmaktadır. Bireylere seçenekler arasından tercih kullanma hakkının verilmesi, bireylerin özgürce karar verebilmesi ve kendi davranış modelini yaratabilmesi, özerklik ihtiyacı anlamına gelmektedir. Bireylere seçenekler arasından eleme ve seçim yapma hakkı verildikçe, özerklik ihtiyacı karşılanmaktadır. Yeterlilik ihtiyacı, bireylerin tüm sınırlarını zorlayarak oluşan yeterli olma halini açıklamaktadır. Yaptığı görevlerde ve aldığı kararlarda onaylanmak ve verilen görevi başarı ile tamamlamak insanda yeterlilik ihtiyacının karşılanması olarak görülmektedir. Bağlılık ihtiyacı, bireyin iletişimde bulunduğu diğer insanlara karşı duyduğu yakınlığı ifade etmektedir. Birey ait olma ihtiyacını karşıladığı bir diğer birey veya topluluklara ait bulunduğunu hissettiğinde bağlılık ihtiyacı karşılanmış bulunmaktadır. Örnek vermek gerekirse, bir spor takımının taraftarı olmak, din veya düşünceye mensup olmak gibi davranışları

³⁰² Kurtuluş Kaymaz, *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği*, Dora Yayınları, Uludağ, 2009, s. 43.

³⁰³ İlhan Sarıvd., "Temel Psikolojik İhtiyaçların Tatmininin Genel Öz Yeterlik ve Sürekli Kaygı Üzerine Etkisi (Sakarya Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümü Örneği)", *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2011, Cilt: 6, Sayı: 4, 149-156, s. 150.

bireyin bağıllık ihtiyacını gidermek için yapmayı seçtiği ifade edilmektedir. Abraham Maslow'un ihtiyaçlar kuramındaki sevgi ve ait olma ihtiyacı, self determinasyon yaklaşımına benzemektedir³⁰⁴.

Temel ihtiyaçlar kuramı aşağıdaki hipotezler üzerinde oluşturulmaktadır:

1. Bireyin davranışları, ihtiyaçlarını gidermek için harekete dönüşmektedir ve davranışları oluşturan bu ihtiyaçlardır.

2. İhtiyaçlar da bir sıralama takip etmektedir. Bireylerin ihtiyaçları hiyerarşik bir sıra ile gerçekleşmektedir.

3. İhtiyaçların sıra ile gerçekleşmesi demek, bir alt adımdaki ihtiyaç giderilmeden bir üst adıma geçilememektedir. Davranış gerçekleşmesi için ilk önce alt adımdaki ihtiyaçların tatmin edilmesi gerekmektedir.

4. İnsanların gereksinimleri tatmin edildikçe bir alt adımdaki gereksinimlerin davranış üzerindeki etkisi düşmekte ve üst adımdaki gereksinimin etkisi ise yükselmektedir.

İhtiyaçlar bireyi hareket etmeye teşvik etmektedir bununla birlikte bunun bir davranışa dönüşmesi için ihtiyaçların tatmin edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle işletmenin sürekliliği için yöneticilerin, çalışanlarının gereksinimlerini doğru tespit etmeleri ve gidermeleri şarttır³⁰⁵.

3.3.9. Çalışanların Oluşturduğu Yeni Fikirlerin Dikkate Alınması

Yaratıcı bakış, işletme ve çevre arasındaki uyumu da geliştirmektedir. Yaratıcı ve yenilikçi bakış açısına sahip yöneticilerin, tüketicinin değişen ihtiyaçlarının da farkında olmaları gerekmektedir. Yeni ürün ve hizmetlerle tüketicinin nabzını tutmaktadırlar. Bunun için de gelişmeleri izlemek ve sosyal ortamla iç içe olmak gerekmektedir. İşletmede yenilik kaynaklarını bulma ve bilgilendirme görevini halkla ilişkiler departmanı, pazarlamacılar, danışmanlar yürütmektedirler. İşletme içinde çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeleri ve verimli çalışmalarını için paylaştıkları fikirlerin yönetim tarafından dikkate alınması gerekmektedir³⁰⁶.

³⁰⁴Sarı vd., a.g.e., s. 150.

³⁰⁵Koçel, a.g.e., 2013, s. 624.

³⁰⁶M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayınevi, Konya, 2014, s. 161.

3.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Günümüzde yönetim felsefesindeki değişimler; çalışana verilen önemin artmasını, içeriği güncellenen motivasyon kavramının, yeni yönetim yaklaşımlarının doğmasını ve sonrasında yeni performans ölçme ve değerlendirme sistemlerinin ortaya çıkmasını zorunlu hale getirmektedir. Küresel ekonomik sistemde çalışanları insan tarafı ile değerlendirmeyen, yalnızca üretilen adet veya miktara odaklı performans değerlendirme yaklaşımları oluşmaktadır. Bu yaklaşım rakiplerin de zorlayıcı olduğu, baş döndürücü gelişmelerin yaşandığı ortamda ihtiyacı karşılayamamaktadır. Bu nedenle işletmede çalışanların, paydaşların, müşterilerin memnuniyeti ile uyumlu modern performans değerlendirme sistemleri geliştirilmektedir³⁰⁷. Performans değerlendirme sistemi başlığı altında sistemin aşamaları, faydaları ve eksikliklerine değinilmiştir.

3.4.1. Performans Değerlendirme

Performansı ölçme ve değerlendirme, işletme yönetiminin doğru kararlar vermesi ve işletmenin daha başarılı olması ile hedeflerini gerçekleştirebilmesi için kritik bir konu olmaktadır. Geçmişe dönük yapılan çalışmaların değerlendirilmesi, eksiklerin tespit edilerek önlemlerin alınması ve gelecek vizyonunun daha sağlıklı oluşturulması açısından da performans değerlendirme büyük önem taşımaktadır. Ölçümü yapılmayan bir şeyin değişimi de mümkün olmamaktadır. Bu sebeple işletmenin etkin yönetimi ile büyüme hedeflerinin gerçekleşmesi için kritik performans ölçütlerinin saptanması ve değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir. Genellikle karlı olan işletmeler yüksek performans göstermiş olarak kabul edilmektedir, fakat salt karlılık göstergesi işletmenin performansını ölçmek ve değerlendirmek için yetersiz kalmaktadır. Karlılık yanında, hisse değeri, büyüme performansı ve verimlilik gibi birçok temel vazgeçilmez değerlendirme kriterlerinden söz etmek gerekmektedir. İşletmenin büyümek için hedeflediği birçok kriter bulunmaktadır. Bunlar kısaca, yenilik, kalite, finansal olarak güçlü yapı, yönetim becerisi, saygınlık şeklinde sıralanabilir. Bu unsurlar işletmenin performanslarını etkilediğinden iyi bir performans için bu unsurların kontrolü, doğru yönetilmesi ve performans ile ilişkisinin anlaşılması gerekmektedir³⁰⁸.

³⁰⁷ Ayhan Keklik, "Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış", *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2018, Cilt: 2, Sayı: 2, 65-82, s. 77.

³⁰⁸ Nizamettin Bayyurt, "İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 2007, Sayı: 53, 577-592, s. 578.

Yoğun rekabetçi ortamlarda tüm işletmeler verimlilik kavramını daha fazla dikkate almaktadırlar. Verimlilik sadece teknolojiye ve paraya bağlı değildir. İnsan kaynağı da aynı derecede önem taşımaktadır. Çalışanların işi yapış tarzları da işletmenin verimliliğini etkilemektedir. Bu nedenle çalışan davranışlarını takip etmek ve onlardan beklenenleri yerine getirip getirmediğini değerlendirmek zorunluluk olarak görülmektedir. Verimliliği ölçen performans değerlendirmede çalışanlar işe yerleştikten sonra eğitim almaktave iş performansının beklenen seviyeye nasıl ulaşacağını öğrenmektedir. Çalışanın ilk yöneticisi bu bilgilendirmeyi yapmaktadır. İlerleme ve terfi etme beklentisi her çalışan için önem taşımaktadır. Her çalışan performansını yükseltmek, terfi etmek ve daha iyi yerlerde olmak için neler yapılması gerektiğini öğrenmek istemektedir. Bu durum da performansı ölçmenin ve değerlendirmenin gerekliliğini ortaya koymaktadır³⁰⁹.

3.4.1.1. Performans Değerlendirmenin Aşamaları

Globalizasyonun itici gücü ile baş döndürücü kültürel, sosyolojik, politik, teknolojik değişimler yaşanmaktadır. İşletmelerin de bu değişime uyum sağlaması gerekmektedir. Dünyaya ayak uydurmak için de yönetim felsefelerinin tekrar değerlendirilmesi şart olarak görülmektedir. İşletmede çalışanların daha etkin, verimli çalışmalarına olanak sağlayacak ve rakipler karşısında işletmeyi daha üstün kılacak yeni bakış açıları geliştirmek gerekmektedir. Piyasalardaki küresel değişimler içerisinde arzu edilen amaçlara ulaşmak için en kıymetli üretim faktörü insandır. Çalışanların kurum kültürü ile uyumlu olması, inisiyatif kullanması, kariyer yolunun belirlenip, uzun vadede işletmeye değer katma niyetinin bulunması istenmektedir. Kurulan performans ölçme ve değerlendirme, sisteminde bu sayılan ölçütlerin bulunması gerekmektedir³¹⁰.

3.4.1.2. Performans Değerlendirmenin Sağladığı Faydalar

İşletme içinde çalışanın verilen görevi ne ölçüde başardığının bilinmesi için performans değerlendirme yapmaya gereksinim duyulmaktadır. Çalışan, verilen görevi daha önceden belirlenmiş standartlara uygun olarak başarmış ise performans sonucu pozitif yönlü olmaktadır. Performansı değerlendirilen çalışan, başarılı bulunmuş ise, ödül verilebilmektedir. Bu maddi getiri örneğin prim olabildiği gibi, ücretli izin veya bir üst göreve terfi gibi maddi olmayan getiri olabilmektedir. Çalışan performans değerlendirme sonucunda başarısız bulunmuş ise, yetersiz olduğu

³⁰⁹ Bingöl, a.g.e., ss. 376-377.

³¹⁰ İsmail Bakan ve İnci Doğan, *Liderlik Güncel konular ve Yaklaşımlar*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013, s. 103.

konular saptanarak bu konularda eğitime tabi tutulması sağlanmaktadır. Çalışan bilgi, beceri ve yaratıcılığını doğru kullandığında performansı da o oranda yükseleceğinden işletmedeki kariyer planlaması açısından bakıldığında, performans değerlendirme ve buradan alınan bilgilere göre gelişimi ve eğitime gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım çalışanın işletmeye ve işine daha fazla bağlanarak motive olmasını sağlamaktadır ve uzun vadede işletme içinde daha etkin ve verimli çalışan yapısı oluşturmaktadır. Burada kritik olan, işletmenin yöneticilerine düşen, doğru vesomut verilere dayanan performans ölçme ve değerlendirme sistemi oluşturmak, çalışanların ayırt edici yönlerini de göz önüne almak ve sonuçları adaletli olarak değerlendirmektir³¹¹.

Her sistemde olduğu gibi, performans değerlendirmede de bir takım eksik yönler ile avantajlar ve dezavantajlar bulunmaktadır. İşletme yönetiminin, bunların farkında olması, organizasyon yapısını ne oranda etkilediğini bilmesi gerekmektedir. Performans ölçme ve değerlendirme sistemi hayata geçeceği zaman bu unsurların etkilerinin göz önünde bulundurulması şarttır. Yüz yüze performans değerlendirmede elde edilen sonuçlar çalışan ile paylaşılmaktadır. Bu sebeple alınan geribildirimlerin kullanılarak, sistemin daima geliştirilmesi ve iyileştirilmesi önem taşımaktadır³¹².

Performans değerlendirme ve tüm aşamaları bir bütün olarak görülmektedir. Geliştirilmesi gereken yönler saptanarak giderilmesine çalışılmakta, başarılar ise ödüllendirilmektedir. Burada kritik olan nokta, performans değerlendirmenin ana amacı, beklenen seviyenin altında başarı gösteren çalışana ceza vermek değil, başarıyı ödüllendirilmek olarak ifade edilmektedir. Performans değerlendirme sona erdiğinde elde olan entelektüel sermayeye dair değerli bilgilerin işletmeye değer katmak için kullanılması, verimli ve etkin bir çalışma sistemine, gelecek vizyonu açısından değerlendirildiğinde rekabet avantajına dönüşmesi olası görülmektedir. Performans değerlendirmenin en önemli faydalarından biri gelişmesi gereken yönleri tespit edilen çalışan için eğitim ihtiyaçları saptanıp, belirlenen konularda eğitim programları hazırlanabilmektedir. Bunun için iş başı eğitimleri yapılabilmekte veya dış kaynak kullanılabilir³¹³.

³¹¹ Zeki Atıl Bulut, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", *Mevzuat Dergisi*, 2004, Sayı: 79, s. 1.

³¹² Özdemir, a.g.e., s. 42.

³¹³ Özdemir, a.g.e., s. 42.

Performans ölçme ve değerlendirmenin ana amacı, çalışana yaptığı işi ne ölçüde başardığına dair geri bildirim vermek ve çalışanın işletmeye kattığı değeri artırmak olarak görülmektedir. Bu sebeple performans değerlendirme çalışmaları hem çalışan hem işletme için çok önemli bulunmaktadır. Çünkü performansı değerlendirilen çalışan, eksik veya geliştirilmesi gereken yönlerini, güçlü taraflarını saptamaktadır. Eksik olan yönlerini tamamlamakta, güçlü yönlerini geliştirme imkanı bulmaktadır. Doğru hazırlanmış bir performans değerlendirme sistemi gerek işletmeye gerekse de çalışana birçok faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar aşağıda belirtilmektedir³¹⁴;

1. Uzun vadede işletmenin vizyonuna ve oluşturduğu kültür ile misyonunun gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır.

2. Yönetici, performansı değerlendirilen çalışan için bilgileri toplamakta, onu bir çok yönü ile tanıma imkanı bulmaktadır.

3. İşletme içinde hangi işin ne zaman ve nasıl yapılacağı ve işin tanımı ile ilgili kıymetli bilgiler oluşmaktadır.

4. Yapılan iş ve oluşan sonuç ile ilgili yönetici ve çalışan arasında bir plan çizilmesine, faydalı olabilecek yeni fikirlerin oluşmasına ve iletişim kanallarının açılmasına fırsat vermektedir.

5. Yönetici açısından ödül ve terfi kararları vermek, oluşabilecek yeni pozisyonlar için çalışanları doğru değerlendirmek ve yönlendirmek daha kolay olmaktadır.

6. Ücret sistemi içinde limitleri oluşturmak ve başarıyı değerlendirmek somut veriler üzerinden gerçekleştiğinden çalışanlar tarafından kabul görme oranı artmaktadır.

³¹⁴ Levent Bayram (a), "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, 2006, 62: 47-65, s. 50.

3.4.1.3. Performans Değerlendirmenin Eksiklikleri

Performans değerlendirme, bir bütün olarak görülmektedir. Burada beklenen seviyede ve beklenenin üstünde seviyede çalışmalar ödüllendirilmekte, beklenenin altında olanlar bildirilerek eksikliklerin giderilmesi için aksiyonlar alınması gerekmektedir. Performans değerlendirmede yapılması gereken, başarısızlık nedeni ile çalışana ceza vermek değil, başarılarından dolayı ödüllendirmektir. Performans değerlendirme sonucunda oluşan bilgilerin işletme yönetimi tarafından dikkatle incelenerek içselleştirilmesi, gelecek vizyonunu yaratırken işletmenin verimliliğini ve rekabet gücünü artırmaktadır. İşletmenin yönetsel faaliyetlerinin planlı, stratejilere uygun, hedef odaklı ve yol gösterici olması, çalışanların performanslarını üst düzeyde ortaya koymalarını ve gayretle çalışmalarını sağlamaktadır. Çalışanların yeniliklere sıcak bakmaları, birbirleri ile uyumlu, ekip çalışmasına uygun çalışmalarını performans değerlendirme faaliyetleri sonucunda yapıcı geribildirim almalarını ve işletme hedefleri ile paralel hareket tarzı geliştirmelerini sağlamaktadır³¹⁵.

3.4.2. Performans Değerlendirme Çalışmaları Süreci

Çalışanın yetenek ve davranışlarını belirleyip sıraya koyan bir model geliştirmek ve bu modele göre bir anket oluşturmak iş performansını ölçmek için yapılması gereken en temel işlerden biri olarak görülmektedir. Bu sisteme göre, çalışan değerlendirme yapabilecek isim listesini kendisi hazırlayacaktır. Sekiz ile on kişilik bu listede mesai arkadaşları, ast veya üstleri ve hatta müşteriler de olabilmektedir. Çalışan için doğru geribildirim verebilecek kişilerden oluşan bu liste yönetici tarafından elemeye tabi tutulmaktadır. Eleme sonucunda bulunan kişiler performans anketini yanıtlamakta, çalışanın her yetkinliği için geri bildirim vermektedirler. Bu süreçte çalışan da kendi çalışmalarını değerlendiren bir anket formu hazırlayabilmektedir. Çalışmaların sonucunda çalışan kendisi ile ilgili başarılı ve geliştirmeye ihtiyaç duyan yönlerini gösteren bir değerlendirme raporu almaktadır³¹⁶. Performans değerlendirme süreci beş başlık altında incelemekte yarar vardır. Bunlar, periyotların, kriterlerin, standartların, personel seçiminin ve yaşanan gelişmeler hakkında çalışanlar ve yöneticilerle bilgi paylaşım süreci olarak ayrılmaktadır.

³¹⁵ Derya Kara, "Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2009, Sayı: 1, 53-64, s. 54.

³¹⁶ Bayram(a), a.g.e., s. 58.

3.4.2.1. Periyotları Belirleme Süreci

İşletme içinde çalışan performansını değerlendirme aralıkları üst yönetimin kararı ile belirlenmektedir. Performans değerlendirme süreleri belirlenirken hem çalışan yetenekleri hem işin niteliği göz önüne alınmalı ve sık aralıklarla yapıldığında çalışanın demotive olacağı unutulmamalıdır. Yapılan araştırmalarda en uygun aralığın yıllık veya altı aylık olması gerektiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte her çalışan için bir süre değişik gösterebilmektedir. İşletme yönetimi değerlendirme aralıklarını oluştururken iş ortamındaki çevre koşullarını da dikkate almaktadırlar. Değerlendirme dönemlerinden önce karar verilen ölçütler çalışanı mutsuz edebilmektedir³¹⁷.

İşletme performans seviyesinin ölçülmesi için kullanılan birçok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Farklı seviyelerdeki çalışanların sahip bulunduğu bilgileri başkalarına aktarması ve gayreti diğer çalışanlar için motivasyonsağlamaktadır. Bu yöntemlerden kimisi performans değerlemenin ilk kullanıldığı hali ve geleneksel yöntemlerden biri olmaktadır. Kimi ise geleneksel yöntemlerin tamamlanması gereken yönlerinin tespitinden sonra onların geliştirilmesi ve yenilenmesiyle oluşmuş modern yöntemlerdir³¹⁸:

1. Performans değerlendirmesi, çalışanın yaptığı iş ve o işi yapan çalışanın iş yönetimine kıymetli bilgiler vermektedir. İş ve çalışanı algılamasını sağlamaktadır.
2. İş çıktıları ve beklentileri hakkında yönetim ve çalışan arasında sağlıklı bir iletişim kurulduğunda, mevcut durumun iyileştirilmesi ve yeni fikirler için fırsatlar doğmaktadır.
3. İşletmenin hedef ve misyonunun kurulmasına yardımcı olmaktadır.
4. İş sıralaması ve hangi işlerin yapılacağı konusunda netlik kazanmaktadır.
5. Ücret standartlarını belirlemek ve başarı artışlarını ödüllendirmek daha kolay ve objektif olmaktadır.
6. Terfi kararlarını almak ve yeni görevler için nitelikli çalışan seçimini kolaylaştırmaktadır.
7. Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol altında olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmaktadır.

³¹⁷ İsmail Bakan vd., "Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları için Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, Cilt: 8, Sayı: 16, 1-32, s. 7.

³¹⁸ Akyay Uygur ve Sevgi Sümerli Sarıgül, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, Sayı: 33, 189-201, s. 196.

8. İşletmenin daha etkin çalışmasını sağlamaktadır. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri işletmenin performansı için belirleyici rol oynamaktadır.

9. Performans değerlemenin esas amacı, çalışanı kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Çalışanın ve işletmenin hedeflerine ulaşmasında bu bilgilendirmenin ciddi bir rolü bulunmaktadır.

3.4.2.2. Kriterleri Belirleme Süreci

İşletme içinde başarılı bir sistem kurabilmek için iş tanımlarının hazırlanmış ve değerlendirmelerinin bitmiş olması gerekmektedir. Yapılan değerlendirme ve analiz aşamasını müteakip çalışan performansının ölçütleri oluşturulmaktadır. Ölçüm kriterleri oluşturulurken, kriterlerin anlaşılır ve net olarak ifade edilmesine, işin yapısına uygun şekilde oluşturulmasına, çalışan verimliliği ve motivasyonunun göz ardı edilmemesine dikkat edilmesi gerekmektedir³¹⁹.

3.4.2.3. Standartları Belirleme Süreci

Standart, çalışanların başarı durumlarını değerlendirmek için kullanılan kriterler ve ölçütler dizisi olarak ifade edilmektedir. Çalışanın hakiki başarısının belirlenmesi ve değerlendirmenin adaletli olması için belirlenen performans standartlarının somut, izlenebilir ve yapılan işle bağdaşır olması gerekmektedir. Etkili bir değerlendirme için işlerin sonuçlanması gerektiği belirtilmektedir. Performansı değerlendirirken kullanılan standartlar, hedeflerin neler olduğunu gösterdiği gibi, işletmede benzer iş kolunda görev yapan çalışanın da işini tanımlamaktadır. Güvenilir performans değerlendirme için doğru standartları belirlemek ve kullanmak gerekmektedir³²⁰.

3.4.2.4. Personel Seçimi Süreci

İşletmede işe alım sürecinde doğru kişinin doğru işe yerleştirilmesi, özellikle başarıyı hedefleyen işletmeler için bir gerekliliktir. Performansı hatırı sayılır oranda yüksek işletmelerde, motivasyonuyüksek ve nitelikleri uygun çalışanların varolması aslında başarının temel unsuru olarak görülmektedir. İşletme başarısı için çalışanların; nitelik zekave yetenek gibi özelliklerinin bulunması gerekmektedir. Sürekli gelişimi amaç edinmiş gayretli çalışanların bulunduğu yapılar, liderin tecrübe ve bilgilerini paylaştığı ortamları oluşturmaktadır. Çalışanların ekip liderliklerinde ve var oldukları ortamda oluşan sorun ve problemleri hızlı çözebilmesi, düşünme

³¹⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, *İşletme*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013, s. 168.

³²⁰ Bakanvd., a.g.e., s. 6.

kabiliyetlerinin gelişmiş olması ile ilgili olmaktadır. Çalışanların, müşteri odaklı olması, müşteri ilişkileri ve işletme arasındaki entegrasyonu sağlayabiliyor olması için müşteri iletişimi eğitimi alması gerekmektedir. Farklı görevlerde olan çalışanların gelecekte de farklı potansiyellere sahip olmaları ve yeni görevlere talip olmaları beklenmektedir³²¹.

3.4.2.5. Gelişmeler Hakkında Çalışanlarla ve Yöneticilerle Bilgi Paylaşımı

Günümüzde hem işletmelerin hem de bireylerin gelişiminde stratejik olarak önem taşıyan bilgi ile ilgili araştırma ve akademik çalışmalar gittikçe artmaktadır. İş ve ticaret dünyasında, yeni bilginin oluşturulması, bu bilginin bütün iş faaliyetlerinde kullanılabilir olması ve paylaşılması için nelerin yapılabileceği hakkında çeşitli arayışlar içine girildiği fark edilmektedir. Bilginin paylaşımı, her işletme için çalışanlar ve departmanlar arasında farklı seviyelerde olmaktadır. Bilginin işletme içinde paylaşımında, işletme politikaları, hedef ve stratejileri yanında çalışanların tarzı ve tavrı belirleyici özellik taşımaktadır. İşletme yönetiminin, bilgi paylaşımını engelleyen unsurları tespit etmesi gerekmektedir. Bilgi paylaşımını içselleştirmek için, hizmet içi eğitimler organize edip çalışanların bilginin yaratılması, kullanılması ve iletilmesi konusunda gelişmesinin sağlanması gerekmektedir. Bilgi paylaşımı, her işletmede farklı boyutlarda oluşmaktadır. Bilgi, işletme içinde paylaşılacağı gibi diğer işletmeler, tedarikçiler ve müşteriler arasında da olabilir. Bilgi paylaşımında, kritik olan, bilginin kaynağından çıkarak belirlenmiş olan bir hedefe ulaşmasıdır. İşletme içinde bazı yöneticiler birtakım nedenlerden dolayı bilgi paylaşımına mesafeli olabilirler. Yöneticilerin, bilgi paylaşım stratejilerinin geliştirilmesi de gerekmektedir. Bunun için teknolojiye çok paylaşımcı davranış tarzını ve çalışanlara destek olan yaklaşımı merkeze almaları gerekmektedir³²².

3.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

İşletmelerde, üretim arttıkça, çalışan verimliliği kavramı ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bu durum performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Performans Ölçme ve değerlendirme sistemleri aşağıda belirtilmektedir³²³:

1. Kontrol Listesi yöntemi
2. Zorunlu Seçim yöntemi

³²¹ Canan Çetin, *Toplam Kalite Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015, s. 141.

³²² Özcan Demirel vd., "Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007, Sayı: 1, 221-234, s. 222.

³²³ Keklik, a.g.e., s. 72.

3. Kritik olay yöntemi
4. Davranışsal değerlendirme ölçeği
5. İkili karşılaştırma yöntemi
6. Grafik değerlendirme ölçeği
7. Sıralama yöntemi
8. Değerlendirme ölçeği

Geleneksel yönetim felsefesinin kabul gördüğü yıllarda var olmuş performans değerlendirme sistemlerinin günümüze adapte edilmesi şarttır.

Performans değerlendirme yöntemleri modern ve klasik yöntemler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bunun sebebini yönetim felsefelerinin değişiminde aramak gerekmektedir. Sanayi devrimi ile buhar gücü kullanımı ve makineleşme ile de, çalışanın insan yönünün göz ardı edildiği bir yönetim bakışı hakim olmuştur..

Üretim şekillerinde yaratılan gelişim ve değişimler üretim hacminin yoğunlaşması ile uluslararası piyasalara açılım yapma zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir³²⁴.

Açıklanan bu başlık altında grafik derecelemesi yöntemi ile kıyaslama derecelendirme yönetimi ayrı ayrı incelenmiştir.

3.5.1. Grafik Derecelemesi Yöntemi

Grafik derecelemesi yöntemi, kalabalık olmayan işletmelerdeki veya bir işletmenin herhangi bir bölümünde çalışanların kişisel başarılarını ölçmek için kullanılmaktadır. Sistem, belirlenmiş zaman aralıklarında, çalışanın değerlendirebilecek bir üst amir tarafından çalışana ait yetkinliklerin, bireysel özelliklerin, iş başarısının değerlendirildiği ve bu verilerin sayısal olarak puan yöntemi ile karşılığının bulunduğu bir yöntem olarak kabul görmektedir. Yöntemin dezavantajı, bazı ölçütlerin sayısal karşılığı bulunamamaktadır bu durum çalışanın rasyonel olarak değerlendirilmesini engellemektedir. Buna karşın birçok avantajı da bulunmaktadır. Uygulanması basit, yeni kriter ilavesine uygun ve kısa sürede sonuç alınabilir olduğundan işletmeye maliyeti diğer yöntemlerle kıyaslandığında daha uygun görülmektedir³²⁵.

³²⁴ Keklik, a.g.e., s. 72.

³²⁵ Eraslan ve Algün, a.g.e., s. 96.

En çok kullanılan ve ilk geliştirilen yöntemlerden biri olan grafik derecelemesi yönteminde değerlendiren, performansını değerlendirdiği çalışan için işin yapısı, iş için gerekli bilgi, ekip ruhu, girişimcilik ve yaratıcılık, zamanı etkin kullanma gibi yetkinliklere birden beşe kadar puan vermektedir. En yaygın kullanımı olan şekil, değerlendirmeyi yapana, performansı değerlendirilecek çalışan için hazırlanmış, yetkinlikleri ve yetkinlik derecelerini sıfatlarla ifade eden bir form verilmektedir. Değerlendiren belirlediği yerleri işaretlemektedir. Tüm ölçütlere karşılık gelen sayısal değer bulunarak toplanmaktadır. Toplanan sayısal değerler, performansı değerlendiren çalışanların kıyaslanmasında da kullanılmaktadır. Bununla beraber yöntemin dezavantajları da bulunmaktadır. Değerlendirme formundaki kriterlerin karşısında bulunan sıfatlar her değerlendirici için göreceli olduğundan objektif bulunmamaktadır. Bazı değerlendirici için beklenen düzeyde olabilirken, bazıları için beklenenin altında olabilmektedir. Değerlendirici, genellikle ortalama bir seviyede değerlendirmeyi tercih etmekte, bu tavır çalışanların fark yaratan farklarını ortaya çıkarmayı engellemektedir³²⁶.

3.5.2. Kıyaslama ile Derecelendirme Yöntemi

Bu yöntemler çalışanların birbirleriyle karşılaştırılarak değerlendirildikleri yöntemlerdir. Terfi alacak veya ödüllendirilecek çalışanın seçilmesi için iki veya daha fazla çalışanın performanslarının kıyaslanması gerekmektedir. Bunun içinde aşağıda belirtilen yöntemler kullanılmaktadır³²⁷:

1. Sıralama Yöntemi: Temeli bir çalışanı bir diğer çalışan ile karşılaştırmak olan yöntemde, tüm çalışanlar, tutum ve davranış, kişisel girişim, işbirliği gibi birçok özellik bakımından en iyiden en zayıf olana doğru sıralanırlar.

2. Alternatif Sıralama Yöntemi: Bu yöntemde çalışanların isimleri bir sayfanın sol tarafında bulunur. Değerlendirici, en başarılı çalışanı seçerek sağ tarafın en üstüne ve en az başarılı çalışanı en alta yazar. İkinci en başarılı ve en başarısız çalışanlar tespit edilerek sıralama işlemi devam eder. Sonunda en başarılıdan en az başarılıya kadar tüm çalışanlar sıralanır.

3. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi: Girişimci olmak, işe bağlı olmak, liderlik, ve işbirliği gibi ölçütlerden birine ya da birkaçına sahip olan çalışanın tespit edilerek, diğer çalışanların bu çalışana kıyaslanmasıdır.

4. Zorunlu Dağılım Yöntemi: Değerlendiricinin değerlendirdikleri çalışanları adaletsiz yaklaşımlara meydan vermemek için tutarlı yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir kısmında toplamalarıdır.

³²⁶ Bulut, a.g.e., s. 3.

³²⁷ Helvacı, a.g.e., ss. 157-158.

Bu yöntem; derecelendirme, amaçlara göre yönetim, kritik olay değerlendirme, davranışsal gözlem skalaları, sıralama ile değerlendirme, takıma dayalı performans, zorunlu dağılım değerlendirme, kontrol listesi, 360 derece geri bildirim ve ikili karşılaştırma ile değerlendirme yöntemleri ile değerlendirilerek alt başlıklar şeklinde sıralanmaktadır.

3.5.2.1. Derecelendirme Yöntemi

Derecelendirme yönteminin, işletme içinde çalışanları değerlendirmek amacıyla yaratılmış ölçüte uygun alternatifin seçilmesine dayalı olduğu belirtilmektedir. Seçilecek seçeneklerin açıklama ihtiva etmesi ve değerlendirici için soru işaretlerini kaldırması olumlu bir yön olarak ifade edilmektedir. Derecelendirme yönteminin birçok avantajı bulunmaktadır. Yöntem, objektif değerlendirme sağlamakta ve diğer yöntemlerle kıyaslandığında daha net ve basit görülmektedir. Sonuçları bulmak kolay olduğu için işletmeye maliyeti de daha uygun olarak ifade edilmektedir. Alternatifleri tam olarak kavramak için konuya hakim olmak gerekliliği bulunmaktadır ve seçenekleri birbirine göre farklı kılan öğelerin tam olarak açıklanması gerekliliği yöntemin dezavantajları olarak belirtilmektedir³²⁸.

3.5.2.2. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetimin ne olduğu konusunda yerleşmiş tanım bulunmamaktadır. Araştırmacı ve değerlendiriciler kendi tarzlarına göre tanımlar oluşturmuşlardır. Hatta bazen birbirine zıt düşen sonuçlar da bulunmaktadır. Amaçlara göre yönetimin esasıbelli faaliyet konularında ölçülebilir, açıkve gerçekleştirilmesi muhtemel amaçların tespit edilmesidir. Burada kritik olan nokta, bu amaçların titizlikle belirlenmiş ve spesifik amaçlar olması gerekliliğidir.³²⁹

Yöneticilerin inisiyatif alma ve etkin karar verme kabiliyetlerinin geliştiren bir teknik olan amaçlara göre yönetim, yöneticinin hedefe ulaşmak karar verebilmesine olanak tanıdığından motive edici özellik taşımaktadır. Ayrıca gelişmeye ve eğitime de imkanvermektedir. Amaçlara göre yönetim; yöneticileri yetki ve sorumluluk bazında daha güçlü kılan, ekip çalışmasına yönlendiren, çalışanın ve işletmelerin hedeflerini uyumlu hale getiren bir yöntem olup işletme yönetimi konusunda son yirmi beş yılda çok yaygın biçimde kullanılmaktadır. Amaçlara göre yönetim, çalışanın ve işletmenin amaçlarını sistemli bir biçimde ortaya koyan bir yöntemdir.

³²⁸ Eraslan ve Algün, a.g.e., s. 97.

³²⁹ Tamer Koçel, "Amaçlara Göre Yönetim", *İşletme ve İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 2007, 47-58, s. 47.

İşletmenin ve çalışanların performanslarını artırmak, kaynakları koordine etmek, çalışanların kararlar ile gerçekleştirecek hedeflerde inisiyatif almalarına imkan tanımak, sonuçların değerlendirilmesini kolaylaştırmak için sorumlulukları ve hedefleri net bir şekilde belirtmek yönetimin temel anlayışını ortaya koymaktadır. Amaçlara göre yönetim kavramı ile ilgili yerleşmiş, tek bir tanım yoktur. Kavram yöneticilere göre farklı bakış açıları ile ifade edilebilmektedir. Amaçlara göre yönetimin en üstün yanı çalışanların yönetime katılmalarına olanak sağlaması yönetici ile çalışanın hedeflenen amaç ve gerçekleşmesi istenen sonuçlar için bir araya gelip demokratik bir ortamda birlikte karar almalarına izin vermesidir³³⁰.

3.5.2.3. Kritik Olay Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirmesi yapılan çalışanın işbaşında değerlendirilecek pozitif ya da negatif tavırlarını ölçen yöntem kritik olay değerlendirme yöntemi olarak belirtilmektedir. Değerlendirilen bu tavır ve davranışlar işbaşındaki başarıyı direkt olarak etkilemektedir ve bu nedenle kritik olaylar olarak ifade edilmektedir. Kritik olay değerlendirme yöntemi, değerlendirilen çalışanın güçlü ve ya geliştirilmesi gereken taraflarını bulabilmek ve değerlendiricinin objektif değerlendirme yapabilmesi açısından avantajlı görülmektedir. Yöntemde değerlendirici, performans değerlendirme aralığı içinde değerlendireceği çalışanın başarısını etkileyen pozitif ya da negatif tavır ve davranışlarını bir forma yazmaktadır. Yöntemin, geçmişte şöyle uygulandığı belirtilmektedir. Savaş esnasında görev başındaki pilotların başarısında etkili olan kritik olaylar saptanmakta ve bir liste hazırlanmaktadır. Bu aşamadan sonra görev pilotları listedeki tavır ve davranışları baz alınarak değerlendirilmektedir. Yöntemin en önemli avantajı, performans değerlendirme, salt değerlendirme süresindeki gözlemlere değil, bütün dönem boyunca yapılan somut davranışlara ve izlenimlere göre oluşturulmaktadır. Kritik olay yönteminin başka bir olumlu yanı, izlenen ve tespit edilen olumsuz tavır ve davranışların sahibine gösterilmesi, onun tavır ve davranışlarını düzenlemesine imkan tanımaktadır. Yöntem, değerlendiricinin, performansını değerlendirdiği çalışanın kritik tavırlarını günlük ve ya haftalık olarak kayda almasını gerektirmektedir. Yöntemin dezavantajı ise, performans değerlendirmenin sonucu değerlendirme sürecinin sonunda ortaya çıkacağı için performansı değerlendirilen çalışanın davranışlarını düzeltme ve kendini geliştirme süreci gecikmiş olabilmektedir³³¹.

³³⁰ Selim Yüksek Pazarçeviren ve Nermin Akyel, "Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Transfer Fiyatlandırma", *Akademik İncelemeler Dergisi*, 2006, Cilt: 1, Sayı: 1, 101-117, s. 104.

³³¹ Bulut, a.g.e., s. 4.

3.5.2.4. Davranışsal Gözlem Skalaları Yöntemi

Davranışsal gözlem skalaları yönteminin esası, zorunlu seçim yöntemi ile derecelendirme yönteminin birlikte kullanılmasına dayanmaktadır. Performansı değerlendirilen çalışanın başarı durumunu gösteren seçenek seçilmektedir. Davranışsal değerlendirme formu oluşturulurken çalışan da bizzat orada bulunmaktadır. Böylece sisteme olan güven ve yakınlık duyması sağlanmaktadır. Sistemin geliştirilmesi zaman alıcı ve meşakkatli olduğundan işletme için maliyetli bulunması dezavantaj olarak belirtilmektedir. Sistemin avantajları ise, çalışanın yaptığı işi ve gösterdiği başarı esas olduğu için çalışanların benimsediği bir sistem olarak görülmektedir. Ücret, prim belirlenirken veya çalışanın terfi ve kariyer planlaması oluşturulurken alınan değerli veriler kaynak oluşturmaktadır.

Davranışsal gözlem skalaları yönteminde diğer bilindik değerlendirme skalalarında görüldüğü gibi, kişinin başarısını çeşitli kriterler bakımından ölçmeye çalıştığı görülmektedir. Burada kriterlerin ve skaladaki seçilebilmesi muhtemel diğer yanıt ifadelerinin tanımlanmış hali farklı görülmektedir. Davranışsal beklenti skalaları, çalışanları birtakım kişilik yapılarına sahip olup olmamalarına göre değil, özel iş gereklerini doğru şekilde ifa edecek davranışları hangi seviyede oluşturabildiklerine göre değerlendirmektedir. Belirli kriterler için oluşturulmuş olası cevaplar skalada çeşitli başarı düzeylerini göstermektedir. Davranışsal gözlem skalaları, davranışsal beklenti skalalarının eksik taraflarını tamamlamak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal beklenti skalalarında çalışandan çeşitli performans seviyelerinde olması muhtemel kritik durumları gösteren davranışlar ve tutumlar beklenmekte, bu davranışlar skalada yer bulmakta ve değerlendirilmektedir³³². Davranışsal gözlem skalalarında çalışanın işteki tutum ve davranışlarına dair çeşitli kritik durum ve vakalardan yararlanılmaktaysa da değerlendiricinin tutum ve davranışları gözlemlene sonuçlarına göre değerlendirme yaptığı ifade edilmektedir. İmalat yapılan bir işletmede birinci kademe yöneticisinin performansının bu yöntemle değerlendirildiği bir örnekte, beklenen durumu tarif eden ifadeler belirlenir ve skalada yerini bulur. Mevcut durumda istenen duruma hangi seviyede yaklaşıldığı amir tarafından gözlemlenip skalada işaretlenir ve daha sonra çalışanın her bir ifadeden aldığı puan toplanarak, toplam performans bulunur. Davranışsal değerlendirme tekniklerinin en verimli kullanım alanı performansın nicel olarak ölçüldüğü ve yapıları ortaya koyan modeldir. Grafik değerlendirme ve davranışsal değerlendirme tekniklerinin arasındaki en önemli fark, doğrudan

³³² Bayram Bıçak, "Performans Değerlendirme", (Editörler: M.Gömleksiz ve S.Erkan) *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2014, ss. 4-5.

doğruya iş ile ilgili davranışları ölçüyor olmasıdır. Kişilik yapısı ve davranışlar gibi unsurları dikkate almaz, yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi güçlendirir, en kritik noktaları belirterek çalışanların gelişmesini sağlar. Tekniğin bazı geliştirilmesi gereken yönleri de vardır. Her iş için ayrıca bir davranışsal değerlendirme skalası oluşturulduğu için çok fazla dikkat gerektirmektedir. Hazırlanan bu skalanın hassas olması için iş analizi yapmak gerekmektedir. Sadece iş analizi yapmak yetmez iş analizinin güncellenmesi de çok önemlidir. Yöntem için ciddi bir hazırlık süresi gerekmektedir ve en zorlayıcı tarafı da değerlendirme gözlenebilir davranış ile tutumlara dayandığından değerlendiricinin önyargılarını aşma güçlüğüdür³³³.

3.5.2.5. Sıralama ile Değerlendirme Yöntemi

Sıralama ile değerlendirme yönteminde daha önceden seçilmiş iki kişinin birbirleri ile kıyaslanması sonucunda başarılı görülen çalışanın isminin hizasına konan işaretler toplanarak en fazla işareti olandan en az işareti olana doğru sıralanmaktadır. Basit sıralama (simple ranking) olarak adlandırılan bu yönteme bir örnek vermek gerekirse, değerlendirici çalışanları performansı en yüksek olandan en düşüğe doğru şekilde sıralamaktadırlar. Bazen de tüm ekibi kendi içinde iyi, kötü, orta gibi alt birimlere ayırır ve bunların içinde sıralamayı yapmaktadır. Basit sıralama yöntemine kıyasla daha etkin bir değerlendirme yöntemi olarak görülen ikili karşılaştırma yönteminde ise, her bir çalışan diğer çalışan ile tek tek kıyaslanmaktadır. Bu yöntemin en önemli kısıtlarından biri, kıyaslanacak çalışan adedinin fazla olması kıyaslama adedini de arttırmakta ve yöntem kalabalık ekipler için uygulandığında çok zaman almaktadır. Ayrıca bu yöntemde çalışanlar rakamsal olarak değerlendirilmedikleri için, kişilerarası performans farklılıklarının seviyesi de net olmamaktadır. Bu sebeplerden sıralama yöntemi işletmelerde çok yoğun kullanılmamaktadır. Basit karşılaştırma, ikili-karşılaştırma yolu ile de yapılırsa yine de yöntemin kullanım alanı dardır. Genellikle bu yöntemde çalışanın genel performansı, işletme için ne kadar değerli olduğu ya da işletmeye kattığı fayda gibi ifadelerle gösterilen tek bir genel ölçüt göz önüne alınarak kıyaslamalar yapılmaktadır. İşletmelerde üst yönetimde bulunan kişilerin, performansının daha yüksek olacağı gibi doğru olmayan bir düşünceye kapılan değerlendiricilerin, sıralama yaparken bu hatadan kaçabilmesi zor olmaktadır. İşletmeler, bazen uyguladıkları diğer performans değerlendirme yönteminin sonuçlarını karşılaştırmak, kontrol etmek veya güçlü kılmak için bazı örnek olan, davranış veya tutumlar için yöneticilerden üstlerden çalışanları sıralamalarını istemektedirler. Bu duruma işletmelerde aynı

³³³ Bıçak, a.g.e., s. 6.

seviyede iş yapan çalışanların terfi kararları konusunda seçim yapılacağı dönemlerde rastlanmaktadır³³⁴.

3.5.2.6. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme

İşletmeler ekip ruhunun yaşadığı yapılaraya yönelmeye başlamışlardır. Bunun sonucu olarak da performans değerlendirmesi ekip olarak yapılabilmektedir. Bu noktadaki en önemli kısıt ekipleri bir bütün olarak değerlendirmenin zorluğudur. Çünkü ekibin başarısı yalnızca kendi gücü ile ilgili olmayabilir. İşletmenin politikaları, çevre, ekibin etkin olması için gerekli girdiler, diğer ekiplerle olan ilişkiler ve koordinasyon ekibin başarısını etkileyen unsurlardır. Bu nedenle ekip çalışmalarında hem çalışanların hemde ekibin performansının ayrı ayrı değerlendirilmesi daha uygun görülmektedir³³⁵.

Geçmiş dönemde işletmeler gelenekçive hiyerarşik yapıya sahip iken, artık, işbirliğiyle varolan ve süreçleri merkeze alan yapılaraya geçiş yapmışlardır. Bunun sonucunda ekip çalışması da tüm sektörler için önem kazanmıştır. Çalışanlar ekip halinde iş yapmakta ve sonuç üretmektedirler. Bunun sonucunda ekip çalışmasının değerlendirildiği bir performans ölçme sisteminin geliştirilmesi gerekliliği doğmuştur. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelenmiş, Takım Esaslı Performans Ölçme (TPÖ) sistemleri ile ilgili yeterli bilgiye ulaşılamamıştır. Ekip çalışmasında en önemli faktör ekip çalışmasının performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Ekip çalışması ve ekip ruhu söylemleriyle motive edilen bir yapıda, çalışanların performanslarının yalnızca kişisel olarak ölçülmesi çelişki doğurmaktadır. Çalışanın bireysel olarak ödüllendirilmesi gibi performans ölçme ve değerlendirmede kullanılan bilindik yöntemler, günümüzün ekip esaslı işletmeleri ile uyum sağlayamamaktadır. İşletmelerde hem ekip hem kişisel performansların bir araya getirildiği bir sistemin gerçekleştirilmesi ile işletmeler etkin bir performans ölçüm sistemine kavuşabilirler. Ekip olma kavramını açıklamaya yönelik birçok tanımlama yapılmıştır. Ekip veya takım; ortak bir hedefe ve ortak başarıya odaklanan ve sorumlu oldukları işler için birlikte bir yöntem belirleyen, birbirlerini tamamlayan niteliklere sahip kişilerin oluşturduğu küçük bir gruba verilen isimdir.³³⁶

³³⁴ Uyargil, a.g.e., ss. 59-60.

³³⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 209.

³³⁶ Aydın Yılmaz, "Takım Esaslı Performans Ölçme Sistemlerinin Uygulanmasında Etkili Olan Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir İnceleme", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2011, Cilt: 6, Sayı: 2, 114-124, s. 114.

3.5.2.7. Zorunlu Dağılım Değerlendirme Yöntemi

Çalışan bireyler arasında kıyaslama yöntemlerinden biri de zorunlu dağılım yöntemidir. Yöneticiler çalışanların başarılarının çok farklı olmadığı ön kabulü ile değerlendirme yaparlar ve belirli puanvererek, çalışanı derecelendirirler. Örnekle açıklamak gerekirse, performansı değerlendirilen çalışanın çoğunluğu “çok yüksek” başarı seviyesinde ise yöntemin çalışması zordur. Kritik nokta performans değerlendirme sisteminde asıl amaç çalışanlar arasında performans farkını tespit etmektir. Zorunlu dağılım yöntemi bu farkları belirlerken değerlendiricilere zorluk yaşatmaktadır. İşletmelerde çalışanların kişilik yapılarında varolduğu gibi, başarı seviyelerinde de normal dağılım eğrisi ile uyumlu bir dağılım göstermeleri şarttır. Bu yöntemde değerlendirici, değerlendirilenleri yönetimin uygun gördüğü tarzda beşli bir ölçekte göstermektedir. Bununla birlikte zorunlu dağılım yönteminde de basit sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemlerinde görüldüğü gibi yapılan değerlendirmeler tek bir ölçüte bakılarak yapılmaktadır. Bu sebeple maaşları belirlerken çalışanlar arası arası kıyaslama yöntemlerini uygulamak problem yaratabilmektedir³³⁷.

3.5.2.8. Kontrol Listesi ile Değerlendirme Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi kişisel başarıyı değerlendirmek için uygulanan yöntemlerden birisini oluşturmaktadır. Başarıyı değerlendirmede kontrol listesi yöntemi ile çalışanların bilindik çok bilinmek istenen iş davranışlarıdır. Başarılı olmak için istenen iş davranışları önem sırasına göre sıralanmaktadır. Teknik olarak diğer uygulamalardan farkı değerlendiricideğerlenenler için hazırlanan bir tabloya var olansoruları evet veya hayır şeklindeyanıtlamaktadır. Verilen yanıtlarla ilgili değerlendirme İnsan Kaynakları tarafından yapılmaktadır. Soruların belirlenmiş ağırlıkları bulunmaktadır. Değerlendiricinin bu ağırlıklar konusunda bilgisi bulunmamaktadır. Yöntemde evet ve hayır cevapları birbirine yakın ise yanıtlamak zorlayıcı olabilmektedir. Bir başka kısıt ise hazırlanan soruların çalışanın yaptığı iş göz önüne alınarak ayrı ayrı oluşturulması da bir zorluk oluşturmaktadır. Sonuçta verilen cevaplarda evet ve hayırların toplamına göre yorum yapılmaktadır. Kontrol listesi yönteminde yönetici, çalışanların çeşitli özellik ve tutumlarına göre birçok tanım oluşturmaktadır. Yöneticiler hazırlanan bu tanımlardan çalışan için en doğru olanını seçerek değerlendirmektedir³³⁸.

³³⁷ Bıçak, a.g.e., ss. 3-4.

³³⁸ Bıçak, a.g.e., s. 5.

3.5.2.9. 360 Derece Geri Bildirim ile Değerlendirme

Performansı değerlendirilen çalışan için en doğru ve güvenilir verileri toplayan sistemin 360 derece sistemi olduğu belirtilmektedir. Çok çeşitli kanallardan geri bildirim gelmesi nedeniyle objektif değerlendirme yapılmasını sağlamaktadır. Farklı seviyedeki ve ortamlardaki değerlendiricilerin varlığı, performansı değerlendirilen çalışan hakkında geniş bir bilgi havuzu oluşturmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin, işletme çalışanları için güvenilir ve adaletli olmak, verimliliği ve motivasyonu arttırmak, çalışanların potansiyellerini ve yaratıcılıklarını ölçebilmek ve somut geribildirimler almayı sağlamak gibi görevleri bulunmaktadır. Hedeflere ulaşabilmek için neler yapılması gerektiği ve eğitim ihtiyaçlarının saptanması gibi konularda çalışanlara kılavuzluk etmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemini diğer sistemlerden farklı kılan, çalışan işbaşında görevini yaparken eş zamanlı olarak etrafındaki çevreden bilgi alınmasına fırsat tanımaktadır. İşletmenin verimliliği göz önüne alındığında hem çalışan performansı ölçülmekte hem de diğer çalışanlardan çok değerli bilgi ve veri toplanması söz konusu olabilmektedir. İşletmede çalışanlar arasında bireysel farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle performansın somut ve nesnel olmayan kriterler kullanarak değerlendirilmesi çok önemli görülmektedir. Diğer performans değerlendirme sistemlerinde çalışanların birbirini veya çalışanın yöneticisini değerlendirdiği ortamlara rastlanmamaktadır. Bu sistemde dikkat çekici olan, tüm değerlendiricilerin seviye gözetmeden düşünce ve değerlendirmelerinin değerli sayılması ile işletmede yapılması muhtemel tek yönlü ve sübjektif değerlendirmenin önüne geçilmesi olarak ifade edilmektedir³³⁹.

360 Derece değerlendirme yöntemi, işletme içinde çalışanın başarısının sadece yöneticiler tarafından değil astları ve diğer çalışanlar tarafından da değerlendirilmesini ve geribildirim verilmesini öngörmektedir. Sistemin ismini veren 360, performansı değerlendiren çalışanın iş ilişkisinde bulunduğu tüm çevreyi sembolize etmektedir. Yöntemin salt yönetici bakışını içermemesi, bir nevi işletme içi eğitim olması, karşılıklı iletişimin gelişmesinde yardımcı olması, müşteri geribildirimleri ile çalışan, ürün ve hizmet için gelişme fırsatları tanınması, farklı bakış açılarını da içinde barındırarak yönetici hatalarının oluşmasını engellemesi klasik değerlendirme sistemine kıyasla tercih edilmesinin sebepleri olarak görülmektedir³⁴⁰.

³³⁹ Kaymaz, a.g.e., s. 84.

³⁴⁰ Keklik, a.g.e., s. 74.

3.5.2.10. İkili Karşılaştırma ile Değerlendirme Yöntemi

İşletme içinde yönetim kademesindekiler kendilerinin astı pozisyonunda çalışanları iş başarısına göre değerlendirmektedirler. Yöneticiler, başarılı ve başarısız olarak çalışanları sıralamak istemektedirler. Bunun için karşılaştırma yöntemi kullanılmaktadır. İşletmede, uygun çalışanın uygun iş pozisyonunda görev alması için, o iş tanımında başarılı olan çalışanlar arasında ikili karşılaştırma yöntemi ile uygun aday seçimi yapılmaktadır³⁴¹.

Basit sıralamaya kıyasla daha güvenilir bir değerlendirme yöntemi olan ikili karşılaştırma yöntemi her bir kişinin diğerleri ile kıyaslanmasını ifade etmektedir. Bu teknikte çalışanların isimleri yazılı olan kartları kullanmak kolaylık oluşturmaktadır. Seçilen çiftlerin birbirleri ile kıyaslanması sonucunda başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti alandan en az işareti alana doğru sıralama yapılır. İkili karşılaştırma ve basit sıralama yöntemlerinin kullanım alanları oldukça kısıtlıdır. Bu yöntemlerde kişiler rakamsal olarak değerlendirilmediklerinden kişiler arası başarı ya da başarısızlıkların seviyesi belirlenmemektedir. Yöntemler hedeflere göre yönetim ya da diğer tekniklerin sonuçlarını kontrol etmek veya elde edilen sonuçları desteklemek için kullanılabilir³⁴².

³⁴¹ Sabuncuoğlu ve Tokol, a.g.e., s. 327.

³⁴² Bıçak, a.g.e., s. 3.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE İNOVASYONUNÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİLERİ

Entelektüel sermaye işletmeye kar yaratabilmek için oluşturulan deneyim ve entelektüel mülkiyettir. Bir işletme için maddi olarak sahip olduklarının çok üstündedir. İşletmenin, varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan finansal olmayan varlıkların tümüdür³⁴³.

Başka bir deyişle bir işletmenin arzu ettiği hedeflere ulaşabilmesi ve rakiplerle baş edebilmesi için dikkatle izlemesi takip etmesi gereken bilgi ve kabiliyetlerdir. İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeden oluşmaktadır³⁴⁴.

Entelektüel sermaye, ilk olarak Amerikalı iktisatçı J.K. Galbraith (1969) tarafından kullanılmıştır. T. Stewart (1991) piyasada işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan, iş görenlerin sahip olduğu bilgilerdir demiş ve organizasyonel olarak tanımını yapmıştır. Literatürdeki ilk bilimsel araştırma ise Hiroyuki Itami tarafından 1980 yılında yazılan Görünmeyen Aktifleri Harekete Geçirmek isimli eserdir. Bu eserde çalışan performansının farklı yönleri irdelenerek işletmelerdeki finansal olmayan varlıkların tüm performansa etkileri anlatılmıştır. OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı); Entelektüel sermayeyi işletmelerde bulunan ve faydalanılan yazılım sistemleri, tedarik zincirleri gibi örgütsel sermaye unsurları ile işletmede çalışanlar ve işletmenin müşterilerinin oluşturduğu insan sermayesinin toplam ekonomik değeridir diye tanımlanmaktadır. Entelektüel sermaye işletmelerin faaliyetlerini devam edebilmesi için sahip oldukları bilgi ve tecrübelerin toplamıdır. İşletmenin piyasa değeri bulunmak istenirse, işletmenin finansal varlıklarıyla entelektüel sermayesinin toplanması gerekmektedir. Entelektüel sermaye elde edilmiş kullanışlı ve kar oluşturabilen bilgidir. İşletmelerin görünmez varlıklarıdır³⁴⁵.

Bir işletmede çalışanların bilgisi ve donanımı entelektüel sermayeyi oluşturmaktadır. Entelektüel sermaye, çalışanın yenilik yaratma kabiliyetini artırarak, yaratıcılığını geliştirerek işletmeye zenginlik ve rakiplerle baş etme gücü kazandırır.

³⁴³ Arthur Detore, Mark Clare ve James Weide, "Measuring the value of Lincoln Re's R&D", *Journal of Intellectual Capital*, 2002, Cilt: 3, Sayı: 1, p. 202.

³⁴⁴ Nihat Kaya ve Yunus Emre Taşgıt, "Teknolojik Öğrenme, Örgütsel Öğrenme ve AR-GE Yeteneklerinin Entellektüel Sermaye Üzerine Etkisi", *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, Cilt: 3, Sayı: 2, 1-12, s. 1.

³⁴⁵ Abdel-Aziz Ahmad Sharabati, Shawqi Najı Jawad, Nick Bontis, "Intellectual Capital and Business Performance in the Pharmaceutical Sector of Jordan", *Management Decision*, 2010, Volume: 48, No: 1, 105-131, p. 105.

Kaynağı bilgidir ve yapısal sermaye, insan sermayesi ile müşteri sermayesinden oluşur. İnsan sermayesi; doğuştan gelen yetenek, kazanılan eğitim ve tecrübe sonucunda çalışmada bulunan yaratıcı güçtür. İlişkisel sermaye; işletmenin tedarikçileri, müşterileri, müteşebbis ve diğer ortakları ile ilişkilerindeki tatmin, karşılıklı güven ile sadakattir. Yapısal sermaye, diğer unsurlardan farklı olarak entelektüel sermayenin işletme boyutu ile ilgilenir. Mülkiyete ait altyapı varlıklarından meydana gelmektedir. Günümüz bilgi çağında işletmeler, rakiplerle baş edebilmek ve mevcut performansı daha üst seviyeye taşımak için performans değerlendirme çalışmaları yaparlar. Buradaki başarıda kilit nokta, maddi varlıklarla birlikte maddi olmayan varlıklar yani entelektüel sermaye üzerine de yatırımlar yapmak gerekliliğini fark etmek ve bu sermayeyi geliştirmektir³⁴⁶.

Entelektüel sermayenin unsurlarından insan sermayesinin hizmet sektöründeki yansımalarına bakıldığında hizmet sektöründeki bir işletmenin tasarımının nasıl yapılması gerektiği üzerinde büyük bir tesiri olduğu görülmektedir. Özellikle havacılık sektöründe insan sermayesinin önemi yadsınamaz. Müşteri sermayesinin ise sektörden bağımsız olarak yapısal sermaye üzerinde kritik bir etkisi bulunmaktadır. İşletme içinde yapısal sermayenin geliştirilmesi ve büyümesi için çalışan performansının da aynı oranda yüksek olması, performansın eğitimlerle artırılması gerekmektedir. İşletmede müşteri sermayesi algılanan performansı olumlu düzeyde etkiler.³⁴⁷

Bu bölümde; entelektüel sermaye, inovasyon ve çalışan performansı kavramları arasındaki bağıntılar irdelenmiştir. Devamında entelektüel sermaye ve süreç inovasyonunun özgeciliğe etkileri ile müşteri sermayesi ve ürün inovasyonunun dürüstlüğe etkileri üzerinde durulmuştur.

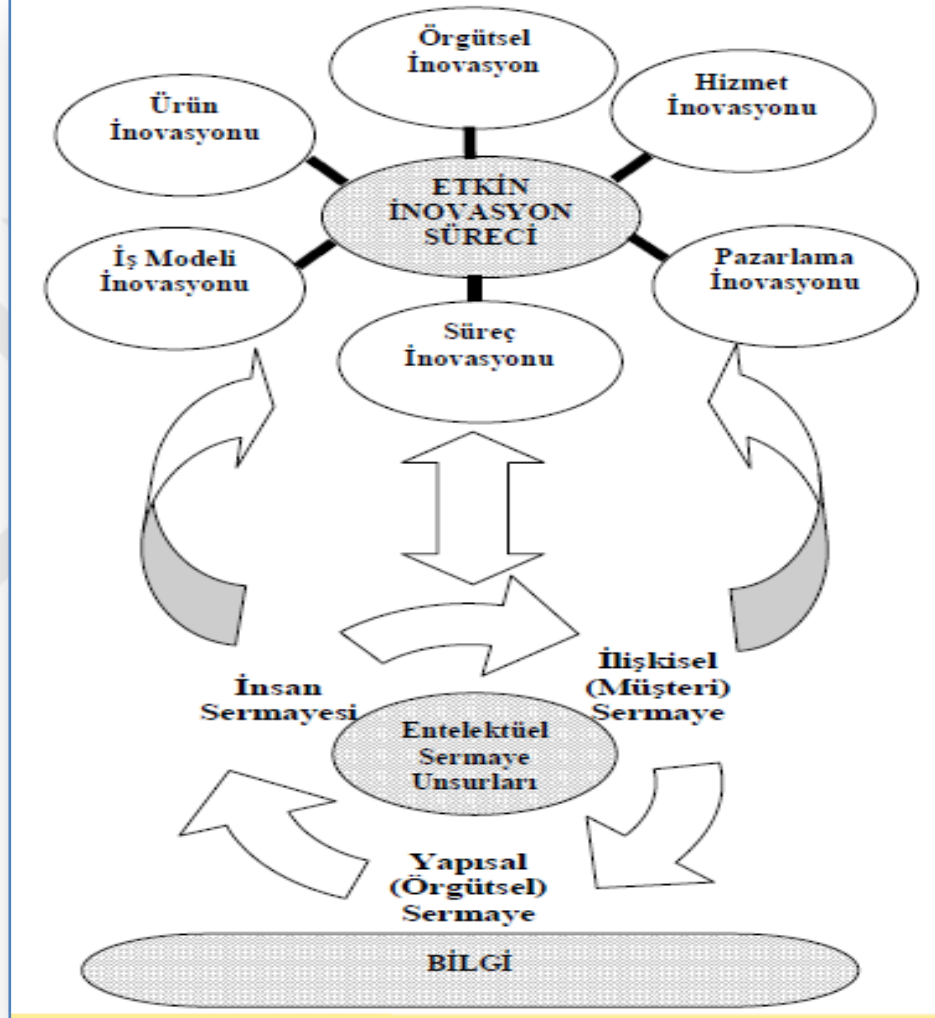
4.1. Entelektüel Sermaye ve Süreç İnovasyonunun, Özgeciliğe Etkileri

İşletme, sürdürülebilir rekabet gücüne sahip, karlı, verimli, çalışanı ve geleceğini sigorta altına alabilmiş ise inovasyon süreçlerinden başarı ile çıkmış olarak kabul edilebilir. Daha geniş çerçevede bakıldığında, ekonomisinde inovatif işletmeler bulunan ülkeler ise küresel ölçekte rakiplerle baş ederler ve kalkınırlar. Halen dünyada yaşanmakta olan çok boyutlu krizde uzun vadeli çözüm olarak sunulabilecek öneri; işletmelerin inovasyon yapılarını geliştirmeyi amaçlayan, yeni

³⁴⁶ Özlem Atan ve Akın Tunçer, "Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 71-100, ss. 72-73.

³⁴⁷ Bontis Nick, "Intellectual Capital: an Exploratory Study That Develops Measures and Models", *Management Decision*, 1998, Volume: 36, No: 2, 63-76, p. 63.

fikirlere destek olan bir yönetim bakışı oluşturması gerekliliğidir. Bu sebeple bu kısımda entelektüel sermaye ve süreç inovasyonunun özgeciliğe olan etkileri detaylı bir biçimde ele alınmıştır. İnovasyonun varoluş amacı dikkate alındığında inovasyon çalışanlar için yepyeni bir entelektüel sermaye varlığı olarak görülebilir. İnovasyon yetkinliğine sahip olan, inovatif bakışı olan çalışanlar, farklı bir entelektüel sermaye değerine sahiptirler³⁴⁸.



Şekil-9 Çalışanlarda İnovasyon ve Entelektüel Sermaye İlişkisi³⁴⁹.

Şekil 9 incelendiğinde görülmektedir ki; işletme içinde entelektüel sermaye unsurları ile inovasyon ekosistemini oluşturmak, işletmenin sahip olduğu ve geliştirdiği tüm sistemleri daha üste taşıyacak yepyeni bir oluşum yaratmak ve etkin

³⁴⁸ Saime Önce, *Muhasebe Bakış Açısı İle Entellektüel Sermaye*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999, s. 29.

³⁴⁹ Toramanvd., a.g.e., s. 104.

bir inovasyon süreci oluşturmak demektir. Yarattılmak istenen kurum kültürü yenilikleri getirdiği gibi dirençleri de beraberinde getirir. Bu nedenle çalışanların entelektüel sermayelerini sergiledikleri, kendilerine ait yeni fikirler üzerinde çalıştıkları sistemlerin tasarımını yapmak gerekmektedir.

Çalışanlar için inovasyon sürecinin entelektüel sermaye ile yoğun ilişkisi bulunmaktadır. Çalışanlarda karar alma aşamasında önemli rolü olan özgecilik yaklaşımı; inovatif uygulamalara çok ciddi katkı oluşturabilmektedir. İnsan sermayesi, sosyal sermaye ve yapısal sermaye işletmelerin inovasyon kabiliyetlerini etkileyen, birbiri ile ilintili entelektüel sermaye unsurlarıdır. Entelektüel sermaye değerleri işletme içinde inovasyon sürecine ve inovasyon sonucunda oluşan değer ticarileştirilmesine olanak sağlamaktadır. Entelektüel sermaye değerleri inovasyon sürecinin gerçekleşmesi için altyapıyı oluşturur. Çünkü entelektüel sermaye inovasyon, düşünce, bilgi ve akli birlikte harmanlanmaktadır. Bu sebeptendir ki inovasyon karşılıklı öğrenme ve etkileşim süreci olarak kabul edilmektedir. Çalışanın inovasyon performansını artırmak için salt insan sermayesi ve güçlü ilişkiler yeterli gelmemektedir. Çalışanlarda yapısal sermaye mevcudiyeti, niteliği, yeterli seviyesi etkin inovasyon için bir gerekliliktir³⁵⁰.

4.2. Müşteri Sermayesi ve Ürün İnovasyonunun, Dürüstlüğe Etkileri

Entelektüel sermayeyi oluşturan unsurlardan müşteri sermayesi ve insan sermayesi oluşumuna tesir eden faktörlerden, eğitim ve sağlık sosyal yardımlaşmanın en yoğun görüldüğü alanlardır ve sosyal çevre içinde sadakati ve dürüstlüğü gösteren en önemli araç olarak görülmektedir. Bu kısımda müşteri sermayesi ve ürün inovasyonunun dürüstlüğe etkileri irdelenmiştir.

İşletmenin varolan müşterisini kaybetmesi ciddi bir problemdir. Mümkün olduğunca müşteri kaybına meydan vermemek gerekmektedir. Öngörülü olmak, müşteri şikayetini etkin biçimde karşılamak ve böylece müşteri kaybı yaşanmadan gerekli önlemleri almak gerekmektedir. Müşteri hizmetlerinin samimi ve dürüst tarzı yanı sıra alçakgönüllülük, sevgi, çalışanlara ve çevreye duyarlı olmak, satış sonrası etkin müşteri hizmeti, müşterinin sorularına net ve doğru yanıtlar vererek beklentilerini karşılamak son derece önemlidir³⁵¹.

³⁵⁰ Toraman vd., a.g.e., s. 105.

³⁵¹ Nuriye Güreş, "Müşteri Kayıplarıyla İlgilenmenin Müşteri Açısından Önemi", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 2004, Sayı: 2, s. 54.

Güven, yanında dürüstlüğü, işbirliğini, açıklığı ve bilgi paylaşımını da getirir. Çalışma hayatında düzeni sağlar çatışmaları önler, sadakat duygusunu geliştirir çalışan motivasyonu artırır. İşletmelerde, birbirlerine güvenen çalışanların var olduğu bir ortam daha dayanışmacı, esnek, yaratıcı ve inovatiftir. Dürüstlük kuralına uygun hareket etmeyerek bir işletmeyi ya da kurumu karalamak, yanıltıcı bilgiler vermek, müşteride karışıklık oluşması için diğer işletmelerin isimlerine yakın adlar kullanmak, kendilerini diğer çalışanların isimlerini vererek karşılaştırmak ürünün ya da hizmetin hakiki kalitesiyle ilgili yanıltan bilgiler paylaşmak haksız rekabet davranışlarıdır³⁵².

Güven sözkonusu olduğunda, eş zamanlı olarak dürüstlük, inanç, adalet, bütünlük, ahlak, yetenek, emniyette olma, gibi kavramlar düşünülmektedir. İşletmelerin teknolojiyi etkin bir şekilde kullanarak oluşturdukları ürün inovasyonları ve tesis ettikleri güven, hem işletmelerin karlılık ekonomik performansları açısından hem de hedeflerine ulaşmaları bakımından gereklidir. Böylece bu yeni yönetim bakışı ile kaliteli ve verimli çalışarak ciddi bir ilerleme kaydedebilirler. Çalışanların yaratıcı potansiyelini ve inovasyon performansını etkileyen kişisel unsurlar, kişisel yetenek, uzmanlık seviyesi ve kişisel motivasyon olarak sıralanabilir³⁵³.

Çalışanın yaratıcılığını ve inovasyon performansını tetikleyen bireysel ve işletme bazlı unsurların yanında, yaratıcı düşünceyi teşvik etmek için uygulanacak bir takım teknikler bulunmaktadır. Bunlar çalışanların inovasyon gereksinimine yönelik bakışını, öneri ve fikirlerini geliştirmekte ve inovasyon için gereken çabalarını yönlendirmekte ve motivasyonlarını artırmaktadır. Ürün inovasyonları pazar ve müşteri odaklıdır. Süreç inovasyonları ise işletmenin üretim ve dağıtım aşamasını ilgilendirmektedir. Ürün inovasyonları ile organizasyonel inovasyonlar, süreç inovasyonu kapsamında değerlendirilmektedir. Çünkü öncelikle üretimde ve iş süreçlerinde değişiklik yapılması gerekmektedir ki diğer inovasyon türleri hayata geçirilebilsin³⁵⁴.

Çalışanlar yöneticilerine güven tesis ederken yetkinlik, adalet ve hamilik hisleri ile hareket etmektedirler. Çalışanlar kendi içlerinde birbirlerine güvenirken kişisel güvenilirlik, işinde yetkinlik ve bencillik hissini, yöneticiler çalışanlarına güvenirken işinde yetkinlik ve dürüst olma kavramlarını dikkate almaktadırlar. Çalışan

³⁵² Nuriye Güreş, a.g.e., s. 54.

³⁵³ Selim Said Eren ve Rahmi Yücel, "İş Gerilimi, Yöneticiye Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisindeResmi Ve Resmi Olmayan Yönetim Kontrollerinin Önemi", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsanKaynakları Dergisi**, 2010, Cilt: 12, Sayı: 3, s. 122.

³⁵⁴ Eren ve Yücel, a.g.e., s. 121.

yöneticisine güvenirken, yardımseverlik, yetenek, dürüstlük, ortak değerler ve karşılıklılık ilişkisi gibi unsurlara bakarken, yöneticinin çalışana duyduğu güvende yardımseverlik ve karşılıklılık ilişkisinin baskın olduğu görülmektedir. Burada yeteneğin, dürüstlük ve yardımseverliğin güven için önemli olduğu fakat yardımseverliğin çok daha dikkat çeken bir faktör olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanda varolan işletmenin dürüstlükten yoksun bulunduğuna dair inanç, işletmeye yönelik negatif bir duygu oluşturmaktadır. Bu inanç ve duygularla birlikte çalışanın işletmeye yönelik eleştirel ve olumsuz davranış geliştirmesi söz konusu olmaktadır³⁵⁵.

4.3. Entelektüel Sermaye ve İnovasyonun, Çalışan Performansına Etkileri

Çalışanın kıymetini finansal varlıklar değil, maddi olmayan varlıklar gösterir. Yüksek montanlı banka hesapları, arsalar ve binalar çalışan performansını artırmaz ancak entelektüel sermaye, çalışanların performansını arttıran ve geliştiren en değerli varlıktır. Çalışanların kıymetini, performansını arttıran eşsiz, taklidi olmayan ve yerine ikame edilecek olan varlığı bulmanın zor olduğu bu entelektüel sermaye öğelerinin gözle görünür olması, ölçülmesi ve raporlanması gerekir. Entellektüel sermaye unsuru olan insan sermayesinin, yapısal sermayenin ve müşteri sermayesinin çalışan performansı üzerinde etkili olduğu ve yüksek çalışan performansı ile yenilik ve farklılık yaratılabileceği bilinmektedir³⁵⁶.

İşletmelerin en kıymetli sermaye kaynağı olan entelektüel sermaye değerlerini inovasyon sürecine dahil etmesi, bu sermaye unsurlarından etkin bir şekilde faydalanabilmesi, işletme yönetiminin kaynakları kullanma aşamasında alacağı doğru ve stratejik kararlar ile mümkün olmaktadır. Bu noktada, entelektüel sermaye değerlerinin inovasyon sürecine azami katkı sağlaması için, işletmenin üst yönetiminin sorumluluğu idrak etmesi ve destek olması gerekmektedir. Üst yönetimin bu sorumluluğu, yönetim muhasebesinden alınan bilgiler çerçevesinde ve çağdaş yönetim muhasebesi inovasyonlarını dikkate alarak yerine getirmesi yararlılabilecektir³⁵⁷.

³⁵⁵ Pamela Brandes and Diya Das, "Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications", In: **Employee health, coping and methodologies. Emerald Group Publishing Limited**, Coping and Methodologies (Edt. Pamela L.Perrewew, Daniel C. Ganster), JAI Press, New York, 2006, p. 233.

³⁵⁶ Yıldız, a.g.e., s. 11.

³⁵⁷ Yeter Demir ve Erkan T. Demirel, "Rekabet Avantajı Yaratmada Entelektüel Sermayenin Önemi", **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 2011, Cilt: 13, Sayı: 1, 81-104, s. 99.

Bir işletmede entelektüel yapı kurulmuş ve yönetilebilir hale gelmiş ise, işletme rakiplerle baş edebilir durumdadır ayrıca performansı da yüksektir. Zamanla daha nitelikli personelin görev yapmak istediği işletme haline gelir. Bu durum da müşteri sadakatini artırır ve işletme içinde güçlü bir iletişim ortamı yaratır. Entelektüel sermaye unsurları işletme içinde bütünüyle içselleşmiş ve kullanılabilir halde ise, İşletme çalışanları da yeniliklere açık, değişimi kucaklayabilen, taktiksel düşünebilen ve yaratıcı kişilerdir. Sonuçta işletmenin kültürü de arzu edildiği gibi bu yönde şekillenmektedir. İşletmenin, entelektüel sermayesini ölçebilmesi ve raporlarına yansıtması işletmenin tüm paydaşları için doğru değerlendirme yapmayı sağlamaktadır. Çünkü, bir işletme, entelektüel sermayesini etkin yönetebiliyorsa piyasadaki kıymeti de o oranda artmaktadır³⁵⁸.

İşletmede çalışanların başarılarının rakamsal olarak ödüllendirilmesi inovasyonel düşünceleri için gerekli motivasyonu da artırmaktadır. Sorunlara, yaratıcı ve pratik çözümler yaratabilmek için işletmede beyin fırtınası grupları kurulmakta ve bu grupların motivasyonlarını artırmak için ise ödül mekanizmaları oluşturulmaktadır. Ödül, çalışanın işine daha fazla odaklanmasına, daha fazla çalışmasına ve daha yenilikçi olmasına yardımcı olmaktadır³⁵⁹.

Çalışanın bireysel performansı onun bilgi, beceri ve kabiliyetleri gibi güçlü yönlerini kendi gayreti ile birleştirmesi ve arzu edilen sonuçlara ulaşması anlamına gelmektedir. Çalışanın sahip bulunduğu bu güçlü yönler, işletmenin performansını da direkt olarak etkilemektedir. Bireysel performansı; bağlamsal performans ve görev performansı olarak iki bölümde incelemek mümkündür. Bağlamsal performans, görevin sosyal yönü ile ilgilidir. Çalışanın çalışma arkadaşları ile güçlü iletişimini, işbirliği ve yardımlaşma davranışlarını kastetmektedir. Görev performansı ise, gerçekleştirilen bir görevin bir aşamasında gerekli olan malzeme yada hizmet sağlamak yolu ile işletmeye katkı sağlayan davranışlar bütünü olarak ifade edilebilir³⁶⁰.

Çalışan performansını etkileyen özerklik algısını araştırırken çalışanın inovatif ve yaratıcı performansının ödüllendirilmesi ile daha motive çalıştığı fark edilmiştir. Bu sebeple işletmelerin çalışanlarının yaratıcı fikirlerini desteklemeleri son derece önemlidir. Post modern yönetim bakışında işletmeler, insan faktörünü merkeze

³⁵⁸ Sami Karacan ve Emre Ergin, "Bankaların Entelektüel Sermayesi ile Finansal Performansı Arasındaki İlişki", *Business & Economics Research Journal*, 2011, Cilt: 2, Sayı: 4, s. 85.

³⁵⁹ Quazi ve Talukder, a.g.e., p. 39.

³⁶⁰ Kesting ve Parmulhoi, a.g.e., p. 69.

almaktadırlar. Burada bireysel performansların yarattığı güç ve sinerji önemli görülmektedir.Çalışanların bireysel performanslarının, hep beraber oluşturduğu gücü artırmak için ise özerklik ve ödüllendirme sistemleri kurulmalıdır.Çalışanların inisiyatif kullanmaları ve inovatif fikirler üretmeleri teşvik edilmelidir.Çünkü çalışanların kişisel gayretleri ve kendi içlerinden gelen motivasyonları, işletmenin inovasyon sürecinde özendirici tarzı ve yarattığı iklim, çalışanı yeni şeyler yaratmaya zorlayan yaratıcı düşünme dürtüsü inovasyon başarısını artırmaktadır³⁶¹.

İnsan sermayesinin en önemli özelliği, gelişmiş bilinç seviyesindeki bireylerin işletme içinde bilgi akışını ve şeffaflığı dikkate almaları ve bu sayede organizasyonel inovasyon seviyesini de aynı oranda artırmalarıdır. İnsan sermayesi ayrıca toplam verimliliği sosyal seviyede yükseltir ve çalışanların fiziksel ve entelektüel gayretlerinin daha etkin olmasını sağlar.İnsan sermayesi ve sosyal sermaye bireyler ve işletmenin departmanları arasındaki bilgi akışını sağlayarak bilginin her alana yayılmasına neden olurken bu durum da toplumsal eşitsizliği azaltır. Entelektüel sermaye, işletmelerin rakiplerle baş edebilmek için silahi olan tüm bilgi ve kabiliyetlerinin toplamıdır. İnsan sermayesi de, bir işletmede çalışanların bilgi, beceri ve iş kapabilme kabiliyetleridir. Örgütsel sermaye, işletmenin süreçlerinde oluşan kurumsallaştırılmış bilgi ve yine işletmeye aitverileri saklamak ve muhafaza etmek adına kullandığıteknoloji, belgeler, genelgeler el kitaplarıdır.İnovasyon, en sade ifadesi ile 'fırsatları yeni fikirlere dönüştürmek ve bunları uygulama süreci' ise, makro ekonomik kalkınmanın en önemli itici gücü entelektüel sermayenin inovasyon bakışı ile harmanlanmasıdır.Günümüzde, tüm endüstriler, ekonomik yapıyı sürekli olarak yenilikten geçirmelidir. Çünkü inovasyon teknolojik ilerlemenin başlıca kaynağı ve ekonomik büyümede kilit bir faktör olarak görülmektedir³⁶².

İnsan sermayesi, inovasyonun olmazsa olmazıdır. Çünkü bu sermaye kişisel iletişimleri, bilgilerin paylaşımını teşvik etmektedir.Teknolojinin kullanımı ve bilgi ağların her yöne dağılımının inovasyon üzerindeki en olumlu etkisi kolektif ve bilişsel süreçlere etki ederek yönetim ve siyasi arenada sinerjiyi yaratmasıdır.Özellikle ağların insan sermayesini teşvik eden ve iletişime imkan tanıyan bilişsel koşulları oluşturma yeteneği yönetim alanında inovatif bakışın oluşmasını kolaylaştırmaktadır. Oluşan bilgi ağı ve onun paylaşımı iletişim ve işbirliğine dayalı bir öğrenme süreci

³⁶¹İsil Pekdemir vd., "Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma", *Istanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2014, Cilt: 43, Sayı: 2, 332-350, s. 346.

³⁶² Yang Yang, *Impact of Social Capital on Enterprise Technological Innovation and Entrepreneurial Performance Research Based on Nano-technology Companies in China*, 2016. PhD Thesis. University of York, p. 42.

yaratarak Öğrenen organizasyonların çekirdeğini oluşturmaktadır. Günümüzde, bilginin üretim faktörü ve inovasyonun mihenk taşı olarak önemi giderek artmaktadır. Özellikle iletişim teknolojilerindeki bilginin hızla artışı inovatif fikirler geliştirmek ve fırsatlar oluşturmak için bireyler arasında bilginin akışına izin veren yoğun bir dizi etkileşimi gerekli kılmaktadır. Bilgi ağlarının yaygınlığı, inovasyonun oluşumu için çok önemlidir. İşletmede çalışanları, departmanları, farklı veri ve bilgi tabanları ile entegre eden ilişkisel ağlar, bilginin üretimi, içselleştirilmesi ve paylaşılması için kritik olarak görülmektedir³⁶³.

İnsan sermayesinin inovasyon üzerindeki en önemli etkisi, işletmeler arasındaki ve işletmelerin etkileşimde olduğu diğer faktörler arasındaki işlem maliyetlerini, özellikle de ARGE ve araştırma maliyetlerini, kontrol, karar alma yönetsel maliyetleri azaltmasıdır. İnovasyon işletme sermayesinin yalnız finansal olanı ile değil, sosyal ve insan sermayesi gibi soyut halleri ile de meydana gelmektedir. Sosyal ve insan sermayesi ve inovasyon ilişkisini açıklarken ilişkinin ortaya çıkış nedeninden bahsetmek gereklidir. İnovasyon sosyal ve toplumsal bağların gücünden ve iletişimden beslenen, yerel sosyal çevrede gizli kalmış ve bir toplumsal süreç sonrasında meydana gelmektedir. İnovasyonu odağa alan bir yapıda, insan sermayesinin varlığı inovasyon eğilimini güçlendirmekte, rekabeti düzenlemekte, işbirliğini ve bilgi paylaşımını geliştirmektedir. İnovasyon sistemi kurulamamış ise genel eğilim hiyerarşik yapıyı korumaktan yana olacaktır. İnovasyonu teşvik etmek ve kurmaya gayret etmek için gösterilen çaba sonuçsuz kalabilecektir³⁶⁴.

İnovasyon, işletme içinde çalışanlar arasındaki güven, dayanışma ve iletişimin bir parçası olmasının yanı sıra bilgi paylaşımını ve şeffaflığı artıran bir unsurdur. Sosyal ve insan sermayesi inovasyonun tüm süreçlerinde bilgi paylaşımını hızlandırmasına rağmen bu süreçte tek başına yeterli görülmemektedir. Yaratımın içselleştirilmesi için organizasyonun tüm boyutları ile ilişkide olması gerekmektedir³⁶⁵.

³⁶³ Riccardo Crescenzi, Luisa Gagliardi, Marco Percoco, The 'Bright' side of Social Capital: How 'Bridging' makes Italian Provinces More Innovative, In: **Geography, Institutions and Regional Economic Performance**, Springer, Berlin, Heidelberg, 2013, 143-164, p. 143.

³⁶⁴ Paolo Pasimeni, Social Capital, **Culture and Innovation: a Different Perspective**, 2006, 203-219, p. 203.

³⁶⁵ Tuba Akarvd., "Ulusal İnovasyon Politikalarında Sosyal Sermayenin Rolü", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2016, Sayı: 35, 604-627, s. 614.

İnovasyon süreçlerinin sağlıklı işlemesi için gerekli olan çalışanlar arası etkileşim ve iletişim ancak güçlü bir insan sermayesi ile yaratılabilmektedir. Güçlü bir insan sermayesi, genellikle sağlıklı ve etkin bir bilgi alışverişi içindedir. Sosyal ağların, her sektör için fırsatlar yaratma kabiliyeti insan ve sosyal sermayenin gerek bilgi akışı ve gerekse de inovasyonel bilgi yaratımı için ne kadar gerekli olduğunu göstermektedir. Özellikle daha yoğun eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip çalışanlar bu konuda kısıtı olanlara göre daha güçlü bir inovatif bakışa sahiptirler. İnovasyon, katılım, açıklık, paylaşım ve çok sesliliğin var olduğu ortamda ortaya çıkmaktadır³⁶⁶.

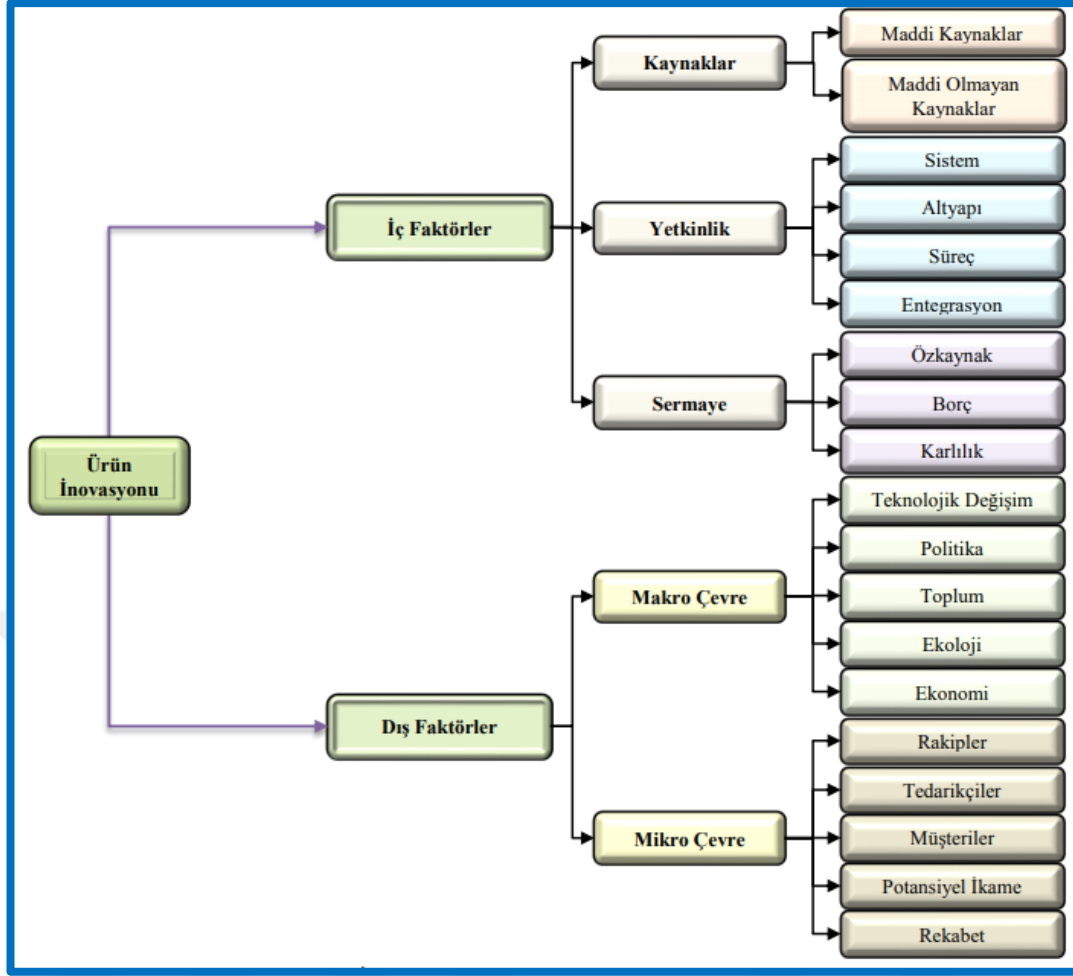
4.4. Yapısal Sermaye ve Görev Performansının, Ürün İnovasyonuna Etkileri

Ürün inovasyon süreci için uzun bir zamana ihtiyaç duyulmaktadır. İnovasyon faaliyetlerinin sonuca ulaşması da bazı unsurların varlığına bağlı olarak gelişmektedir. Ürün inovasyonunun başarılı olması için; teknoloji, organizasyon ve pazar gibi birçok unsurun kusursuz şekilde bir araya gelmesi şarttır. Bu bölümde yapısal sermaye ve görev performansının ürün inovasyona etkileri açıklanmıştır.

Yöneticiler, öncelikle tüm kaynakları analiz ederler ve ürün inovasyon sürecini böylece yönetirler. Yönetim anlayışının esnek olması inovasyon sürecinde önemli bir konudur. Şekil 10, inovasyon faaliyetlerini dolayısıyla da ürün inovasyonunu etkileyen bazı faktörleri göstermektedir. Ürünlerin teknik özellikleri, parçaları veya malzemeleri, yazılımı, kullanıcı kolaylığı ve fonksiyonel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeler ürün inovasyonu ile sağlanmaktadır. Ürün inovasyonunun birçok fonksiyonu yanında, çalışanın yaşam kalitesinin artırılması, işletmenin pazarlama-finans başarısının artırılması gibi faydaları bulunmaktadır. Bunun için ürün inovasyonu ve önemi üzerine gerek akademisyenler ve gerekse uygulamacılar tarafından ciddi çalışmalar yürütülmektedir³⁶⁷.

³⁶⁶ Semih Akcomak and Paul Stoneman, How Novel is Social Capital: Three cases from the British history that reflect social capital, UNU-MERIT Working Papers, 2010, 1-28, p. 3.

³⁶⁷ Yuanyun Kang, *Real Option Valuation of Product Innovation*, Hamburg: Diplomica Verlag HmbH, 2009, p. 17.



Şekil-10 Ürün İnovasyonunu Etkileyen Faktörler³⁶⁸.

Şekil 10 incelendiğinde görülür ki, ürün inovasyon süreci ciddi bir zaman ve çalışma gerektirir ve inovasyon faaliyetlerinin sonucu birçok faktörle ilintilidir. Sistemi oluştururken iç ve dış faktörleri hesaba katmak gerekmektedir.

İnovasyonun diğer biçimlerinde olduğu gibi, yaratıcı fikirlerin bir sonucu olan ürün inovasyonu; farklı ve yepyeni bir ürünün geliştirilmesi veya varolan üründe bir değişiklik, bir yenilik ve farklılık yapılmasıdır. Ürün inovasyonu; baş döndürücü teknolojik gelişmelerin etkisiyle kısalan ürün yaşam eğrileri, talebin belirsizliği ve teknolojik, ekonomik ve sosyolojik çalkantılar gibi birçok tehdit biçimiyle başa çıkmada işletmeye yardımcı olabilecek unsurlardan biridir. Ürün inovasyonunda başarıya tesir eden unsurları çok iyi anlamak gerekmektedir. Ürün geliştirmede ve ürün inovasyonunda yüksek oranda başarısızlık riski bulunmaktadır. Ürün inovasyonu ile ilgili literatürde bazı başarı kriterlerinin tanımlandığı görülmektedir. Çalışmaların çoğunda ise, değişik fikirlerle değişik sektörlerde yeni ürün kabulünü

³⁶⁸ Kang, a.g.e., s. 17.

kolaylaştıran temel unsurlar tanımlanmaya çalışılmaktadır. Ürün, bir işletmenin pazara sunduğu, somut nesnedir. Bir işletmenin farklı, yepyeni, özgün bir ürün yaratması ve bunu pazara sunuyor olması ürün inovasyonu yapması demektir³⁶⁹.

Ürünün tasarımında ya da paketlenmesinde, ürünün yerleşiminde, tanıtım çalışmalarında veya ürünün fiyatlandırma politikasında ciddi anlamda değişiklikler içeren yepyeni bir pazarlama tarzının uygulanmasına Pazarlama inovasyonu adı verilmektedir. Pazarlama inovasyonlarının amacı işletmenin satışlarını artırmak ve müşterinin ihtiyaçlarını daha etkin bir şekilde karşılayarak, yeni pazarlar oluşturmak ya da yeni bir ürüne piyasada yer bulmaktır³⁷⁰.

4.5. Entelektüel Sermayeyi Geliştiren Faktörlerin Performansa Etkileri

Çalışanın verilen görevi ne ölçüde yapabildiğini belirleyen olguya göre performans (GP; task performance adı verilmektedir. Çalışanın asli görevi dışındaki gönüllü katılım, ekip olma, kurallara ve prosedürlere sahip çıkma, uyum sağlama, işletmenin amaç ve hedeflerini benimsemesi ise Bağlamsal performansı (BP; contextual performance oluşturmaktadır. Çalışanın performansını değerlendirirken, Çalışanın kurumda ne kadar süredir çalıştığı, işletmenin öngördüğü performans standartlarını nasıl gerçekleştirdiği veya aştığı, hangi oranda yenilikçi olduğu, kendiliğinden diğer çalışanlarla işbirliği yapabilmesi, organizasyona katkı sağlaması, iyileştirme önerileri getirebilmesi, kendi gelişimini üstlenmesi ve organizasyonu dışardaki kurum ve kişilere karşı istenen şekilde temsil etmesi gibi kriterlere de bakılmaktadır³⁷¹.

Entelektüel sermaye unsurlarının işletmenin subjektif performansı üzerinde olumlu tesiri yadsınamaz seviyede yüksektir. Daha detaylı incelendiğinde, unsurlar içinde en yüksek ortalama değere sahip olan müşteri sermayesinin subjektif performans üzerindeki tesiri en olumlu ve önde iken, en düşük ortalama değere sahip insan sermayesinin subjektif performans üzerindeki etkisinin en düşük seviyede olduğu görülmüştür. Yapısal sermayenin subjektif performans üzerindeki tesiri müşteri sermayesinden daha düşük seviyededir. Buradan çıkaracağımız sonuç ise subjektif performansı artırmak için ilk olarak yapısal sermaye ve müşteri

³⁶⁹ Bekir Sami Oğuztürk, "Güney Kore'nin Kalkınmasında İnovasyonun Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2011, Cilt: 3, Sayı: 5, 48-53, s. 48.

³⁷⁰ OECD. *Organisation for Economic Co-operation and Development. Oslo Manual: OECD Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data*, Third Edition, 2005, p. 49.

³⁷¹ Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley, 1978, p. 62.

sermayesinin iyileştirilmesi gerekmektedir³⁷². Bu sebeple bölümde entelektüel sermayeyi geliştiren faktörlerin performansa etkileri detaylı bir biçimde irdelenmiştir.

Çalışanın iş performansını ve başarısını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar, çalışanlar arasındaki ilişkiler, performans değerlendirme kriterleri çalışanın yaşı ve cinsiyeti, deneyimi, gözlemin yapıldığı zaman, örgüt kültürü olarak sayılabilir. Çalışan iş tecrübesinin ve aldığı eğitimin iş performansı üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkisi vardır. Tüm yönetim fonksiyonları, aslında görev performansına katkıda bulunmaktadır. Çalışanlar verilen görevi olması gerektiği şekilde tamamlayabilmek için teknik bilgi ve donanımları kullandıklarında görev performansı ile etkileşime girmişlerdir³⁷³.



Şekil-11 İş Performansı ve Görev İlişkisi³⁷⁴.

Şekil 11 incelendiğinde görülür ki, günümüzde, iş performansını artırmak yerine daha nitelikli performansı özendirmek gerekmektedir. Pazar payının daralması ve artan rekabetin daha çok üretmeyi değil daha yenilikçi ve nitelikli üretmeyi zorunlu kılması performansa olan bakışı da değiştirmektedir. Çalışanların bireysel performansının yerine takım performanslarını yönetmenin işletme üzerindeki etkisi fark edilmeye başlanmıştır.

³⁷² Beril Sipahi, *Sosyal Bilimlerde SPSS'de Veri Analizi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, ss. 170-171.

³⁷³ Nuri Doğan ve Oğuz T. Başokçu, "İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması", *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 2010, Cilt: 1 Sayı: 2, 65-71, s. 65.

³⁷⁴ Doğan ve Başokçu, a.g.e., s. 69.

Çalışan için işine dair görevlerindeki ustalığı görev performansı olarak değerlendirilmektedir. Görev performansı teknik manada işin parçası olarak tanımlanan görevlerin icra edildiği ve bunun için gerekli olan ustalık ve beceridir. Bu çalışanın sorumluluğundadır ve işletmenin hedeflerine ulaşmasında gerekli olan davranış ve faaliyetler olarak ifade edilir. Görev performansının iki temel fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar temel amaca katkıda bulunmak ve işin parçası olmaktır. İşletmeler ürün veya hizmet üretmek için çevreden kaynak temin ederler ve bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Kaynakları ürün veya hizmete dönüştüren İşletmelerdeki teknik faaliyetlerdir. Kaynakları inovatif faaliyetlere dönüştüren ise iş performansı yüksek entelektüel sermayedir³⁷⁵.

İşletmenin İnsan kaynaklarının en temel unsurlarından olan eğitimin çalışanın performansı üzerine olan etkilerini incelerken eğitimin hem bireysel hem de kurumsal açıdan ele alınması gerekmektedir. Bireysel açıdan bakıldığında eğitim, hedeflere ulaşma ve iş başarısını arttırmak için, çalışanların hal-davranış, bilgi, kabiliyet ve güdülenmelerini değiştirmek ve geliştirmektir. Kurumsal açıdan eğitim, işletmenin etkin ve verimli çalışması için gerekli olan yönetim araçlarının tamamı olarak tanımlanabilmektedir. Öğrenme zihinsel bir süreçtir. Bununla birlikte motivasyonla da son derece ilgili bulunmaktadır. Gerek kurumun, gerekse eğitmenin öğrenmenin ve eğitim almanın çalışanın ihtiyacı olduğunu hissettirecek sürecin yaratılmasında ve öğrenme alanının buna izin verecek bir iklime kavuşturulmasında çok önemli sorumluluğu bulunmaktadır³⁷⁶.

Çalışana verilen eğitim fırsatları, çalışan performansı ve motivasyon birbirinden ayrılmayan öğelerdir. Çalışanın eğitim ve gelişim ihtiyacı, işletmenin daha fazla yönetici istihdam etmesi sonucu doğabileceği gibi, yapılan dönemsel performans değerlendirme sonucu olarak bulunduğu görevi layıkıyla yapabilen ve bir üst pozisyonda görev yapabilecek potansiyeli olduğu fark edilen ya da görevini yaparken geliştirmesi gereken yönleri olduğu tespit edilen çalışanların eğitim ihtiyaçlarının planlanması sonucunda da ortaya çıkabilecektir. İşletmelerde eğitimler var olan sorunların çözülmesi için yapılabileceği gibi ileriki dönemde ortaya çıkabilecek ihtiyaçlar için de planlanabilir. Eğitim ve gelişim faaliyetleri diğer tüm çalışan faaliyetleri ile yakından alakalıdır. Eğitim faaliyetleri sonucunda ulaşılmak istenilen hedef her zaman karı artırmak olsa da, işletmenin doğası gereği kârın

³⁷⁵ Walter C. Borman and S. M. Motowidlo, *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*, Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass, 1993, 71.

³⁷⁶ Robert H. Rosen, *İnsan Yönetimi*, MESS Yayınları, 1998, s. 111.

maksimize edilmesi düşüncesi temelde insana saygı fikriyle çatışır. Eğitim yalnızca üretimi arttıran bir unsur değil, işletmenin çalışanlarının hizmetinde bulunan bir araç olarak görülmelidir. İşletmede denge kurulması ve eğitimden beklenen hedefe ulaşabilmek için maddi değerlere karşı sosyal ve insancıl bir amaç ve güç kazanmalıdır³⁷⁷.

İnsan kaynağına verilen eğitim; işletme performansını, çalışanları hem motive eden yönetsel ve örgütsel bir kavram olarak, hem de çalışanların beceri, bilgi, kabiliyet ve şahsi gelişimlerine katkı sağlayarak olumlu yönde etkilemektedir. İşletmede eğitim ile ilgili çalışmalar örgütsel zekâyı ortaya koyan çalışanların bireysel ve kurumsal performansının artırılması konusunda ortaya koyacakları gayretlerin gözle görülür şekilde geliştirilmesini sağlamaktadır. Çalışanlar entelektüel bilgi ve yaratıcılıklarını ortaya koyarak değerli verileri işler ve bu veriler üzerine katma değer oluşturarak yeni bilgi üretirler. Çalışanlar kurumsal verileri sürekli olarak süzmekte ve yeni veri kaynakları arayarak, strateji oluşturmaktadırlar. Bu sürecin başarılı olması için kaynaklarının görevlerini daha iyi yapmaları ve kurumsal stratejiye uyumlu insan kaynakları stratejisinin belirlenmesi işletmedeki insan unsurunun istenilen ve beklenen entelektüel seviye ve yeterliliğe sahip bulunmasını zorunlu kılmaktadır³⁷⁸.

İşletmelerde verilen eğitimlerle alınmak istenen sonuçlar, en temelde çalışanın daha verimli çalışması, işte yaşanan tatmininin yükseltilmesi, ürün ve/veya hizmet kalitesinin müşteri beklentilerine uygun olarak arttırılması, kurumsal yabancılaşmanın yaşanmaması ve örgütsel uyum ile iletişimin sağlanması, iletişim kanallarının etkinliğinin sağlanması, takım ve ekip olarak çalışma kültürünün oluşturulması, iş kazalarının azaltılması veya hiç yaşanmaması, denetim süreçlerinin azalmasının sağlanması, kalifiye eleman sayısının arttırılması, çalışanın işdevir hızının düşürülmesi ve sadakatin sağlanması, öğrenme sürecinin kısaltılması ve etkili bir değişim yönetimi kültürünün benimsenmesi olarak sıralanabilmektedir. Entelektüel sermaye unsurlarının eğitim ile etkileşimi incelendiğinde çalışanın kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve takdir edilmek arzusunda oldukları görülmektedir. İşletmede çalışan her birey, görevini daha iyi ifa etmek, kendinden beklenenleri yapabilmek, iş performansını geliştirmek arzusundadır. Eğitim, çalışanların eksikliklerini gidermesine katkı sağlayacak, organizasyonel ilerlemesi ve

³⁷⁷ Donald L. Kirkpatrick, "Seven Keys To Unlock The Four Levels Of Evaluation", *Performance Improvement*, 2006, Volume: 45, No: 7, 5-8, p. 5.

³⁷⁸ Nazmiye Demir, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Mpm Yayınları, 2000, s. 635.

bir üst görev için uygun hale gelmesine yardımcı olacaktır. Çalışanın kurumsal ortamda yükselmesi ve terfi etmesi aday olduğu bir üst makamın iş gereklerine ne ölçüde uygun olduğu ile ilgilidir³⁷⁹.

İşletme içinde insan kaynağının eğitimi en önemli konulardan biridir. Eğitim ile uzmanlaşmış işgücünün yansıra yeni yetenek ve beceriler keşfedilir. Entelektüel sermaye inovatif bakış ile harmanlanmış olur. Farklı ve özgün olabilmek için işletme yönetimine düşen görevler bulunmaktadır. Yönetim tarzı proaktif olmalı ve başarılı olmak için sürekli değişen çevre şartlarını iyi takip etmenin yanında oluşabilecek yeni şartları öngörebilmelidir. Eğitimle ilgili faaliyetlerinin sürekli olarak geliştirilmesi, sürekliliğinin sağlanması, işletmelerin kendini güncellemeleri, değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları ve hayatlarını sürdürebilmeleri için bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim faaliyetleri işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda, çalışanın teşvik edilmesi ve motive edilmesi ile başarılı olmaktadır³⁸⁰.

4.6. Entelektüel Sermaye Bileşenleri, Yapısal Sermaye ve Müşteri sermayesi ilişkisi

İşletmenin yapısal sermayesi, entelektüel sermayenin örgütsel boyutudur denilebilir. Yapısal sermaye denilince bir işletmenin misyonu, vizyonu, temel değerleri, işletme stratejileri, işletme kültürü, patentleri, telif hakları, veri tabanları, iş yapma sistemleri ve işletme içi tüm süreçler kastedilmektedir. Yapısal sermaye işletmenin entelektüel sermayesinin altyapı boyutlarıyla ilintilidir. Bunlar işletmenin ağ bağlantılarını, değer yaratmaya katkıda bulunan süreç, yapı ve kültür gibi örgütsel mekanizmalarını ve işletmenin bunları devam ettirmek için hazırladığı tasarımları kapsamaktadır³⁸¹.

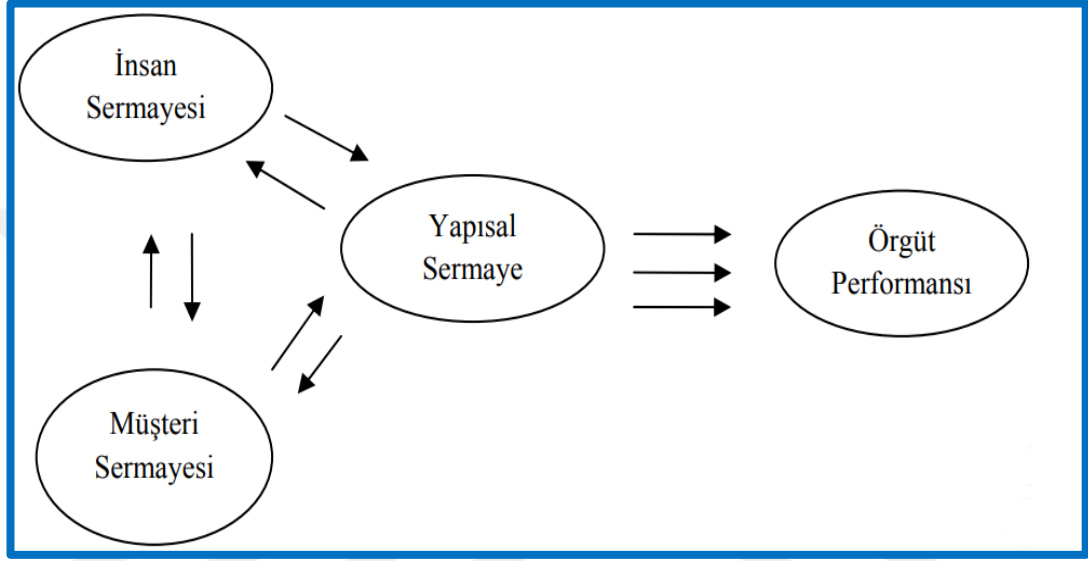
Finansal performansı pozitif yönde etkileyen yapısal sermaye faktörüdür. Entelektüel sermayenin üç ana unsuru insan sermayesi, müşteri ya da ilişkisel sermaye ve yapısal sermayedir. Bu üç sermaye bileşeni, tüm işletmelerde değişik şekillerde bir arada var olur. Çünkü işletmeler bilgi teknolojilerine, insan kaynağına ve her türlü yatırım araçlarına ve araştırma ve geliştirme faaliyetlerine farklı seviyelerde yatırım yapmaktadırlar. İşletmelerde insan sermayesinin daha etkin olması için kişisel beceri ve birikimlerin kolektif yeteneklere dönüştürülmesi gerekir.

³⁷⁹ Karen L. Bierman and Janet A. Welsh, "Assessing Social Dysfunction: The Contributions of Laboratory and Performance-Based Measures", *Journal of Clinical Child Psychology*, 2000, Volume: 29, No: 4, 526-539, p. 526.

³⁸⁰ Fred Luthans, *Im/Tb Organizational Behaviour*, McGraw-Hill Education, 1997, p. 12.

³⁸¹ Önce, a.g.e., s. 31.

Daha da ilerisi kişisel ve kolektif yeteneklerin işletmenin yapısal sermayesi haline getirilmesi şarttır. Yeteneği, Profesyonel yetenek, sosyal yetenek, ticari yetenek olarak üç kısımda incelemek mümkündür. Örgütün işletme içi ve dışından elde ettiği yapısal sermayeden yararlanabilmesi profesyonel yetenek kullanımı olarak görülmektedir. Sosyal yetenek ise; değer yaratıcı işlerde başkalarıyla sorunsuz çalışabilmek, ticari yetenek; değer yaratıcı faaliyetlerde müşterilerle sağlıklı ve verimli ilişki kurabilmek demektir³⁸².



Şekil-12 Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı ilişkisi³⁸³.

Şekil 12, entelektüel sermayenin, işletme performansı ile ilişkisini göstermektedir. Entelektüel sermayenin unsurları insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayenin karşılıklı ilişkileri sürekli ve devamlıdır. Entelektüel sermaye unsurlarının da nihai amacı işletme performansını artırmaktır. Entelektüel sermaye doğru kullanıldığı noktada işletme performansına katkıda bulunur. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörde sürdürülebilirlik açısından başarılı bulunması çok önemlidir. Entelektüel sermaye ile ilgili iyileştirmelerin çalışmaların olumlu sonuçlar vermesi için adı geçen insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile ilgili çalışmaların ilk önce gerçekleşmesi gerekmektedir³⁸⁴.

Entelektüel sermayeyi tanımlamak, anlamak ve ölçmek için entelektüel sermaye birtakım bileşenlere ayrılmaktadır. Entelektüel sermayenin birbirinden

³⁸² Toramanvd., a.g.e., s. 109.

³⁸³ Bontis Nick, Chua William, Chong Keow and Richardson Stanley, "Intellectual Capital and Business Performance In Malaysian Industries," *Journal of intellectual capital*, 2000, Volume: 1, No: 1, 85-100, s. 97.

³⁸⁴ Kanibir, a.g.e., s. 83.

ayrılmaz üç unsuru olduğu bilinmektedir. Entelektüel sermayeunsurları aşağıdaki denklem ile gösterilmektedir³⁸⁵,

$$ES = \text{İS} + \text{YS} + \text{MS}$$

ES =Entelektüel sermaye,

İS =İnsan sermayesi,

YS =Yapısal sermaye,

MS =Müşteri sermayesini göstermektedir.

Sosyal toplumda insan sermayesinin en önemli unsuru olan güven kavramının inovasyon üzerinde bu kadar etkili olmasının nedeni inovasyonun toplumdaki tüm kurumlarda güven sayesinde var olmasındandır. Yüksek güvenilirliğe sahip toplumlar inovatif bilince sahiptir ve inovasyonel gelişmeler için fon ayırırlar. Güvensiz toplumdaki bireyler ise inovatif harcamalara fon ayıramazlar ve inovasyon oluşturmak için cesur davranamazlar. Toplumda güvenin oluşturulamaması inovasyona ayrılacak fonların başka maliyetlere aktarılmasına neden olmaktadır³⁸⁶.

Müşterilerin ve tedarikçilerin herhangi bir zorunluluk bulunmadan alım satıma karar vermeleri bir işletmenin değerini de belirler. Sermaye getirisi sermaye maliyetini aşar ise işletme değerli kabul edilir. İşletmenin değeri, sahip olduğu teknoloji ve insan kaynağı değeri ile oluşması gereken nakit akışının, finansal ve finansal olmayan varlıklar da ilave edilerek analiz edilmesi neticesinde oluşur. Bir işletmenin maddi olmayan varlıklarının değeri genellikle fiziksel varlıklarının değerinden daha yüksektir ve bu durum da, işletmenin defter değeri ile piyasa değerinin farklılığı ile ifade edilir. Maddi olmayan varlıklar, mesleki zeka, bilgi sermayesi, bilgi yönetimi, beyin gücü gibi faktörlerle oluştuğundan işletmenin değeri de bu varlıklara doğru akış göstermektedir. Patent sahiplerini korumaya yönelik kararlar, işletmenin entelektüel zenginliklerini artırmıştır. Entelektüel sermaye aracılığıyla ortaya koyulan ürünler işletmenin karlılığını da artırmaktadır³⁸⁷.

Yapılan araştırmalarda toplumda toplumda güven arttıkça, bireylerin daha fazla risk alabildikleri görülmektedir. Böylece yatırımcılar Ar-Ge ve gelişim projelerine

³⁸⁵ Inaki Pena, "Intellectual Capital and Business Start-up Success", *Journal of intellectual capital*, 2002, Volume: 3, No: 2, 180-198, p. 180.

³⁸⁶ Stephen Knack and Philip Keefer, "Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation", *The Quarterly Journal Of Economics*, 1997, Volume: 112, No: 4, 1251-1288, p. 1252.

³⁸⁷ Halil Akmeşe, "Entellektüel Sermayenin Firmaların Piyasa Değerleri Üzerindeki Etkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 2008, Cilt: 10, Sayı: 1-2, 297-314, 309.

daha çok yatırım yapmaktadırlar. Ar-Ge yatırımları insan sermayesi ile entegre olmalı ve böylece sistemde inovasyona dayalı politikalar oluşturulmalıdır. Toplumsal güven yeterli ise, fonlar inovasyona kanalize olabilecektir. Makro düzeyde bakıldığında insan sermayesinin inovasyon ile etkileşime girebilmesi için ulusal ve bölgesel koşullara uyumlu sistemler kurmak gerekmektedir³⁸⁸.

Pazarlama kanalları ve müşteri ilişkileri yoluyla organizasyonun edindiği bilgiler müşteri sermayesini ilgilendiren en temel konulardır. Kar amacı gütsün veya gütmesin, hizmet ya da imalat sektöründe, hangi konumda ve durumda olursa olsun her işletme değer üretme sürecinde paydaşlarının algılama tarzları, tepkileri ve beklentilerine dair bilgilere hakim olmak zorunluluğu bulunmaktadır. Müşteri sermayesi olarak adlandırılan unsur, ilişkisel sermaye olarak nitelendirilmekte ve işletmenin müşterileri, rakipleri, tedarikçileri, her türlü kurum ve kuruluşla yani tüm çevresel faktörler ile olan ilişkileri ile oluşturduğu yeni bilgi ve değerler silsilesidir. Bir işletmenin ilişkisel sermayesi hassasiyetle yönetilmelidir. Bunun için entelektüel sermayesinin de belli bir seviyede iletişim yetkinliğine sahip olması gerekmektedir³⁸⁹.

İşletmeler rekabet savaşından galip çıkmak için ürün ve hizmetlerini farklılaştırmanın yanı sıra bilgiyi de hızlı bir şekilde paylaşmalı, açıklık katılım paylaşım ilkelerine uyarak, stratejik kararlarını müşteriyi odağa alarak almalıdır. Yönetici ile çalışan arasındaki uyum ve iletişim; başarıyı paylaşma, yardımlaşma, ilgi gösterme, adaletli olma ve dürüstlük kavramlarıyla ilintili görülmektedir. Aynı değerleri paylaşan yönetici ve çalışan arasında çatışmaların minimumda yaşanacağından, performans, işte yaratılan tatmin ve örgütsel sadakat ve bağlılıkta artış olacağı bilinmektedir. Açıklık, şeffaflık ve dürüstlük ve hesap verilebilirlik etkili bir takımın olmazsa olmazıdır. Gelişim ve tekamül de iyi bir takımın en temel özelliklerinden biridir. Ekip üyelerinin verimliliklerinin ve gayretlerinin kalite, kantite, zaman, etkin olma ve inovatif bakışa olan yatkınlık açısından en doğru şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Destek olma ve güç verme, çalışmada, dürüstlük, sadakat, şefkat ve empati olarak tezahür etmektedir. Ekonomik, sosyal, politik, kültürel ve teknolojik gelişmeler, iletişim hızı işletmedeki işlerin içeriğini ve çalışanların birbirleri arasındaki ilişkilerini etkilemektedir. Bu sebeple işletme içinde saygılı ve empati gösterebilen çalışanlar daha az çatışma yaşamaktadırlar³⁹⁰.

³⁸⁸ İsmail Kitapçı, "Sosyal Sermayenin İnovasyon Üzerindeki Etkileri", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2017, Cilt: 13, Sayı: 2, 119-137, s. 134.

³⁸⁹ Kanıbir, a.g.e.,s. 82.

³⁹⁰ Yeter Demir ve Mustafa Fedai Çavuş, "İşletmelerde Takım Dinamiğinin Önemi Etkileri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, Cilt: 18, Sayı: 2, 119-128, s. 120.

Bir yöneticinin çalışanlarına aynı zamanda rol model olması çok önemlidir. Çünkü yöneticinin dürüstlük, sevgi, güven, fedakârlık gibi insana dair kavramları yalnızca ifade eden değil bu değerleri tüm yaşantısına uyarlayan ve böylece astlarına örnek olan bir yapıda olması gerekmektedir. İşletme içinde bilgi yönetimi söz konusu ise açıklık, katılım ve paylaşım ilkeleri ön plana çıkmaktadır. İşletmelerde bilgi paylaşımı; uyumlu olmak, dürüst olmak, şeffaf ve paylaşımcı olmak gibi özellikler gerektirmektedir. Güven kavramı içinde, yetkinlik, yardımseverlik ve dürüstlük barındırır ve hem bireysel hem de kurumsal seviyede bilgi paylaşımı niyet ve çabası çalışan davranışını olumlu olarak etkilemektedir. Bir işletme için en yıkıcı durumlardan bir tanesi çalışanların işletmenin dürüstlükten yoksun olduğunu düşünmeleridir. İşletmeye duyulan güvenin adalet duygusuna sahip olunması, dürüstlük, net olmak ve ödül kavramlarıyla ilgili bulunduğu anlaşılmıştır. İşletmede faaliyetlerin adalet, dürüstlük ve samimiyet kurallarından yoksun bir şekilde yürüdüğüne inanan tüm paydaşlar ve müşteriler devamında, ilkelerin kişilerin çıkarlarına kurban edildiğine, seçimlerin kişilerin çıkarları doğrultusunda yapıldığına, çalışanların davranışlarının tutarsız ve güvenilmez nitelikte olduğuna inanırlar. Bu inancı yıkmak çok zorlayıcı olabilir³⁹¹.

Entelektüel sermaye, işletme çalışanlarının bireysel olarak kendilerine verilen iş ve görevleri yerine getirebilmek, tamamlayabilmek için sahip oldukları ve kullandıkları bilgilerin, kabiliyetlerin ve yaratıcılıklarının tamamıdır. Bu sermaye türü ayrıca işletmeye ait değerleri, işletme kültürünü ve işletmenin felsefesini de içerir. İşletme, entelektüel sermayesini sahiplenemez ancak gelişimine ve tekamülüne yardım eder. Çünkü bu sermaye işletme çalışanlarıdır ve doğal yetenekle harmanlanmış olan, eğitim ve deneyim sonucunda çalışmada bulunan yaratıcı güçtür³⁹².

Entellektüel sermayeyi; insan, yapısal ve müşteri sermayesi meydana getirmektedir. İnsan sermayesi; işletme çalışanlarına ait bilgi, beceri ve davranışlar, Yapısal sermaye ise; çalışanların entellektüel çabalarının sonuçlarıdır. Müşteri sermayesi ise; müşteri bağlılığı, müşteri memnuniyeti, işletmenin kurumsal imajı, marka değeri gibi görünmeyen değerlerdir. Günümüzde, müşteri sermayesi önemli bir güçtür. Gücün satış ve karlılık yönünde müşteriye kayması, entellektüel sermayenin önemini göstermektedir. Müşterilere insiyatif verilmesi, müşteri geribildirimlerinden yararlanılması, deneyimlerin paylaşılması ve birlikte değer

³⁹¹ Şule Ş. Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s. 58.

³⁹² Çetin, a.g.e., ss. 361-362.

yaratma inovatif başarı için bir gerekliliktir. Müşteri sermayesine yatırım yapmak işletmenin marka değerinin yükselmesini sağlamaktadır³⁹³.

Ürünün son tüketiciye ulaşmasında yepyeni ve başarılı bir pazarlama yöntemini uygulamaya sokmak pazarlama inovasyonu olarak adlandırılır. Pazarlama inovasyonunu yapmak için ürünün tasarımından, reklam ve fiyatlandırma çalışmalarına kadar çok detaylı ve yenilik odaklı çalışmalar yapmak gerekmektedir. Pazarlama inovasyonu, satış talep ile müşteri temas süreçlerinin iyileştirilmesinde kullanılmaktadır. Yaratıcı ve inovatif fikirler pazarlama iletişimi için kullanılabilir gibi, alışveriş ortamında da yada bilindik pazarlama karması bulunan herhangi bir sektörde, pazarlama karmasını yeniden oluşturmak için de yapılabilir. Pazarlama inovasyonunda tüketici ile buluşan pazar, çok farklı ve denenmiş bir yerde kurulabilir. Burada amaç, hedef kitleye yönelik organizasyonlarda pazar inovasyonu açısından başarılı seçimler yapabilmektir. Simit sarayı fikri bir çeşit pazarlama inovasyonu olarak görülebilir. Bilgisayar oyunlarındaki karakterlerin üzerinde bulunan bir marka veya içeceğin kutusu farklı bir pazarlama stratejisi yaratabilmektedir. Tüketicilere ulaşmanın farklı ve yeni yolları ile ilgili çarpıcı bir örnek, ünlü bir ekonomi ve politika dergisi otobüslerin en üstüne reklam vermeyi tercih etmiştir. İlk bakışta otobüsün yerden görünmeyen kısmına verilmiş bu reklamın amacı anlaşılmasa da, gökdelenlerde ofisleri bulunan yöneticilere hitap ettiği anlaşılmaktadır. Pazarlama inovasyonu ile tüketiciye ve müşteriye ulaşmanın etkin, çarpıcı ve yeni yollarının bulunmasına çalışılmalıdır³⁹⁴.

4.7. Bilgi ve İnovatif Faaliyetlerin Rekabette Üstünlük Sağlamaya Etkileri

İşletmelerin hedeflerine ulaşmaları için, piyasada rekabet edebilir güce sahip, inovatif fikir üretiminde kabiliyetli, özgün teknik bilgiye sahip, gerek iç ve gerekse de dış çevre ile olan ilişkilerde ise etkin olmaları gerekmektedir. İşletmelerin bu sayılanları gerçekleştirebilmek için ise, güçlü entelektüel sermaye değerlerine sahip olması ve bu değerleri inovasyon sürecinde aktif bir şekilde kullanabilmesi şarttır. Bu kısımda bilgi ve inovatif faaliyetlerin rekabette üstünlük sağlamaya olan etkileri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Devamında fırsatlar, tehditler ve etkin bir inovasyon stratejisi belirleme ilişkisi üzerinde durulmuştur.

³⁹³ Kutlu, a.g.e., s. 239.

³⁹⁴ Arman Kırımlı, *Karlı Büyümenin Reçetesi İnnovasyon*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, 6-12, s. 6.

İşletmeyi yönetenler, sahip oldukları maddi ve maddi olmayan değerlerden en doğru şekilde faydalanabilecekleri davranış ve stratejileri belirleyip uygulamak zorundadırlar³⁹⁵. Dünya’da küreselleşme rüzgarı ile genel olarak istenen bilgiye, ürün ve hizmete hatta teknolojiye ulaşmak kolaylaşmıştır. Ürün ve hizmetler de taklit edilebilir hale gelmiştir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için daha kısa zamanda, daha hızlı hareket kabiliyetine ihtiyaçları bulunmaktadır. Entelektüel bilgi, beceri, hız ve zaman en önemli rekabet unsurudur. İşletme faaliyetleri içinde kullanılan akıllı telefonlar, teknolojik malzemeler araçlar, bilgisayarlar, kredi kart sistemleri gibi günlük hayatta sürekli el altında olan inovatif varlıkların yaygınlaşması sonucunda entelektüel bilginin diğer üretim faktörlerinden farklı olarak kullanımı artmış, değeri de yükselmiştir. Bilgi ve teknolojiyi merkeze alan faaliyetlerin, işletme değerinin, işletmenin performansının ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında ciddi bir öneme sahip olduğu görülmektedir³⁹⁶.

Bilgi ekonomisindeki gelişmeler ve bilişim teknolojisinin hızlı değişimi sebebi ile kurumsal yapılar da değişiklik göstermektedir. Daha esnek, sade, kırtasiyeden uzak bir yapıya geçmek şart halini almaktadır. Bu aşamada kritik önemi fark edilen unsurlar, bilgi yaratmak, sürekli öğrenmek gelişmek ve alınan kararlara katılmak ile inisiyatif almaktır. Sayılan bu unsurlar temelde birlik olma, güven, saygı ve etkin iletişim gerektirmektedir. Bu nedenle entelektüel sermaye önemli bir varlıktır. Bir entelektüel sermaye faktörü olan insan sermayesinin işletme amaçları için kullanılması, işletmenin bilgiye ulaşma potansiyelini artırması anlamına gelmektedir.³⁹⁷

Sürekli olarak gelişen ve değişen teknoloji ile gün geçtikçe daha şiddetli kendini hissettiren küresel rekabet mevcutta varolan ürün ve hizmetlerin katma değerini büyük bir hızla tüketmektedir. Bunun sonucunda inovatif fikirler ve onları yaratan entelektüel sermaye işletme için paha biçilmez olmaktadır. İşletmeler arasındaki rekabetin seviyesi ile pazar koşulları, pazardaki ürün ve hizmetler için olması gereken fiyat ve kalite gibi faktörler arasında daima bir etkileşim bulunmaktadır. Her işletme rekabet yarışını kazanmak için farklılık yaratmak ister ve müşterinin dikkatini çekmek için çaba sarfeder. Bu da sonucunda inovasyon ihtiyacını

³⁹⁵ Demir ve Demirel, a.g.e., s. 99.

³⁹⁶ Tuncer Çalışkan, “Bilgi Ekonomisinde Entelektüel Sermaye: Borsa İstanbul’da Bankacılık Sektörü Uygulaması”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2015, Cilt: 13, Sayı: 3, 121-137, s. 125.

³⁹⁷ Shaker A. Zahra and Dennis M. Garvis, “International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility”, *Journal of business venturing*, 2000, Volume: 15, No: 5-6, 469-492, p. 490.

doğurmaktadır. Bir işletmenin rekabet edebilme gücünün ana kaynağı yaptığı inovasyon yatırımları ve yarattığı verimli çalışma ortamıdır. Ülkemizde ve havacılık işletmelerinde 1980 sonrasında hızlanan değişim ve rekabet ortamı herkesi değişik ve dinamik çalışma sistemlerine, inovasyonlara odaklanmaya davet etmektedir³⁹⁸.

Ülkeler inovatif faaliyetlere sıcak bakmakta ve rekabetçi olabilmek için yeni fikirleri öne çıkarmaya çalışmaktadırlar. İnovasyona tesir eden faktörlerin son derece önemli hale gelmesi, inovatif faaliyetlerin ülkelerin rekabette bir adım öne çıkmalarını sağlaması ile ülkelerin ihracat performansları da bu durumdan olumlu etkilenmektedir. İhracat performansı ile inovasyon arasındaki bağıntı araştırılmaktadır ve inovatif farklılıkların ülkelerin ihracat hacmini etkilediği ve ihracat performansının arttığını ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. İhracat performansı ve inovasyon arasındaki bağıntıya makro ve mikro seviyede bakıldığında, literatürdeki incelemelerde inovasyon değişkeni olan faktörlerin Ar-Ge ve patent oranları olduğu görülmektedir. İnovasyonun ihracat performansı üzerindeki etkilerini inceleyen çok fazla çalışma olmamasına rağmen inovatif işletmelerin genellikle ihracat hacimlerinin yoğunluk gösterdiği bilinmektedir. Rekabet boyutu değiştikçe, ülkeleri ve işletmeleri üstün kılan ve daha önce kullandıkları bazı unsurların etkisi azalır, bazı unsurların etkisi ise artar³⁹⁹.

Yapılan bilimsel araştırmalar ve satış ile pazarlamada kullanılan yeni yöntemler, yeni teknoloji inovasyonda yepyeni bir bakışı da beraberinde getirmektedir. İşletmeler, kendilerini güncellemezler ve bu bilgileri alamazlar ise kalıcı olamazlar. Çünkü günümüzde tekeli yaklaşım ciddi olarak sektöre uğramıştır. Bu sebeple rakiplerin gözünden değerlendirme yapmak önemlidir. Küresel ekonomik sistem, yeni pazarlar ve yeni istihdam fırsatları yaratmaktadır. Üretim hızla globalleşmektedir. Liberalleşen dış ticaret yapısına ve yepyeni kalifiye beyin gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Daha da elzem olan konu ise, eğitim sisteminin yenilenmesi ve çağın gereklerine göre düzenlenmesi gerekliliğidir. İnovasyonun kapsadığı teknolojik dönüşüm toplumu da yeniden şekillendirmektedir. Toplumun durağan yapısı her geçen gün değişmektedir. Ekonomi ve teknoloji bağlantısı, çalışan verimliliği, çalışma saatleri, yaşam süresi gibi unsurlar dikkatle izlenmelidir⁴⁰⁰.

³⁹⁸ OECD, *Oslo Kılavuzu*, 3. Baskı, Paris, 2005, s. 4.

³⁹⁹ Erol Tekin ve Yasemin Hancıoğlu, "İnovasyon Belirleyicilerinin İhracat Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2018, Cilt: 14, Sayı: 4, 897-917, s. 913.

⁴⁰⁰ Oğuz Bal, "Enflasyon ve Stagflasyon Olgularına Yönelik Çözüm Politikaları ve Türkiye Örneği", *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 2019, Cilt. 8, Sayı: 1, s. 13.

İnovasyon süreci durağan değildir. Süreç hassas olduğu ve dikkat istediği için de inovasyonu geliştirmek zordur. İnovasyon her ülkede o ülkeye has unsurları içerir ve birçok aktör arasında dinamik etkileşimi gerekli kılar. Bunlar özel ve kamu işletmeleri, üniversiteler, sivil toplum kuruluşlarıdır. İnsan ve sosyal sermaye, en temelde güven tesisi olmak üzere birçok değeri içerir. Yerel unsurların inovasyon kültürünün ve sisteminin kurulmasında son derece önemlidir. Bu nedenle işletmeler, dünyada emsal teşkil edebilecek olumlu sonuçları bulunan inovasyon sistemlerini kendi ülkelerine adapte edip aynı sonucu beklerlerse hata yapmış olurlar. Bu aşamada yerel ve bölgesel yapıya uyum sağlayacak süreçlere ihtiyaç bulunmaktadır. Makro bazda güçlü bir altyapı, kaliteli bir entelektüel sermaye ve eğitilmiş iş gücüne sahip ülkeler dünyada en kıymetli inovasyonları gerçekleştirmektedirler⁴⁰¹.

Genellikle inovasyondan ekonomik kazanç elde edebilmek için öncelikle bir grup adimsal ilerleme gerekmektedir. Tüketici kolaylıkla kullanacağı, satış sonrası hizmet alacağı, sürekli güncellenerek değişen ihtiyaçlara cevap verebilen ürünleri tercih etmektedir. Bunu yaratmak için üründe küçük ve adimsal ilerlemeler yapmak gerekir. Japonların Kaizen yaklaşımında olduğu gibi sürekliliği olan iyileştirmelere gerek vardır. İnovasyon ne kadar radikal ise yatırım o kadar büyük, başarı için örgütsel değişim o denli sarsıcı olmaktadır. Hayata geçirilen inovasyonlar, onları ortaya çıkaran unsurlar, işletmenin özellikleri ve stratejileri, kullanılan bilgilerin kaynakları ve maliyetleri gibi çeşitli konular hakkında bilgi edinmek üzere tasarlanmıştır. Oluşturulan verilerle işletmenin inovatif profili çizilmiş, böylece işletmenin inovasyon yaratma kabiliyetlerinin performans üzerine olan etkisi bulunmuştur⁴⁰².

Müşteri sermayesi ve yapısal sermayenin birlikte çalıştığı ve bu kıymetin inovasyonel bakışla entegre olduğu işletmeler, yaptıkları işin ve ürettikleri hizmetin kıymetini artıran ve rakipleri karşısında daima önde olan işletmelerdir. Bilginin kaynağı yaratıcı fikirdir. Yaratıcı fikirleri ortaya çıkarabilmek için de çalışana inisiyatif vermek son derece önemlidir. Bunun için de işletme içinde insan kaynakları birimine önemli görevler düşmektedir. İnsan Kaynakları bölümünün, değer katmak, işletme içinde etkin bir iletişim ağı sağlayarak ekip ruhunu oluşturmak, işbirliğinin oluşturulması için çalışanlar ve departmanlar arasında ortak amaç ve hedeflere

⁴⁰¹ Pasimeni, a.g.e., s. 8.

⁴⁰² OECD, a.g.e., ss. 4-5.

ulaşılmasını sağlayan yeni yaratıcı uygulamaları paylaşmak ve benimsetilmesi için çalışmalar sürdürmek gibi görevleri bulunmaktadır⁴⁰³.

İşletmelerin inovasyon yapılarının başarılı olması için stratejik kararları alan yöneticilere entelektüel sermaye varlıkları hakkında bilgilerin kesintisiz olarak akması gerekmektedir. İnovasyon sürecinde bu varlıkların doğru bir şekilde kullanılması ve varılan sonuçlarının ölçülmesi aşamalarında yönetim muhasebesine başvurulmaktadır. Bir işletme inovasyon yetkinliğine sahip ise, ayrı bir entelektüel sermaye değerine de sahip bulunmaktadır. Değer yaratmada işletme yöneticilerine, işletme hakkında maddi ve maddi olmayan bilgileri aktaran yönetim muhasebesi, işletmelerin inovasyon aşamalarında kilit görev üstlenmektedir⁴⁰⁴.

İşletmede İnovasyon süreci, yeni bilginin hayata geçmesi ile başlamaktadır. İşletmelerin inovasyon kabiliyetinin temelinde bilgi yatmaktadır. İşletmelerde bulunan entelektüel sermaye değerleri, bilginin işlenmiş ve kıymete dönüşmüş halidir. Dolayısıyla, işletmenin inovasyon seviyesinin belirleyici unsuru olarak görülmektedir⁴⁰⁵.

Güçlü bir entelektüel sermaye düzenli olarak gelişimi ve inovatif fikirlerin oluşmasını teşvik eder. İşletmenin yaşayabilmesi için öncelik teknoloji olmuş, diğer üretim faktörleri bazen ihmal edilebilmiştir. Değişen dünyada tek güvenilir kaynak bilgi olarak görülmektedir. Başarılı olan ve bir vizyonu bulunan işletmeler, teknoloji baş döndürücü hızla ilerlese bile, piyasaların farklılaştığı ortamlarda bulunsalar da sahip oldukları ve oluşturabilecekleri bilgiler neticesinde yepyeni, inovatif ürünler ve teknolojiler elde edebilirler. İçinde bulunduğumuz bilgi ve iletişim çağında işletmelerin elindeki değerler finansal varlıklardan finansal olmayan varlıklara doğru geçiş yaşamaktadır. En güçlü işletmelerin en güçlü maddi varlığı bulunan işletmeler değil, entelektüel sermayelerini yönetebilen ve büyüten işletmeler olduğu da bilinmektedir⁴⁰⁶.

Çalışanların, işletmeyi inovasyonel yenilikler yapmaya teşvik eden ve yeni fikirlerin oluşması için ilham veren en önemli kaynak olduğu bilinmektedir.

⁴⁰³ Kutlu, a.g.e., s. 239.

⁴⁰⁴ Demir ve Demirel, a.g.e., s. 98.

⁴⁰⁵ Cengiz Toraman vd., "İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Cilt: 11, Sayı: 1, 91-120, s. 91.

⁴⁰⁶ Yeter Demir ve Erkan T. Demirel, "Rekabet Avantajı Yaratmada Entelektüel Sermayenin Önemi", *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 2011, Cilt: 13, Sayı: 1, 81-104, ss. 96-97.

Çalışanınentelektüel kabiliyetlerini inovasyonaaktarmaları demek, işletmede verilen hizmeti veya daha kolay ve iş yapış şeklini daha verimli hale getirmek, müşteriye yenilikler sunabilmek için varolan alışkanlıkları değiştirmek veya teknolojiyi kullanarak yeni çözüm yolları geliştirmektir.Herşeyden önce çalışanın kendini ifade edebileceği iklimi yaratmak ve işletmede yeni fikirler geliştirmesini sağlayabilecek fırsatları oluşturabilmek için, işletmenin yapısında da bir takım değişikliklerin yapılması şart olarak görülmektedir⁴⁰⁷.

4.8. Fırsatlar, Tehditler ve Etkin Bir İnovasyon Stratejisi Belirleme İlişkisi

İnovasyon yönetiminin dikkatle yapılması gerekmektedir. Her aşamasında gayret ve incelik gösterilmesi şarttır. Tehdit ve fırsatlar doğru değerlendirilip uzun dönemli bir inovasyon stratejisi oluşturulmalıdır. İşletme içinde de esnek, risk alabilen, başarıları takdir eden, müşteriye odağına alan, sürekli öğrenen, etkin iletişim ve bilgi paylaşımı içinde olan bir inovasyon kültürünün yerleştirilmesi gerekmektedir. Özellikle işletme içinde bilgi akışının sağlanması ve etkin iletişim işbirliği,doğru oluşturulmuş bir inovasyon sistemi için gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır⁴⁰⁸; İnovasyon faaliyetlerinin etkinliği için aşağıda belirtilen konulara özellikle dikkat edilmelidir.

1. İşletmeler inovasyon sürecinde iken en çok teknik ekipman, yedek parça ve malzeme, yanısıra yazılım tedarik birimi ile birlikte ve yakın çalışırlar. İnovasyon faaliyetlerinin başarılı olması için, İşletme kendi inovasyon faaliyetlerini finanse edebilmeli ve yeterli kaynağı bulunmalıdır. Bilimsel ve teknik bilgi sağlamak için kilit unsur olan üniversite, yükseköğretim kurumları ve kamu ve özel araştırma merkezleri ile yapılan çalışmaların diğer kuruluşlarla yapılan çalışmalara göre daha fazla geliştirilmesi gerekmektedir. Etkin bir üniversite - işletme işbirliğinin çok daha verimli olacağı bilinmektedir.

2. İşletmelerin inovasyon faaliyetleri içinde yarattıkları bilgiler en kıymetli kaynaktır ve en verimli bilgiler işletmenin kendi birimlerinde oluşturulmaktadır. İkincil bilgi kaynakları, konferanslar, sergiler, fuarlar, yurtiçi ve yurtdışı eğitim faaliyetleridir. Akademik dergi ve yayınlar, mesleki ve ticari birliklerden gelenler, teknik ekipman, malzeme ve yazılım sağlayıcılardan da ciddi bir bilgi akışı sağlanmaktadır. En az bilgi akışı kamu ve özel araştırma merkezlerinden gelmektedir.

⁴⁰⁷ Peter Kesting, John Parm Ulhoi, "Employee-Driven Innovation: Extending the License to Foster Innovation", *Management Decision*, 2010, Volume: 48, No: 1, 65-84, p. 65.

⁴⁰⁸ Sefer Gümüş, *İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri*, 1. Baskı, Eğitim İletim Yayınları, İstanbul, 2014, ss. 141-142.

3. İnovasyon yapmanın pahalı olması, sürekli değişen mevzuat, yasal düzenlemeler, teknik standartlar, vergilendirme sistemi, risk algısı ve önyargılar işletmelerin inovasyon yapmama nedenleri arasında sayılmaktadır. İkincil olarak işletmenin piyasa hakimiyeti, alt yapı eksikliği ya da düşük mülkiyet hakkı inovasyon faaliyetlerini engelleyici nedenlerdendir. Devletin, ekonomik başarısı bulunan, inovasyona uygun işletmelerin inovasyon çalışmalarını yapabilmesi için engelleri kaldırması, inovasyona teşvik etmesi, bilgiye dayalı ekonomilerde bir gerekliliktir.

4. Bir işletmenin, ortalama inovasyon performansı başarılı olarak değerlendirilmiş ise inovasyon türlerinin her birini sıklıkla gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. İnovasyon türlerinin hepsi inovasyon performansını pozitif yönde etkileme gücüne sahiptir. İnovasyon performansını en çok etkileyen inovasyon türü organizasyonel inovasyondur. Onu sırasıyla pazarlama inovasyonu, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu izlemektedir.

5. İnovasyon faaliyetleri ile ilgili kuruluşlarla işbirliği yapmanın inovasyon performansını olumlu etkilediği bilinmektedir. Bu kuruluşlarla yapılan işbirliği ve bilgi alışverişi ile etkin iletişim ile ortaya çıkan öğrenme ve bilgi inovasyon performansının en önemli kaynağı olarak görülmektedir. İnovasyon çalışmalarına veya projelerine engel koyan unsurlar sanılanın aksine inovasyon performansını ciddi bir biçimde etkilememektedir.

Entelektüel varlıklar bilançoda işletme; patentler ve telif hakları satın alındığında gösterilebilir. Entelektüel sermaye yenedünya ekonomik düzeninde ve bilişim çağında işletmelerin bilgiyi üretmek için de en önemli silahıdır. Entelektüel sermaye işletmede değer yaratan, maddi olmayan varlıkların önemli kısmını kapsamaktadır. Entelektüel sermaye; yaratıcı düşünceler, yenilikler, inanışlar, bilimsel yaklaşım gibi birçok soyut varlığı kapsayan bir kavramdır. Yaratıcı ve yeni fikirler, işletmenin mevcut veya gireceği yeni pazarlarda ürün ve hizmetlere dönüştürüldüğünde entelektüel sermaye inovasyona aktarılmış demektir⁴⁰⁹.

İşletmeler, çalışanlarının performanslarını yükseltmek için çalışmakta ve yenilikler denemektedirler. Başdöndürücü rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işletmenin entelektüel sermayesinin güçlü olması gerektiği herkesce bilinmektedir. Tam da bu nedenle işletmeler, iyi eğitim almış, işinin gerekleri için istenen bilgi birikimine sahip, yaratıcı fikirler geliştirebilme potansiyeli olan çalışanları işe almak ve bu kişilerle çalışmak istemektedirler. Bir işletmede çalışanların performansı artarsa aynı oranda işletmenin performansı da yükseleceğinden çalışan

⁴⁰⁹ Leif Edvinsson, "Developing Intellectual Capital at Skandia", *Long Range Planning*, 1997, Volume: 30, No: 3, 366-373, p. 368.

performansının artırılması en önemli konulardan biridir. Çalışanların yaptıkları işte kendi hedeflerini kendilerinin oluşturabilmesi, alacakları stratejik kararlarda yansız ve rasyonel olabilmesi, yeni ve yaratıcı fikirler oluşturabilmesi, işletmenin ürün/hizmet ve süreçlerinin daha verimli çalışması için gayret göstermesi performansı yükseltecek en önemli unsurlardır⁴¹⁰.

Çalışanların asli görevlerinin dışında da işletme içinde doğrudan veya dolaylı olarak değer katacakları konularla da ilgilenmesi performanslarını artırır ve düşünme becerilerini geliştirir. Bunun için çalışanlara inisiyatif verilmesi, çalışanların ekip ruhu içinde yaratıcı fikirler geliştirmesini sağlayabilecek beyin fırtınası toplantıları düzenlenmesi, yeni ve yaratıcı fikir yarışmalarının düzenlenmesi işletmede inovasyonu artırabilecek çalışmalardandır. İşletme içinde her konumdaki ve departmadaki çalışanın karar alım süreçlerine katılması, yaratıcılık, sorun çizme kabiliyetinin artırılması ve problem çözmeye yönelik düşünce sistematığının geliştirilmesi yeni fikirlerin ortaya çıkmasını desteklemektedir⁴¹¹.

Değişime sıcak bakan inovasyon gerekliliğini algılamış kişiler, toplumlar ve işletmeler yaratıcılığı teşvik ederken, şiddetli sosyal baskılar ve olumsuz düşünceler yaratıcılığı engellemektedir. İşletmenin yaşaması için inovasyon performansını engelleyecek yanlış olan yönetsel davranış ve uygulamalardan kaçınmak şarttır. İşletmelerde yaratıcılığı ve inovasyon performansını engelleyen davranış biçimleri aşağıda belirtilmiştir⁴¹²:

1. Çalışana, işin yapılış biçimine dair inisiyatif verilmemesi,
2. Hedeflerin ve amaçların açık olmaması
3. İşletmede yönetimin destek vermemesi
4. Çalışanın takdir edilmemesi ve motivasyon eksikliği
5. Performans değerlendirme süreçlerinin çok uzun olması ve sonuçsuz kalması
6. İnovasyon faaliyetleri için gerekli zaman ve paranın aktarılmaması.
7. Çalışanların entelektüel sermayelerinin doğru işlere kanalize edilememesi
8. Verilen inisiyatif veya yetkinin tam anlamı ile gerçekleşmemesi.

⁴¹⁰AngieDahl, *The Idea-Driven Workforce Finding New Ways to Engage Employees in Innovation*, World American Management Association, 2011, 35-37, p. 35.

⁴¹¹Ali Quazi and Majharul Talukder, "Demographic Determinants of Adoption of Technological Innovation", *Journal of Computer Information Systems*, 2011, Volume: 52, No: 1, 34-42, p. 34.

⁴¹²Halide S. Yavuzer, *Yaratıcılık*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1989, s. 21.

4.9. İşletmenin Görünen Varlıkları, Görünmeyen Varlıkları ve Entelektüel Sermaye İlişkisi

İşletmede görünen varlıklar; patent hakları, teknoloji, lisans haklarını ifade eder, görünmeyen varlıklar ise; işletmede çalışan kişilerin bilgileri, kabiliyetleri, yaratıcılıkları, deneyimleridir. Bu kısımda işletmenin görünen ve görünmeyen varlıklarının entelektüel sermaye ile ilişkisi üzerinde durulmuştur.

Entelektüel sermaye işletmelerin akıl ve bilgi birikimi ile alakalı olduğundan işletmelerin bilançolarında görülemez. Endüstri toplumunda maddi varlıklar yerini daha çok ağırlıklı olarak bilgi ekonomisine; bilgi, yetenek, iletişim gibi maddi olmayan varlıklara terk etmektedir. İşletmenin ürettiği bilgi, sermayenin önemli bir koludur. Değişimini ve ilerlemesini gelişmelere paralel olarak yapabilen işletmeler ulusal ve uluslararası pazarlarda daha çok rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. Entelektüel sermaye ve entelektüel varlık kavramları genellikle aynı anlamda kullanılsalar da ciddi farkları bulunmaktadır. Entelektüel varlıklar söz konusu olduğunda bilgi, değere dönüştürülür, entelektüel sermaye bu varlıkların bilançodaki öz kaynak artışıdır⁴¹³.

Tablo-1 Entelektüel Varlıklar ve Entelektüel Sermaye İlişkisi⁴¹⁴.

	Aktif	BİLANÇO	Pasif
Maddi Varlıklar	VARLIKLAR	BORÇLAR ÖZSERMAYE	Açıklanmış Bilanço
Maddi Olmayan Varlıklar	ENTELEKTÜEL VARLIKLAR	ENTELEKTÜEL SERMAYE	Gizli Değerler

Tablo 1 incelendiğinde, hem maddi hem maddi olmayan varlıkların işletmenin kayıtlarında olduğu görülmektedir. Maddi varlıklar işletmenin, mal ve hizmetlerin üretimi için gereklidir. Maddi olmayan varlıklar, ise işletmenin gelecekteki değerinin yaratılması için gereklidir. İkisi arasında kıyas yaparken, her ikisine dair birçok kavram ortaya atılabilir. Ancak maddi olmayan varlıkların maddi olanlardan daha değerli olduğu da bilinmektedir.

⁴¹³ Yunus Bölükbaşı, "Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler ve Sigorta Sektöründe Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2014, Cilt: 36, Sayı: 1, 425-447, s. 426.

⁴¹⁴ Erdoğan Kaygın ve Ceyda Yerdelen Kaygın, "Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2012, Cilt: 4, Sayı: 2, 29-38, s. 31.

Lider işletme performansı üzerinde de son derece etkilidir. Motivasyonu artırır, iş geliştirmede, çalışanın görev değişimlerinde doğru kararlar alınmasını sağlar ve verimliliği artırır. Entelektüel etkiyi yaratan liderdir. Bu noktada lidere düşen görev, çalışanların problemleri yeni bir bakış açısı ile çözmesini sağlamak, tenkit etmeden, eski olanı yeni ile değiştirmek için ilham vermektir. Liderler çalışanın yaratıcılığına ve girişimci fikirlerine destek olarak, onları ödüllendirir, gayretlerini destekler. Çalışanların yeni fikirler yaratmalarını teşvik ederken gerçekçi öneriler üzerinde durmalarını sağlarlar ve problemlerin çözümünde dikkatlerini odaklamaya çalışırlar. Liderler, çalışanlarının geçmişte çözemedikleri sorunlara yeni bakış açıları kazandırarak, aynı veya benzer problemlerle yüz yüze geldiklerinde yeni çözümlerle sorunu çözebilmelerini sağlarlar. Entelektüel etkinin yarattığı güç ile çalışanların bilgi ve becerileri net bir şekilde açığa çıkar, entelektüel ve analitik düşünce kabiliyetleri gelişir. Üretim performansı ve güvenlik duygusu artan çalışan, ekip çalışmasına daha fazla yatkınlık sağlar.⁴¹⁵.

4.10. İnovasyonun, Rekabet Gücüne ve Ekonomik Kalkınmaya Etkileri

Ekonomik olarak kalkınmak için önemli faktörlerden biri de inovasyondur. Bu nedenle burada inovasyonun rekabete ve ekonomik kalkınmaya etkileri detaylı olarak irdelenmiştir.

Buradaki kritik nokta endüstrilerin, ekonomik yapıyı sürekli olarak yenilikten geçirmelerinin gerekli olmasıdır. İnovasyon, teknolojik olarak ilerlemenin başlıca itici gücü ve ekonomik büyümede kilit unsur olarak değerlendirilmektedir. Entelektüel sermayenin inovasyon üzerine etkisi, en belirgin şekilde işletmeler arasındaki ve işletmeler ile diğer faktörler arasındaki işlem maliyetlerini, özellikle de araştırma ve bilgiyi elde etme maliyetlerini, pazarlık ve strateji kurma ve karar alma maliyetlerini, denetim yapma ve uygulama maliyetlerini azaltması ile kendini gösterir.

İnovasyon sadece sermayenin parasal hali ve türevleri ile değil, entelektüel sermaye gibi soyut kavramlarla şekillenmektedir. Entelektüel sermaye ile inovasyon arasındaki ilişki bu aşamada netleşir. İnovasyon genellikle sermayenin gücünden etkilenen yapılar içinden çıkmaktadır. İnovasyonu odağa alan sistemde, sermayenin gücü inovasyon eğilimini artırır, rakiplerle olan ilişkileri düzenler, katılım ve paylaşımı

⁴¹⁵ Hui Liao and Aichia Chuang, "Transforming service employees and climate: A Multilevel, Multisource Examination of Transformational Leadership in Building Long-Term Service Relationships", *Journal of Applied Psychology*, 2007, Volume: 92, No: 4, 1006–1019, p. 1007.

artırır. Tam tersi olarak bir işletmede inovasyon sistemi yoksa ya da yeterli değil ise genel yapı mevcudu korumak yönünde ilerler⁴¹⁶.

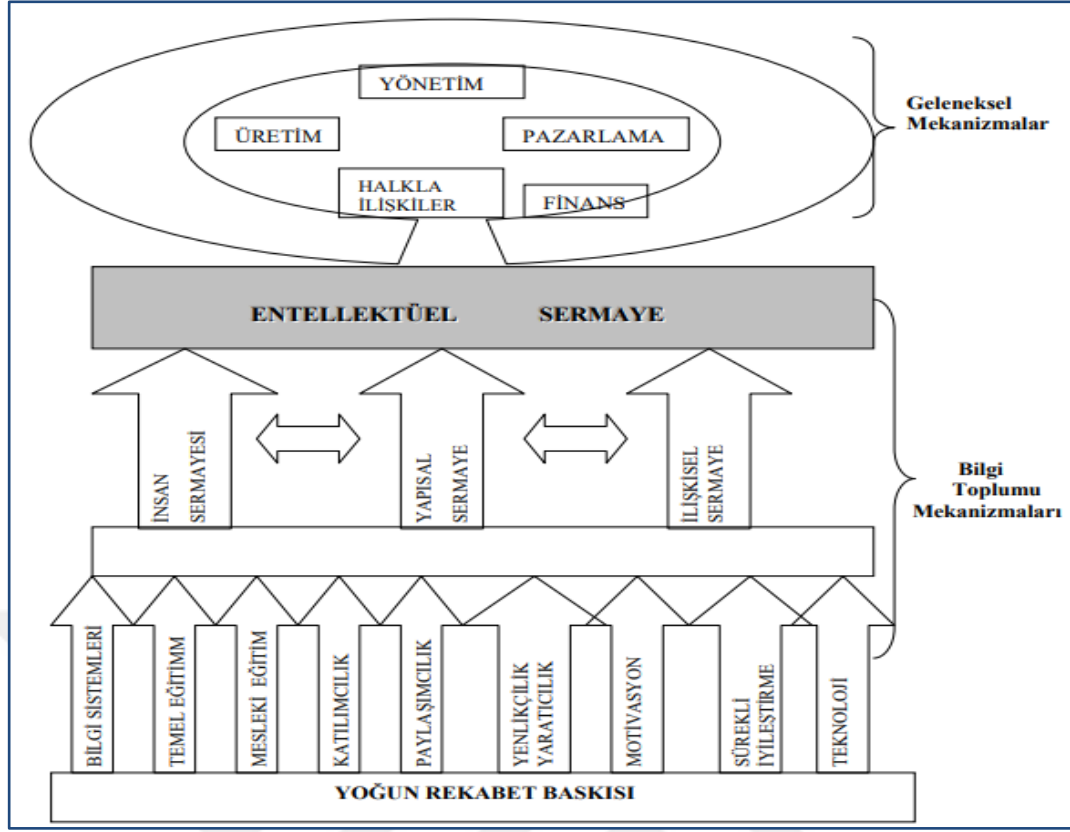
İşletmelerin güçlü, rekabet edebilir ve sürdürülebilir karlılığa sahip olabilmeleri için bilginin ve teknolojinin önemi her geçen gün daha da artmaktadır. İşletmeler bu sayılan hedeflere ancak güçlü ve etkin bir entelektüel sermaye ile ulaşabilirler. Bir işletmenin entelektüel sermaye sahibi olabilmek için bünyesinde çalışan bulundurması yeterli değildir. Çalışanın kurum kültürü ile entegre olması ve bunun için işletmenin öncelikle kurum kültürünü oturtması sonrasında inovatif fikirler geliştirmek için yenilik adına yapılan teknolojik çabaları artırması gerekmektedir. Günümüz bilgi çağında entelektüel sermaye, ancak belli bir zekaya sahip olan bireylerde bulunmaktadır. İnsana bu anlamda sahip olmak ise gerçek dışıdır. İşletmenin en kıymetli değeri çalışanlarıdır. Çalışanın gösterdiği gayret ve performans işletmeyi başarılı ya da başarısız kılmaktadır. İşletmelerde yüksek performansın oluşturulmasını sağlayan unsur entelektüel sermayedir. İşletmelerin mevcut durumlarını korumak için ve gelecek vizyonunu oluştururken sahip oldukları entelektüel sermayenin farkında olmaları kritik önem taşımaktadır. Bir işletmenin en temel dinamikleri olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin çerçevesinin çizilmesi, yönetilmesi ve taşıdığı potansiyelin ortaya çıkarılabilmesi uzun vadede ve doğrudan işletme performansını etkilemektedir⁴¹⁷.

İşletmenin rekabet gücünün olması için organizasyonel etkinliğinin de güçlü olması gerekmektedir. Organizasyonel etkinlik denilince yalnızca üretim veya satışlar gibi ölçülebilen süreçler değil organizasyondaki tüm süreçler kastedilmektedir. Tüm süreçler ana dinamikler şeklinde sınıflandırılarak analiz etmeli ve birbirleriyle ilişkilendirilmeli, kısaca örgütsel işleyiş nicel ve nitel anlamda bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Organizasyonel olarak etkin olabilmek için işletme içinde entellektüel sermaye yaklaşımının iyice sindirilmesi gerekmektedir.⁴¹⁸

⁴¹⁶Patrick Mark Dawson, Jonathan Scott, John Thomson and David Preece, The Dynamics of Innovation and Social Capital in Social Enterprises: a Relational Sense-Making Perspective, In: **28th European Group for Organization Studies (EGOS) Colloquium**, 2011, 1-20, p. 7.

⁴¹⁷Aliye Kayış, **Güvenirlilik Analizi, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2005, s. 404.

⁴¹⁸Kanibir, a.g.e., 77-85, s. 79.



Şekil-13 Organizasyonel İnovasyon ve Entellektüel Sermaye İlişkisi⁴¹⁹.

Şekil 13 incelendiğinde görülür ki; bir işletme, inovasyon kültürünü organizasyonun ve değer zincirinin bir parçası haline getirmek için gayret sarf eder, organizasyonel inovasyonu entellektüel sermaye ile entegre edebilirse, müşterilerin hayatını kolaylaştıracak yenilikçi ürün ve hizmetlerle sektöründe fark yaratır ve ilerler. Müşteri deneyimini geliştirirken aynı zamanda rekabet avantajı elde eder.

Entellektüel sermayenin örgütsel bir boyutu vardır ki o da çalışanın yapısal sermayesi olarak kabul edilmektedir. İşletmenin en temel değerlerini, misyonunu, vizyonunu, işletme stratejilerini ve kararlarını, işletmenin kültürünü ve yapısını, patent, telif haklarını, veri tabanlarını, işletim sistemlerini ve işletme içinde tüm süreç ve prosesleri içine alan yapısal sermayedir. Yapısal sermaye, işletmeye ait entellektüel sermayenin altyapı boyutu ile ilgilidir. Bunlar işletmenin ağ bağlantıları, değer yaratmaya katkıda bulunan süreç, yapı ve kültür gibi örgütsel mekanizmalar ve işletmenin bunları devam ettirmek için hazırladığı tasarımlardır. Yapısal sermaye ile İnsan sermayesi kıyaslandığında yapısal sermayeyi, gün bitiminde işletme dışına çıkmayan, daima işletme içinde bulunan bilgi olarak ifade etmek mümkündür⁴²⁰.

⁴¹⁹ Kanıbir, a.g.e., s. 80.

⁴²⁰ Önce, a.g.e., s. 29.

Yapısal sermaye; işletme çalışanlarının yaratıcı ve verimli çalışmasını destekleyen organizasyon yapısı, markalar, patentler, donanım, yazılım, veri tabanlarıdır. Temelde iş gününün sonunda işletmede kalan ve değere dönüşebilen her şeydir denilebilir. Tüm kaynakların eşit önemde bulunması rekabet edebilecek gücünün olması anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, varlıkların potansiyelleri değişkenlik göstermektedir. Çalışana dair kaynaklarının ancak bir kısmı uzun dönemli getiri sağlayabilir. Çalışan kaynağı inovatif bakış ile birleştiğinde tümüyle kar oluşturması mümkün olabilir⁴²¹.

Performansı; yapabilme, yerine getirebilme, uygulayabilme, bir görev performansı oluşturma gücü ve yeteneği olarak tanımlamak mümkündür. İşletmenin satışa dönük ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, stratejik ve taktik olarak alınan kararların başarısı için, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek adına gösterdikleri tüm gayretlerin ölçülmesi ve değerlendirilmesine çalışanın performansı adı verilmektedir. İşletmelerin, sosyal amaçlı kuruluşlardışarında tutulduğunda en temel amacı karını, gelirini arttırmak ve yaşamını sürdürebilmektedir. İşletme üst yönetiminin den temel görevlerinden biri; işletmelerin stratejik ve taktiksel amaçlarını ve hedeflerini en mükemmelde gerçekleştirmek olmalıdır⁴²².

Entelektüel sermayenin inovatif bakışla bütünleşmesi ve bunun çalışan performansına yansımaları için çalışanın işletmede yer edinebilmesi, açıklık katılım paylaşım ilkelerinin işletmede benimsenmesi, departmanlar arası çatışmaların da en aza indirilmesi gerekmektedir. İletişim kısıtı olan, inisiyatif verilmeyen çalışanların bulunduğu yapılarda bürokratik engellerle karşılaşmak olasıdır. Bürokratik engeller, esneklik ve hız isteyen inovasyon sürecinde zorlayıcıdır. Mutlak bir değişim süreci gerektiren inovasyon faaliyetlerinin mevcut iletişim kanallarına ve işletmenin kurumsal kaynaklarına erişim konusunda yaratacağı zorluklar da dikkate alınmalıdır. İnovatif süreçlerin işletmede görev, sorumluluk ve yetkileri uygun şekilde oluşturulmuş, inisiyatif verilmiş, organizasyonel yapının içinde uygun şekilde konumlandırılmış, yönetimin açık desteğine sahip ve güçlü entelektüel sermayeye sahip birim tarafından yönetilmesi gerekmektedir⁴²³.

İşletme içinde çalışanlar, bazı dönemlerde rol ve görevlerde değişim yaşarlar. İlerleyen dönemlerde olabilecek değişimleri, değişiklikleri ve bunların doğuracağı

⁴²¹ Çetin, a.g.e., s. 361.

⁴²² Zerenler vd., a.g.e., s. 653.

⁴²³ Peter M. Senge, "The Practice of Innovation", *Leader to Leader*, 1998, No: 9, 16-22, s. 19.

sonuçları öngörmek ve işletmenin iklimine zarar vermeden ve inovasyon sürecinde sorun oluşturmadan sorunları çözüme ulaştırmak gerekmektedir⁴²⁴;

Bunun için yapılması gerekenler şunlardır,

1. Öncelikle yenilik sürecinin devamını mümkün kılacak kaynakların devamlılığını sağlayacak bir yapının oluşturulması gerekmektedir

2. İnovasyon sürecinde, işletmenin yöneticilerinin desteğini almak amacı ile luzumlu olan şeylerin anlaşılmasını sağlayacak temel bir prosedür yaratılması ve böylece tüm çalışanlar arasında inovasyon amaç ve hedeflerinin net bir şekilde anlaşılmasını sağlamak şarttır.

3. İnovasyon ve inovasyona destek süreçlerinde, işletmenin entelektüel sermayesine önemli görevler düşmektedir. Çalışanların görev tanımlarının ve sorumluluklarının doğru belirlenmesi, işletme içi olumsuzluk ve çatışmaların ortadan kaldırılması, İnovasyon veya destek süreçlerinde sorumluluk verilen çalışanların bilgi seviyelerini arttıracak eğitim yapılanmasının sisteme dahil edilmesi gerekliliklerin bazılarıdır.

4. İnovasyon ve yenilik sürecinin sorunsuz çalışabilmesi için, doğasına uygun net, sade, esnek ve uyumu sağlayıcı bir işleyiş sistemi kurulması çok önemli görülmektedir.

Entelektüel sermayesi yüksek ülkeler inovasyon ile makro düzeyde büyümeyi teşvik etmek adına yeni politikalar uygulamalar konusunda cesaretlidirler. Ayrıca, bu ülkelerde Sivil katılım da dikkat çekici oranda fazladır. Sivil katılım, inovasyonel yeteneği artıran bilgi, finansman ve siyasi destek için eşsiz kaynaklar sağlayabilecek potansiyele sahiptir⁴²⁵.

Girişimcilik faaliyetlerinin yoğun olduğu toplumlara bakıldığında müteşebbisler riskleri göze alırlar ve yatırımlar çok etkindir sonuçta inovasyon ile yeni fikirler son derece yaygındır. Entelektüel sermayesi yüksek olan toplumlarda ileri teknoloji ve inovasyon yeteneği diğerlerine nazaran çok daha fazladır. Sosyal ve entelektüel sermayesi yüksek toplumlar inovatif risklere sıcak bakarlar ve insan sermayesi ile maddi değerlere daha fazla yatırım yaparlar⁴²⁶.

İnovasyonun ve entelektüel sermayenin makro seviyede ekonomik büyümenin sağlanmasında önemli bir rolü bulunmaktadır. Geri kalmış coğrafyalarda

⁴²⁴ Senge, a.g.e., ss. 20-21.

⁴²⁵ Farhad Khodadad Kashi and Ali Afsarı, "The Impact of Social Capital on Innovation in Selected Countries", *Iranian Journal of Economic Studies*, 2014, Volume: 3, No: 2, 81-98, p. 93.

⁴²⁶ Anneli Kaasa, Effects of Different Dimensions of Social Capital on Innovation: Evidence from Europe at the regional level, *Faculty of Economics and Business Administration Working Paper*, 2007, No: 69, p. 4.

inovasyonve ekonomik büyümede yavaştır veya hiç gelişmemiştir.Entelektüel sermayenin oluşumu ve gelişimi zamana bağlıdır. Ar-Geçalışmaları için yapılan yatırımlar entelektüel sermaye ile birlikte yürütülmelidir ki makro ve mikro bazda inovasyon stratejileri oluşabilsin. Yapılan araştırmalarda, entelektüel sermayenin inovasyonu teşvik ederek, kişi başına düşen milli geliri de arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.Bireysel katılım ve sonucunda oluşun şeffaflık ve güven çalışanın motivasyonunu artırarak inovatif fikirlerle işletmeye değer katmasını sağlamaktadır⁴²⁷.



⁴²⁷ Kashi ve Afsari, a.g.e., s. 87.

BEŞİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ENTELEKTÜEL SERMAYE VE İNOVASYONUN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde; “Entelektüel Sermaye ve İnovasyonun Çalışan Performansına Etkisi, Havacılık Sektörü Örneği” başlığı kapsamında yapılacak olan araştırmanın amacı, kapsamı, önemi, problemi, varsayımları, evreni ve örnekleme, sınırlılıkları, kullanılan ölçekler, araştırmanın modeli, hipotezleri, veri toplama teknikleri üzerinde durulmuştur. Bölümün devamında ise yapılan analizler kapsamında elde edilen veriler irdelenmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı; işletmelerin sahip oldukları entelektüel sermaye ile inovasyon arasındaki ilişkilerin belirlenerek, çalışan performansı üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Çalışmanın araştırma bölümünde Türkiye’de bulunan havayolu işletmelerinde uygulama gerçekleştirilmiştir. Anket çalışması ile entelektüel sermaye ve inovasyonun ilgili havayolu işletmelerinde çalışanların performansı üzerinde hangi etkileri yaptığı, mevcut performansın nasıl geliştirilebileceği, yeni iyileştirici önemlerin neler olabileceği gibi konularda yapılmış, anketlerin sonucunda elde edilen veriler ile istatistiksel analizler uygulanmış ve elde edilen bilimsel sonuçlar, ilgilibütün taraflara sunulmuştur.

Entelektüel sermaye, işletmelerde çalışan tüm bireylerin rekabet üstünlüğü sağlayan birikimlerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Entelektüel sermaye ile çalışan performansı arasında uyumlu bir bağ kurulabilmesi için işletmelerin ilk olarak entelektüel sermayelerini, inovasyona aktarmaları gerekmektedir. Havacılık sektörü, gerek ekonomik, gerek kültürel gerekse de teknolojik açıdan dünyanın en önemli sektörlerinden biridir. Türkiye’deki havayolu şirketlerinin ülke ekonomisi ve tanıtımına sağladıkları katkıların artırılmasına yönelik çalışmaların yetersiz olduğu bilinmektedir. Havayolu şirketlerinin salt reel formüllerle performanslarını artırma yerine, entelektüel sermaye ve inovasyonu dikkate almaları gerekmektedir. Bu çalışma ile ülke ekonomisi için önemli bir paya sahip olan havacılık sektöründe arzu edilen gelişimin sağlanması için havayolları işletmelerinde çalışanların performansının artırılmasına yönelik bilimsel önerilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır.

5.2. Araştırmanın Önemi

İnovasyon, son yıllarda adını işletme yönetimi alanında sıkça duyuran bir kavramdır. İnovasyon, yeni düşünce ve fikirlerin yöntem, hizmet ya da daha çok değer oluşturmakta olan çıktılara dönüşmesi şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmeler küresel arenada ve yerel rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için kendilerini sürekli yenileyip geliştirmek zorundadırlar. İnovasyonun en önemli kaynaklarından biri olan entelektüel sermaye de havayolu işletmelerinde çalışanların performansının artırılmasında büyük önem taşımaktadır. Tüm bilgi birikimlerini içine alan entelektüel sermaye kavramı, havayolu işletmelerinin norm, değer, kültür dinamikleri, bireylerin yetenekleri ve yeterlilikleri ile yakından alakalıdır.

Havayolu işletmeleri kapsamında inovasyonun gerçekleşmesi, işletmelerin entelektüel sermaye birikimleri ile bağlantılıdır. Entelektüel sermaye, son yıllarda havayolu işletmelerinin en değerli kaynağı olarak nitelendirilmektedir. Ancak, çalışanların inovasyonun gerçekleştirilmesi sürecine dahil edilmesi sonucunda çalışan performansının artırılması ve önemli rekabet üstünlüklerinin elde edilmesi mümkün olabilir.

Havayolu işletmelerinin bağlı buldukları ülkelerin ekonomisine büyük katkı sağladıkları ve ulusal bayrakları tüm dünyaya taşıdıkları bir gerçektir. Özellikle havacılık sektörüne ait teknolojileri üreten ülkelerin ekonomik paylarının çok yüksek olması da havacılığın gelecekteki önemini göstermektedir.

Entelektüel sermayenin, bilgi yoğun sektörlerde yer alan işletmeler için önemi gittikçe artmaktadır. Fiziksel varlıklarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi objektif ve kolay iken insan boyutunda ve örgüt kültürü ile yönetim süreçleri göz önüne alındığında, soyut bir varlık olan entelektüel sermayenin ölçülmesi ve değerlendirilmesi kolay değildir. Soyut varlıklarının ölçülmesine duyulan ihtiyaç nispetinde ölçüm ve değerlendirme modelleri geliştirilmiştir. Ölçüm modelleri, entelektüel sermaye unsurlarının bir bilanço kalemi olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Entelektüel sermaye unsurlarının ekonomik bir değerde karşılık bulması, parasal değerinin tespit edilmesi, maliyet, katma değer, devir hızı gibi finansal ölçütlerin kullanılarak sayısallaştırılması, muhasebeleştirilip kayıt altına alınması ve mümkün olduğu kadar geliştirilmesi de gerekmektedir.

Bu çalışmanın, tamamlanması ile entelektüel sermaye ve inovasyonun, çalışan performansı üzerinde yapmış olduğu etkilerin belirlenebileceği, mevcut

yapının tespitinin yapılabileceği, mevcut faaliyetler için iyileştirmelerin ortaya konabileceği, ilgili taraflara bilimsel katkı ve önerilerde bulunabileceği düşünülmektedir.

5.3. Araştırmanın Kapsamı

Çalışmada literatür bölümü hazırlanırken, makale, tez, kitap, internet vb. pek çok kaynaktan yararlanılarak niteliksel yöntem izlenmiştir. Çalışmanın araştırma bölümünde niceliksel yöntem olan anket uygulamasına yer verilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde; entelektüel sermaye kavramı açıklandıktan sonra, entelektüel sermaye kavramının önemi, gelişimi, bileşenleri ortaya konulmuştur. Çalışmada daha sonra entelektüel sermaye kapsamında yer alan altyapı, pazar vb. kavramlar ele alınmıştır. Entelektüel sermaye modelleri tanımlandıktan sonra entelektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanması aşamasında hangi yöntemlerin kullanılacağına dair bilgiler irdelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, inovasyon kavramı ele alınacak inovasyonun özellikleri, bileşenleri ve türleri üzerinde durulmuştur. İnovasyon modelleri ve inovasyon kaynakları da araştırılmıştır.

Üçüncü bölümde; performans, çalışan performansı, teşvik ve ödül kavramları açıklandıktan sonra performans performans değerlendirme konusu irdelenmiştir. Daha sonra, performans değerlendirmenin önemi, amacı, çalışan performansının belirleyici unsurlarına, performans değerlendirme sistemine değinilmiştir. Çalışan performansının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde entelektüel sermaye ve süreç inovasyonunun özgeciliğe müşteri sermayesi ve ürün inovasyonunun dürüstlüğü etkileri incelenmiş, entelektüel sermaye ve inovasyonun çalışan performansına etkileri ile yapısal sermaye ve görev performansının ürün inovasyonuna olan etkileri açıklanmıştır. Entelektüel sermayeyi geliştiren faktörlerin performansa etkileri, fırsatlar tehditler ve etkin bir inovasyon stratejisi belirleme ilişkisi ile işletmedeki görünen ve görünmeyen varlıkların entelektüel sermayeye etkisi irdelenmiş, inovasyonun rekabet gücüne ve ekonomik kalkınmaya etkileri araştırılmıştır.

Çalışmanın beşinci ve son bölümünde ise; “Entelektüel Sermaye ve İnovasyonun Çalışan Performansına Etkisi, Havacılık Sektörü Örneği” başlığı altında

bir örnek uygulama yapılmış ve entelektüel sermaye ile inovasyonun çalışan performansına ne gibi etkileri olduğu araştırılmıştır. Yapılan anket çalışması kapsamında hipotezleri test etmek için uygulanmış olan anket verilerine SPSS programı ile istatistik analizler yapılmış ve elde edilen sonuçlar tartışılarak, öneriler sunulmuştur.

5.4. Araştırmanın Problemi

Tezin ana problemi; araştırılacak sonuçlarda entelektüel sermaye ile inovasyonun, çalışan performansına etkileri nelerdir ve mevcut performansı artırabilecek önlemler neler olabilir? sorusuna dayandırılmaktadır. Bu çalışmada, entelektüel sermaye yaklaşımının temelini oluşturan faktörler, işletmelerin rekabet gücünü arttıracak önlemler, personelin motivasyonunusağlayacak teşvikler konusunda araştırma yapılmıştır. Alternatifinin zor kazanılabildiği, taklit edilemeyen ve eşsiz olan entelektüel sermaye unsurlarının gözlemlenir hale gelmesi, ölçülebilmesi ve durumun periyodik olarak raporlanması için neler yapılması gerektiği konusunda analizlere yer verilmiştir.

Bu çalışmada, havayollarında görevli çalışanın, inovasyon faaliyetlerine performansına etkileri nelerdir belirlenmeye çalışılmış ve mevcut performansı artırabilecek önlemler ile kurumun rekabet avantajlarını arttıracak yeniliklerin neler olabileceği anket soruları ile yanıtlanmaya çalışılmıştır.

Tezin ana ve alt problemlerini cevaplandırırken; tezin amacına uygun hipotezleri deneyebilmek, uygulanmış olan ölçeklerdeki sorulara verilecek cevaplar kapsamında elde edilen verilere istatistiksel analizler yapabilmek ve istatistiksel analizlerin bulgularına göre bilimsel sonuç ve öneriler oluşturmak hedeflenmiştir.

5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma, "Entelektüel Sermaye ve İnovasyonun Çalışan Performansına Etkisi, Havacılık Sektörü Örneği" başlığının kapsamı ile sınırlıdır. Araştırma verileri ise kullanılacak olan ölçme araçları ile toplanacak olan verilerle sınırlıdır. Çalışma aynı zamanda, araştırma kapsamında yapılacak olan literatür taraması ile sınırlıdır.

5.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

“Entelektüel Sermaye ve İnovasyonun Çalışan Performansına Etkisi, Havacılık Sektörü Örneği” başlıklı bu çalışmada; anketlerin uygulanması için ülkemiz havayolu şirketlerinden A,B,C şirketlerinde yapılmıştır.

Türkiye'nin büyük ve önde gelen havayolu işletmelerinden A'dan alınan bilgilere göre; İstanbul Atatürk Havalimanı'nda çalışan sayısı 23.850'dir. Bu çalışanlardan 14.230 kişi ofis personeli olmadığından (uçuş personeli pilot, hostes gibi) kapsam dışı tutulmuş olup, geriye kalan 6.370 kişi ofis çalışanları (Müdür, Md. Yrd., şef, danışma görevlileri gibi daimi çalışanlar, geçici personel hariç olmak üzere) çalışmanın evrenini oluşturmaktadır.

B Hava Yollarında çalışan toplam 3800 personelden 3200 kişi uçuş personeli olup ankete dahil edilmemiş ve geriye kalan 600 ofis çalışanı evrene dahil edilmiştir. Ayrıca, C Hava Yollarında çalışan toplam 1650 personelden, 1300 kişi uçuş personeli olup ankete dahil edilmemiş ve geriye kalan 350 ofis çalışanı evrene dahil edilmiştir. Dolayısıyla, bu çalışmada evren büyüklüğünü $6370+600+300=7270$ kişi oluşturmaktadır. Bu araştırmanın örnekleme için 0.05 anlamlılık düzeyinde ve $d=0.05$ örnekleme hatası ile evrenin farklı görüşlerde ve düşüncelerde olduğu yani heterojen bir yapıda olduğu düşünülerek $p=0,5$, $q=0,5$ alınarak aşağıdaki formüle göre örneklem hesabı yapılmıştır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 (N-1) + (t^2 \cdot p \cdot q)} = \frac{7.270 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{(0,05)^2 \cdot (7.270 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50} = 397^{428}$$

n = Örneklem alınacak birey sayısı

N = 7.270 (Evrendeki birey sayısı)

t = 1.96 (incelenecek olayın görülüş olasılığı)

q = 0,05 (incelenecek olayın görülmemiş sıklığı / 1-p)

p = 0.50 Alpha değeri (Sigma)

t = Z sayısı (istenilen güven aralığında)

d = 0.05 (Katlanılabilir hata oranı).

Bu çalışmada örneklemin çalışma evrenini temsil etmesiyle ilgili tabaka ağırlığı oran hesabı şöyledir;

Tabaka ağırlığı: Örneklem büyüklüğü / Evren büyüklüğü

⁴²⁸ Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2010, Cilt: 5, s. 105.

Tabaka ağırlığı: $397 / 7920 = 0,05$ Böylece çalışma evreninin yaklaşık %5'i alınarak örneklem büyüklüğü olan 397 kişi dengeli bir şekilde tabakalara dağıtılmıştır⁴²⁹. A,B,C şirketlerinde çalışan sayısının yaklaşık %5'i alınarak örneklemin çalışma evrenini temsil etmesi sağlanmıştır.

5.7. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmanın örneklemini, evreni temsil edecek büyüklüktedir.
2. Ankete katılan bireylerin, kullanılacak olan ölçme araçlarına doğru, yansız ve samimi bir şekilde cevap vereceği varsayılmaktadır.
3. Anket kapsamında kullanılmış ölçme belgelerinin tam anlamıyla geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

5.8. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi yapılan anket sorularının güvenilirlik seviyesini bulmak için kullanılmaktadır. Güvenilirlik tespiti güvenilirlik katsayısına diğer bir ifadeyle Cronbach Alfa Değerine bakılarak yapılır. Cronbach Alfa Değeri 0 ve 1 değerleri arasında yer alır. Cronbach Alfa değerleri 1'e doğru ve Cronbach Alfa güvencümlü değerleri aşağıdaki yer almaktadır.

Tablo-2 Güvenilirlik Katsayısı Tablosu⁴³⁰.

<i>Cronbach Alfa Değeri</i>	<i>Güvenilirlik Durumu</i>
<i>0,00 < Cronbach Alfa katsayısı < 0,40</i>	<i>Güvenilir Değil</i>
<i>0,40 < Cronbach Alfa katsayısı < 0,60</i>	<i>Düşük Güvenilirlik</i>
<i>0,60 < Cronbach Alfa katsayısı < 0,80</i>	<i>Güvenilir</i>
<i>0,80 < Cronbach Alfa katsayısı < 1,00</i>	<i>Yüksek Güvenilirlik</i>

Bu çalışmada bulunan güvenilirlik sonuçları;

⁴²⁹ Sarıtaş ve Barutçu, a.g.e., s. 1.

⁴³⁰ Haydar Demirhan ve Canan Hamurkaroğlu, *İstatistiksel Yöntemlere Giriş*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 3. Baskı, Ankara, 2016, s. 432.

Tablo-3 Güvenilirlik Analizi

	Cronbach Alfa Katsayısı
İnsan Sermayesi	0,843
Müşteri Sermayesi	0,857
Yapısal Sermaye	0,767
Süreç İnovasyonu	0,711
Organizasyonel İnovasyon	0,748
Ürün İnovasyonu	0,742
Pazar İnovasyonu	0,814
Özgecilik	0,768
Dürüstlük	0,812

Tablo 3’de görüldüğü gibi araştırmada güven katsayısında en düşükdeğer 0,711 olup, bu katsayı Süreç İnovasyonu faktörüne aittir. Değerlerin en düşüğüolsa dagüvenilir düzeylerde bulunmaktadır. Düzey ve ölçeklere ait olan bir güven katsayısının büyük oranda yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

5.9. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmanın araştırma bölümünde bulunanuygulama boyutu için nicel yöntemlere başvurulmuştur. Araştırmanın temel amacını gerçekleştirmek için oluşturulmuş olan “Entelektüel Sermaye, İnovasyon ve Çalışan Performansı” ölçeklerine ilişkin tüm soruların sade ve açık olduğunu belirlemek amacı ile ilk olarak 25 adet pilot anket uygulaması yapılmıştır. Kullanılacak olan anket formlarının uygulanması neticesinde gerekli tüm düzeltmeler yapılarak güvenlik analizi hesaplanmış ve katılımcılara dağıtılarak çalışmaya ait veriler elde edilmiştir. Anketlerin güvenilirliğinin sağlanmasından sonra son şekli verilecek olan ölçekler anket katılımcılarına dağıtılarak uygulama tamamlanmıştır. Bu anketlerde oluşanverilere SPSSistatistik analiz programları kapsamında analiz edilerek ulaşılmış ve veilgili tüm tarafların yararına sunulmuştur.

Entelektüel Sermaye Ölçeği:

Çalışmada, Erkuş’un (2006) da çalışmasında yararlanmış olduğu “Entelektüel Sermaye Ölçeği” kullanılmıştır. Bontis tarafından (1998) tarafından geliştirilen Entelektüel Sermaye Ölçeğinde 7’li likert ölçeği kullanılmıştır ve anket toplam 70 sorudan oluşmaktadır. Katılımcılardan ölçek sorularını; 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Çoğunlukla katılmıyorum, 3=Katılmıyorum 4=Kararsızım, 5=Katılıyorum, 6=Çoğunlukla katılıyorum 7=Kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandırmaları

istenmektedir. Entelektüel Sermaye Ölçeği; "entelektüel sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Entelektüel Sermaye Ölçeği'ne ait güvenilirlik analizi sonuçları sırası ile entelektüel sermaye 0,890; müşteri sermayesi 0,861; yapısal sermaye ise 0,913 olarak hesaplanmıştır.

Inovasyon Ölçeği:

Çalışma içinde, Sow'a (2016)⁴³¹ ait araştırmada kullandığı "İnovasyon Ölçeği" den faydalanılmıştır. "Gerard George⁴³² et al. (2005)" tarafından en son hali verilen "İnovasyon Ölçeği"; süreç, ürün, organizasyonel ve pazar inovasyonu olmak üzere 4 kısım olarak incelenmiştir. Ankette, 5'li olan likert tipindeki ölçek tercih edilmiş ve katılımcılardan anketteki sorulara "1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum" seçeneklerinden birini seçmeleri istenmiştir. Ölçek; ürün inovasyonunda 7, süreç inovasyonunda 7, Pazar inovasyonunda 3, ve organizasyonel inovasyonda 4 adet olarak toplam 21 soru ile oluşturulmuştur. Yapılan ankette güvenilirlik katsayısı 0,913'tür.

Çalışan Performansı Ölçeği:

Çalışan Performansı Ölçeği, Goodman ve Svyantek (1999)⁴³³ tarafından oluşturulmuştur. Çalışmada, Yusoff ve arkadaşlarının 2014 yılında⁴³⁴ yayınlamış oldukları makalelerinde yararlanmış bulunduğu "Çalışan Performansı Ölçeği"nden faydalanılmıştır. Söz konusu ölçek; özgecilik (7 madde), dürüstlük (9 madde) ve görev performansı (9 madde) olmak üzere toplam 3 boyuttan ve 25 maddeden oluşmaktadır. Çalışan performansı ölçeğinde 1=hiç katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=fikrim yok, 4=katılıyorum, 5= tamamen katılıyorum şeklinde sıralanan 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Çalışan performans ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0,71 olarak hesaplanmıştır.

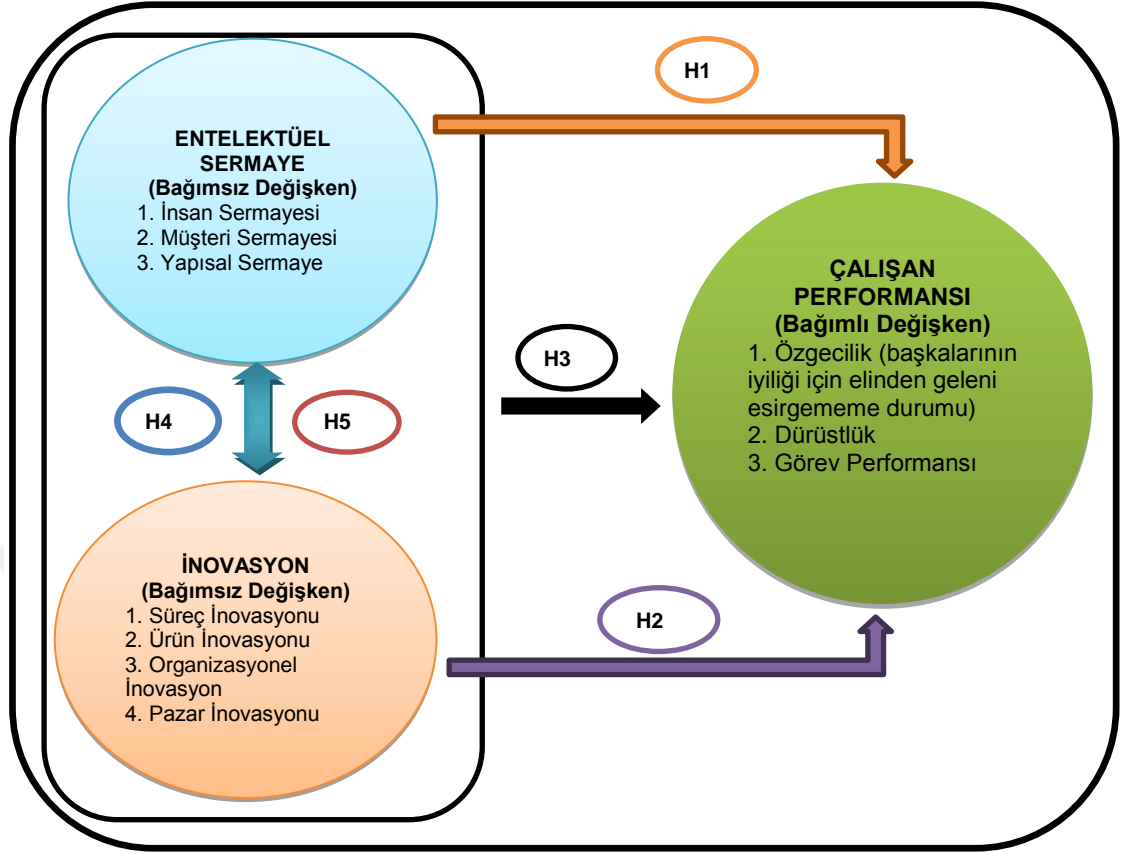
⁴³¹ Mamadou S. Sow, Süt İşletmelerinde İnovasyon Kullanımı: Erzurum (Türkiye) ve Dakar (Senegal) Kıyaslaması, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, Erzurum, s. 154, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

⁴³² Gerard George, Johan Wiklund and Shaker A. Zahra, "Ownership and the Internationalization of Small Firms", *Journal of Management*, 31, 2005, pp.210-233.

⁴³³ Scott A. Goodman and Daniel J. Svyantek, "Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter", *Journal of Vocational Behavior*, 1999, Volume: 5, Issue: 2, 254-275, p. 269.

⁴³⁴ Rosman Bin Md Yusoff, Azlah Md Ali and Anwar Khan, "Assessing Reliability and Validity of Job Performance Scale among University Teachers", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2014, Volume: 4, No: 1, 35-41, p. 36.

5.10. Araştırmanın Modeli



Şekil-14 Entelektüel Sermaye ve İnovasyonun Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi ve İlişkisi

Şekil 14'de gösterildiği gibi, çalışmada bağımsız değişken, entelektüel sermaye ve inovasyon bağımlı değişken de çalışan performansdır.

Bu çalışmada da bağımlı değişkenlerin yani entelektüel sermaye ve inovasyonun bağımsız değişken yani çalışan performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

5.11. Araştırmanın Hipotezleri

Teorik çerçeve kapsamında oluşturulacak olan ana hipotezler tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo-4 Araştırmanın Hipotezleri

H ₁	H _{1,0} : Bireylerin cinsiyeti; entelektüel sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkilemez. H _{1,1} : Bireylerin cinsiyeti; entelektüel sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkiler.
H ₂	H _{2,0} : Bireylerin cinsiyeti; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkilemez. H _{2,1} : Bireylerin cinsiyeti; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkiler.
H ₃	H _{3,0} : Bireylerin cinsiyeti; özgecilik ve dürüstlüğü etkilemez. H _{3,1} : Bireylerin cinsiyeti; özgecilik ve dürüstlüğü etkiler.
H ₄	H _{4,0} : Bireylerin yaşı; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkilemez. H _{4,1} : Bireylerin yaşı; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkiler.
H ₅	H _{5,0} : Bireylerin yaşı; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkilemez. H _{5,1} : Bireylerin yaşı; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkiler.
H ₆	H _{6,0} : Bireylerin yaşı; özgecilik ve dürüstlüğü etkilemez. H _{6,1} : Bireylerin yaşı; özgecilik ve dürüstlüğü etkiler.
H ₇	H _{7,0} : Bireylerin eğitim durumu; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkilemez. H _{7,1} : Bireylerin eğitim durumu; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkiler.
H ₈	H _{8,0} : Bireylerin eğitim durumu; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkilemez. H _{8,1} : Bireylerin eğitim durumu; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkiler.
H ₉	H _{9,0} : Bireylerin eğitim durumu; özgecilik ve dürüstlüğü etkilemez. H _{9,1} : Bireylerin eğitim durumu; özgecilik ve dürüstlüğü etkiler.
H ₁₀	H _{10,0} : Bireylerin medeni durumu; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkilemez. H _{10,1} : Bireylerin medeni durumu; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkiler.
H ₁₁	H _{11,0} : Bireylerin medeni durumu; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkilemez. H _{11,1} : Bireylerin medeni durumu; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkiler.
H ₁₂	H _{12,0} : Bireylerin medeni durumu; özgecilik ve dürüstlüğü etkilemez. H _{12,1} : Bireylerin medeni durumu; özgecilik ve dürüstlüğü etkiler.
H ₁₃	H _{13,0} : Bireylerin mesleği; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkilemez. H _{13,1} : Bireylerin mesleği; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkiler.
H ₁₄	H _{14,0} : Bireylerin mesleği; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkilemez. H _{14,1} : Bireylerin mesleği; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkiler.
H ₁₅	H _{15,0} : Bireylerin mesleği; özgecilik ve dürüstlüğü etkilemez. H _{15,1} : Bireylerin mesleği; özgecilik ve dürüstlüğü etkiler.
H ₁₆	H _{16,0} : Bireylerin hizmet yılı; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkilemez. H _{16,1} : Bireylerin hizmet yılı; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkiler.
H ₁₇	H _{17,0} : Bireylerin hizmet yılı; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkilemez. H _{17,1} : Bireylerin hizmet yılı; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkiler.
H ₁₈	H _{18,0} : Bireylerin hizmet yılı; özgecilik ve dürüstlüğü etkilemez. H _{18,1} : Bireylerin hizmet yılı; özgecilik ve dürüstlüğü etkiler.
H ₁₉	H _{19,0} : Bireylerin performans katkıları; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi faktörlerini etkilemez. H _{19,1} : Bireylerin performans katkıları; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkiler.
H ₂₀	H _{20,0} : Bireylerin performans katkıları; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel

	inovasyon ve pazar inovasyonunu etkilemez. H _{20.1} : Bireylerin performansına katkısı; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkiler.
H ₂₁	H _{21.0} : Bireylerin performansına katkısı; özgecilik ve dürüstlüğü etkilemez. H _{21.1} : Bireylerin performansına katkısı; özgecilik ve dürüstlüğü etkiler.
H ₂₂	H _{22.0} : Bireylerin performansının artması; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkilemez. H _{22.1} : Bireylerin performansının artması; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkiler.
H ₂₃	H _{23.0} : Bireylerin performansının artması; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkilemez. H _{23.1} : Bireylerin performansının artması; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkiler.
H ₂₄	H _{24.0} : Bireylerin performansının artması; özgecilik ve dürüstlüğü etkilemez. H _{24.1} : Bireylerin performansının artması; özgecilik ve dürüstlüğü etkiler.
H ₂₅	H _{25.0} : Bireylerin yönetsel kararlara katılımı; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkilemez. H _{25.1} : Bireylerin yönetsel kararlara katılımı; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkiler.
H ₂₆	H _{26.0} : Bireylerin yönetsel kararlara katılımı; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkilemez. H _{26.1} : Bireylerin yönetsel kararlara katılımı; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkiler.
H ₂₇	H _{27.0} : Bireylerin yönetsel kararlara katılımı; özgecilik ve dürüstlüğü etkilemez. H _{27.1} : Bireylerin yönetsel kararlara katılımı; özgecilik ve dürüstlüğü etkiler.
H ₂₈	H _{28.0} : Bireylerin verimlilik ve etkinliğin artması; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkilemez. H _{28.1} : Bireylerin verimlilik ve etkinliğin artması; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkiler.
H ₂₉	H _{29.0} : Bireylerin verimlilik ve etkinliğinin artması; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkilemez. H _{29.1} : Bireylerin verimlilik ve etkinliğinin artması; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkiler.
H ₃₀	H _{30.0} : Bireylerin yönetsel kararlara katılımı; özgecilik ve dürüstlüğü etkilemez. H _{30.1} : Bireylerin yönetsel kararlara katılımı; özgecilik ve dürüstlüğü etkiler.
H ₃₁	H _{31.0} : Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu; entelektüel sermayeyi etkilememektedir. H _{31.1} : Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu; entelektüel sermayeyi etkilemektedir.
H ₃₂	H _{32.0} : Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu; müşteri sermayesini etkilememektedir. H _{32.1} : Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu; müşteri sermayesini etkilemektedir.
H ₃₃	H _{33.0} : Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu; yapısal sermayeyi etkilememektedir. H _{33.1} : Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu; yapısal sermayeyi etkilemektedir.
H ₃₄	H _{34.0} : İnsan sermayesi, müşteri sermayesi, yapısal sermaye ile süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu; özgeciliği etkilememektedir. H _{34.1} : İnsan sermayesi, müşteri sermayesi, yapısal sermaye ile süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu; özgeciliği etkilemektedir.
H ₃₅	H _{35.0} : İnsan sermayesi, müşteri sermayesi, yapısal sermaye ile süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu; dürüstlüğü etkilememektedir. H _{35.1} : İnsan sermayesi, müşteri sermayesi, yapısal sermaye ile süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu; dürüstlüğü etkilemektedir.

5.12. Frekans Analizi

Çalışmada katılımcıların demografik değişkenlere göre dağılımları frekans analizi ile incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Demografik Bulgulara ait Frekans Tablosunda verilmiştir. Frekans analizi sonucunda 1 kişinin eğitim durumu, 2 kişinin mesleğini ve 1 kişinin de medeni durumunu bildirmediği veya bildirmek istemediği görülmüştür.

Tablo-5 Demografik Bulgulara Ait Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde	Performansa Katkı		Performans Artması		Yönetimsel Kararlara Katılım		Verimlilik ve Etkinliğin Artması	
				Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Cinsiyet	Kadın	106	23,5%	92	14	106	0	67	39	69	37
	Erkek	345	76,5%	312	33	335	10	222	123	242	103
Yaş	18-24 Yaş	333	73,8%	288	45	324	9	221	112	228	105
	25-34 Yaş	111	24,6%	110	1	110	1	63	48	79	32
	35-44 Yaş	7	1,6%	6	1	7	0	5	2	4	3
Eğitim Durumu	Lise	28	6,2%	28	0	28	0	17	11	20	8
	Üniversite	414	92,0%	367	47	404	10	266	148	286	128
	Yüksek Lisans	8	1,8%	8	0	8	0	5	3	4	4
Meslek	Müdür	14	3,1%	0	14	14	0	12	2	10	4
	Müdür Yardımcısı	14	3,1%	14	0	14	0	9	5	10	4
	Ofis Memuru	328	73,1%	295	33	320	8	207	121	224	104
	Danışma Memuru	50	11,1%	50	0	48	2	34	16	36	14
	Güvenlik	43	9,6%	43	0	43	0	25	18	29	14
Kurumdaki Hizmet Yılı	0-3 Yıl	165	36,6%	143	22	158	7	112	53	111	54
	3-8 Yıl	276	61,2%	253	23	274	2	170	106	195	81
	13-18 Yıl	10	2,2%	8	2	9	1	7	3	5	5
Medeni Durum	Evli	39	8,7%	39	0	39	0	23	16	30	9
	Bekâr	387	86,0%	340	47	377	10	253	134	264	123
	Boşanmış	24	5,3%	24	0	24	0	12	12	16	8

Bu çalışmada 451 kişi ile görüşülmüş ve anket sorularına cevap alınmıştır. Sonuçta, örnekleme katılan kişilerin 106'sının kadın 345'inin erkek olduğu görülmektedir. Frekans analizi sonucunda hem erkek hem de kadın katılımcıların "iş yerlerinde entelektüel sermayefikrine gösterilen önem, işletmelerinizin performans artışına katkı sağlar" ifadesine olumlu (katılır) yönde cevap verdiği görülmektedir. Ayrıca benzer şekilde hem kadın hem de erkekler "İş yerinizde tüketicinin beklentilerine verilen önem, işletmenin finansal performansının artmasına neden olur" ifadesine de olumlu cevap vermişlerdir.

Ankette yer alan “İş yerinizde tüketicinin beklentilerine verilen önem, işletmenin finansal performansının artmasına neden olur mu?” ve “Çalışanların yönetsel kararlara katılması halinde, rekabetçi inovasyon çalışmalarının verimliliğinin ve etkililiğinin arttığını düşünüyor musunuz?” sorularına kadınlar ve erkekler benzer şekilde cevap vermişlerdir. Kadınlar ve erkeklerin büyük çoğunluğu her iki soruya da olumlu cevap vermiştir.

Katılımcıların 333'ünün 18-24 yaş aralığında, 111'inin 25-34 yaş aralığında ve 7'sininde 35-44 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Yaş gruplarının tamamı “iş yerlerinde entelektüel sermayenin fikirlerine verilen önem, işletmenin performansının artmasına katkı sağlar” ve “İş yerinizde tüketicinin beklentilerine verilen önem, işletmenin finansal performansının artmasına neden olur” ifadelerine olumlu yönde cevap vermiştir.

Araştırmaya katılan gönüllülerin eğitim durumlarının dağılımına bakıldığında 28'inin lise, 414'ünün üniversite ve 7'sinin yüksek lisans düzeyinde eğitim aldığı tespit edilmiştir. Eğitim Durumu gruplarının tamamı “iş yerlerinde entelektüel sermayenin fikirlerine verilen önem, işletmenin performansının artmasına katkı sağlar” ve “İş yerinizde tüketicinin beklentilerine verilen önem, işletmenin finansal performansının artmasına neden olur” ifadelerine olumlu yönde cevap vermiştir.

Katılımcıların 14'ünün müdür, 14'ünün müdür yardımcısı, 328'inin ofis memuru, 50'sinin danışma memuru ve 48'ininde güvenlik görevlisi olduğu gözlenmiştir. Meslek gruplarından müdürlerin tamamının “iş yerlerinde entelektüel sermayenin fikirlerine verilen önem, işletmenin performansının artmasına katkı sağlar” ifadesine olumsuz yönde cevap verdiği ve ayrıca bu ifadeye müdür yardımcılarının tamamının olumlu yönde cevap verdiği görülmüştür. Diğer meslek gruplarının ise bu ifadeye olumlu ve olumsuz cevap oranının yaklaşık yarı yarıya yakın olduğu görülmektedir.

Katılımcıların hizmet yılları incelendiğinde 165 kişinin 0-3 yıl, 276 kişinin 3-8 yıl ve 10 kişinin 13-18 yıl arasında kurumda hizmet ettiği görülmüştür. Katılımcıların 39'unun evli, 387'sinin bekâr ve 24'ünün de boşanmış olduğu görülmektedir.

5.13. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Ölçek geliştirme sürecinde ölçüm aracının gizil yapısını sınımayan DFA, faktör sayısını ve bunların maddelerle olan ilişkisini (faktör yüklerini) doğrulamak için kullanılabilir. Yapıların gözlenmemiş olmasına karşın, birbirleri ile ilişkili olması teorik bir durumdur. Yapı teorik bir kavramdır. En geniş anlamda yapı geçerliliği, yapılar arasındaki ilişkileri sınımaktadır ve bu amaç için DFA kullanılmaktadır⁴³⁵.

Tablo-6 DFA İndekslerinin Değer Aralıkları

İndeksler	En İyi Değer	Makul Değer
CMIN/DF	3'ten Küçük	5'ten Küçük
GFI	%90 ve Yüksek	%85 ve Yüksek
CFI	%95 ve Yüksek	%90 ve Yüksek
IFI	%95 ve Yüksek	%90 ve Yüksek
PRATIO	%90 ve Yüksek	%85 ve Yüksek
RMSEA	%5 ve daha Düşük	%8 ve daha Düşük

DFA modellerinin uygunluğu indeks değerleri ile ölçülür ve bu uygunluğu ölçen birden çok indeks vardır ve her indeks için değer aralığı farklılık gösterebilir. CMIN/DF indeksinin 3'ten küçük olması istenir. Ayrıca bu değer 5'ten küçük olması kabul edilebilir bir değer olduğunu gösterir. GFI indeksinin 0,90'dan büyük olması istenir ancak 0,85'ten büyük olması da kabul edilebilir değerdir. CFI ve IFI indekslerinin 0,95'ten büyük olması istenilen değerdir ve 0,90'dan büyük olması durumu kabul edilebilir değerdir. PRATIO değerinin 0,90'dan büyük olması istenirken RMSEA değerinin 0,05'ten küçük olması beklenir ve 0,08'den küçük olması kabul edilebilir değer olduğunu göstermektedir.

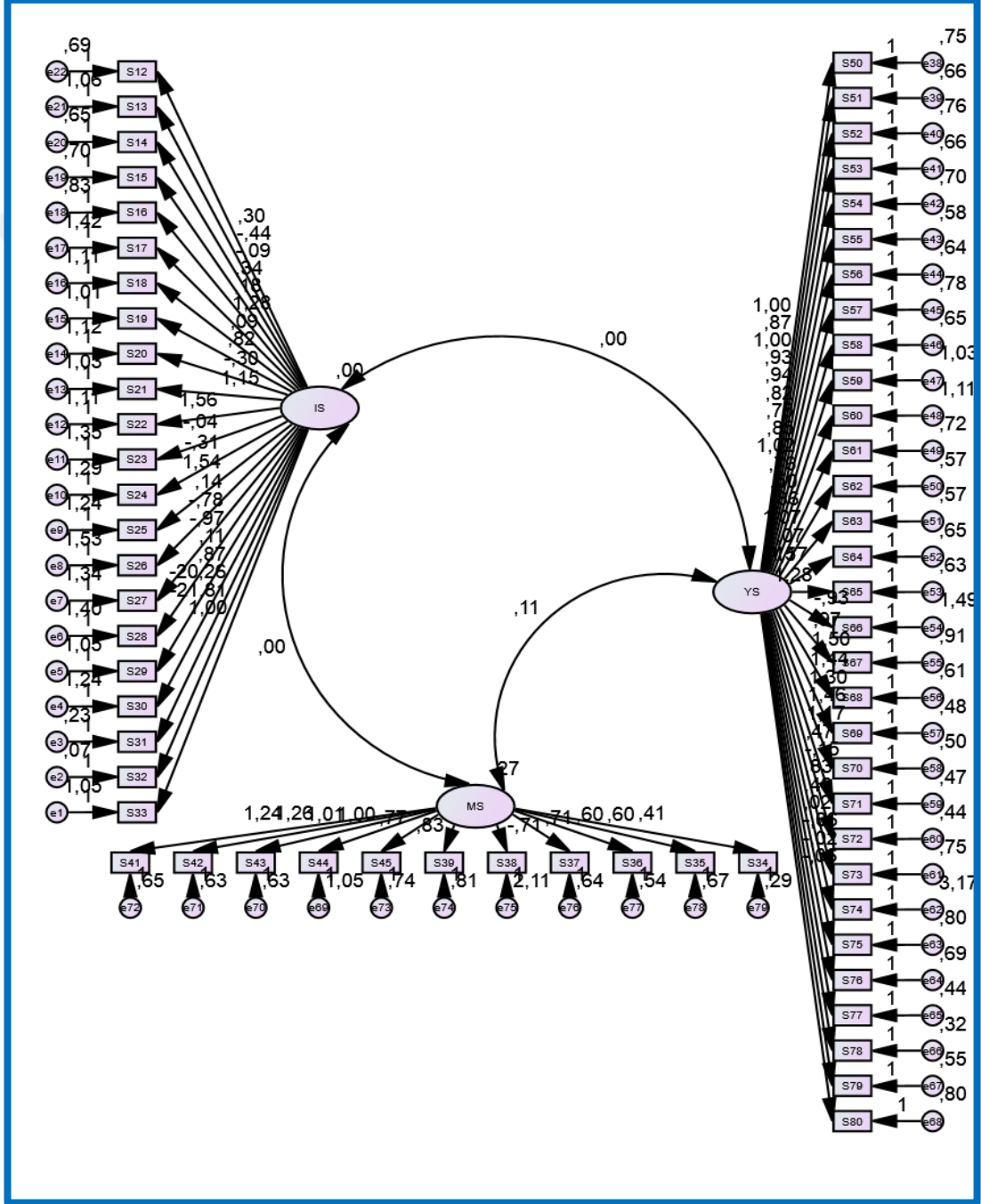
Yapısal eşitlik modelleri ve doğrulayıcı faktör analizi modellerinde modelin uygunluğuna tek bir indeks değerine bakılarak karar verilmez. Yani tek bir indeks istenilen aralıkta olmaması modelin uygun olmadığı anlamına gelmeyebilir. Ayrıca bir indeks istenilen aralıkta olması da modelin anlamlı olduğu anlamına gelmeyebilir. İndekslerin farklı sonuçlar göstermesinin temel nedenleri örneklem büyüklüğü, parametre sayısı ve verilerin normalliğinden etkilenmeleridir. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda en sık kullanılan ve en açıklayıcı indekslerin başında CMIN/DF ve RMSEA indeksleri gelmektedir.

⁴³⁵ Ünal Erkorkmaz vd., "Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri", *Türkiye Klinikleri*, 2013, Cilt: 33, Sayı: 1, 210-223, s. 218.

Yapılan araştırmada doğrulamalı faktör analizi bölümü entelektüel sermaye değişkenleri, inovasyon değişkenleri ve performans değişkenleri için "doğrulamalı faktör analizi" başlığı altında açıklanmıştır.

5.13.1. Entelektüel Sermaye Değişkenleri İçin Doğrulamalı Faktör Analizi

Entelektüel sermaye değişkenlerinin çalışmadaki sorular ile açıklanıp açıklanamadığı DFA analizi ile test edilmiştir.



Tablo-7 Entelektüel Sermaye Değişkenleri için DFA İndeksleri

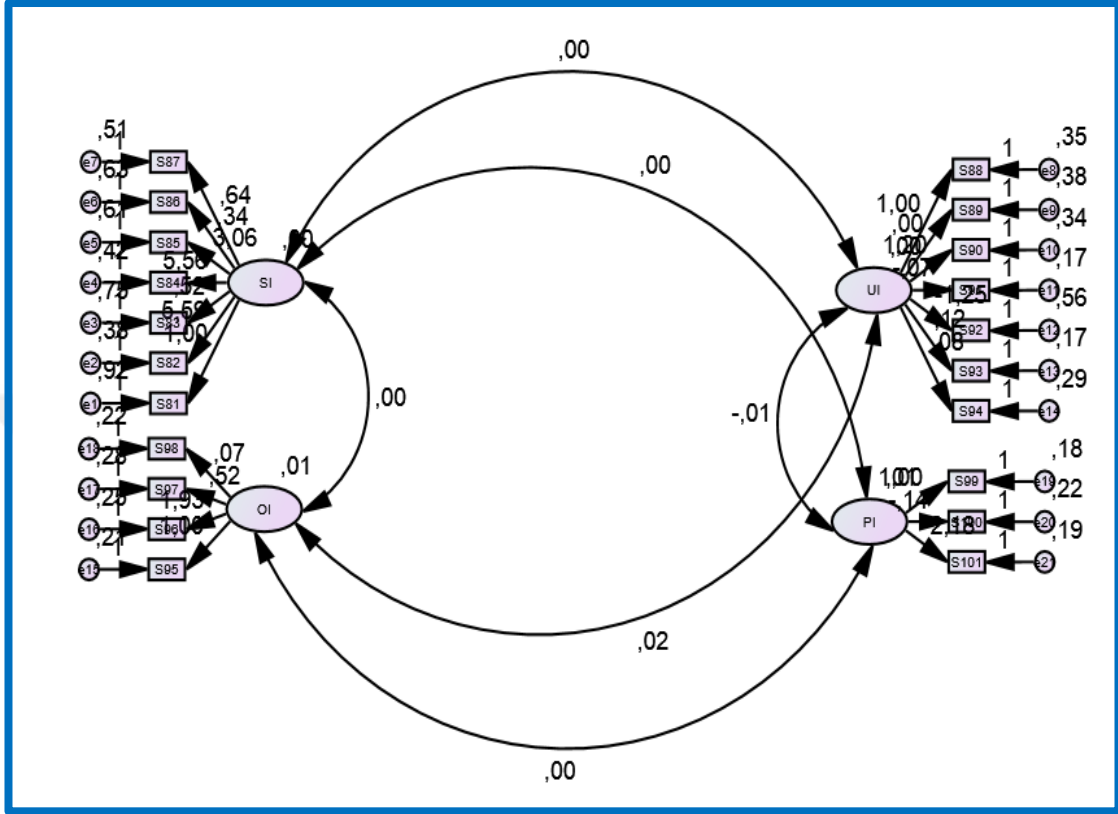
İndeks	Hesaplanan Değer
CMIN/DF	3,067
GFI	0,987
CFI	0,416
IFI	0,421
PRATIO	0,967
RMSEA	0,068

CFI ($0,416 < 0,90$) ve IFI ($0,421 < 0,95$) indeksleri için hesaplanan değerlerin istenilen aralıkta olmadığı görülmektedir. Ancak bu değerler örneklem büyüklüğü ve parametre sayısına duyarlı değerler olduğu için diğer indekslerde incelenmiştir.

Hesaplanan CMIN/DF ($3,067 < 5$), GFI ($0,987 > 0,90$), PRATIO ($0,967 > 0,90$) ve RMSEA ($0,068 < 0,08$) değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir. Yapılan DFA analizi sonucunda yapılan hesaplamalarda müşteri sermayesi boyutunun anket soruları ile açıklanabildiği görülmektedir.

5.13.2. İnovasyon Değişkenleri İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi

İnovasyon değişkenlerinin çalışmadaki sorular ile açıklanıp açıklanamadığı DFA analizi ile test edilmiştir.



Test sonucunda elde edilen indeks değerlerinin hesaplanan değerleri ve istenilen aralıkları Tablo-7’de verildiği gibidir.

Tablo-8 Müşteri Sermayesi için DFA İndeksleri

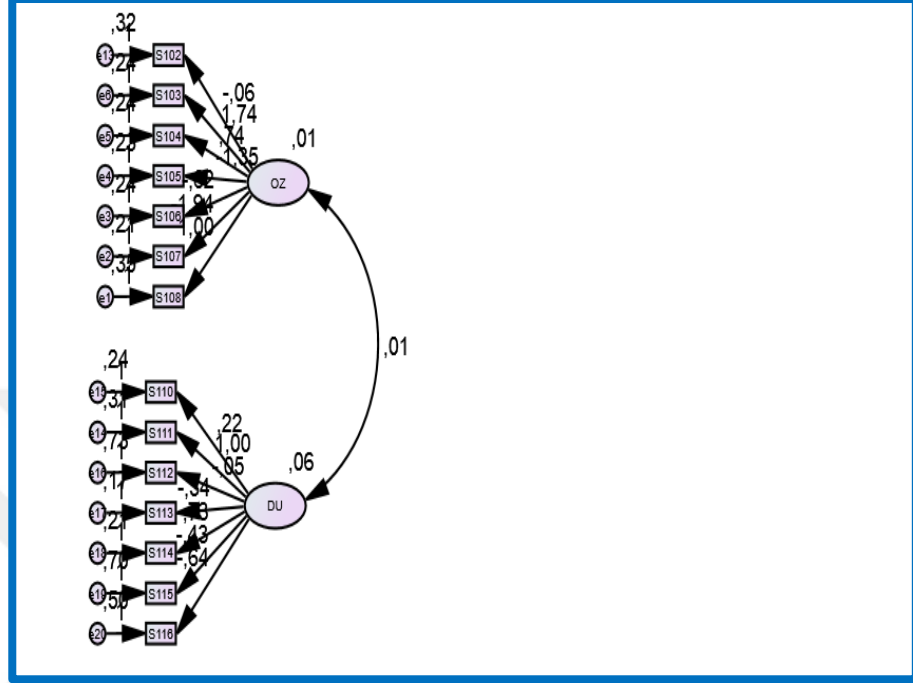
İndeks	Hesaplanan Değer
CMIN/DF	0,881
GFI	0,967
CFI	0,999
IFI	0,569
PRATIO	0,933
RMSEA	0,016

Hesaplanan CMIN/DF (0,881<3), GFI (0,967>0,90), CFI (0,979>0,95), PRATIO (0,871> 0,85) ve RMSEA (0,000 < 0,05) değerlerinin istenilen aralıkta olduğu görülmektedir. Yapılan DFA analizi sonucunda yapılan hesaplamalarda müşteri sermayesi boyutunun anket soruları ile açıklanabildiği görülmektedir.

IFI (0,569>0,95) değeri elde edilmiştir.

5.13.3. Performans Değişkenleri İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Performans değişkenlerinin çalışmadaki sorular ile açıklanıp açıklanamadığı DFA analizi ile test edilmiştir.



Test sonucunda elde edilen indeks değerlerinin hesaplanan değerleri ve istenilen aralıkları Tablo-8'de verildiği gibidir.

Tablo-9 Performans Değişkenleri için DFA İndeksleri

İndeks	Hesaplanan Değer
CMIN/DF	0,554
GFI	0,987
CFI	0,999
IFI	0,999
PRATIO	0,835
RMSEA	0,000

PRATIO (0,835 > 0,90) değerinin istenilen aralıkta bulunmadığı görülmektedir. Bu yüzden diğer indeks değerleri de incelenmiştir.

Hesaplanan CMIN/DF (0,554 < 3), GFI (0,987 > 0,90), CFI (0,999 > 0,95), IFI (0,999 > 0,95) ve RMSEA (0,000 < 0,05) değerlerinin istenilen aralıkta olduğu görülmektedir. Yapılan DFA analizi sonucunda yapılan hesaplamalarda müşteri sermayesi boyutunun anket soruları ile açıklanabildiği görülmektedir.

5.14. Veri Analizi; One Way Anova (Tek Yönlü Varyans) Analizi, Post Hoc Karşılaştırma Testleri ve Tukey Testi

Verilerin analizinden önce istatistik yöntemlerinden hangisinin uygulanacağını araştırılıp tespit edilmesi gerekmektedir. Fakat öncesinde eldeki verinin de normal dağılım içinde olması şarttır. Verilerin normal dağılıma uygunluğu için basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiş; normal dağılım için uygun olduğu görülmüştür. Bundandolayı verilerin analizi aşamasında parametrik metodlar kullanılmıştır.

Yapılacak istatistik analizleri sırasında 2'den daha fazla sayıdaki grupların karşılaştırılmasında "One way anova (tek yönlü varyans) analiz yöntemi" ve ikili karşılaştırma yapılacak olan testlerde ise "bağımsız t-testi" uygulanmıştır. Farklılıkların olduğu gruplar arasındaki farklılığa neden olanların tespiti için "Post Hoc karşılaştırma testleri" ve "Tukey testi"nden faydalanılmıştır.

T-testinde farklılıkların tespitinde t değeri kullanılırken, one way anova testinde f değeri kullanılmaktadır. Ancak SPSS gibi paket programlarda farklılıkları daha kolay olarak saptamak için hem t-testi hem de one way anova testi için p değeri hesaplanır. Alfa (0,05) değeri p değerinden daha büyükse ilgili değişkenlerin farklılığı uygun bulunmaktadır.

5.14.1. Cinsiyet ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki

Cinsiyet ile araştırmanın değişkenleri arasındaki bağıntı cinsiyet ile entelektüel sermaye değişkenleri, cinsiyet ile inovasyon değişkenleri ve cinsiyet ile performans değişkenleri olarak üç kısımda incelenmiştir.

5.14.1.1. Cinsiyet ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-10 Cinsiyet ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T Testi Tablosu

Entelektüel Sermaye	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	T Değeri	p Değeri	Hipotez
	İnsan Sermayesi		(a)Kadın	106	4,6722	,661	,509
(b)Erkek			345	4,6351			
Müşteri Sermayesi		(a)Kadın	106	4,6302	,724	,469	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Erkek	345	4,5901			
Yapısal Sermaye		(a)Kadın	106	4,5354	-,044	,965	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Erkek	345	4,5384			

H_{1.0}: Bireylerin cinsiyeti; entelektüel sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkilemez.

H_{1.1}: Bireylerin cinsiyeti; entelektüel sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkiler.

İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayenin cinsiyete göre değişiklik yarattığı veya yaratmadığı testi aracılığı ile bulunmuştur. Uygulanan testin neticesinde, entelektüel sermaye (p=0,509), müşteri sermayesi (p=0,469) ve yapısal sermaye (p=0,965) için H_{1.0} hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

5.14.1.2. Cinsiyet ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-11 Cinsiyet ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

İnovasyon	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	T Değeri	p Değeri	Hipotez
	Süreç İnovasyonu		(a)Kadın	106	4,6453	1,030	,303
(b)Erkek			345	4,5784			
Ürün İnovasyonu		(a)Kadın	106	4,5981	1,881	,041	P<0,05; H0 Red a>b
		(b)Erkek	345	4,4993			
Organizasyonel İnovasyon		(a)Kadın	106	4,5553	1,400	,162	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Erkek	345	4,4732			
Pazar İnovasyonu		(a)Kadın	106	4,5067	1,508	,132	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Erkek	345	4,4073			

H_{2.0}: Bireylerin cinsiyeti; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkilemez.

H_{2.1}: Bireylerin cinsiyeti; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkiler.

Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunun cinsiyete göre değişiklik yarattığı veya yaratmadığı f testi ile bulunmuştur. Uygulanan testin neticesinde, süreç inovasyonu ($p=0,303$), organizasyonel inovasyon ($p=0,162$) ve pazar inovasyonu ($p=0,132$) için H2.0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$) ve cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Ürün inovasyonunun ($p=0,041$) cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Hesaplanan p değerinin alfa değerinden daha düşük olduğu için H2.1 hipotezi kabul edilir. Ortalamalar incelendiğinde kadınların ürün inovasyonunun erkeklere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

5.14.1.3. Cinsiyet ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-12 Cinsiyet ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	T Değeri	p Değeri	Hipotez
Performans	Özgecilik	(a)Kadın	106	4,4865	,635	,526	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Erkek	345	4,4468			
	Dürüstlük	(a)Kadın	106	4,4776	,754	,451	
		(b)Erkek	345	4,4290			

H_{3.0}: Bireylerin cinsiyeti; özgecilik ve dürüstlüğü etkilemez.

H_{3.1}: Bireylerin cinsiyeti; özgecilik ve dürüstlüğü etkiler.

Özgecilik ve dürüstlüğü cinsiyete göre değişiklik gösterip göstermediği t testi ile bulunmuştur. Varılan neticede, özgecilik ($p=0,526$) ve dürüstlük ($p=0,451$) için H3.0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$) ve cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

5.14.2. Yaş ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki

Yaş ile araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki yaş ile entelektüel sermaye değişkenleri, yaş ile inovasyon değişkenleri ve yaş ile performans değişkenleri olarak üç ayrı kısımda irdelenmiştir.

5.14.2.1. Yaş ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-13 Yaş ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

Entelektüel Sermaye	Düzeyler	Yaş	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Tukey
	İnsan Sermayesi	(a)18-24 Yaş Arası		333	4,6272	,938	,392
(b)25-34 Yaş Arası			111	4,6824			
(c)35-44 Yaş Arası			7	4,8214			
Müşteri Sermayesi	(a)18-24 Yaş Arası		333	4,5904	,535	,586	P>0,05; H0 Kabul
	(b)25-34 Yaş Arası		111	4,6162			
	(c)35-44 Yaş Arası		7	4,7714			
Yapısal Sermaye	(a)18-24 Yaş Arası		333	4,5353	,419	,658	P>0,05; H0 Kabul
	(b)25-34 Yaş Arası		111	4,5315			
	(c)35-44 Yaş Arası		7	4,7500			

H_{4.0}: Bireylerin yaşı; entelektüel sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkilemez.

H_{4.1}: Bireylerin yaşı; entelektüel sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkiler.

İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayenin yaşa göre değişiklik yaratıp yaratmadığı f testi uygulanarak bulunmuştur. Yapılan test sonucunda entelektüel sermaye (p=0,392), müşteri sermayesi (p=0,586) ve yapısal sermaye (p=0,658) için H₀ hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve yaş kriterine bağlı olarak farklılık yaratmadığı bulunmuştur.

5.14.2.2. Yaş ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-14 Yaş ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

İnovasyon	Düzeyler	Yaş	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez
	Süreç İnovasyonu	(a)18-24 Yaş Arası		333	4,5700	2,340	,047
(b)25-34 Yaş Arası			111	4,6409			
(c)35-44 Yaş Arası			7	5,0000			
Ürün İnovasyonu	(a)18-24 Yaş Arası		333	4,5159	,618	,539	P>0,05; H0 Kabul
	(b)25-34 Yaş Arası		111	4,5302			
	(c)35-44 Yaş Arası		7	4,7143			
Organizasyonel İnovasyon	(a)18-24 Yaş Arası		333	4,4680	2,385	,033	P<0,05; H0 Red a>c
	(b)25-34 Yaş Arası		111	4,5441			
	(c)35-44 Yaş Arası		7	4,8367			
Pazar İnovasyonu	(a)18-24 Yaş Arası		333	4,3985	2,931	,024	P<0,05; H0 Red a>c
	(b)25-34 Yaş Arası		111	4,5015			
	(c)35-44 Yaş Arası		7	4,8367			

H_{5,0}: Bireylerin yaşı; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkilemez.

H_{5,1}: Bireylerin yaşı; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkiler.

Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunun yaşa göre değişiklik oluşturduğu veya oluşturmadığı f testi ile bulunmuştur. Test neticesinde, ürün inovasyonu (p=0,539) için H4.0 hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve yaşa göre farklılık oluşturmadığı bulunmuştur.

Süreç inovasyonu (p=0,047), organizasyonel inovasyon (p=0,033) ve pazar inovasyonu (p=0,024) için H5 hipotezinin kabul edildiği tespit edilmiştir (p<0,05). Bu yüzden süreç inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu yaşa göre farklılık göstermektedir. Test sonuçları incelendiğinde 18-24 yaş arasında olan bireylerin süreç inovasyonunun, organizasyonel inovasyonun ve pazar inovasyonunun 35-44 yaş arasındaki bireylere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

5.14.2.3. Yaş ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-15 Yaş ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

	Düzeyler	Yaş	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez
Performans	Özgecilik	(a)18-24 Yaş Arası	333	4,4286	1,543	,215	P>0,05; H0 Kabul
		(b)25-34 Yaş Arası	111	4,5315			
		(c)35-44 Yaş Arası	7	4,5714			
	Dürüstlük	(a)18-24 Yaş Arası	333	4,4133	1,425	,242	P>0,05; H0 Kabul
		(b)25-34 Yaş Arası	111	4,5135			
		(c)35-44 Yaş Arası	7	4,5714			

H_{6,0}: Bireylerin yaşı; özgecilik ve dürüstlüğü etkilemez.

H_{6,1}: Bireylerin yaşı; özgecilik ve dürüstlüğü etkiler.

Özgecilik ve dürüstlüğün yaşa göre değişiklik gösterip göstermediği f testi ile irdelenmiş olup, Testin nihayetinde, özgecilik (p=0,215) ve dürüstlük (p=0,242) için H6.0 hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve yaş kriteri baz alındığında farklılık yaratmadığı bulunmuştur.

5.14.3. Eğitim Durumu ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki

Eğitim durumu ile araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki eğitim durumu ile entelektüel sermaye değişkenleri, eğitim durumu ile inovasyon değişkenleri ve eğitim durumu ile performans değişkenleri olmak üzere üç kısımda incelenmiştir.

4.14.3.1. Eğitim Durumu ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-16 Eğitim Durumu ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

	Düzeyle	Eğitim Durumu	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez
Entelektüel Sermaye	İnsan Sermayesi	(a)Lise	28	4,6607	,047	,954	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Üniversite	414	4,6421			
		(c)Yüksek Lisans	8	4,6875			
	Müşteri Sermayesi	(a)Lise	28	4,6000	,093	,911	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Üniversite	414	4,5981			
		(c)Yüksek Lisans	8	4,6750			
	Yapısal Sermaye	(a)Lise	28	4,5179	,094	,911	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Üniversite	414	4,5368			
		(c)Yüksek Lisans	8	4,6250			

H_{7.0}: Bireylerin eğitim durumu; entelektüel sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkilemez.

H_{7.1}: Bireylerin eğitim durumu; entelektüel sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkiler.

İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayenin eğitim durumuna göre değişiklik yarattığı veya yaratmadığı f testi kullanılarak bulunmuştur. Testin neticesinde, entelektüel sermaye (p=0,954), müşteri sermayesi (p=0,911) ve yapısal sermaye (p=0,911) için H_{7.0} hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve eğitim durumuna göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

5.14.3.2. Eğitim Durumu ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-17 Eğitim Durumu ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

	Düzeyle	Eğitim Durumu	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez
İnovasyon	Süreç İnovasyonu	(a)Lise	28	4,6286	,268	,765	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Üniversite	414	4,5883			
		(c)Yüksek Lisans	8	4,7250			
	Ürün İnovasyonu	(a)Lise	28	4,5571	,278	,757	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Üniversite	414	4,5180			
		(c)Yüksek Lisans	8	4,6250			
	Organizasyonel İnovasyon	(a)Lise	28	4,5306	,607	,545	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Üniversite	414	4,4851			
		(c)Yüksek Lisans	8	4,6786			
	Pazar İnovasyonu	(a)Lise	28	4,4694	,698	,498	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Üniversite	414	4,4222			
		(c)Yüksek Lisans	8	4,6607			

H_{8.0}: Bireylerin eğitim durumu; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkilemez.

H_{8.1}: Bireylerin eğitim durumu; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkiler.

Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunun eğitim durumuna göre değişiklik göstermediği veya gösterdiği testi ile incelenmiştir. Yapılan testin sonucunda süreç inovasyonu ($p=0,765$), ürün inovasyonu ($p=0,757$), organizasyonel inovasyon ($p=0,545$) ve pazar inovasyonu ($p=0,498$) için H_0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$) ve eğitim durumlarına göre farklılıklar göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

5.14.3.3. Eğitim Durumu ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-18 Eğitim Durumu ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

	Düzeyley	Eğitim Durumu	N	Ort.	F Değeri	P Değeri	Hipotez
Performans	Özgeçlilik	(a)Lise	28	4,4796	,680	,507	$P>0,05$; H_0 Kabul
		(b)Üniversite	414	4,4489			
		(c)Yüksek Lisans	8	4,6786			
	Dürüstlük	(a)Lise	28	4,4643	,692	,501	$P>0,05$; H_0 Kabul
		(b)Üniversite	414	4,4330			
		(c)Yüksek Lisans	8	4,6719			

$H_{9,0}$: Bireylerin eğitim durumu; özgeçlilik ve dürüstlüğü etkilemez.

$H_{9,1}$: Bireylerin eğitim durumu; özgeçlilik ve dürüstlüğü etkiler.

Özgeçlilik ve dürüstlüğü'nün eğitim durumuna göre değişiklik gösterip göstermediği f testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda özgeçlilik ($p=0,507$) ve dürüstlük ($p=0,501$) için $H_{9,0}$ hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$) ve eğitim durumuna göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

5.14.4. Medeni Durum ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki

Medeni durum ile araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki medeni durum ile entelektüel sermaye değişkenleri, medeni durum ile inovasyon değişkenleri ve medeni durum ile performans değişkenleri olarak üç ayrı kısımda incelenmiştir.

5.14.4.1. Medeni Durum ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-19 Medeni Durum ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyley	Medeni Durum	N	Ort.	T Değeri	p Değeri	Hipotez
Entelektüel Sermaye	İnsan Sermayesi	(a)Evli	39	4,7436	1,393	,164	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Bekar	387	4,6243			
	Müşteri Sermayesi	(a)Evli	39	4,6513	,825	,410	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Bekar	387	4,5814			
	Yapısal Sermaye	(a)Evli	39	4,5577	,351	,726	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Bekar	387	4,5207			

H_{10.0}: Bireylerin medeni durumu; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkilemez.

H_{10.1}: Bireylerin medeni durumu; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkiler.

İnsan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayenin medeni duruma göre değişiklik oluşturduğu veya oluşturmadığı t testi kullanılarak irdelenmiştir. Yapılan test sonucunda entelektüel sermaye (p=0,164), müşteri sermayesi (p=0,410) ve yapısal sermaye (p=0,726) için H_{10.0} hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve medeni durum kriteri göz önüne alındığında farklılık oluşturmadığı bulunmuştur.

5.14.4.2. Medeni Durum ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-20 Medeni Durum ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyley	Medeni Durum	N	Ort.	T Değeri	p Değeri	Hipotez
İnovasyon	Süreç İnovasyonu	(a)Evli	39	4,6667	1,034	,302	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Bekar	387	4,5642			
	Ürün İnovasyonu	(a)Evli	39	4,4923	-,279	,781	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Bekar	387	4,5149			
	Organizasyonel İnovasyon	(a)Evli	39	4,5275	,575	,565	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Bekar	387	4,4757			
Pazar İnovasyonu	(a)Evli	39	4,5055	,998	,319	P>0,05; H0 Kabul	
	(b)Bekar	387	4,4045				

H_{11.0}: Bireylerin medeni durumu; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkilemez.

H_{11.1}: Bireylerin medeni durumu; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkiler.

Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunun medeni duruma göre değişiklik gösterip göstermediği t testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda süreç inovasyonu ($p=0,302$), ürün inovasyonu ($p=0,781$), organizasyonel inovasyon ($p=0,565$) ve pazar inovasyonu ($p=0,319$) için H11.0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$) ve medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

5.14.4.3. Medeni Durum ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-21 Medeni Durum ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyleyler	Medeni Durum	N	Ort.	T Değeri	p Değeri	Hipotez
Performans	Özgecılık	(a)Evli	39	4,5092	,813	,416	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Bekar	387	4,4312			
	Dürüstlük	(a)Evli	39	4,4936	,808	,420	
		(b)Bekar	387	4,4138			

H_{12.0}: Bireylerin medeni durumu; özgecılık ve dürüstlüğü etkilemez.

H_{12.1}: Bireylerin medeni durumu; özgecılık ve dürüstlüğü etkiler.

Özgecılık ve dürüstlüğü'n medeni duruma göre değişiklik göstermesi veya göstermemesi t testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda özgecılık ($p=0,416$) ve dürüstlük ($p=0,420$) için H12.0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$) ve medeni duruma göre farklılık oluşturmadığı bulunmuştur.

5.14.5. Meslek ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki

Meslek ile araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki meslek ile entelektüel sermaye değişkenleri, meslek ile inovasyon değişkenleri ve meslek ile performans değişkenleri olmak üzere üç kısımda incelenmiştir.

5.14.5.1. Meslek ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-22 Meslek ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

Düzeyler	Meslek	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez
İnsan Sermayesi	(a)Müdür	14	4,6607	,176	,951	P>0,05; H0 Kabul
	(b)Müdür Yardımcısı	14	4,7143			
	(c)Ofis Memuru	328	4,6367			
	(d)Danışma Memuru	50	4,6700			
	(e)Güvenlik	43	4,6802			
Müşteri Sermayesi	(a)Müdür	14	4,6429	,409	,803	P>0,05; H0 Kabul
	(b)Müdür Yardımcısı	14	4,7429			
	(c)Ofis Memuru	328	4,5902			
	(d)Danışma Memuru	50	4,6200			
	(e)Güvenlik	43	4,6279			
Yapısal Sermaye	(a)Müdür	14	4,5714	,661	,619	P>0,05; H0 Kabul
	(b)Müdür Yardımcısı	14	4,7857			
	(c)Ofis Memuru	328	4,5244			
	(d)Danışma Memuru	50	4,5450			
	(e)Güvenlik	43	4,5756			

H_{13.0}: Bireylerin mesleği; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkilemez.

H_{13.1}: Bireylerin mesleği; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkiler.

İnsan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayenin mesleğe göre değişiklik oluşturduğu veya oluşturmadığı f testi kullanılarak bulunmuştur. Testin neticesinde entelektüel sermaye (p=0,951), müşteri sermayesi (p=0,803) ve yapısal sermaye (p=0,619) için H_{13.0} hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve mesleğe göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

5.14.5.2. Meslek ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-23 Meslek ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

	Düzeyleyler	Meslek	N	Ort.	F Değeri	P Değeri	Hipotez
İnovasyon	Süreç İnovasyonu	(a)Müdür	14	4,6714	,497	,738	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Müdür Yardımcısı	14	4,7857			
		(c)Ofis Memuru	328	4,5925			
		(d)Danışma Memuru	50	4,6000			
		(e)Güvenlik	43	4,5535			
	Ürün İnovasyonu	(a)Müdür	14	4,7143	,838	,501	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Müdür Yardımcısı	14	4,4143			
		(c)Ofis Memuru	328	4,5179			
		(d)Danışma Memuru	50	4,5440			
		(e)Güvenlik	43	4,5442			
	Organizasyonel İnovasyon	(a)Müdür	14	4,6837	1,033	,390	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Müdür Yardımcısı	14	4,2959			
		(c)Ofis Memuru	328	4,5025			
		(d)Danışma Memuru	50	4,4829			
		(e)Güvenlik	43	4,4651			
	Pazar İnovasyonu	(a)Müdür	14	4,6429	1,418	,227	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Müdür Yardımcısı	14	4,1735			
		(c)Ofis Memuru	328	4,4519			
		(d)Danışma Memuru	50	4,3829			
		(e)Güvenlik	43	4,3754			

H_{14.0}: Bireylerin mesleği; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkilemez.

H_{14.1}: Bireylerin mesleği; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkiler.

Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunun mesleğe göre değişiklik yaratıp yaratmadığı f testi aracılığı ile bulunmuştur. Testin neticesinde, süreç inovasyonu (p=0,738), ürün inovasyonu (p=0,501), organizasyonel inovasyon (p=0,390) ve pazar inovasyonu (p=0,227) için H_{14.0} hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve mesleğe göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

5.14.5.3. Meslek ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-24 Meslek ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

	Düzeyleyler	Meslek	N	Ort.	F Değeri	P Değeri	Hipotez
Performans	Özgecilik	(a)Müdür	14	4,5408	,570	,685	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Müdür Yardımcısı	14	4,2959			
		(c)Ofis Memuru	328	4,4708			
		(d)Danışma Memuru	50	4,4657			
		(e)Güvenlik	43	4,3920			
	Dürüstlük	(a)Müdür	14	4,5357	,684	,604	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Müdür Yardımcısı	14	4,2589			
		(c)Ofis Memuru	328	4,4577			
		(d)Danışma Memuru	50	4,4425			
		(e)Güvenlik	43	4,3692			

H_{15.0}: Bireylerin mesleği; özgecilik ve dürüstlüğü etkilemez.

H_{15.1}: Bireylerin mesleği; özgecilik ve dürüstlüğü etkiler.

Özgecilik ve dürüstlüğün mesleğe göre değişiklik gösterip göstermediği f testi ile bulunmuş olup, testin neticesinde, özgecilik ($p=0,685$) ve dürüstlük ($p=0,604$) için H15.0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$) ve mesleğe göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

5.14.6 Hizmet Yılı ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki

Hizmet yılı ile araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki hizmet yılı ile entelektüel sermaye değişkenleri, hizmet yılı ile inovasyon değişkenleri ve hizmet yılı ile performans değişkenleri olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

5.14.6.1. Hizmet Yılı ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-25 Hizmet Yılı ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

	Düzyerler	Hizmet Yılı	N	Ort.	F Değeri	P Değeri	Tukey
Entelektüel Sermaye	İnsan Sermayesi	(a)0-3 Yıl	165	4,6597	1,564	,211	P>0,05; H0 Kabul
		(b)3-8 Yıl	276	4,6250			
		(c)13-18 Yıl	10	4,9000			
	Müşteri Sermayesi	(a)0-3 Yıl	165	4,6097	1,541	,215	P>0,05; H0 Kabul
		(b)3-8 Yıl	276	4,5841			
		(c)13-18 Yıl	10	4,8600			
	Yapısal Sermaye	(a)0-3 Yıl	165	4,5182	,820	,441	P>0,05; H0 Kabul
		(b)3-8 Yıl	276	4,5408			
		(c)13-18 Yıl	10	4,7750			

H_{16.0}: Bireylerin hizmet yılı; entelektüel sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkilemez.

H_{16.1}: Bireylerin hizmet yılı; entelektüel sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkiler.

İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayenin hizmet yılına göre değişiklik yarattığı veya yaratmadığı f testi ile bulunmuştur ve testin neticesinde entelektüel sermaye ($p=0,211$), müşteri sermayesi ($p=0,215$) ve yapısal sermaye ($p=0,441$) için H16.0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$) ve hizmet yılı kriteri baz alındığında farklılık yaratmadığı bulunmuştur.

5.14.6.2. Hizmet Yılı ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-26 Hizmet Yılı ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

	Düzeyley	Hizmet Yılı	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez
İnovasyon	Süreç İnovasyonu	(a)0-3 Yıl	165	4,5648	2,885	,037	P<0,05; H0 Red a, b < c
		(b)3-8 Yıl	276	4,5962			
		(c)13-18 Yıl	10	5,0000			
	Ürün İnovasyonu	(a)0-3 Yıl	165	4,5527	1,081	,340	P>0,05; H0 Kabul
		(b)3-8 Yıl	276	4,4995			
		(c)13-18 Yıl	10	4,6600			
	Organizasyonel İnovasyon	(a)0-3 Yıl	165	4,4840	,795	,452	P>0,05; H0 Kabul
		(b)3-8 Yıl	276	4,4900			
		(c)13-18 Yıl	10	4,7000			
	Pazar İnovasyonu	(a)0-3 Yıl	165	4,4156	1,311	,271	P>0,05; H0 Kabul
		(b)3-8 Yıl	276	4,4289			
		(c)13-18 Yıl	10	4,7286			

H_{17.0}: Bireylerin hizmet yılı; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkilemez.

H_{17.1}: Bireylerin hizmet yılı; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkiler.

Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunun hizmet yılına göre değişiklik oluşturduğu veya oluşturmadığı f testi yardımı ile bulunmuştur. Testin sonunda, ürün inovasyonu (p=0,340), organizasyonel inovasyon (p=0,452) ve pazar inovasyonu (p=0,271) için H170 hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve hizmet yılına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Süreç inovasyonu (p=0,037) için hesaplanan p değeri incelendiğinde H171 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Bu bağlamda süreç inovasyonunun hizmet yılına göre değişiklik yarattığı bulunmuştur. (p<0,05). Test sonuçlarına bakıldığında, 0-3 yıl ve 3-8 yıl arasında hizmet yılı olan katılımcıların süreç inovasyonlarının 13-18 yıl hizmet yılı olan katılımcılara göre daha düşük olduğu saptanmıştır.

5.14.6.3. Hizmet Yılı ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-27 Hizmet Yılı ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

	Düzeyleyler	Hizmet Yılı	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez
Performans	Özgeçililik	(a)0-3 Yıl	165	4,4294	,694	,500	P>0,05; H0 Kabul
		(b)3-8 Yıl	276	4,4658			
		(c)13-18 Yıl	10	4,6286			
	Dürüstlük	(a)0-3 Yıl	165	4,4174	,723	,486	P>0,05; H0 Kabul
		(b)3-8 Yıl	276	4,4470			
		(c)13-18 Yıl	10	4,6375			

H_{18,0}: Bireylerin hizmet yılı; özgeçililik ve dürüstlüğü etkilemez.

H_{18,1}: Bireylerin hizmet yılı; özgeçililik ve dürüstlüğü etkiler.

Özgeçililik ve dürüstlüğün hizmet yılına göre değişiklik gösterip göstermediği f testi kullanılarak bulunmuştur ve sonuçta özgeçililik (p=0,500) ve dürüstlük (p=0,486) için H180 hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve hizmet yılına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

5.14.7 Performansa Katkı ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki

Performansa katkı ile araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki performansa katkı ile entelektüel sermaye değişkenleri, performansa katkı ile inovasyon değişkenleri ve performansa katkı ile performans değişkenleri olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

5.14.7.1. Performansa Katkı ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-28 Performansa Katkı ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyleyler	Performansa Katkı	N	Ort.	T Değeri	p Değeri	Tukey
Entelektüel Sermaye	İnsan Sermayesi	(a)Evet	404	4,6535	1,193	,233	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	47	4,5606			
	Müşteri Sermayesi	(a)Evet	404	4,6054	,736	,462	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	47	4,5489			
	Yapısal Sermaye	(a)Evet	404	4,5359	-,181	,856	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	47	4,5532			

H_{19,0}: Bireylerin performansa katkısı; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkilemez.

H_{19,1}: Bireylerin performansa katkısı; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkiler.

İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayenin performansa katkısına göre değişiklik yarattığı veya yaratmadığı t testi kullanılarak bulunmuştur ve sonunda İnsan sermayesinin ($p=0,233$), müşteri sermayesi ($p=0,462$) ve yapısal sermaye ($p=0,856$) için H19.0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$) ve Performansa Katkısına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

5.14.7.2. Performansa Katkı ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-29 Performansa Katkı ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyler	Performansa Katkı	N	Ort.	T Değeri	p Değeri	Hipotez
İnovasyon	Süreç İnovasyonu	(a)Evet	404	4,5949	,085	,932	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	47	4,5872			
	Ürün İnovasyonu	(a)Evet	404	4,5244	,246	,806	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	47	4,5064			
	Organizasyonel İnovasyon	(a)Evet	404	4,4858	-,790	,430	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	47	4,5502			
	Pazar İnovasyonu	(a)Evet	404	4,4263	-,455	,649	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	47	4,4681			

H_{20.0}: Bireylerin performansa katkısı; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkilemez.

H_{20.1}: Bireylerin performansa katkısı; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkiler.

Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunun performansa katkıya göre değişiklik oluşturduğu yada oluşturmadığı da t testi kullanılarak bulunmuştur ve testin sonucunda ise, süreç inovasyonu ($p=0,932$), ürün inovasyonu ($p=0,806$), organizasyonel inovasyon ($p=0,430$) ve pazar inovasyonu ($p=0,649$) için H20.0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$) ve performansa katkıya göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

5.14.7.3. Performansa Katkı ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-30 Yaş ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyler	Performansa Katkı	N	Ort.	T Değeri	p Değeri	Hipotez
Performans	Özgecilik	(a)Evet	404	4,4512	-,544	,587	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	47	4,4985			
	Dürüstlük	(a)Evet	404	4,4347	-,611	,542	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	47	4,4894			

H_{21.0}: Bireylerin performansa katkısı; özgecilik ve dürüstlüğü etkilemez.

H_{21.1}: Bireylerin performansa katkısı; özgecilik ve dürüstlüğü etkiler.

Özgecilik ve dürüstlüğün performansa katkısına göre değişiklik yarattığı veya yaratmadığı t testi aracılığı ile bulunmuştur ve test sonunda varılan sonuçta ,özgecilik

($p=0,587$) ve dürüstlük ($p=0,542$) için H21.0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$) ve performansa katkıya göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

5.14.8. Performans Artması ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki

Performans artması ile araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki performans artması ile entelektüel sermaye değişkenleri, performans artması ile inovasyon değişkenleri ve performans artması ile performans değişkenleri olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

5.14.8.1. Performans Artması ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-31 Performans Artması ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyler	Performans Artması	N	Ort.	T Değeri	p Değeri	Tukey
Entelektüel Sermaye	İnsan Sermayesi	(a)Evet	441	4,0955	,119	,905	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	10	4,1000			
	Müşteri Sermayesi	(a)Evet	441	4,1119	,382	,702	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	10	4,2909			
	Yapısal Sermaye	(a)Evet	441	4,1004	1,229	,220	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	10	4,2935			

H_{22.0}: Bireylerin performansının artması; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkilemez.

H_{22.1}: Bireylerin performansının artması; insan sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkiler.

İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayenin performans artmasına göre değişiklik yaratıp yaratmadığı dat testi kullanılarak bulunmuş olup, testin sonucunda varılan sonuçta entelektüel sermaye ($p=0,905$), müşteri sermayesi ($p=0,702$) ve yapısal sermaye ($p=0,220$) için H22.0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$) ve performans artmasına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

5.14.8.2. Performans Artması ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-32 Performans Artması ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyler	Performans Artması	N	Ort.	T Değeri	p Değeri	Hipotez
İnovasyon	Süreç İnovasyonu	(a)Evet	441	4,5994	1,281	,201	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	10	4,3600			
	Ürün İnovasyonu	(a)Evet	441	4,5226	,017	,986	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	10	4,5200			
	Organizasyonel İnovasyon	(a)Evet	441	4,4943	,473	,637	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	10	4,4143			
	Pazar İnovasyonu	(a)Evet	441	4,4340	,779	,436	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	10	4,2857			

H_{23.0}: Bireylerin performansının artması; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkilemez.

H_{23.1}: Bireylerin performansının artması; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkiler.

Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunun performans artmasına göre değişiklik oluşturduğu veya oluşturmadığı t testi kullanılarak hesaplanmıştır, sonuçta, süreç inovasyonu (p=0,201), ürün inovasyonu (p=0,986), organizasyonel inovasyon (p=0,637) ve pazar inovasyonu (p=0,436) için H_{23.0} hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve performans artmasına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

5.14.8.3. Performans Artması ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-33 Performans Artması ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyler	Performans Artması	N	Ort.	T Değeri	p Değeri	Hipotez
Performans	Özgecilik	(a)Evet	441	4,0907	,562	,575	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	10	4,1143			
	Dürüstlük	(a)Evet	441	4,4146	,567	,571	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	10	4,2000			

H_{24.0}: Bireylerin performansının artması; özgecilik ve dürüstlüğü etkilemez.

H_{24.1}: Bireylerin performansının artması; özgecilik ve dürüstlüğü etkiler.

Özgecilik ve dürüstlüğün performans artmasına göre değişiklik yaratıp yaratmadığı da i t testi ile bulunmuş olup, sonuçta, özgecilik (p=0,575) ve dürüstlük (p=0,571) için H_{24.0} hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve performans artmasına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

5.14.9. Yönetimsel Kararlara Katılım ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki

Yönetimsel kararlara katılım ile araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki yönetimsel kararlara katılım ile entelektüel sermaye değişkenleri, yönetimsel kararlara katılım ile inovasyon değişkenleri ve yönetimsel kararlara katılım ile performans değişkenleri olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

5.14.9.1. Yönetimsel Kararlara Katılım ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-34 Yönetimsel Kararlara Katılım ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyler	Yönetimsel Kararlara Katılım	N	Ort.	T Değeri	P Değeri	Tukey
Entelektüel Sermaye	İnsan Sermayesi	(a)Evet	289	4,6535	,543	,588	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	162	4,6265			
	Müşteri Sermayesi	(a)Evet	289	4,6007	,065	,948	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	162	4,5975			
	Yapısal Sermaye	(a)Evet	289	4,5389	,056	,955	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	162	4,5355			

H_{25.0}: Bireylerin yönetimsel kararlara katılımı; entelektüel sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkilemez.

H_{25.1}: Bireylerin yönetimsel kararlara katılımı; entelektüel sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkiler.

İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayenin, yönetimsel kararlara katılıma göre değişiklik oluşturup oluşturmadığı t testi aracılığı ile bulunmuştur ve sonuçta entelektüel sermaye (p=0,588), müşteri sermayesi (p=0,948) ve yapısal sermaye (p=0,955) için H_{25.0} hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve yönetimsel kararlara katılıma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

5.14.9.2. Yönetimsel Kararlara Katılım ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-35 Yönetimsel Kararlara Katılım ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyley	Yönetimsel Kararlara Katılım	N	Ort.	T Değeri	p Değeri	Hipotez
İnovasyon	Süreç İnovasyonu	(a)Evet	289	4,5977	,175	,861	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	162	4,5877			
	Ürün İnovasyonu	(a)Evet	289	4,5199	-,155	,877	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	162	4,5272			
	Organizasyonel İnovasyon	(a)Evet	289	4,4878	-,253	,801	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	162	4,5009			
Pazar İnovasyonu	(a)Evet	289	4,4329	,104	,918	P>0,05; H0 Kabul	
	(b)Hayır	162	4,4268				

H_{26.0}: Bireylerin yönetimsel kararlara katılımı; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkilemez.

H_{26.1}: Bireylerin yönetimsel kararlara katılımı; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkiler.

Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunun yönetimsel kararlara katılım göre değişiklik oluşturduğu veya oluşturmadığı testi kullanılarak bulunmuştur. İnceleme sonunda, süreç inovasyonu (p=0,861), ürün inovasyonu (p=0,877), organizasyonel inovasyon (p=0,801) ve pazar inovasyonu (p=0,918) için H_{26.0} hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve yönetimsel kararlara katılıma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

5.14.9.3. Yönetimsel Kararlara Katılım ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-36 Yönetimsel Kararlara Katılım ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyley	Yönetimsel Kararlara Katılım	N	Ort.	T Değeri	p Değeri	Hipotez
Performans	Özgecilik	(a)Evet	289	4,0910	,155	,877	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	162	4,0917			
	Dürüstlük	(a)Evet	289	4,4172	,122	,903	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	162	4,3968			

H_{27.0}: Bireylerin yönetimsel kararlara katılımı; özgecilik ve dürüstlüğü etkilemez.

H_{27.1}: Bireylerin yönetimsel kararlara katılımı; özgecilik ve dürüstlüğü etkiler.

Özgecilik ve dürüstlüğün yönetimsel kararlara katılım göre değişiklik oluşturup oluşturmadığı dat testi ile bulunmuş olup, sonunda özgecilik (p=0,877) ve dürüstlük (p=0,903) için H_{27.0} hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve yönetimsel kararlara katılım göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

5.14.10. Verimlilik ve Etkinliğin Artması ile Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki

Verimlilik ve etkinliğin artması ile araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki verimlilik ve etkinliğin artması ile entelektüel sermaye değişkenleri, verimlilik ve etkinliğin artması ile inovasyon değişkenleri ve verimlilik ve etkinliğin artması ile performans değişkenleri olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

5.14.10.1. Verimlilik ve Etkinliğin Artması ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-37 Verimlilik ve Etkinliğin Artması ile Entelektüel Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyler	Verimlilik ve Etkinliğin Artması	N	Ort.	T Değeri	p Değeri	Tukey
Entelektüel Sermaye	İnsan Sermayesi	(a)Evet	311	4,6579	,883	,378	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	140	4,6125			
	Müşteri Sermayesi	(a)Evet	311	4,6167	1,092	,276	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır	140	4,5614			
	Yapısal Sermaye	(a)Evet	311	4,5707	1,694	,031	P<0,05; H0 red a>b
		(b)Hayır	140	4,4643			

H_{28.0}: Bireylerin verimlilik ve etkinliğin artması; entelektüel sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkilemez.

H_{28.1}: Bireylerin verimlilik ve etkinliğin artması; entelektüel sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi etkiler.

İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayenin verimlilik ve etkinliğin artmasına göre değişiklik oluşturduğu veya oluşturmadığı dat testi kullanılarak bulunmuştur. Sonuçta, entelektüel sermaye (p=0,378) ve müşteri sermayesi (p=0,276) için H_{28.0} hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve verimlilik ve etkinliğin artmasına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Yapısal sermaye (p=0,031) için hesaplanan p değeri incelendiğinde H_{28.1} hipotezinin kabul edildiği görülmektedir (p<0,05) ve yapısal sermayenin verimlilik ve etkinliğin artmasına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde verimlilik ve etkinliğin artmasına katılan bireylerin yapısal sermaye düzeyinin verimlilik ve etkinliğin artmasına katılmayan kişiler baz alındığında daha yüksek bulunduğu görülmüştür.

5.14.10.2. Verimlilik ve Etkinliğin Artması ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-38 Verimlilik ve Etkinliğin Artması ile İnovasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyler	Verimlilik ve Etkinliğin Artması		N	Ort.	T Değeri	p Değeri	Hipotez
		(a)Evet	(b)Hayır					
İnovasyon	Süreç İnovasyonu	(a)Evet		311	4,6198	1,390	,165	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır		140	4,5371			
	Ürün İnovasyonu	(a)Evet		311	4,5346	,805	,421	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır		140	4,4957			
	Organizasyonel İnovasyon	(a)Evet		311	4,4969	,265	,791	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır		140	4,4827			
	Pazar İnovasyonu	(a)Evet		311	4,4537	1,225	,221	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır		140	4,3796			

H_{29.0}: Bireylerin verimlilik ve etkinliğinin artması; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkilemez.

H_{29.1}: Bireylerin verimlilik ve etkinliğinin artması; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunu etkiler.

Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonunun verimlilik ve etkinliğin artması göre değişiklik oluşturduğu veya oluşturmadığı da t testi ile irdelenmiş olup, sonuçta, süreç inovasyonu (p=0,165), ürün inovasyonu (p=0,421), organizasyonel inovasyon (p=0,791) ve pazar inovasyonu (p=0,221) için H_{29.0} hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve verimlilik ve etkinliğin artması göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

5.14.10.3. Verimlilik ve Etkinliğin Artması ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-39 Verimlilik ve Etkinliğin Artması ile Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyler	Verimlilik ve Etkinliğin Artması		N	Ort.	T Değeri	p Değeri	Hipotez
		(a)Evet	(b)Hayır					
Performans	Özgecilik	(a)Evet		311	4,4589	,155	,877	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır		140	4,4500			
	Dürüstlük	(a)Evet		311	4,4461	,312	,755	P>0,05; H0 Kabul
		(b)Hayır		140	4,4277			

H_{30.0}: Bireylerin yönetsel kararlara katılımı; özgecilik ve dürüstlüğü etkilemez.

H_{30.1}: Bireylerin yönetsel kararlara katılımı; özgecilik ve dürüstlüğü etkiler.

Özgecilik ve dürüstlüğün verimlilik ve etkinliğin artması göre değişiklik oluşturup oluşturmadığı t testi kullanılarak bulunmuştur ve sonuçta özgecilik

($p=0,877$) ve dürüstlük ($p=0,755$) için H30.0 hipotezi kabul edilmiştir ($p>0,05$) ve verimlilik ve etkinliğin artması göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

5.15. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkide o ilişkinin yönünü, derecesini ve önemini ortaya koyan istatistiki bir yöntemdir. İlişkinin yönünü ve derecesini belirten katsayıya korelasyon katsayısı denir. Korelasyon katsayısı küçük r harfi ile gösterilir ve r değeri -1 ile +1 arasında değerler alır. Eğer r değeri -1'e yakın değerler alıyor ise değişkenler arasında negatif yönde, +1'e yakın değerler alıyor ise pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenir. Eğer r değeri sıfıra yakın değerler alıyor ise iki değişken arasında bir ilişki olmadığı varsayılır.

Tablo-40 Korelasyon Katsayısı Tablosu

	İnsan Sermayesi	Müşteri Sermayesi	Yapısal Sermaye	Süreç İnovasyonu	Ürün İnovasyonu	Organizasyonel İnovasyon	Pazar İnovasyonu	Özgecilik	Dürüstlük
İnsan Sermayesi	1	,932**	,676**	,628**	,720**	,547**	,496**	,554**	,538**
Müşteri Sermayesi	,932**	1	,853**	,755**	,777**	,630**	,621**	,685**	,684**
Yapısal Sermaye	,676**	,853**	1	,780**	,644**	,573**	,645**	,684**	,702**
Süreç İnovasyonu	,628**	,755**	,780**	1	,708**	,726**	,764**	,647**	,654**
Ürün İnovasyonu	,720**	,777**	,644**	,708**	1	,857**	,808**	,729**	,725**
Organizasyonel İnovasyon	,547**	,630**	,573**	,726**	,857**	1	,929**	,843**	,830**
Pazar İnovasyonu	,496**	,621**	,645**	,764**	,808**	,929**	1	,843**	,857**
Özgecilik	,554**	,685**	,684**	,647**	,729**	,843**	,843**	1	,995**
Dürüstlük	,538**	,684**	,702**	,654**	,725**	,830**	,857**	,995**	1

Boyutlar arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde genellikle yüksek ilişkili olduğu görülmektedir.

Korelasyon katsayıları incelendiğinde en yüksek değer dürüstlük ile özgecilik arasındaki 0,995 değeri olduğu görülmektedir. Bu değere göre özgecilik ile dürüstlük arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca müşteri sermayesi ile entelektüel sermaye arasındaki korelasyon katsayısı 0,932 olarak bulunmuş olup, müşteri sermayesi ile entelektüel sermaye arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon katsayıları arasında en düşük değerin pazar inovasyonu ile entelektüel sermaye arasındaki ilişki için hesaplanan 0,496 olduğu görülmektedir. Bu değere göre pazar inovasyonu ile entelektüel sermaye arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki vardır.

5.16. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak o konu ile ilgili tahminler ya da kestirimler yapabilmek amacıyla yapılır. Doğada birçok olayda sebep sonuç ilişkisine rastlamak mümkündür. Bu analiz tekniğinde iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki açıklamak için matematiksel bir denklem (model) kullanılır ve bu model regresyon denklemi olarak adlandırılır. Regresyon denklemi; $Y = \beta_0 + \beta_1 X_i + \epsilon_i$ şeklinde formüle edilir. X_i bağımsız değişken, Y bağımlı değişken, β_1 bağımsız değişkenin katsayısı, ϵ_i bağımlı değişkenine ait hata terimleri ve β_0 sabit katsayı değeri olarak ifade edilmektedir. Hata terimleri toplamı 0'dır.

Regresyon denklemi ile tanımlanacak faktör ilişkilerine karar verilirken öncelikle kurulacak olan modelin anlamlılığın test edilmesi gerekir. Yapılan Regresyon analizi sonucunda Model anlamlılığı için hesaplanan p değerinin alfa (0,05) değerine eşit ya da daha düşük değerler alması durumunda kurulan modelin anlamlı olduğu söylenebilir. Modelin anlamlı olduğu tespit edildikten sonra modele alınacak faktörlere karar verebilmek için bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığını test eden p değerleri incelenmelidir. Bu p değerleri arasında alfaya eşit ya da daha düşük değere sahip p değerleri için ilişkilerin anlamlı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda ilgili faktörler regresyon denklemine alınması uygun olduğu söylenebilir. Denkleme alınan faktörlerin katsayıları ve ilişki yönleri göz önünde bulundurularak denklem oluşturulur.

5.16.1. Entelektüel Sermaye ile İnovasyon Arasındaki İlişki

Entelektüel sermaye ile inovasyon arasındaki ilişkinin test edildiği bu bölümde, müşteri sermayesi ile inovasyon arasındaki ilişki için regresyon analizi ve yapısal sermaye ile inovasyon arasında bulunan ilişki tespiti için regresyon analizi olmak üzere analiz, üç başlıkta ele alınmıştır.

5.16.1.1. İnsan Sermayesi ile İnovasyon Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

Tablo-41 İnsan Sermayesi ile İnovasyon Arasındaki İlişki

Ölçekler	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
İnsan Sermayesi	Sabit Katsayı	,900	,149		6,061	,000
	Süreç İnovasyonu	,363	,041	,421	8,884	,000
	Ürün İnovasyonu	,881	,063	,827	13,959	,000
	Organizasyonel İnovasyon	-,061	,088	-,064	-,695	,487
	Pazar İnovasyonu	-,369	,073	-,435	-5,085	,000

Model Anlamlılığı İçin p Değeri (p)=0,000
Düzenlenmiş R kare Değeri (R²)=0,606

H_{31.0}: Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu; entelektüel sermayeyi etkilememektedir.

H_{31.1}: Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu; entelektüel sermayeyi etkilemektedir.

İnsan sermayesi ile inovasyon arasındaki ilişkiyi test etmek için kurulan modelin anlamlı olduğu saptanmıştır (p=0,000<0,05). Ayrıca kurulan regresyon denkleminin açıklama yüzdesinin (R²) 0,606 olduğu görülmektedir.

Organizasyonel inovasyon (p=0,487) için hesaplanan p değeri incelendiğinde H₀ hipotezinin kabul edildiği ve entelektüel sermayeyi etkilemediği görülmektedir (p>0,05).

Sabit katsayı (p=0,000), süreç inovasyonu (p=0,000), ürün inovasyonu (p=0,000) ve pazar inovasyonu (p=0,000) için bulunan p değerleri alfa değerine kıyasla daha küçüktür. Sonuçta bu faktörlerin regresyon denkleminin alınmasının uygun olduğu saptanmıştır (p<0,05), ve H₃₁₀ hipotezinin kabul edilmesi uygun görülür. Elde edilen bu sonuçlara bakılarak sabit katsayının, Süreç İnovasyonun, ürün İnovasyonun ve Pazar İnovasyonun entelektüel sermayeyi etkilediği bulunmuştur.

"Y= $\beta_0 + \beta_i X_i$ "denkleminde anlamlı olduğutespitilipılan düzey sayısı üç adet olup $i=3$ alınır. Denklemin açıklmalıyapısı "Y= $\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$ "şeklindedir. Denklem içeriğindeyer alan sembollerin açıklmalaları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo-42 Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	İnsan Sermayesi
X ₁	Bağımsız Değişken	Süreç İnovasyonu
X ₂	Bağımsız Değişken	Ürün İnovasyonu
X ₃	Bağımsız Değişken	Pazar İnovasyonu
β ₀	Sabit Katsayı	0,900(Tablodaki B değerlerinden)
β ₁ ; β ₂ ; β ₃	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,363; 0,881; -0,369

Tablodaki sembollerin karşılıkları, regresyon sembolleri karşılıkları ve değerler denklem içerisinde ait olduğu kısma konulursa denklemde son durum şu şekilde görülmektedir:

$$\text{İnsan Sermayesi} = 0,900 + 0,363 \text{ Süreç İnovasyonu} + 0,881 \text{ Ürün İnovasyonu} - 0,369 \text{ Pazar İnovasyonu}$$

Kurulan regresyon denklemi sonucunda entelektüel sermayeyle;

- Süreç İnovasyonu ile arasında pozitif yönlü %36,3 oranında bir ilişki vardır. Süreç inovasyonu bir birim arttığında entelektüel sermaye 0,363 birim artacaktır.
- Ürün inovasyonu ile arasında pozitif yönlü %88,1 oranında bir ilişki vardır. Ürün inovasyonu bir birim arttığında entelektüel sermaye 0,881 birim artacaktır.
- Pazar inovasyonu ile arasında negatif yönlü %36,9 oranında bir ilişki vardır. Pazar inovasyonu bir birim arttığında entelektüel sermaye 0,369 birim azalacaktır.

5.16.1.2. Müşteri Sermayesi ile İnovasyon Arasındaki İlişki

Tablo-43 Müşteri Sermayesi ile İnovasyon Arasındaki İlişki

Ölçekler	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Müşteri Sermayesi	Sabit Katsayı	,650	,124		5,248	,000
	Süreç İnovasyonu	,446	,034	,524	13,073	,000
	Ürün İnovasyonu	,766	,053	,730	14,563	,000
	Organizasyonel İnovasyon	-,235	,073	-,249	-3,211	,001
	Pazar İnovasyonu	-,114	,060	-,137	-1,891	,059

Model Anlamlılığı İçin p Değeri (p)=0,000
Düzenlenmiş R kare Değeri (R²)=0,721

H_{32.0}: Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu; müşteri sermayesini etkilememektedir.

H_{32.1}: Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu; müşteri sermayesini etkilemektedir.

Müşteri sermayesi ile inovasyon arasındaki ilişkiyi test etmek için kurulan modelin anlamlı olduğu saptanmıştır ($p=0,000<0,05$). Ayrıca kurulan regresyon denkleminin açıklama yüzdesinin (R^2) 0,721 olduğu görülmektedir.

Pazar inovasyonu ($p=0,059$) için hesaplanan p değeri incelendiğinde H32.0 hipotezinin kabul edildiği ve Müşteri sermayesini etkilemediği görülmektedir ($p>0,05$).

Sabit katsayı ($p=0,000$), süreç inovasyonu ($p=0,000$), ürün inovasyonu ($p=0,000$) ve organizasyonel inovasyon ($p=0,001$) için bulunan p nin alfaya kıyasla daha küçük bulunduğu fark edilmektedir. Bu faktörlerin regresyon denkleminde alınmasının uygun olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Bu yüzden H321 hipotezi kabul edilerek ve elde edilen bu sonuçlara bakılarak sabit katsayının, süreç inovasyonun, ürün inovasyonun ve pazar İnovasyonun müşteri sermayesini etkilediği bulunmuştur.

$Y = \beta_0 + \beta_i X_i$ biçiminde oluşturulmuş denklemde, aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu bulunmuş düzey sayısı üç olduğundan $i=3$ tür.

Başka bir deyişle bulacağımız denklemin teorik şekli, $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$ biçimindedir. Denklemde yer alan sembollerin anlamları ve neye karşılık geldiği de aşağıda gösterilen regresyon sembollerinin karşılıkları tablosundadır.

Tablo-44 Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Müşteri Sermayesi
X ₁	Bağımsız Değişken	Süreç İnovasyonu
X ₂	Bağımsız Değişken	Ürün İnovasyonu
X ₃	Bağımsız Değişken	Organizasyonel inovasyon
β_0	Sabit Katsayı	0,650(Tablodaki B değerlerinden)
$\beta_1 ; \beta_2 ; \beta_3$	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,446; 0,766; -0,235

Tablodaki sembol karşılıkları ve değerler kurulan denklemde ait olduğu kısım konulduğunda, denklem,

Müşteri Sermayesi = 0,900 + 0,446 Süreç İnovasyonu + 0,766 Ürün İnovasyonu - 0,235 Organizasyonel inovasyon biçiminde olur.

Kurulan regresyon denklemini sonucunda entelektüel sermayeye;

- Süreç inovasyonu ile arasında pozitif yönlü %44,6 oranında bir ilişki vardır. Süreç inovasyonu bir birim arttığında müşteri sermayesi 0,446 birim artacaktır.

- Ürün inovasyonu ile arasında pozitif yönlü %76,6 oranında bir ilişki bulunmaktadır. Ürün inovasyonu bir birim arttığında müşteri sermayesi 0,766 birim artacaktır.

- Organizasyonel inovasyon ile arasında negatif yönlü %23,5 oranında bir ilişki bulunmaktadır. Organizasyonel inovasyon bir birim arttığında müşteri sermayesi 0,235 birim azalacaktır.

5.16.1.3. Yapısal Sermaye ile İnovasyon Arasındaki İlişki

Tablo-45 Yapısal Sermaye ile İnovasyon Arasındaki İlişki

Ölçekler	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Yapısal Sermaye	Sabit Katsayı	,471	,171		2,756	,006
	Süreç İnovasyonu	,671	,047	,634	14,272	,000
	Ürün İnovasyonu	,462	,073	,354	6,373	,000
	Organizasyonel İnovasyon	-,630	,101	-,538	-6,245	,000
	Pazar İnovasyonu	,389	,083	,373	4,658	,000
Model Anlamlılığı İçin P Değeri(p)=0,000 Düzenlenmiş R kare Değeri(R²)=0,656						

H_{33.0}: Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu; yapısal sermayeyi etkilememektedir.

H_{33.1}: Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu; yapısal sermayeyi etkilemektedir.

Yapısal sermayesi ile inovasyon arasındaki ilişkiyi test etmek için kurulan modelin anlamlı olduğu saptanmıştır (p=0,000<0,05). Ayrıca kurulan regresyon denkleminin açıklama yüzdesinin (R²) 0,656 olduğu görülmektedir.

Sabit katsayı (p=0,006), süreç inovasyonu (p=0,000), ürün inovasyonu (p=0,000), organizasyonel inovasyon (p=0,001) ve pazar inovasyonu (p=0,000) için hesaplanan p değerlerinin alfa değerinden daha küçüktür ve bu faktörlerin regresyon denkleminin alınmasının uygun olduğu saptanmıştır (p<0,05). Bu yüzden H_{33.1} hipotezi kabul edilmektedir ve elde edilen bu sonuçlara bakılarak sabit katsayısının, süreç inovasyonun, ürün inovasyonun, organizasyonel inovasyonun ve pazar inovasyonun yapısal sermayeyi etkilediği bulunmuştur.

$Y = \beta_0 + \beta_i X_i$ biçiminde oluşturulacak denklemde aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu bulunan düzey sayısı dördür. Bu yüzden i=4dür.

Başka bir deyişle, denklemin teorik yapısı $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$ biçimindedir. Denkleminde yer alan sembollerin anlam ve karşılıkları, regresyon sembollerinin karşılıkları tablosunda yer bulmuştur.

Tablo-46 Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Yapısal Sermaye
X ₁	Bağımsız Değişken	Süreç İnovasyonu
X ₂	Bağımsız Değişken	Ürün İnovasyonu
X ₃	Bağımsız Değişken	Organizasyonel inovasyon
X ₄	Bağımsız Değişken	Pazar İnovasyonu
β_0	Sabit Katsayı	0,471(Tablodaki B değerlerinden)
$\beta_1 ; \beta_2 ; \beta_3 ; \beta_4$	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,671; 0,462; -0,630; 0,389

Tabloda sembol karşılıkları ve değerler denkleminde ait olduğu kısma konduğunda denklem,

Yapısal Sermaye = 0,471 + 0,671 Süreç İnovasyonu + 0,462 Ürün İnovasyonu - 0,630 Organizasyonel inovasyon+ 0,389 Pazar İnovasyonu şeklindedir.

Kurulan regresyon denkleminin sonucunda entelektüel sermayeyle;

- Süreç İnovasyonu ile arasında pozitif yönlü %67,1 oranında bir ilişki vardır. Süreç İnovasyonu bir birim arttığında Yapısal Sermaye 0,671 birim artacaktır.
- Ürün İnovasyonu ile arasında pozitif yönlü %46,2 oranında bir ilişki vardır. Ürün İnovasyonu bir birim arttığında Yapısal Sermaye 0,462 birim artacaktır.
- Organizasyonel inovasyon ile arasında negatif yönlü %63,0 oranında bir ilişki vardır. Organizasyonel inovasyon bir birim arttığında Yapısal Sermaye 0,630 birim azalacaktır.
- Pazar İnovasyonu ile arasında pozitif yönlü %38,9 oranında bir ilişki vardır. Pazar İnovasyonu bir birim arttığında Yapısal Sermaye 0,389 birim artacaktır.

5.16.2. İnovasyonun ve Entelektüel Sermayenin Çalışan Performansına Etkisi

İnovasyon ve entelektüel sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin test edildiği bu bölüm entelektüel sermaye ile inovasyon arasındaki ilişki için regresyon analizi, müşteri sermayesi ile inovasyonun ve entelektüel sermayenin özgeciliğe etkisi ve inovasyonun ve entelektüel sermayenin dürüstlüğü etkisi olmak üzere iki başlıkta ele alınmıştır.

5.16.2.1. İnovasyonun ve Entelektüel Sermayenin Özgeciliğe Etkisi

Tablo-47 İnovasyon ve Entelektüel Sermaye ile Özgecilik Arasındaki İlişki

Ölçekler	Düzeyleler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Entelektüel Sermaye	Sabit Katsayı	,255	,115		2,211	,028
	İnsan Sermayesi	-,315	,080	-,282	-3,928	,000
	Müşteri Sermayesi	,758	,120	,670	6,332	,000
	Yapısal Sermaye	,141	,048	,155	2,918	,004
İnovasyon	Süreç İnovasyonu	-,331	,038	-,343	-8,807	,000
	Ürün İnovasyonu	-,357	,058	-,300	-6,147	,000
	Organizasyonel İnovasyon	,706	,068	,663	10,310	,000
	Pazar İnovasyonu	,338	,059	,356	5,768	,000

Model Anlamlılığı İçin P Değeri(p)=0,000
Düzenlenmiş R kare Değeri(R²)=0,823

H_{34.0}: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi, yapısal sermaye ile süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu; özgeciliği etkilememektedir.

H_{34.1}: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi, yapısal sermaye ile süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu; özgeciliği etkilemektedir.

İnovasyon ve entelektüel sermaye ile özgecilik arasındaki ilişkiyi test etmek için kurulan modelin anlamlı olduğu saptanmıştır (p=0,000<0,05). Ayrıca kurulan regresyon denkleminin açıklama yüzdesinin (R²) 0,823 olduğu görülmektedir.

Sabit katsayı (p=0,028), entelektüel sermaye (p=0,000), müşteri sermayesi (p=0,000), yapısal sermaye (p=0,004), süreç inovasyonu (p=0,000), ürün inovasyonu (p=0,000), organizasyonel inovasyon (p=0,001) ve pazar inovasyonu (p=0,000) için hesaplanan p değeri alfadan küçüktür ve bu faktörlerin regresyon denkleminde alınmasının uygun olduğu saptanmıştır (p<0,05). H_{34.1} hipotezi kabul edilerek, elde edilen bu sonuçlara da bakılarak sabit katsayının, entelektüel sermayenin, müşteri sermayesinin, yapısal sermayenin, süreç inovasyonun, ürün inovasyonun, organizasyonel inovasyonun ve pazar inovasyonun özgeciliği etkilediği bulunmuştur.

$Y = \beta_0 + \beta_i X_i$ biçimindeki denklemde aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu bulunan düzey sayısı yedi olduğu için i=7 dir.

Başka bir deyişle bulunan denklem teorikte $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7$ biçimindedir. Denklemdeki sembollerin anlamları ve karşılıklarının ne olduğu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo-48 Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Özgecilik
X ₁	Bağımsız Değişken	İnsan Sermayesi
X ₂	Bağımsız Değişken	Müşteri Sermayesi
X ₃	Bağımsız Değişken	Yapısal Sermaye
X ₄	Bağımsız Değişken	Süreç İnovasyonu
X ₅	Bağımsız Değişken	Ürün İnovasyonu
X ₆	Bağımsız Değişken	Organizasyonel inovasyon
X ₇	Bağımsız Değişken	Pazar İnovasyonu
β_0	Sabit Katsayı	0,255(Tablodaki B değerlerinden)
$\beta_1 ; \beta_2 ; \beta_3;$	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	-0,315; 0,758; -0,141
$\beta_4; \beta_5 ; \beta_6 ; \beta_7$	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	-0,331; -0,357; 0,706; 0,338

Tablodaki değerler denkleme konulursa denklem,

Özgecilik = 0,255 - 0,315 İnsan Sermayesi + 0,758 Müşteri Sermayesi - 0,141 Yapısal Sermaye - 0,331 Süreç İnovasyonu - 0,357 Ürün İnovasyonu + 0,706 Organizasyonel inovasyon + 0,338 Pazar İnovasyonu olarak şekillenir.

Kurulan regresyon denklemi sonucunda Özgecilik;

- İnsan sermayesi ile arasında negatif yönlü %31,5 oranında bir ilişki vardır. İnsan sermayesi bir birim arttığında özgecilik 0,315 birim azalacaktır.
- Müşteri sermayesi ile arasında pozitif yönlü %75,8 oranında bir ilişki vardır. Müşteri sermayesi bir birim arttığında özgecilik 0,758 birim artacaktır.
- Yapısal sermaye ile arasında negatif yönlü %14,1 oranında bir ilişki vardır. Yapısal sermaye bir birim arttığında özgecilik 0,141 birim azalacaktır.
- Süreç inovasyonu ile arasında negatif yönlü %33,1 oranında bir ilişki vardır. Süreç inovasyonu bir birim arttığında özgecilik 0,671 birim azalacaktır.
- Ürün inovasyonu ile arasında pozitif yönlü %35,7 oranında bir ilişki vardır. Ürün inovasyonu bir birim arttığında özgecilik 0,357 birim artacaktır.

- Organizasyonel inovasyon ile arasında pozitif yönlü %70,6 oranında bir ilişki vardır. Organizasyonel inovasyon bir birim arttığında özgecilik 0,706 birim artacaktır.

- Pazar inovasyonu ile arasında pozitif yönlü %33,8 oranında bir ilişki vardır. Pazar inovasyonu bir birim arttığında özgecilik 0,338 birim artacaktır.

5.16.2.2. İnovasyonun ve Entelektüel Sermayenin Dürüstlüğü Etkisi

Tablo-49 İnovasyon ve Entelektüel Sermaye ile Dürüstlük Arasındaki İlişki

Ölçekler	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Entelektüel Sermaye	Sabit Katsayı	,234	,115		2,032	,043
	İnsan Sermayesi	-,426	,080	-,371	-5,333	,000
	Müşteri Sermayesi	,886	,119	,759	7,424	,000
	Yapısal Sermaye	,134	,048	,143	2,787	,006
İnovasyon	Süreç İnovasyonu	-,347	,037	-,350	-9,293	,000
	Ürün İnovasyonu	-,332	,058	-,271	-5,735	,000
	Organizasyonel İnovasyon	,518	,068	,471	7,588	,000
	Pazar İnovasyonu	,513	,058	,526	8,801	,000

Model Anlamlılığı İçin P Değeri (p)=0,000
Düzenlenmiş R kare Değeri(R²)=0,823

H_{35.0}: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi, yapısal sermaye ile süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu; dürüstlüğü etkilememektedir.

H_{35.1}: İnsan sermayesi, müşteri sermayesi, yapısal sermaye ile süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu; dürüstlüğü etkilemektedir.

İnovasyon ve Entelektüel Sermaye ile Dürüstlük Arasındaki İlişkiyi test etmek için kurulan modelin anlamlı olduğu saptanmıştır (p=0,000<0,05). Ayrıca kurulan regresyon denkleminin açıklama yüzdesinin (R²) 0,823 olduğu görülmektedir.

Sabit katsayı (p=0,043), entelektüel sermaye (p=0,000), müşteri sermayesi (p=0,000), yapısal sermaye (p=0,006), süreç inovasyonu (p=0,000), ürün inovasyonu (p=0,000), organizasyonel inovasyon (p=0,001) ve pazar inovasyonu (p=0,000) için hesaplanan p, alfa dan daha küçüktür ve bu faktörlerin regresyon denkleminin alınmasının uygun olduğu saptanmıştır (p<0,05). Bu yüzden H₃₅₁ hipotezi kabul edilerek, elde edilen bu sonuçlara da bakılarak sabit katsayının, entelektüel sermayenin, müşteri sermayesinin, yapısal sermayenin, süreç inovasyonun, ürün inovasyonun, organizasyonel inovasyonun ve pazar inovasyonun dürüstlüğü etkilediği bulunmuştur.

$Y = \beta_0 + \beta_i X_i$ biçiminde oluşturulan denklemde aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu bulunmuş düzey sayısı yedi olduğu için i=7 dir.

Denklemin teorik biçimi $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7$ şeklinde kurulacaktır. Denkleminde yer alan sembollerin anlamları ve neye karşılık geldikleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo-50 Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Dürüstlük
X ₁	Bağımsız Değişken	İnsan Sermayesi
X ₂	Bağımsız Değişken	Müşteri Sermayesi
X ₃	Bağımsız Değişken	Yapısal Sermaye
X ₄	Bağımsız Değişken	Süreç İnovasyonu
X ₅	Bağımsız Değişken	Ürün İnovasyonu
X ₆	Bağımsız Değişken	Organizasyonel inovasyon
X ₇	Bağımsız Değişken	Pazar İnovasyonu
β_0	Sabit Katsayı	0,234(Tablodaki B değerlerinden)
$\beta_1 ; \beta_2 ; \beta_3 ;$	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	-0,426; 0,886; -0,134
$\beta_4 ; \beta_5 ; \beta_6 ; \beta_7$	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	-0,347; -0,332; 0,518; 0,513

Tablodaki sembol karşılıkları ve değerler denkleminde ait olan kısma konulduğunda denklem,

Dürüstlük = 0,234 - 0,426 İnsan Sermayesi + 0,886 Müşteri Sermayesi - 0,134 Yapısal Sermaye - 0,347 Süreç İnovasyonu - 0,332 Ürün İnovasyonu + 0,518 Organizasyonel inovasyon + 0,513 Pazar İnovasyonu biçiminde olacaktır.

Kurulan regresyon denklemi sonucunda dürüstlük;

- İnsan sermayesi ile arasında negatif yönlü %42,6 oranında bir ilişki vardır. İnsan sermayesi bir birim arttığında dürüstlük 0,426 birim azalacaktır.
- Müşteri sermayesi ile arasında pozitif yönlü %88,6 oranında bir ilişki vardır. Müşteri sermayesi bir birim arttığında dürüstlük 0,886 birim artacaktır.
- Yapısal sermaye ile arasında negatif yönlü %13,4 oranında bir ilişki vardır. Yapısal sermaye bir birim arttığında dürüstlük 0,134 birim azalacaktır.
- Süreç inovasyonu ile arasında negatif yönlü %34,7 oranında bir ilişki vardır. Süreç inovasyonu bir birim arttığında dürüstlük 0,347 birim azalacaktır.
- Ürün inovasyonu ile arasında pozitif yönlü %33,2 oranında bir ilişki vardır. Ürün inovasyonu bir birim arttığında dürüstlük 0,332 birim artacaktır.
- Organizasyonel inovasyon ile arasında pozitif yönlü %51,8 oranında bir ilişki vardır. Organizasyonel inovasyon bir birim arttığında dürüstlük 0,518 birim artacaktır.
- Pazar inovasyonu ile arasında pozitif yönlü %51,3 oranında bir ilişki vardır. Pazar inovasyonu bir birim arttığında dürüstlük 0,513 birim artacaktır.

TARTIŞMA

Örnek ve Ayas'ın⁴³⁶ 2015 yılında yapmış olduğu çalışmada; ana amaç işletmelerin sahip olduğu entelektüel sermayeleri ile yenilikçi iş davranışları arasındaki bağlantıyı belirlemek ve işletmenin performansına nasıl yansıtılabileceğini ortaya koymaktır. Araştırmada Survey yöntemi ve anket tekniği kullanılmıştır. Sorular oluşturulurken daha önce yapılmış olan çalışmalar da dikkatle irdelenmiştir. Anket hazırlanırken, araştırmacının amacı doğrultusunda önceki çalışmalarda kullanılan farklı ölçekler tekrar gözden geçirilmiştir. Araştırma ile ilgili veri toplama aracı olarak Nazari (2011) ve arkadaşlarının geliştirdiği ve Şahin (2012)'in uyarladığı "Entelektüel Sermaye", De Jong ve Den Hartog (2010)'un geliştirdiği "Yenilikçi İş Davranışı" ve Bontis (1998) ve Akdağ (2012)'in geliştirmiş olduğu "Performans" ölçekleri göz önüne alınmıştır. Anket formu oluşturulurken söz konusu sorular çalışmaya uyarlanmıştır. Anketteki soruların 5'i bilgi içerikli sorulardan oluşmaktadır, diğer bölümlerde entelektüel sermayeyi ölçmeye yönelik 19, yenilikçi davranışı ölçmeye yönelik 17 ve işletme performansını ölçmeye yönelik 9 soru bulunmaktadır. Entelektüel sermaye ve yenilikçi iş davranışı bölümünde yer alan sorular "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" şeklinde düzenlenen 5'li Likert tipi ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. İşletme performansının ölçülmesine yönelik hazırlanan bölümdeki sorular ise, "en düşük", "düşük", "orta", "yüksek" ve "en yüksek" şeklinde düzenlenen 5'li Likert tipi ölçek üzerinden ele alınmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach's Alpha istatistiği ile araştırılmış ve tüm ölçekler güvenilir bulunmuştur. En küçük güvenilirlik katsayısı 0,745 ile entelektüel sermaye boyutunda elde edilmiştir. En yüksek güvenilirlik katsayısı ise 0,888 ile yeni fikrin desteklenmesi boyutunda elde edilmiştir. Ölçeklerin ortalamaları incelendiğinde en küçük ortalama 3,839 ile yenilikçi fikrin uygulanması boyutunda elde edilirken maksimum ortalama ise 4,35 ile müşteri sermayesi ve subjektif performans boyutlarında elde edilmiştir. Varılan sonuçta; işletmeler içerisinde yeniliğe dönüşebilen entelektüel sermaye, işletme performansını arttıran bir nitelik taşımaktadır. İşletmelerin, yalnızca hayatını sürdürebilmekten öte stratejik düşünebilen ve yüksek performansa ihtiyaç duyan işletmelerin; entelektüel sermaye ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi önemseyerek hareket etmeleri gerekmektedir. Sürdürülebilir performansın sağlanmasında ve devamında entelektüel sermayenin etkin bir şekilde yönetimi anahtar rol oynamaktadır. Bu tezin verileri analiz edildiğinde ise, İnovasyon ve

⁴³⁶ Ali Şahin Örnek ve Siyret Ayas, "Entelektüel Sermaye ile Yenilikçi İş Davranışının İşletme Performansına Etkisi: Bilişim Sektörü Uygulaması", *İşletme Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt: 16, Sayı: 2, 91-116, s. 91.

entelektüel sermaye ile dürüstlük anlamlı bir ilişki bulunduğu ($0,05 > 0,000$, $0,006$) görülmüştür. İşletmede inovasyonun oluşabilmesi için örnek rol modellere ihtiyaç vardır ve dürüstlük işletme içinde motive olmuş çalışanların sayısını artırmaktadır.

Mohamed'in⁴³⁷ 2019 yılında yapmış olduğu çalışmada; ana amaç entelektüel sermayenin entelektüel sermaye, sosyal sermaye ve yapısal sermaye olarak kabul edilen bileşenleri açısından inovasyon türlerini nasıl etkilediğini tespit etmektir. Bu ilişkiyi anlamak için Ulusal Petrol Kurumuna bağlı Libya petrol şirketleri üzerinde ampirik bir çalışma yürütülmüştür. Çalışmanın verileri Ulusal Petrol Kurumu'na bağlı rastgele seçilen 7 şirketin üst düzey departman yöneticilerinden elde edilmiştir. Çalışmanın örneklemini, dağıtılan ve doldurulduktan sonra geri dönen anketler yoluyla oluşturulmuştur. Çalışmanın anketi araştırmada yer alan bu yedi şirketin tüm üst düzey departman yöneticilerine dağıtılmıştır. Böylece toplamda 140 anket dağıtılmış ve 135 tanesi geri alınmıştır. Bu çalışmada, verilerin toplanmasında "İnsan Sermayesi Ölçeği", "Sosyal Sermaye Ölçeği", "Örgütsel Sermaye Ölçeği" ve "İnovasyon Türleri Ölçeği" kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliğini test etmek amacıyla her ölçek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmış ve modelin uyum değerleri incelenmiştir. İnsan sermayesi ölçeğinin iç tutarlılık analizi Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak gerçekleştirilmiş ve Cronbach Alpha katsayısı değeri %80,5; sosyal sermaye ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı %79,6 olarak; yapısal sermaye ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı %79,3; inovasyon türleri ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı %93,7 olarak ölçülmüştür. Sonuç olarak; entelektüel sermaye ile ürün/süreç inovasyonu arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiyi doğrulamıştır. Bu, entelektüel sermayenin ürün/süreç inovasyonu için son derece önemli olduğu anlamı taşımaktadır. Bu tezde yapılan analizler sonucunda, entelektüel sermaye ile süreç inovasyonu, ürün inovasyonu ve pazar inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu ($0,05 > 0,000$) tespit edilmiştir. İşletmelerde entelektüel sermayenin oluşturduğu entelektüel birikim ve tecrübelerin inovasyon sürecinde bir araya getirilmesi gerekmektedir. Entelektüel sermayenin varlığı inovasyona olan ilgi ve isteği güçlendirmektedir. Bu durum işletmede katılım ve bilgi paylaşımını da aynı oranda artırmaktadır.

Yıldız'ın⁴³⁸ 2011 yılında yapmış olduğu çalışmada; amaç, entelektüel sermayenin işletme performansına etkisinin olup olmadığına ilişkin yöneticilerin

⁴³⁷ İbrahim A. Mohamed, Entelektüel Sermaye Yatırımı ve İnovasyon Üzerindeki Rolü: Ulusal Petrol Kurumuna Bağlı Libya Petrol Kurumuna Bağlı Libya Petrol Şirketlerinde Ampirik Bir Çalışma, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019, s. 4, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

⁴³⁸ Yıldız, a.g.e., s. 11.

algılarını anlamaktır. Araştırma, Türk bankacılık sektöründeki İMKB'ye kote 8 özel sermayeli mevduat bankasının 421 yöneticisi üzerinde anket yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmanın yöntemi, anket yöntemidir. 44 sorudan oluşan ve 5'li Likert ölçeğine göre oluşturulmuş anket, 421 banka yöneticisine yapılmıştır. Araştırmanın örnekleme yöntemi ise tesadüfi olmayan yöntemlerden olan kota örneklemedir. Bankacılık sektörünü temsil etme özelliğinin yüksek olabileceği (çalışan sayısı, şube sayısı)düşünülerek, özel sermayeli mevduat bankaları bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. İMKB'ye kote 8 özel sermayeli mevduat bankasının çalışan sayıları 80060 olduğu için Sekeran (1992)'ye göre örnek büyüklüğünün %5 anlamlılık seviyesine göre en az 384 olması gerekmektedir. Sonuç olarak; entelektüel sermaye unsurlarının banka performansı üzerindeki etkileri ile ilgili bulgular dikkate alındığında; entelektüel sermayenin (entelektüel sermaye, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi) banka performansını (sübjektif performansı ve objektif performansı) anlamlı bir şekilde ve olumlu olarak etkilediği bulunmuştur. Bu tezde yapılan analizler neticesinde, İnovasyon ve entelektüel sermaye ile özgecilik anlamlı bir ilişki bulunduğu ($0,05 > 0,000, 0,004$) görülmüştür. İşletmede işletme hedefleri ile çalışanın performansını birleştiren bir yapı oluşturmak için çalışanın özgeciliği kavramının geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için de yaratıcı fikirlerin paylaşıldığı, açıklık ve katılımın olduğu ortamlarda çalışanların bir araya gelmesi çok önemlidir.

Özgün'ün 2019⁴³⁹ yılında yapmış olduğu çalışmada; araştırmanın amacı örgütsel sosyal sermayenin örgütsel performans üzerindeki direkt ve dolaylı etkilerinin araştırılarak hem literatüre hem de performanslarını geliştirmek isteyen işletmelere fayda sağlamaktır. Araştırmada, sosyal sermayenin örgütsel performansı ne şekilde etkilediği de araştırılmaktadır. Araştırmanın evrenini İstanbul Kamu Hastane Birlikleri oluşturmaktadır. Bütün hastaneleri temsilen, araştırmacının kolay ulaşabileceği ve izin alabileceği bir birlik seçilmiştir. Kamu hastaneleri aynı organizasyon sistemi içinde yer aldığı, benzer idari ve kültürel temellere dayandığı için, araştırmanın İstanbul'u temsil ettiği varsayılmıştır. Araştırma evreni 6 birlik ve 57 hastaneden oluşmaktadır. Araştırma örnekleme de 4 eğitim ve araştırma hastanesi, 3 özel dal hastanesi ve 2 devlet hastanesi olmak üzere bir İstanbul'daki bir birlikte faaliyet gösteren 9 hastaneden oluşmaktadır. Araştırma İstanbul ilindeki bir birlikte faaliyet gösteren 9 hastanede gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 414 sorumlu personel katılmıştır. Sosyal sermaye, entelektüel sermaye, performans

⁴³⁹ Ayşe Hilal Özgün, Sosyal Sermaye Entelektüel Sermaye, İnovasyon ve Performans İlişkisi: Sağlık Kurumları Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2019, s. 85 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

algısı ve inovasyon çalışmalarıyla ilgili veriler anket yöntemiyle toplanmış; objektif performans verileri ise hastanelerin verimlilik karnelerinden bulunmuştur. Araştırma modelindeki direkt ve dolaylı ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirliği ölçmek için Cronbach alfa değeri hesaplanmıştır. Cronbach alfa değerleri SSY, SSI, SSB, ESY, ESI, ESM ve INO için 0,90'nın, PERF için ise 0,80'nin üzerindedir. 0,7'nin üzerindeki Cronbach alfa değerleri yüksek güvenilirliğe işaret etmektedir. Sonuç olarak, sosyal sermaye ve performans arasında inovasyon çalışmaları ve entelektüel sermayenin seri çoklu aracılık etkisi ve bu etkinin olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu tezde yapılan analizler sonucunda ise, müşteri sermayesi ile süreç inovasyonu, ürün inovasyonu ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu ($0,05 > 0,000, 0,001$) tespit edilmiştir. İşletmeler, zorlayıcı rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için ya yeni ürün ve hizmetlere bulmalı ya da mevcutları geliştirip değiştirerek yepyeni, daha kaliteli ve ucuz hale getirebilmelidir.

Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan'ının⁴⁴⁰ 2014 yılında yapmış olduğu araştırmada; işletmeler, çalışanlarının performanslarını arttırmak için birçok yöntem uygulamaktadırlar. Ödüllendirme ve çalışanlara özerklik verilmesi bu yöntemlerden sayılabilir. Çalışanların özerklik ve ödül algılarının çalışanın inovasyona yönelik davranışı aracılığı ile çalışan performansı üzerindeki etkisini anlamak için bireylerin demografik özelliklerine göre özerklik, ödüllendirme, çalışanın inovasyona yönelik davranışı ve çalışan performansındaki farklılıklar incelenmiştir. Araştırmanın amacı ile paralel doğrultuda oluşturulan hipotezleri test etmek için, araştırma dahilindeki bireylerin demografik özelliklerine göre ödüllendirme algıları ve özerklik bakış açıları, inovasyona yönelik davranışları ve performanslarında oluşan farklılıklar araştırılmıştır. 419 MBA öğrencisiyle gerçekleştirilen çalışmada veriler, araştırmacılar tarafından, anket çalışmasının yapıldığı günlerde derse gelen öğrencilerin sınıf ortamında anket formunu cevaplandırmaları istenerek elde edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, ödüllendirme, özerklik, çalışanın inovasyona yönelik davranışı ve çalışan performansı ölçeklerinin sırasıyla güvenilirlik katsayıları 0.88, 0.654, 0.85 ve 0.83'dür. Çalışan 419 MBA öğrencisi (ile yapılan çalışmanın, çalışanların ödüllendirme ile ilgili bakış açıları, özerklik algıları, inovasyona yönelik hal ile davranışları ve performansları arasındaki ilişkilerin

⁴⁴⁰İşıl Pekdemir vd., "Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2014, Cilt: 43, Sayı: 2, 332-350.

açıklanmasında kılavuz olacağı beklenmektedir. Yapılan çalışmanın sonucunda, ödüllendirme algısının çalışan performansı üzerindeki etkisi çalışanın inovasyona yönelik davranışının kısmi aracılık rolü olduğu ve özerklik algısının çalışan performansı üzerindeki tesirinde çalışanın inovasyona dönük davranışının tam aracı rolü olduğu bulunmuştur. Çalışma hayatında daha fazla deneyimi olan çalışanların özerklik ve ödüllendirme algılarının daha yüksek olduğu ve inovasyona yönelik davranışlarının daha fazla olduğu görülmüştür. Bu sonuç, katılımcıların iş hayatlarındaki deneyimlerinin artmasının kendilerine verilen özerkliği arttığını ve özerkliğin getirdiği karar verme özgürlüğü ve inisiyatif kullanabilme yetisi ile inovasyona yönelik davranışlarının daha fazla olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle inovasyona yönelik yeni fikirler geliştirmeleri konusunda daha fazla çabalamaktadırlar ve bu yönde ödüllerinin yeterli düzeyde olmasa da arttığını düşünmektedirler. Bu tezde yapılan incelemeler sonucunda ise, yapısal sermaye ile süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu ($0,05 > 0,000$) tespit edilmiştir. İşletmelerin inovasyonu en kalıcı şekilde oluşturabilmesi için vizyonunu, misyonunu, kültürünü ve yönetim süreçlerini inovasyon süreçlerine uyumlu hale getirmesi çok önemlidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bütün dünyada değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. Toplumsal yaşamın da tüm dinamiklerinin farklılaştığı bu ortamda, devletler, işletmeler ve bireyler, değişim ile dönüşümden büyük oranda etkilenmektedir. Meydana gelen bu değişim ve dönüşümlerle beraber bilgiye ve yeni ortaya çıkan teknolojilere erişmek kolay olmakla birlikte, hizmet ve ürünlerin üretiminde süreçlere dayandırılan bir iyileştirme yapılması ile birlikte verimlilik artmaktadır. Yanısıra mevcut ve potansiyel tüm kaynakları etkin olarak değerlendirmek gerekmektedir. Aynı zamanda şu an önemli olan bilgi zamanla değersiz bir yığın haline gelebilmektedir. Bu yüzden dönüşüm ve değişim sürecinde bilginin önemli bir kaynağı olan entelektüel sermayenin de varlığı büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla entelektüel sermaye, yeniliğe aktarıldığı anda performans büyük oranda etkilenmektedir.

Bu çalışma ile işletmelerin sahip oldukları entelektüel sermaye ve inovasyon arasındaki ilişkilerin belirlenerek, çalışan performansı üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında veri analizleri ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler ve geliştirilen öneriler, aşağıda yer almaktadır.

- İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile bireylerin cinsiyeti arasındaki ilişki incelendiğinde; havayolu işletmelerinde çalışanların cinsiyetleri bazında, entelektüel sermaye kullanımı ve yenilikleri yönetebilme kabiliyeti ve inovatif algıların belirgin şekilde farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Çünkü işletme içinde çalışanlar profesyonel bir iş yapmak durumunda olup, görevin gereklerini cinsiyetten bağımsız şekilde ifa etmektedirler. İşletmelerin verimli ve karlı sonuçlar elde etmesi için, bilgi temelli entelektüel sermaye varlığının aktif olması gerekmektedir. Bu nedenle; en güçlü işletmeler, finansal yapıları zengin olanlar değil, entelektüel sermayesini geliştiren ve sermayesini etkin olarak kullanıp yöneten işletmelerdir. Entelektüel bilgi ve birikim, işletmelerin insan sermayesinden, yapısal sermayelerinden ve müşteri ile ilişkisel sermayelerinden elde edilmektedir. İşletmelerde büyüme sürekliliğinin sağlanması insana yatırımın sürekliliğine bağlıdır. İnsan faktörünün büyüme sürecinde ne kadar önemli olduğunun fark edilmesiyle, işletmelerde de insana öncelik veren gelişme stratejileri ön plana çıkmıştır. Sivil havacılık sektörünün de en önemli problemi nitelikli iş gücüdür. Sektörde ilgili eğitim kurumlarının sayısı artsa da içeriğin güncel olmaması, pratikte uygulama olanaklarının yetersizliği, dil eğitiminin sektörün ihtiyacını karşılayamaması mevcut sorunlardandır. Günümüzde, gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler arasındaki en

temel farklılıklardan biri de cinsiyetçi bakış ve pozitif ayrımcılıktır. Kadınların işteki statülerinin ikinci planda kalması, bilgi toplumuna geçiş sürecinde önemli bir kısıt olarak görülmektedir.

- Ürün inovasyonu ile bireylerin cinsiyeti arasındaki ilişki incelendiğinde; görülmüştür ki, işletmenin gelecekteki amaç ve stratejisini oluşturan vizyon, işletmelerin yapmış oldukları ürün çalışmaları ile ilgili hedefleri belirlemede ve çalışanların ortak hedeflere ulaşmak için çalışmalarını hızlandırmaktadır. Geleceğe yönelik amaçların belirlenmediği bir işletmede ürün inovasyonu da başarılı olamamaktadır. İşletmenin geleceğe yönelik hedeflerini belirlemeleri ve bu planlamaları yönetici ve çalışanları ile cinsiyetten bağımsız olarak paylaşmaları gerekmektedir. Bu bakış havacılık işletmeleri açısından, işletmenin başarısı ve toplumsal açıdan da bakıldığında toplumsal kazanımlar bakımından önemli görülmektedir.

- İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile bireylerin yaşı arasındaki ilişki incelenmiş ve görülmüştür ki, bir işletme, entelektüel sermayesinin oluşturduğu yeni fikirleri hayata geçirmekle başarı elde ederken, yenilikleri hayata geçirme aşamasında, önceden elde edilmiş bulunan, kıymetli deneyimlerden süzülmuş bilgilerin kattığı tecrübeleri de değerlendirmelidir. Gerek havacılık işletmelerinde gerekse de diğer sektörlerdeki işletmelerde, yöneticilerin dikkat etmesi gereken önemli noktalardan biri; stratejik öneme sahip bireylerin yaş kriterinden bağımsız olarak korunması gerekliliğidir.

- Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin yaşı arasındaki ilişki incelendiğinde; genç çalışanların sektörde daha çok değerlendirilmelerinin nedenleri arasında, fiziki görünümün önemli olması, diksiyonun önemi, uzun süreli ayakta çalışma gerekliliği gibi müşteri memnuniyeti ve çalışma sistemi açısından önemli olan kriterler yer almaktadır. Bireylerin yaşının ilerlemesi havacılık işletmesi için zorlayıcı olarak görülse de deneyim ve bilgi de büyük bir önem taşımaktadır.

- Özgeçilicilik ve dürüstlük ile bireylerin yaşı arasındaki ilişki incelendiğinde; işletme içinde çalışanların yaşlarının; onların algılarını, işlerine dönük davranışlarını ve taleplerini etkileyebildiği fark edilmiştir. İş hayatına yeni başlayan bir çalışan, bir iş yerinde bulunmanın, kendisini ifade etmenin ve işe odaklanmanın güçlüğüne yaşamaktadır. İş arama aşamasında tercih ettiği, kişisel niteliklerine ve eğitimine uygun olan işlerdir. Değer katabileceği iş yerinde bulunma, işine bağlı hissetme, istekli çalışma da arzu ettiği unsurlardır. Çalışanların, işe bağlanması için işin işleyişiniyi bilmesi, iş ortamını iyi tanınması ayrıca adaptasyon evresini geçirmiş olması gerekmektedir. Kendisi için işyerinin uygun iklimi olduğunu fark edebilmesi

içinbelirli bir süre geçmesine ihtiyaç duyulur. Yaş ilerledikçe, çalışanın işletme performansına katkısı artmakta, iş hayatına ve işe yönelik bazı değerleri de değiştirebilmektedir. İşletme içinde yaş ile ilgili ayrımcılığı tetikleyen, yaşlı işgücüne yönelik kalıp ve olumsuz düşünceler, bireyler için olduğu kadar en temelde işletme için de kayıplar oluşturmaktadır. İşletmeler nispeten daha az deneyime sahip, sosyal hakları fazla dikkate almayan ve daha düşük ücretlerle daha genç çalışan tercih ederken; önemli bir kabiliyet, tecrübe ve çoklu bakış kaynağını da kaybetmektedir.

- İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile bireylerin eğitim durumu arasındaki ilişki incelendiğinde; işletmeler için entelektüel sermayenin gün geçtikçe daha da önemli olduğu görülmüştür. Çünkü yapısal sermayeye ek olarak entelektüel sermayenin kapsamına müşteri sermayesi ve insan sermayesi de girmektedir. Yeni ekonomiye has küresel rekabette müşteriye odaklı bir strateji takip eden, teknik bakımdan düzeyli, iyi eğitilmiş insan kaynağına sahip işletmeler, yapısal bağlamda bilgi tabanlı ve yönetsel açıdan da insan merkezli olmak zorundadırlar. İşletmenin değişmesini ve gelişmesini sağlayan, öğrenmeyi öğrenerek, bulunduğu çemberin ilerisine geçebilen bireyler, iyi eğitim görmüş bireylerdir. Bu özelliklerin kazanılmasında bireyin almış olduğu eğitimin önemli bir yeri vardır. Eğitim, belirli davranışları değiştirmek ve geliştirmektir. Eğitim, entelektüel sermayenin yetişmesinde en önemli öge olarak görülmektedir. Bilimsel ve teknolojik yenilikleri geliştirmesi nedeniyle eğitim, entelektüel sermayenin verimliliğini ve etkinliğini yükseltir. Eğitimle çalışanların kabiliyetleri fark edilir ve geliştirilir. Eğitim bireye uyum sağlama becerisi sunmaktadır. Yeni fırsatları görme yeteneği vermekte ve oluşan bilgilerin diğer bireylere aktarımını yapmaktadır. Havayolu işletmeleri için öğrenme ve gelişme boyutundaki performans göstergeleri işletme için gelecekte karlılık ve gelir durumlarını etkileyecek iç ve dış faktörleri içermektedir.

- Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin eğitim durumu arasındaki ilişki gözlemlenen odur ki; eğitim tasarımı doğru yapılmış bir inovasyon stratejisine sahip olmak bir gerekliliktir. Eğitim, tek başına bir yenilik alanı olmakla birlikte yenilikle önemli bir ilişki içerisinde bulunan ekonomilerde ve toplumlarda yenilik yapma becerilerini geliştiren bir sistemdir. Eleştirel düşünme, yaratıcılık ve hayal gücü, konu temelli sosyal ve duygusal beceriler eğitimle kazanılır ve inovasyon başarısının temel anahtarıdır.

- Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin medeni durumu arasındaki ilişki incelendiğinde gözlemlenen, evli çalışanların daha çok sorumluluk aldığı ve aidiyet duygusunun daha ileri düzeyde olduğudur. Bu durumda, evli kişilere verilebilecek ekstra ödüller, çalışanın daha çok motive olması, işine daha çok sahiplenmesi, yeniliklere açık olması,

verimliliğin artması gibi sonuçları beraberinde getirmektedir. Evli olmayan çalışanların ise hayatlarında oluşabilecek düzensizlik, sorumluluktan kaçma, ait olma duygusunun bulunmaması gibi problemlerin varlığı çalışma hayatının negatif yönde etkilemektedir. İnovatif becerilerin özünde odaklanma ve adanma bulunmaktadır. Odaklanma ve adanma, evli olan bireylerde daha sık görülmektedir.

- İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile bireylerin mesleği arasındaki ilişkiye bakıldığında; yoğun sorumluluk gerektiren meslekler ve aidiyet duygusunun daha ileri düzeyde olduğu göz önünde olduğu durumlar; çalışanın daha çok motive olması, işini daha çok sahiplenmesi, yeniliklere açık olması ve verimliliğin artması gibi sonuçları beraberinde getirir.

- İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile bireylerin hizmet yılı arasındaki ilişki incelendiğinde; işletmede hizmet yılı fazla ve deneyim sahibi çalışanın işletmenin kurumsal hafızasını oluşturduğu, bu hafızanın değerinin zaman içinde anlaşıldığı görülmektedir.

- Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin hizmet yılı arasındaki ilişkide; deneyim sahibi ve işletmede hizmet süresi fazla olan çalışanlar, inovatif becerileri geliştirmek adına eğitmen ve mentor olarak gerekli ve kıymetlidirler.

- Özgüçlük ve dürüstlük ile bireylerin hizmet yılı arasındaki ilişkiye bakıldığında; hizmet yılı yüksek olan deneyimli çalışanın, işletme içinde etik değerlere daha saygılı ve adanmış çalıştığı görülmektedir. Çünkü söz konusu çalışanlar, kendilerini işletmenin kuralları ile bütünleşmiş hissetmektedirler.

- İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile bireylerin performansa katkısı arasındaki ilişki incelendiğinde saptanmıştır ki; işletmenin karlı ve verimli çalışabilmesi için insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayenin varlığı gerekmektedir. İşletme çalışanlarının eğitilmesi ve buna bağlı olarak entelektüel sermayenin iyileştirilmesi, çalışan performansını ve işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.

- Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin performansa katkısı arasındaki ilişkide; ürün, süreç, organizasyonel yapı veya pazarlama uygulamalarına ilişkin geliştirilebilecek yenilikler, işletmelerin bütünleşik performanslarını yenilikçilik, üretim, pazar ve nihayet finansal performansları temelinde olumlu bir biçimde etkilenmektedir. İnovasyon, işletmelerin performanslarını arttırmanın yanı sıra, işletmenin çekirdek kabiliyetlerini ve insan kaynaklarının yetkinlik düzeylerini yükseltmektedir. Özellikle yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi, yeni süreç ve yapılanmaların

yanında işletme fonksiyonları için yeni yol veya yöntemlerin gerçekleştirilmesini, bu yenilikler çerçevesinde öncelikle insan kaynaklarının ve işletmenin temel yeteneklerinin geliştirilmesini ve sonuçta karlı büyümeyi sağlamaktadır.

- Özgecilik ve dürüstlük ile bireylerin performansa katkısı arasındaki ilişki incelendiğinde; işletme içinde etik değerlere saygılı ve aidiyeti yüksek çalışanın işletmenin bütününe de değer kattığı görülmektedir. Örnekle açıklamak gerekirse, çalışanları hissedar durumuna getirme yaklaşımının yaygınlaşması, insan sermayesini finansal sermayeye dönüştürür, özgeciliği, aidiyeti artırır ve sonuçta çalışan performansının da ciddi oranda artmasına sebep olur.

- İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile bireylerin performansının artması arasındaki ilişki incelendiğinde görülür ki; entelektüel sermaye; işletme içinde çalışanların yeteneği, becerisi, bilgisi ve iç ilişkiler değeri bir bütündür. İnsan sermayesi yeniliklerin özü olarak görülmeyle, büyük önem taşımakta ve işletmelerin sonsuz yenilenme kabiliyetini ifade etmektedir. İnsan sermayesi kavramı, işletmedeki çalışanların bilgi, bakış ve yeteneklerini ortaya koymaktadır. Bu özellikler ne kadar fazla olursa bireyin performansı da o oranda yüksek olmaktadır. Bir işletme ne kadar kaliteli entelektüel sermayeye sahipse o kadar güçlü rekabet koşullarına sahiptir. İnsan kaynaklarının doğru uygulamalarının ve eğitimin, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirerek, insan sermayesine katkı sağladığını, grup etkileşimi, bilgi becerinin paylaşımını, iletişimi artırdığını, ilişkisel ve müşteri sermayesini büyüttüğünü ve elde edilen bilgi beceri ve birikimlerinin işletmedeki sistemi, süreçleri ve yapısal sermayeyi etkilediğini tüm bunların, sonuçta da işletmenin kültürüne yansıdığını söylemek mümkündür.

- Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin performansının artması arasındaki ilişkide; inovasyonun gerekliliği günümüz işletmeleri tarafından idrak edildiği için çalışanların inovasyon sürecine etkin katılımını ve yaratıcı düşüncelerini sağlayacak unsurların işletmelerde uygulanmasına dikkat edilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. İşletme içinde bireylerin performansını artırmaya yönelik uygulamaların işletmede yaratılacak inovasyon kültürü ile bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, bireylerin performansını artırmaya yönelik uygulamalara ağırlık verilirken inovasyon kültürünü oluşturmak ve bu kültürü kurum kültürü haline getirilerek başarılı bir şekilde uygulamak gerekli hale gelmiştir.

- Özgecilik ve dürüstlük ile bireylerin performansının artması arasındaki ilişkide; etik değerlere saygılı ve aidiyet duygusu yüksek çalışanın bireysel performansının da o oranda yüksek olduğu görülmektedir.

- İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile bireylerin yönetsel kararlara katılımı arasındaki ilişki incelendiğinde; entelektüel sermayenin, müşteri sermayesinin ve yapısal sermayenin işletmenin sahip olduğu değerler toplamını, kültürünü ve felsefesini de içine alan bir kavram olduğu, insana özgü değerler ile bilgi ve becerilerden oluştuğu fark edilmektedir. Bu bilgi ve becerilerin paylaşımı neticesinde elde edilen deneyimlerin işletme içine aktarılması sonucu örgütsel bir sermaye oluşur. İnsanların kendilerine ait bilgi ve deneyimlerini paylaşımları ise o işletmede yerleşmiş olan yönetsel kararlara katılma ve inisiyatif alma ile mümkündür. Havayolu hizmeti, yolcunun rezervasyon yaptırması ile başlayan ve varış alanına ayrılması ile nihayetlenen birçok aşaması bulunan karmaşık hizmetler bütünüdür. Yapılan araştırmalar, bu zorlu süreçte, müşteri deneyimi yaratmanın ve müşteri memnuniyetinin pazar payı ile karlılığı arttırdığını kanıtlamıştır. Özellikle müşteriye elde tutma, müşteri şikayetlerinin karşılanma oranı gibi göstergeler uzun dönem finansal karlılık tahminleri için değerlidir.

- Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin yönetsel kararlara katılımı arasındaki ilişki incelendiğinde görülen odur ki; çalışanların yönetsel kararlara katıldığı, inisiyatif aldığı, bilgi paylaşımının olduğu işletmelerde çalışanlara yeni fikirler üretebilmeleri için yollar açılmaktadır. Bunun sonucunda inovatif, verimli ve başarılı sonuçlara ulaşılmaktadır.

- Özgeçililik ve dürüstlük ile bireylerin yönetsel kararlara katılımı arasındaki ilişki incelendiğinde bulunmuştur ki; çalışanların yönetsel kararlara katıldığı, aldığı, bilgi paylaşımının olduğu işletmelerde çalışanlar yeni fikirler üretebilme cesareti bulmaktadır. Aidiyet duygusu gelişmiş ve sadık çalışan da işletme daha üretken ve mutlu çalışmaktadır. Böyle bir çalışanın bulunduğu ortama daha fazla değer katacağı da aşıkardır. Havayolu işletmeleri için operasyon süreci, yer hizmetleri ve yolcu hizmetlerinin performansı ile ilişkilidir. Uçuş operasyonun etkili ve verimli olması da insan sermayesinin bilgisi, deneyimi ve gayreti ile belirlenir.

- İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile bireylerin verimlilik ve etkinliğinin artması arasındaki ilişki incelendiğinde bir kez daha farkedilir ki; entelektüel sermayenin yönetilmesinde önemli kaynak, insan kaynaklarıdır. İşletme içinde çalışanın yaratmış olduğu değer, işletmenin sistemine, yapısına, kültürüne müşterisine olan katkısıyla entelektüel sermaye haline gelmektedir. Müşteri boyutundaki ve finansal boyuttaki performans göstergelerinin sonuçları da operasyonel performans göstergelerinin sonuçlarına bağlıdır. İyi bir müşteri hizmeti ve müşteri memnuniyeti, operasyonel işlemlerin kusursuzluğuna bağlıdır. İşletme içinen temel değerlerden müşteri ilişkilerinin başarısı, marka ve patentin kıymeti ile

yapısal sermaye ve işletmede çalışan personelin eğitimi, deneyimi işletmeye olan katkıları da entelektüel sermaye kaynaklıdır.

- Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin verimlilik ve etkinliğinin artması arasındaki ilişki incelendiğinde; inovasyon fikirleri, daha önce çözülmemiş sorunları çözmek veya daha önce karşılanmayan ihtiyaçlara cevap vermek için yaratılabilir. Bazen de işletmeler, var olan pek çok ürün ve hizmeti daha güzel, daha kullanışlı, daha çok insanın işine yarayacak hale getirmeyi amaçlayabilir. Bu fikirlerin hayata geçirilmesi, ortaya ürün, hizmet veya iş yapış yöntemlerinin çıkarılmasıyla işletme verimliliği arttırılmaktadır. Aynı zamanda bu ürün ve hizmetlerin pazarda satılmaya veya iş yapış yöntemlerinin uygulanmaya başlanmasıyla bireylerin verimlilik ve etkinliği de artmaktadır.

- Özgecilik ve dürüstlük ile bireylerin yönetsel kararlara katılımı arasındaki ilişkide; inovasyon süreçlerinde sürekli artan verimlilik ve uygulanabilir inovatif fikirler elde etmek için, çalışanın aidiyet duygusu ve sadakatinin gelişmiş olması gerektiği görülmektedir. Çalışanın kararlara katılımı, işletmeye birçok fayda sağlar. Ast ve üst çalışanlar arasında sağlanan açık ve dürüst iletişim sayesinde, çalışanlar kendilerini daha değerli hissetmektedir ve üst yönetimle aralarında pozitif bir bağ oluşmaktadır. Bu şekilde gerçekleştirilen takım çalışmaları daha verimli olmaktadır. Çalışanın çekinmeden ve dürüstçe fikrini söylemesi, yapıcı ve yaratıcı sonuçlar doğurmaktadır.

Çalışma kapsamında yapılan regresyon analizlerinden elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir;

- $p < 0,05$ sonucu elde edilmiş ve H311 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre, süreç inovasyonun, ürün inovasyonun ve pazar inovasyonun entelektüel sermayeyi etkilediği tespit edilmiştir. İnsan sermayesi ile inovasyon arasındaki ilişki incelendiğinde; entelektüel sermaye ve inovasyonun katma değer yaratabilmek için gereksinim duyulan önemli unsurlar olduğu görülmektedir. Bu iki kavram da ürünlere ve hizmetlere değer katmaktadır. İnovasyon ile entelektüel sermaye bir araya geldiğinde sadece üründe veya hizmetlerde değil üretim, satış ve yönetsel süreçlerde de değişiklikler ile geliştirmeler yapılabiliyor olması bu kavramın işletmeler için önemini ortaya koymaktadır.

- $p < 0,05$ sonucu elde edilmiş ve H321 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre, süreç inovasyonun, ürün inovasyonun ve pazar İnovasyonun müşteri sermayesini etkilediği tespit edilmiştir. İşletmede, müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve tüm çevresel unsurlar ile kurulan nitelikli ilişkiler; güvenilir ve kaliteli hizmet sağlama,

müşteri memnuniyeti ve kurumun imajı için değerli ve belirleyici bir rol oynamaktadır. Müşteri ilişkilerinin bu nedenle geçici olarak kurulmaması ve uzun vadeli bir yatırım olarak görülmesi önem arz etmektedir.

- $p < 0,05$ sonucu elde edilmiş ve H331 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre, süreç inovasyonun, ürün inovasyonun, organizasyonel inovasyonun ve pazar inovasyonun yapısal sermayeyi etkilediği tespit edilmiştir. Yapısal sermaye ile inovasyon arasındaki ilişkide; yapısal sermaye, bir işletmenin misyonunu, vizyonunu, stratejik yönetim süreçlerini, örgüt kültürünü, iş tanımlarını, yönetim felsefesini, organizasyon diyagramlarını, kurallarını kapsamaktadır. Aynı zamanda yapısal sermaye; işletmenin prosedürlerini, performans kriterlerini, kalite belgelerini, marka patentlerini, lisanslarını, logolarını, amblemlerini, görsellerini, veri tabanlarını, AR-GE çalışmalarını, ticari sırlarını, müşteri ilişkileri anlayışını da kapsamaktadır. Yapısal sermaye olmadan bir işletmenin inovatif duruşundan, toplam kalite anlayışından, rekabet gücünden, iç iletişiminden, iç ve dış müşteri memnuniyetinden söz edilemez.

- $p < 0,05$ sonucu elde edilmiş ve H341 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre, entelektüel sermayenin, müşteri sermayesinin, yapısal sermayenin, süreç inovasyonun, ürün inovasyonun, organizasyonel inovasyonun ve pazar inovasyonun özgeciliği etkilediği tespit edilmiştir. Bir işletmede birlik iklimi yaratma, ekip çalışması, uygulama yapabilme ve birlikte öğrenebilme, örgütsel bağlılık oluşturma, takım sinerjisi yakalama gibi yaklaşımların başarılı olabilmesi için çalışanların özgeci yaklaşımları önem taşımaktadır. Özgeciliğin çalışanın “ben” yerine “biz” olabilmesine tesiretmektedir.

- $p < 0,05$ sonucu elde edilmiş ve H351 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre, entelektüel sermayenin, müşteri sermayesinin, yapısal sermayenin, süreç inovasyonun, ürün inovasyonun, organizasyonel inovasyonun ve pazar inovasyonun dürüstlüğü etkilediği tespit edilmiştir. Yenilik yapmanın özgüveni olmanın, kararlı olmanın, dürüstlüğün ve kendine güvenin girişimcilik ve inovasyon sürecinde önem taşıdığı görülmektedir. İnovasyon yeteneği içinde ve girişimcilik süreçlerinde sahip olunması gereken önemli kişilik özelliği dürüstlük ve etik bakış olmaktadır.

Çalışma kapsamında yapılan veri analizlerinden elde edilen sonuçlar ve öneriler şu şekilde sıralanabilir;

- ✓ Entelektüel sermaye alt boyutları (entelektüel sermaye, müşteri sermayesi, yapısal sermaye) ile bireylerin cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile bireylerin

cinsiyeti arasındaki ilişki incelendiğinde, işletmede insan sermayesine yapılan yatırımın daha yüksek değer oluşmasını sağladığı görülür. Bu yatırım, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi de farkedilir şekilde geliştirir. Oluşan parasal değerler, yaratılan değerlerin bir fonksiyonudur ve ekonomik refahı artırır. Yansırı insana dair olan evrensel değerlerin varlığı güçlü ve sağlıklı bir organizasyon için gereklidir. Bunun için işletme içinde çalışanların profesyonel bir iş yaptığı bilinmeli ve çalışanlar için uygulanan gelişme fırsatları cinsiyetten bağımsız bir bakış açısı ile sunulmalıdır. İşletme çalışanlarının, inovasyon yeteneğinin yükseltilmesi ve performansın artırılması açısından yönetim bilişim sistemleri uygulamalarının memnuniyet seviyesinin maksimum düzeyde tutulması ve işletmenin ihtiyaçlarına uygun sonuçların elde edilmesi gerekmektedir. Genel olarak insan, mal ve hizmet üretme kabiliyetine sahiptir. Eğitim, bilgi ve çeşitli becerilerle donatılmış insanın mal ve hizmet üretmedeki kabiliyeti de artış gösterir. Sonuçta artan entelektüel sermaye ile birlikte bir işletmede üretilen mal ve hizmetlerin miktarı yükselir ve çeşitlenir. Bu nedendir ki işletme içinde çalışanların eğitiminin ve teknik becerilerinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılması önerilmektedir.

✓ İnovasyon alt boyutlarından ürün inovasyonu ile bireylerin cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ürün inovasyonu ile bireylerin cinsiyeti arasındaki ilişkide; işletme içinde işveren ve yöneticilerin, bireylerin cinsiyetlerinden bağımsız olarak çalışanın görev tanımını belirlemeleri, terfi ve haklarını verirken yarattıkları değer nispetinde değerlendirme yapmaya dikkat etmeleri önerilmektedir.

✓ Entelektüel sermaye alt boyutları (entelektüel sermaye, müşteri sermayesi, yapısal sermaye) ile bireylerin yaşı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile bireylerin yaşı arasındaki ilişkiye bakıldığında; işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayeyi etkin kılan, yenilikçi fikirler üretip geliştirmek ve onları destekleyip uygulamaya koymaktır. Bu sebeple yenilikçi iş davranışı sürecinde yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir önemli nokta, stratejik öneme sahip çalışanların korunması gerekliliğidir. Çalışanlar entelektüel sermaye yaratıcılıklarını arttırmak için motive edilmeli, çalışanların düşüncelerine değer verilmeli ve beyin fırtınası ile yenilikçi fikir geliştirmeleri sağlanmalıdır. Genel anlamda bireylerin yaşı arttıkça deneyimleri de artmaktadır. Aynı şekilde müşterilerden elde edilecek geri bildirimler doğrultusunda yenilikçi iş davranışı sürecini geliştirilmesi önerilmektedir. Son olarak işletmenin sahip olduğu örgütsel yapı, yenilik yaratmaya uygun hale getirilmeli, çalışanların deneyimlerinden de faydalanılarak işletme içerisinde yeni fikirler desteklenmelidir. Böylece elde edilecek performans daha etkin olacaktır.

✓ Süreç inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin yaşı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin yaşı arasındaki ilişki incelendiğinde farkedilmektedir ki, çalışanların yaşları ilerledikçe sektörden kopmaması sağlanarak sektöre daha çok katkı yapması sağlanabilir. İşletmenin sahip olduğu inovatif yaratıcılık için, çalışanlar yenilik yaratmaya uygun hale getirilmeli, deneyimlerinden ve geçmişte yaşanan olaylardan edinilen tecrübelerden de faydalanılarak işletme içerisinde yeni fikirler oluşturulmalıdır.

✓ Performans alt boyutları (özgecilik, dürüstlük) ile bireylerin yaşı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Özgecilik ve dürüstlük ile bireylerin yaşı arasındaki ilişkiye bakıldığında; deneyim sahibi çalışan ile ilgili; yaşça olgun, tecrübeli kişilerin arka planda ve idareci olarak, aktif olan genç yaştaki çalışana rehber, eğitmen statülerinde değerlendirilmesi önerilmektedir. Bu yöntem, işletmenin ve çalışanların performanslarının artırılması açısından yararlı olabilir. İşletme içinde yaş ile ilgili ayrımcılık birçok problemi de beraberinde getirmektedir. Yaşlılık insanın kaçamayacağı bir şey olmakla birlikte zamanı geldiğinde tüm bireyleri etkilediği için sosyal bir sorun olarak algılanmaktadır. Dolayısı ile işletme içinde, yaşın önemini ve insana kattıklarını daha iyi anlamayı gerektirmektedir.

✓ Entelektüel sermaye alt boyutları (entelektüel sermaye, müşteri sermayesi, yapısal sermaye) ile bireylerin eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile bireylerin eğitim durumu arasındaki ilişki incelendiğinde; eğitim düzeyi yüksek olan çalışanları bünyesinde barındıran işletmelerin, elindeki entelektüel sermayeyi kullanarak rakiplere nazaran daha az maliyetle kazanç sağladığı ve ciddi avantaj elde ettiği görülmektedir. Bu gibi nedenler işletmelerde entelektüel sermayenin önemini yükseltmekte ve işletmeleri bu yönde yatırıma teşvik etmektedir. Eğitim, çalışanların nitelik ve niceliklerini arttırmakta ve yeni yeteneklerini ortaya çıkarmaktadır. Eğitim bireye uyum sağlama ve anlayış kabiliyeti de sunarken işletmeye değer katmaktadır. Bu sebeple eğitimin bir işletme için en kıymetli değer olarak görülmesi ve çalışanın sürekli olarak eğitilmesi önerilmektedir.

✓ Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı (tespit edilmiştir). Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin eğitim durumu arasındaki ilişki incelendiğinde; eğitimin, çalışanların bakış açısını geliştirerek yeni yeteneklerin ortaya çıkmasını sağladığı için inovasyonel başarı için bir gereklilik olarak görülmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

✓ Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin medeni durumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin medeni durumu arasındaki ilişki incelendiğinde; evli çalışanların sorumluluk ve aidiyet duygusu görece olarak daha fazla olduğu için inovatif beceriler geliştirebilme yetenekleri daha fazla olabileceği görülmüştür. Bundan dolayı yetenekli çalışanların medeni durumları da dikkate alınarak işletme içinde verimli şekilde çalışmalarının sağlanması gerekmektedir.

✓ Entelektüel sermaye alt boyutları (entelektüel sermaye, müşteri sermayesi, yapısal sermaye) ile bireylerin mesleği arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile bireylerin mesleği arasındaki ilişkiye bakıldığında; yoğun sorumluluk gerektiren mesleklerde ve aidiyet duygusunun daha ileri düzeyde olduğu durumlarda görev yapanlardan gelen geribildirimlerin dikkate alınması önerilmektedir.

✓ Entelektüel sermaye alt boyutları (entelektüel sermaye, müşteri sermayesi, yapısal sermaye) ile bireylerin hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile bireylerin hizmet yılı arasındaki ilişki araştırıldığında, deneyim sahibi ve işletmede hizmet süresi fazla olan çalışan, tecrübe sahibi olan kişilerin, idari kadrolarda veya aktif ve genç olan çalışanlara koçluk yaparak, eğitimci olarak değerlendirilmesi işletmenin ve çalışanların performanslarının artırılması açısından yararlı olacağı görülmektedir.

✓ Süreç inovasyonu ile bireylerin hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin hizmet yılı arasındaki ilişkiye bakıldığında; inovasyon, yeni beceri ve niteliklerin fark edilmesi, işletmeye değer katılması ile vücut bulur. Bu nedenle bilgili, tecrübe sahibi ve işletmede hizmet süresi fazla olan çalışanların, bünyeye yeni katılan çalışan için bulunmaz bir değer olarak görülmesi önerilmektedir.

✓ Performans alt boyutları (özgecilik, dürüstlük) ile bireylerin hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Özgecilik ve dürüstlük ile bireylerin hizmet yılı arasındaki ilişki incelendiğinde; kurum kültürüne yatkınlık ve aidiyet hizmet süresi yüksek çalışanlarda daha fazla bulunmaktadır. Dolayısıyla işletme verimliliğinin sağlanması açısından hizmet yılı fazla olan çalışanların işletme içinde verimli olabilecekleri alanlara yönlendirilmesi önerilmektedir.

✓ Entelektüel sermaye alt boyutları (entelektüel sermaye, müşteri sermayesi, yapısal sermaye) ile bireylerin performansa katkısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye

ile bireylerin performansa katkısı arasındaki ilişki incelendiğinde görülmüştür ki; entelektüel sermaye yapısal sermayenin oluşmasını sağlar, yapısal sermaye de entelektüel sermayenin gelişmesine katkıda bulunur. Çalışanlar bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabilmeleri için bir yapıya ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle de işletme yönetimi çalışanlara, bilginin sisteme dönüştüğü ortamı sağlamalıdır.

✓ Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin performansa katkısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin performansa katkısı arasındaki ilişki araştırılmıştır ve sonuçta inovasyonların işletmelerin performanslarını arttırdığı ve sonrasında işletmenin en temel yeteneklerinin de artmasına yol açtığı tespit edilmiştir. Bu nedenle işletmelerin inovasyonel bakış açısını geliştirmek için girişimlerde bulunması önerilmektedir.

✓ Performans alt boyutları (özgecilik, dürüstlük) ile bireylerin performansa katkısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Özgecilik ve dürüstlük ile bireylerin performansa katkısı arasındaki ilişkide varılan sonuç; işletme içinde etik değerlere saygılı ve aidiyeti yüksek çalışanların kaybedilmemesi gerektiğidir.

✓ Entelektüel sermaye alt boyutları (entelektüel sermaye, müşteri sermayesi, yapısal sermaye) ile bireylerin performansının artması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile bireylerin performansının artması arasındaki ilişkiye bakıldığında ulaşılan sonuç; entelektüel sermaye kavramı, işletmedeki çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koymakta, bu nitelikler ne oranda yüksek ise performans o oranda yüksek olmaktadır. Bu sebeple işletme sürekliliğinin sağlanması için bu yetenekleri gelişmiş çalışanlar tercih edilmelidir.

✓ Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin performansının artması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin performansının artması arasındaki ilişki incelendiğinde; havayolu işletmelerinde çalışanların inovasyon sürecine etkin katılımını ve yaratıcı olmalarını sağlayacak faktörlerin işletmelerde uygulanmasına dikkat edilmesi önerilmektedir.

✓ Performans alt boyutları (özgecilik, dürüstlük) ile bireylerin performansının artması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Özgecilik ve dürüstlük ile bireylerin performansının artması arasındaki ilişkiye bakıldığında; etik değerlere saygılı ve aidiyet duygusu yüksek çalışanın bireysel performansı da oranda yüksek

olduğu görülmektedir. Bu sebeple etik değerlere saygılı ve aidiyet duygusu yüksek çalışanların istihdam edilmesi önerilmektedir.

✓ Entelektüel sermaye alt boyutları (entelektüel sermaye, müşteri sermayesi, yapısal sermaye) ile bireylerin yönetsel kararlara katılımı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile bireylerin yönetsel kararlara katılımı arasındaki ilişki incelendiğinde; çalışanların yönetsel kararlara katılması, inisiyatif alabilmesi ile bilgi paylaşımının olduğu işletmelerde daha verimli ve başarılı sonuçlara ulaşılabilir sonucuna varılmıştır.

✓ Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin yönetsel kararlara katılımı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin yönetsel kararlara katılımı arasındaki ilişki için; çalışanların yönetsel kararlara katıldığı, çalışanlara inisiyatif verilen, bilgi paylaşımının olduğu, açıklık ve paylaşımın yaşandığı bir işletme iklimi oluşturulmalıdır denilebilir.

✓ Performans alt boyutları (özgeçicilik, dürüstlük) ile bireylerin yönetsel kararlara katılımı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Özgeçicilik ve dürüstlük ile bireylerin yönetsel kararlara katılımı arasındaki ilişki incelendiğinde; işletme içinde özellikle aidiyet duygusu yüksek ve sadık çalışanlara inisiyatif vermek gerektiği görülmektedir. Böylece daha verimli olmaları sağlanabilmektedir.

✓ Entelektüel sermaye alt boyutları yapısal sermaye ile bireylerin verimlilik ve etkinliğin artması arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile bireylerin verimlilik ve etkinliğinin artması arasındaki ilişkide; işletmeler, çalışanlarının motivasyonuna önem vererek, çeşitli ödüller veya ikramiyeler kazanmalarını sağlayarak ve çalışanlarının fikirlerini önemseyerek, onlara kıymetli olduklarını hissettirerek bünyelerine değer katmaktadırlar. İşletmelerine değer katmak ve çalışan kalitesini artırmak isteyen yöneticilerin aynı zamanda ücret, prim gibi ödemelerini zamanında yapmaları; gerekmektedir. Yanısıra çeşitli organizasyonlara, kongrelere, seminerlere, kişisel gelişim eğitimlerine katılmaları önerilmektedir.

✓ Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin verimlilik ve etkinliğinin artması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile bireylerin verimlilik ve etkinliğinin artması arasındaki ilişki incelendiğinde; işletmelerin kaliteli bir şekilde üretim yapabilmeleri için yöneticiler inovatif düşünce ve fikirler oluşturmalı, ortaya ürün,

hizmet veya iş yapış yöntemleri çıkarmalı ve çalışan bireyleri inovatif bakışa yönlendirmelidirler.

✓ Performans alt boyutları (özgecilik, dürüstlük) ile bireylerin yönetsel kararlara katılımı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Özgecilik ve dürüstlük ile bireylerin yönetsel kararlara katılımı arasındaki ilişki incelendiğinde inovasyon sonucu ortaya çıkan ürün ve yöntemlerde, bu sürece dahil olan çalışanın her zaman verimli çalışamayabileceği de düşünölmektedir.

Çalışma kapsamında regresyon analizleri sonucunda oluşan sonuç ve öneriler şunlardır,

✓ İnsan sermayesi ile süreç inovasyonu, ürün inovasyonu ve pazar inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İnsan sermayesi ile inovasyon arasındaki ilişkide; İşletmelerde entelektüel sermayenin oluşturduğu entelektüel birikim ve tecrübelerin inovasyon sürecinde bir araya getirilmesi gerektiği saptanmıştır. İşletme kültürünün inovasyon odaklı olduğu durumda entelektüel sermayenin varlığı inovasyon isteğini güçlendirmekte, işletme içinde katılımı ve bilgi paylaşımını arttırmaktadır. Bu sebeple insan sermayesinin inovasyon üzerinde etkili olabilmesi için insana yatırım yapılması önerilmektedir. Havayolu işletmelerinde öğrenme ve gelişme boyutundaki performans göstergeleri işletmenin gelecekteki karlılığını ve sürdürülebilirliğini etkileyecek olan faktörleri içermektedir. İşletmeler özellikle havayolu işbirliklerine, tedarikçilere, insan kaynaklarına ve çevresel performans unsurlarına odaklanmalıdırlar.

✓ Müşteri sermayesi ile süreç inovasyonu, ürün inovasyonu ve organizasyonel inovasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Müşteri sermayesi ile müşteri sermayesi, süreç inovasyonu, ürün inovasyonu ve organizasyonel inovasyon arasındaki ilişki incelendiğinde; işletmelerin, sektördeki rakipleri ile baş edebilmek için sürekli yeni ürün bulmaları ya da mevcut ürünleri geliştirerek daha kaliteli ve ucuz hale getirmeleri önerilmektedir. İnovasyon tasarımı, tüketim zicirinin çok iyi bilinmesini, insan ve teknoloji değişkenleri üzerinde araştırmaların yapılmasını ve müşteri deneyimi üzerine çalışılmasını gerekli kılmaktadır.

✓ Yapısal sermaye ile süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Yapısal sermaye ile inovasyon arasındaki ilişkiye bakıldığında; işletmelerin inovasyonu en etkili şekilde gerçekleştirebilmek için öncelikle misyonunu, vizyonunu, stratejik yönetim süreçlerini, örgüt kültürünü, inovasyon süreçleri ile entegre etmesi

gerektiği ortaya çıkmaktadır. Yeni veya farklılaşmış ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme, yeni fikirlerden doğar. İnovasyon sürekliliği olan bir olgudur. Bu nedenle, ortaya konan ve sonuçta işletmeye rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanan bu fikirlerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılması gerekmektedir. Bu sayede doğacak yeni fikirler yeni inovasyon faaliyetlerini yaratmaktadır.

✓ İnovasyon ve entelektüel sermaye ile özgecilik anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İnovasyon ve entelektüel sermaye ile özgecilik arasındaki ilişki incelendiğinde; bir işletmede işletme hedefleri ile çalışan hedeflerini entegre eden bir yapı oluşturabilmek ve bu sinerjiyi yakalayabilmek için çalışanın özgeciliği unsurunun işletmeler tarafından ciddi olarak irdelenmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. İşletmeler, bunun için takım çalışmalarına ve yaratıcı fikirlerin paylaşımına önem vermelidir. Uygun insan kaynakları stratejileri ve programları, çalışanları arzu edilen hedefleri gerçekleştirmeleri konusunda teşvik etmek adına uygulanmalıdır.

✓ İnovasyon ve entelektüel sermaye ile dürüstlük arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İnovasyon ve entelektüel sermaye ile dürüstlük arasındaki ilişki incelendiğinde görülmüştür ki; bir işletmede inovasyonun gelişmesi için örnek modellere gereksinim duyulmaktadır. Dürüstlük ve etik duruş aynı zamanda toplumsal motivasyonun da kaynağıdır. Entelektüel sermaye havuzunu geliştirme kabiliyeti bulunan bir işgücü, işletme bünyesine doğru seçilmiş çalışanları katarak ve onları inovatif bilgi yaratmaya ve uygulama yapmaya imkan veren şekilde davranmaları için teşvik ederek oluşabilmektedir.

Bundan sonra, bu alanda yapılacak araştırmalar için, çalışmanın kapsamına tüm havayolu işletmelerinin alınması veya farklı ülkelerde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin araştırmaya dahil edilerek ülke farklarının dikkate alınması önerilebilir.

Ayrıca, gelişen teknoloji ve yeni bilgilerin ortaya çıkması ile farklı bir yöne doğru gelişen, ekolojik açıdan kaynaklara yönelen, çalışan başarısı ve işletme karını temel alan sürdürülebilirlik konusu ile ilgili araştırmaların da yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

Bunların yanı sıra, bu tezde ele alınan konu genişletilerek işletmelerde entelektüel sermaye ve inovasyonun gerek çalışan performansına, gerek işletme performansına etkilerinin de incelenmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKCOMAK Semih and STONEMAN Paul, How Novel is Social Capital: Three cases from the British history that reflect social capital, UNU-MERIT Working Papers, 2010.
- AKTAN Coşkun Can ve VURAL İstiklal Y., **Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- ARİSTOTELES, **Metafizik**, Çeviren: A. Aslan, Sosyal Yayınları, İstanbul, 1996.
- ARMAĞAN Ece, **Dokuzuncu Bölüm Dağıtım Kanalları ve Lojistik Yönetimi**, 9. Bölüm, Pazarlama Yönetimi (Editor: Mehmet Marangoz), BETA Yayınları, 2017.
- AYDIN Sabahattin, T.C. Sağlık Bakanlığı Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, **Türkiye Sağlık Bilgi Sistem Eylem Planı**, Ocak 2004.
- BAKAN İsmail ve DOĞAN İnci, **Liderlik Güncel konular ve Yaklaşımlar**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013.
- BARIŞIK Salih, "Yenilik, Yenilik Oluşumunda Devletin Rolü" **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Ankara, 2001.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- BAŞER Barış Cihan ve YILMAZ Arife, **KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi**, Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü Şube Müdürü, Ankara, 2012.
- BAŞER Barış Cihan, YILMAZ A. ve İYİLER Zeynep, "Kümeler İçin İnovasyon ve Ar-Ge Yönetimi Kılavuzu", **TC Ekonomi Bakanlığı İhracat Müdürlüğü**, 2013.
- BIÇAK Bayram, **Performans Değerlendirme**, Editörler: Gömleksiz M. ve Erkan S. Eğitimde ölçme ve Değerlendirme, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2014.
- BİNGÖL Dursun, **İnsan kaynakları Yönetimi**, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2016.
- BORÇA Güven, **Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar mı?**, İstanbul: Mediacat Yayınları, Nisan 2006.
- BOZKURT Veysel, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye: İşin Örgütlenmesinde ve İşgücünde Yapısal Değişmeler**, Sistem Yayıncılık, 2000.
- BRANDES Pamela and DAS Diya, "Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications", In: **Employee health, coping and methodologies. Emerald Group Publishing Limited**, Coping and Methodologies (Edt. Pamela L.Perrewe, Daniel C. Ganster), JAI Press, New York, 2006.
- BUDAK Gönül ve BUDAK Gülay, **İmaj Mühendisliği Vizyonundan Halkla İlişkiler**, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, 2014.
- BULUT Çağrı ve ARBAK Hande, **Yenilik-Yenileşim-İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk**, (Editör: Selçuk Karaata), 26 Kasım 2012.
- CRESCENZI Riccardo, Luisa Gagliardi, Marco Percoco, The 'Bright'side of Social Capital: How 'Bridging'makes Italian Provinces More Innovative, In: **Geography, Institutions and Regional Economic Performance**, Springer, Berlin, Heidelberg, 2013.

- ÇETİN Canan, **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015.
- ÇÜÇEN A. Kadir, **Bilgi Felsefesi**, 3. Baskı, Asa Kitabevi, Bursa, 2001.
- DAHL Angie, **The Idea-Driven Workforce Finding New Ways to Engage Employees in Innovation**, World American Management Association, 2011.
- DAWSON Patrick Mark, SCOTT Jonathan, THOMSON John and PREECE David, The Dynamics of Innovation and Social Capital in Social Enterprises: a Relational Sense-Making Perspective, In: **28th European Group for Organization Studies (EGOS) Colloquium**, 2011.
- DEMİR Nazmiye, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Mpm Yayınları, 2000.
- DEMİRCİ Ahmet Emre, Cevahir Uzkurt, Nihat Işık, Nilay Aluftekin, Hülya Göktepe ve Erdal Akdeve, **Yenilik Yönetimi**, (Editör: Cevahir Uzkurt ve Ahmet Emre Demirci), TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın, 2602, 2012.
- DEMİRHAN Haydar ve HAMURKAROĞLU Canan, **İstatistiksel Yöntemlere Giriş**, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 3. Baskı, Ankara, 2016.
- DRUCKER F. Peter, **Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini**, (Çeviren: Ahmet Kardam), Mess Yayınları, İstanbul, 2003.
- DURNA Ufuk, **Yenilik Yöntemi**, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2002.
- ELÇİ Şirin, **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**. Nova Yayınları, Ankara, 2006.
- ERBAŞLAR Gazanfer, **Pazarlama Yönetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2014.
- ERCAN Metin Kamil, ÖZTÜRK, M. Başaran ve DEMİRGÜNEŞ, Kartal, **Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- ERÇETİN Ş. Şule, **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- ERTEKİN Ömer, **Teknoloji Yönetimi Tanımlar, İhtiyaç, Yöntem**, HDM Danışmanlık Mühendislik Bilişim, 2014.
- ERTÜRK Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013.
- FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.
- GARBETT Thomas, **How to Build a Cororations Identity and Project its Image**, Lexington Book, USA, 1988.
- GÜMÜŞ Sefer, DAYAL Merve, GÜLHİHAL Hande ve BİLİM Gümüş, **İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri**, 1. Baskı, Eğitim İletişim Yayınları, İstanbul, 2014.
- GÜMÜŞ Sefer, **İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri**, 1. Baskı, Eğitim İletim Yayınları, İstanbul, 2014.
- GÜROL Mehmet Ali, **Küresel Arena'da Girişimci ve Girişimcilik**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2006.
- HAMEL Gary and BREN Bill, **The Future of Management**, Harvard Business School Press, 2007.
- HINTERHUBER H. Hans, **Strategische Unternehmensführung: I Strategisches Denken**, Gruyter Lehrbuch, 6. Baskı, Berlin, Cilt: 12.1996.

- İRİZ Rifat, **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Çizgi Kitabevi, İstanbul, 2010.
- KAASA Anneli, Effects of Different Dimensions of Social Capital on Innovation: Evidence from Europe at the regional level, **Faculty of Economics and Business Administration Working Paper**, No: 69.2007.
- KALAYCI Şeref, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, Cilt: 5.2010.
- KANG Yuanyun, **Real Option Valuation of Product Innovation**, Hamburg: Diplomica Verlag HmbH, 2009.
- KASIMOĞLU Murat ve AKKAYA Feridun, **Kamu Kurumlarında İnovasyon**, (Editörler: Zehra Taşkesenlioğlu ve Ramazan Burçakbaş), Kültür Sanat Basımevi, İstanbul İl Özel İdaresi, 2012.
- KATZ Daniel and KAHN L. Robert, **The Social Psychology of Organizations**, New York: Wiley, 1978.
- KAYIŞ Aliye, **Güvenirlilik Analizi, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2005.
- KAYMAZ Kurtuluş, **Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği**, Dora Yayınları, Uludağ, 2009.
- KIRIMLI Arman, **Karlı Büyümenin Reçetesi İnnovasyon**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- KOÇ Ali Fuat, **AT Rekabet Hukukunda Seçici Dağıtım Anlaşmaları**, Rekabet Kurumu, 2005.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013.
- KÜÇÜK Orhan, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013.
- LUTHANS Fred, **Im/Tb Organizational Behaviour**, McGraw-Hill Education, 1997.
- MESCON Michael H, **Business Today**, Prantice Hall, New Jersey, 2001.
- MÜSİAD, "Küresel Rekabet İçin AR-GE ve İnovasyon", **Araştırma Raporları: 76**, İstanbul, 2012.
- MÜSİAD, **Küresel Rekabet İçin Ar-Ge ve İnovasyon Stratejik Dönüşüm Önerisi**, MÜSİAD Araştırma Raporları: 76, Pelikan Basımevi, İstanbul, 2012.
- OECD, **Oslo Kılavuzu**, 3. Baskı, Paris, 2005.
- OECD, **Organisation for Economic Co-operation and Development. Oslo Manual: OECD Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data**, Third Edition, 2005.
- Oslo Kılavuzu, **Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlaması İçin İlkeler**, (Çeviren: TÜBİTAK), Üçüncü Baskı, TÜBİTAK Yayınları, Ankara, 2005.
- ÖNCE Saime, **Muhasebe Bakış Açısı İle Entellektüel Sermaye**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999.
- ÖZDEMİR Gürcan, **Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi**, Çatı Kitap Yayınevi, İstanbul, 2014.

- ÖZDEMİR Mahmut Nedim ve DELİORMANLI Samir, *Türkiye’de Açık İnovasyon Ekosisteminin Oluşmasının Önündeki Engeller ve Çözüm Önerileri*, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2013.
- ÖZGENÇ Ali, *Proje Yönetimi, Rekabet, Strateji, İnovasyon, İnovasyon Modelleri, İş Modeli*, Capital Yazıları, 2011.
- PALMER J. Margaret and ŞAHİNER Doğan, *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1. Baskı, İstanbul, 1993.
- PASIMENI Paolo, Social Capital, *Culture and Innovation: a Different Perspective*, 2006.
- ROSEN H. Robert, *İnsan Yönetimi*, MESS Yayınları, 1998.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TOKOL Tuncer, *İşletme*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012.
- SALZER-MÖRLING Miriam and YAKHLEF Ali, “The Intellectual Capital: Managing By Measure”, *Critical Perspective on Accounting Conference*, City University of NewYork, 1999.
- SAVAŞ Halil, *Ürün İnovasyonunu Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Literatür Taraması*, ISITES 2015 Sempozyumu, Valencia, İspanya, 3-5 Haziran 2015.
- SİPAHİ Beril, *Sosyal Bilimlerde SPSS’de Veri Analizi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- ŞİMŞEK M. Şerif ve ÇELİK Adnan, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayınevi, Konya, 2014.
- TABRİZ Alam, AKBAR Baba Ali ve RAJABIFARD E., *Intellectual Capital*, Iran Industrial Research and Training Center, Tehran, 2009.
- TOP Seyfi, *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- UYARGİL Cavide, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2008.
- UZKURT Cevahir, *İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?*, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, 2010.
- VURAL Y. İstiklal, “Bilgi Yönetimi, Entelektüel Sermaye ve Yenilikçilik”, (Editör: CC Aktan ve İY Vural), *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sitemleri*, 2005.
- YANDIK Fatma Merve, “Türk Bankacılık Sektöründe Entelektüel Sermaye Yönetimi”, *EUREFE’16 Bildiri Kitabı*, 10 Eylül 2016.
- YANG Yang, *Impact of Social Capital on Enterprise Technological Innovation and Entrepreneurial Performance Research Based on Nano-technology Companies in China*, 2016. PhD Thesis. University of York.
- YAVUZER S. Halide, *Yaratıcılık*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1989.
- YILMAZ Hüseyin, *Stratejik İnovasyon Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015.

MAKALELER

- ACAR Durmuş ve DALĞAR Hüseyin, "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı", *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, 2005, Cilt: 4, 23-40.
- AKAR Tuba, AY Ahmet ve AKAR Gökhan, "Ulusal İnovasyon Politikalarında Sosyal Sermayenin Rolü", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2016, Sayı: 35, 604-627.
- AKDEMİR Ali, "Entelektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri", *S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 1998, Sayı: 3, 63-72.
- AKIN Erhan, "Türkiye'de ve Dünyada Teknoparkların Geleceği", (Editör: Melih Törel), *TMMOB Sanayi Kongresi*, 1991, 3-80.
- AKKAYA Burcu ve BALI Selçuk, "Entelektüel Sermaye ve Ölçümüne Yönelik Bazı Yaklaşımlar", *Journal of International Social Research*, 2018, Cilt: 11, Sayı: 55, 1145-1161.
- AKMAN Gülşen, ÖZKAN, Coşkun ve ERİŞ Hatice, "Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 2008, Yıl: 7, Sayı: 13, 93-115.
- AKMEŞE Halil, "Entellektüel Sermayenin Firmaların Piyasa Değerleri Üzerindeki Etkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 2008, Cilt: 10, Sayı: 1-2, 297-314.
- AKTAN Coşkun Can ve TUNÇ Mehtap, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", *Yeni Türkiye Dergisi*, 1998, Sayı: 1, 118-134.
- ALAGÖZ Ali ve ÖZPEYNİRCİ Rabia, "Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlanması", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt: 9, Sayı: 2, 167-184.
- ALPARSLAN Sümeyra, "Yenilik (Innovation) ve İcat (Invention) Kavramları Arasındaki İlişki: Metaforlarla Keşfedici Bir Araştırma", *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2015, Cilt: 3, Sayı: 2, 143-164.
- ALTINDAĞ Erkut ve AKGÜN Bahar, "Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, Cilt: 12, Sayı: 30, 281-297.
- ALTUNOĞLU A. Ender ve DEMİR Neslihan, "Konaklama İşletmelerinde Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin İncelenmesi: Kuşadası Örneği", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2012, Cilt: 26, Sayı: 2, 297-312.
- ARGÜDEN Yılmaz, "Entelektüel Sermaye", *14. Ulusal Kalite Kongresi Entelektüel Sermaye Oluşturma, Etkili Yararlanma Oturumu*, İstanbul, 2005, 3-60.
- ASLANOĞLU Suphi ve ZOR İbrahim, "Bilgi Varlıklarının Değerlemesi: Entelektüel Sermaye Ölçüm ve Değerleme Modelleri; Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2006, 29: 152-165.
- ATAN Özlem ve TUNÇER Akın, "Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 71-100.
- AYTEMİZ Levent ve HELHEL Yeşim, "KOBİ'lerin Teşvik Tedbirlerinden Yararlanma Eğilimi: Isparta Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari*

- BAKAN İsmail, EYİTMİŞ Ahmet ve DEMİR Bircan, "Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları için Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2011, Cilt: 8, Sayı: 16, 1-32.
- BAL Oğuz, "Enflasyon ve Stagflasyon Olgularına Yönelik Çözüm Politikaları ve Türkiye Örneği", **Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches**, 2019, Cilt. 8, Sayı: 1.
- BALABAN Nedo and RISTIC Zivan, "Performance Evaluation and Measurement of the Organization in Strategic Analysis and Control: Methodological Aspects", **Management Information Systems Journal**, 2006, No: 1, 36-44.
- BAŞAR Murat, ŞAHİN Cemil ve DURDAĞI Akan, "Okulların Entelektüel Sermayeleri İle Örgütsel İmajları Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2014, Cilt: 2, Sayı: 2, 302-317.
- BAYER Ertuğrul, "Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerine Etkilerinin Geliştirilmesinde Yöneticilerin Liderlik Rollerinin Belirlenmesi", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2005, Cilt: 3, Sayı: 1, 91-103.
- BAYRAM Levent, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", **Sayıştay Dergisi**, 2006, Sayı: 62, 47-65.
- BAYRAM Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, 2005, Sayı: 59, 125-139.
- BAYYURT Nizamettin, "İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 2007, Sayı: 53, 577-592.
- BEKMEZCİ Mustafa, "Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)'nin Türkiye'nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2010, Cilt: 8, Sayı: 2, 207-227.
- BENSGHIR Türksel Kaya, "Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim", **TODAİE**, 1996, No: 274, 1-406.
- BIERMAN L. Karen and WELSH A. Janet, "Assessing Social Dysfunction: The Contributions of Laboratory and Performance-Based Measures", **Journal of Clinical Child Psychology**, 2000, Volume: 29, No: 4, 526-539.
- BİÇKES Durdu Mehmet ve ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, "İşletmelerde Örgütsel Öğrenmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi ve İnovasyonun Aracılık Rolü", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2016, Yıl: 4, Sayı: 25, 8-28.
- BOLLEN Laury, VERGAUWEN Philip ve SCHNIEDERS Stephanie, "Linking Intellectual Capital and Intellectual Property to Company Performance", **Management Decision**, 2005, Volume: 43, No: 9, 1161-1185.
- BORMAN Walter C. and S. M. MOTOWIDLO, **Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance**, Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass, 1993, 71.
- BOZKURT Aras, "Ağ Toplumu ve Bilgi", **Türk Kütüphaneciliği**, 2014, Cilt: 28, Sayı: 4, 510-525.
- BÖLÜKBAŞI Yunus, "Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler ve Sigorta Sektöründe Bir Araştırma", **Marmara**

- Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2014, Cilt: 36, Sayı: 1, 425-447.
- BULUT Zeki Atıl, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", **Mevzuat Dergisi**, 2004, Sayı: 79.
- BÜYÜKÖZKAN Gülçin, "Entelektüel Sermaye Yönetimi", **KalDer Forum**, 2002, Sayı: 35, 1-44.
- CHWALOWSKI Matthew, "Intellectual Capital Matters", **The Electricity Journal**, 1997, Cilt: 10, Sayı: 10, 88-93.
- ÇİHANGİROĞLU Necmettin, UZUNTARLA Yasin ve OZATA Mustafa, "Otonomi ve Kararlara Katılımın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi", **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2015, Cilt: 6, Sayı: 12, 39-52.
- CORDELL Victor V., WONGTADA Nittaya and KIESCHNICK Robert L., "Counterfeit Purchase Intentions: Role of Lawfulness Attitudes and Product Traits as Determinants", **Journal of Business Research**, 1996, No: 35, s. 41-53.
- ÇALIŞKAN Tuncer, "Bilgi Ekonomisinde Entelektüel Sermaye: Borsa İstanbul'da Bankacılık Sektörü Uygulaması", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2015, Cilt: 13, Sayı: 3, 121-137.
- ÇAPAN Burhan ve ÖZMUTAF Nezhin Metin, "İşletme Ödül Sistemlerinin Yetkinlikler Üzerine Etkisi: Bir Havacılık Sektörü Örneği", **International Journal of Social Science**, 2018, Sayı: 68, 459-479.
- ÇAPAR Bengü, "Bilgi: Yönetimi, Üretimi ve Pazarlanması", **Ünak Bildiriler Veri Tabanı**, 2005, Sayı: 5, 48-54.
- ÇAVUŞ Mustafa Fedai ve AKGEMİCİ Tahir, "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008, Sayı: 20, 229-244.
- ÇELİK Mazlum ve ÇIRA Ahmet, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Gücünün Aracılık Rolü", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2013, Cilt: 13, Sayı: 1, 11-20.
- ÇETİN Ayten, "Entelektüel Sermaye ve Ölçülmesi", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2005, Cilt: 20, Sayı: 1, 359-378.
- ÇETİN Kerim ve GEDİK Hasan, "İnovasyon ve İhracat Performansı İlişkisi: Karaman Örneği", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi UIİİD-IJEAS**, 2017, 22. UPK Ahmet Hamdi İslamoğlu Özel Sayısı, 109-126.
- ÇIKRIKÇI Mustafa ve DAŞTAN Abdülkerim, "Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması", **Bankacılar Dergisi**, 2002, Sayı: 43, 18-32.
- ÇUKURÇAYIR M. Akif ve ÇELEBİ Esra, "Bilgi Toplumu ve E-Devletleşme Sürecinde Türkiye", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, Cilt: 5, Sayı: 9, 59-82.
- DEMİR Yeter ve ÇAVUŞ Mustafa Fedai, "İşletmelerde Takım Dinamiğinin Önemi Etkileri", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2013, Cilt: 18, Sayı: 2, 119-128.
- DEMİR Yeter ve DEMİREL T. Erkan, "Rekabet Avantajı Yaratmada Entelektüel Sermayenin Önemi", **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 2011, Cilt: 13, Sayı: 1, 81-104.

- DEMİRCAN Nigar ve CEYLAN Adnan, "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, Cilt: 10, Sayı: 2, 139-150.
- DEMİREL Erkan T. ve DEMİR Yeter, "Rekabet Avantajı Yaratmada Entelektüel Sermayenin Önemi", **"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2011, Cilt: 13, Sayı: 1, 83-104.
- DEMİREL Özcan, YENİÇERİ Yavuz ve DEMİREL Yavuz, "Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2007, Sayı: 1, 221-234.
- DETORE Arthur, CLARE Mark ve WEİDE James, "Measuring the value of Lincoln Re's R&D", **Journal of Intellectual Capital**, 2002, Cilt: 3, Sayı: 1.
- DOĞAN Nuri ve BAŞOKÇU T. Oğuz, "İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması", **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi**, 2010, Cilt: 1 Sayı: 2, 65-71.
- DOLAŞIR Semiyha, "Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri", **SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 2005, Cilt: 3, Sayı: 1, 11-15.
- DÖNMEZ Adnan ve EROL İbrahim, "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: VAIC™ Yöntemi Yardımıyla BİST-Sürdürülebilirlik Endeksi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", **Mali Çözüm Dergisi**, 2016, Cilt: 138, 27-56.
- DPT, Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2000.
- DURAN Cengiz ve SARAÇOĞLU Metin, "Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci" **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009, Cilt: 16, Sayı: 1, 57-71.
- DURSUN Şemsettin, "Matematik Öğretimi ve İnovasyon", **Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi**, 2015, Cilt: 5, Sayı: 2, 163-175.
- EDVINSSON Leif, "Developing Intellectual Capital at Skandia", **Long Range Planning**, 1997, Volume: 30, No: 3, 366-373.
- EMREM A. Erdinç, "Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi", **2000-2019 İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2004, Cilt: 6, Sayı: 1, 4-186.
- ERASLAN Ergün ve ALGÜN Onur, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", **Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 2005, Cilt: 20, Sayı: 1, 95-106.
- ERDEN Yelda, "Kamu Ar-Ge Destekleri ve Yenilik Modelleri: Kamu Ar-Ge Politikalarının Meşrulaştırılması İçin Hangi Yenilik Modeli Seçilmeli?", **Ekonomi Bilimleri Dergisi**, 2009, Cilt: 1, Sayı: 2, 26-39.
- ERDOĞAN Murat ve DÖNMEZ Adnan, "Entelektüel Sermaye ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Panel Veri Uygulaması", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2014, Cilt: 7 Sayı: 29, 362-369.
- EREN Erol ve AKPINAR Selma, "Yapısal Sermayenin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması", **Öneri Dergisi**, 2004, Cilt: 6, Sayı: 22, 9-17.
- EREN Selim Said ve YÜCEL Rahmi, "İş Gerilimi, Yöneticiye Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Resmî Ve Resmî Olmayan Yönetim Kontrollerinin Önemi",

İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2010, Cilt: 12, Sayı: 3.

- ERKORKMAZ Ünal, ETİKAN İlker, DEMİR Osman, ÖZDAMAR Kazım ve SANISOĞLU S. Yavuz, “Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri”, ***Türkiye Klinikleri***, 2013, Cilt: 33, Sayı: 1, 210-223.
- ERKUŞ Hasan, “Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entelektüel Sermayenin Raporlanması”, ***Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, 2004, Cilt: 9, Sayı: 2, 303-324.
- ERTAŞ Fatih Coşkun ve COŞKUN Mihriban, “Turizm İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve İMKB’deki Turizm Şirketlerinde Ampirik Bir Uygulama”, ***Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi***, 2005, Cilt: 5, Sayı: 10, 121-138.
- ESKİLER Ersin, ÖZMEN Müjdat ve UZKURT Cevahir, “Bilgi Yönetimi Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma”, ***Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi***, 2011, Cilt: 6, Sayı: 1, 31-69.
- FİDAN Ahmet, “Bilgi Ağı Nedir?”, ***Kent Akademisi/Kent Kültürü ve Yönetimi Dergisi***, 2019, Sayı: 2.
- GELGEÇ Güler ve HATIRLI Selim Adem, “Bilgi Ekonomisi ve Büyüme Arasındaki İlişki: Türkiye Örneği”, ***Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, 2018, Cilt: 23, Sayı: 1, 97-122.
- GERİ Serdar, “İşletmelerde Entelektüel Sermaye, Spor İşletmelerine Yansımaları ve Marmara Bölgesinde Bir Araştırma”, ***Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi***, 2012, Cilt: 14, Sayı: 1, 22-30.
- GEORGE, Gerard; JOHAN WIKLUND and SHAKER A. ZAHRA; , “Ownership and the Internationalization of Small Firms”, ***Journal of Management***, 2005, 210-233.
- GOODMAN Scott A. and SVYANTEK Daniel J., “Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter”, ***Journal of Vocational Behavior***, 1999, Volume: 5, Issue: 2, 254-275.
- GORDON Edward E., “The New Knowledge Worker”, ***Adult Learning***, 1997, Volume: 8, No: 4.
- GÖRMÜŞ Alparslan Şahin, “Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi”, ***Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi***, 2009, Cilt: 11, Sayı: 1, 57-75.
- GÜÇLÜ Nezahat ve SOTIROFSKI Kseanela, “Bilgi Yönetimi”, ***Türk Eğitim Bilimleri Dergisi***, 2006, Cilt: 4, Sayı: 4, 351-373.
- GÜÇLÜ Nezahat ve ŞEHİTOĞLU Ekrem Tuğrul, “Örgütsel Değişim Yönetimi”, ***Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi***, 2006, Sayı: 13, 240-254.
- GÜLER Ebru Özgür ve KANBER Seda, “İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerine Etkileri: İmalat Sanayii Uygulaması”, ***Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 2011, Cilt: 20, Sayı: 1, 61-76.
- GÜLSÜNLER Makbule Evrim, “Kurum Kimliği sürecine İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, ***Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 2007, Cilt: 1, Sayı: 17, 281-294.

- GÜMÜŞ Abdulkadir, KORKUTATA Abdulmenaf ve GÖKTAŞ Volkan, "Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Liderlik Tarzı Arasında İlişki: Sakarya ve Kocaeli İlindeki Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma", **Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi**, 2015, Cilt: 3, Sayı: 1, 53-70.
- GÜREŞ Nuriye, "Müşteri Kayıplarıyla İlgilenmenin Müşteri Açısından Önemi", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, 2004, Sayı: 2.
- GÜRKAN Serhan, GÖKBULUT Rasim İlker ve ÇOLAK Nurdan, "Entelektüel Katma Değer Katsayısı Bileşenlerinin İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2015, Cilt: 11, Sayı: 2, 45-64.
- HELVACI M. Akif, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 2002, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 155-169.
- HEPKON Zeliha, "Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, 2003.
- HOBİKOĞLU Elif Haykır, "Entelektüel Sermayenin Önemi, Sınıflandırılması ve Ölçme Yöntemleri: Kuramsal Bir Çerçeve", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011, Sayı: 1, 86-99.
- HONG Jon-Chao and KUO Chia-Ling, "Knowledge Management in the Learning Organization", **The Leadership & Organization Development Journal**, 1999, Volume: 20, No: 4.
- INNOCASE, "İnovasyonun Özellikleri ve Türleri", **InnoSupport-KOBİ'lerde İnovasyonu Desteklemek**, 2005, 1- 20.
- IŞIK Nihat ve KILINÇ Efe Can, "Bölgesel Kalkınmada Ar-Ge ve İnovasyonun Önemi: Karşılaştırmalı Bir Analiz", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2011, Cilt: 6, Sayı: 2, 9-54.
- IŞIK Nihat ve KILINÇ Efe Can, "İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon'un Coğrafyası: Türkiye Örneği", **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, 2012, Cilt: 6, Sayı: 1, 169-198.
- İRİZ Rifat ve AKGÜN Özlem, "Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi**, 2011, Cilt: 14, Sayı: 1-2, 201-224.
- KANIBİR Hüseyin, "Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, 2004, Cilt: 1, Sayı: 3, 77-85.
- KARA Derya, "Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2009, Sayı: 1, 53-64.
- KARAATA Enver Selçuk, "İnovasyonun Ölçümünde Yeni Arayışlar", **TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu**, İstanbul, 2012-1, 2-19.
- KARACAN Sami ve ERGIN Emre, "Bankaların Entelektüel Sermayesi ile Finansal Performansı Arasındaki İlişki", **Business & Economics Research Journal**, 2011, Cilt: 2, Sayı: 4.
- KARACAN Sami, "Entelektüel Sermaye ve Yönetim", **İSMMM Mal Çözüm Dergisi**, 2004, Sayı: 69, 177-199.

- KARAMAN Rifat, "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2009, Cilt: 1, Sayı: 16, 411-427.
- KASHI Farhad Khodadad and AFSARI Ali, "The Impact of Social Capital on Innovation in Selected Countries", **Iranian Journal of Economic Studies**, 2014, Volume: 3, No: 2, 81-98.
- KEKLİK Ayhan, "Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış", **Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2018, Cilt: 2, Sayı: 2, 65-82.
- KELEŞOĞLU Serkan ve KALAYCI Nurdan, "Dördüncü Sanayi Devriminin Eşiğinde Yaratıcılık", **İnovasyon ve Eğitim İlişkisi Yaratıcı Drama Dergisi**, 2017, Cilt: 12, Sayı: 1, 69-86.
- KESTING Peter, Ulhoi John Parm, "Employee-Driven Innovation: Extending the License to Foster Innovation", **Management Decision**, 2010, Volume: 48, No: 1, 65-84.
- KILIÇ Fulya ve TÜRKMEN Mevhibe Ay, "Kavram ve Farkındalık Bağlamında Açık İnovasyon Üzerine Bir Uygulama", **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2019, Cilt: 6, Sayı: 3, 274-292.
- KIRKPATRICK L. Donald, "Seven Keys To Unlock The Four Levels Of Evaluation", **Performance Improvement**, 2006, Volume: 45, No: 7, 5-8.
- KİTAPCI İsmail, "Sosyal Sermayenin İnovasyon Üzerindeki Etkileri", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2017, Cilt: 13, Sayı: 2, 119-137.
- KİTAPÇI Hakan, "TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi", **Bilgi**, 2006, Sayı: 39, 73-86.
- KNACK Stephen and KEEFER Philip, "Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation", **The Quarterly Journal Of Economics**, 1997, Volume: 112, No: 4, 1251-1288.
- KOÇ Oktay, "Toplumsal Sorunlarla Mücadelede Bir Kaldıraç Olarak Sosyal İnovasyon ve Sosyal Girişimcilik Açısından Önemi", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2010, Cilt: 5, Sayı: 2, 205-212.
- KOÇEL Tamer, "Amaçlara Göre Yönetim", **İşletme ve İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, 2007, 47-58.
- KÖSE Sevinç, TETİK Semra ve ERCAN Cuma, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Yönetim ve Ekonomi**, 2001, Cilt: 7, Sayı: 1, 219-242.
- KUTLU Hüseyin Ali, "Entelektüel Sermaye: Türkiye Muhasebe Sisteminde Raporlanabilir mi?", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009, Cilt: 27, Sayı: 1, 235-257.
- LIAO Hui and CHUANG Aichia, "Transforming service employees and climate: A Multilevel, Multisource Examination of Transformational Leadership in Building Long-Term Service Relationships", **Journal of Applied Psychology**, 2007, Volume: 92, No: 4, 1006-1019.
- Makine Mühendisleri Odası Eskişehir Şubesi, "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi", **Bülten**, 2009, 22-30.
- MATTHEWS Judy H., "Knowledge Management and Innovation: How are they Related?", (Editor: Greg Timbrell), **Proceedings KM Challenge 2003 Knowledge Management Conference**, Melbourne, Australia, 2003, 1-8.

- MULGAN Geoff, "The Process of Social Innovation", *Innovations - Technology, Governance, Globalization*, 2006, Volume: 1, No: 2, 145-162.
- NICK Bontis, "Assesing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", *International Journal of Management Review*, 2001, Volume: 3 Issue: 1, 41-60.
- NIHAT Kaya ve TAŞGİT Yunus Emre, "Teknolojik Öğrenme, Örgütsel Öğrenme ve AR-GE Yeteneklerinin Entellektüel Sermaye Üzerine Etkisi", *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, Cilt: 3, Sayı: 2, 1-12.
- NICK Bontis, "Intellectual Capital: an Explotary Study That Develops Measures and Models", *Management Decision*, 1998, Volume: 36, No: 2, 63-76.
- NICK Bontis, WILLIAM Chua, KEOW Chong and STANLEY Richardson, "Intellectual Capital and Business Performance In Malaysian Industries," *Journal of intellectual capital*, 2000, Volume: 1, No: 1, 85-100.
- OĞUZTÜRK Bekir Sami, "Güney Kore'nin Kalkınmasında İnovasyonun Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2011, Cilt: 3, Sayı: 5, 48-53.
- OĞUZTÜRK Sami ve ALPARSLAN Ali Murat, "E-Ticaret Stratejisinde Entellektüel Sermayenin Görünümü", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, Sayı: 13, 145-169.
- OKAY Suat, "Entellektüel Sermaye ve Muhasebe ile İlişkisi", *Batman University Journal of Life Sciences*, 2012, Cilt: 1, Sayı: 1, 1201-1208.
- ÖNDER Rıdvan ve YILDIZ Abdunnur, "5520 ve 5746 Sayılı Kanunlar Çerçevesinde AR-GE Harcamalarının Vergisel Durumu", *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2017, Cilt: 27, Sayı: 1, 141-158.
- ÖNEREN Melahat, ÇİFTÇİ Gamze Ebru ve HARMAN Ahmet, "Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışa ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016, Sayı: 58, 127-157.
- ÖRNEK Ali Şahin ve AYAS Siyret, "Entellektüel Sermaye ile Yenilikçi İş Davranışının İşletme Performansına Etkisi: Bilişim Sektörü Uygulaması", *İşletme Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt: 16, Sayı: 2, 91-116.
- ÖRÜCÜ Edip, KILIÇ Recep ve SAVAŞ Abdullah, "KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2011, Cilt: 12, Sayı: 1, 58-73.
- ÖZDEMİR Serkan ve KARAKOÇ Mehtap, "Bilgi Ekonomisi Özelinde Üniversitelerde Entellektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanması", *Journal of Social And Humanities Sciences Research*, 2018, Cilt: 5, Sayı: 18, 444-461.
- ÖZEL Aybike Pelenk, "Sosyal Medya ve Güven: Hükümet, Sivil Toplum Örgütleri ve Ticari Kuruluşlara Yönelik Ampirik Bir Araştırma", *Academic Journal of Information Technology*, 2011, 1-31.
- ÖZER Ali ve ÖZER Nevin, "Kaynak Temelli Yaklaşım ve Paydaş Yaklaşımı Açısından Entellektüel Sermayenin BIST'deki Çokuluslu İşletmelerin Finansal Performansına Etkisi", *Journal of BRSA Banking & Financial Markets*, 2014, Cilt: 8, Sayı: 2, 119-149.
- ÖZER Mehmet Aktif, "Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi ve İç Güvenlik", *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 2012, Sayı: 33, 147-180.

- ÖZGÜLER Verda Canbey, "Yeni Ekonomide Bilişim İletişim Teknolojileri (BİT) ve Bilgi İşçileri", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2004, Cilt: 6, Sayı: 2, 1-224.
- ÖZMEN Alper, "Kamuda Yönetim Kültürü", *International Journal of Social Science*, 2013, Cilt: 6, Sayı: 3, 925-946.
- ÖZTÜRK Mutlu Başaran ve DEMİRGÜNEŞ Kartal, "Kurumsal Yönetim Bakışısıyla Entelektüel Sermaye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008, Sayı: 19, 395-411.
- PAKSOY H. Mustafa, "İşletmelerin Satışa Sunacağı Yeni Ürünlerin Pazarda Tutunmasını Etkileyen Faktörler", *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2017, Cilt: 1, Sayı: 1, 67-86.
- PAPATYA Gürcan, "Entelektüel Sermaye Asimetrisi: Yönetim İdeolojisine Dönüşebilecek Bazı Notlar", *Informag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi*, 2002, Sayı: 15, 54-65.
- PAZARÇEVİREN Selim Yüksek ve AKYEL Nermin, "Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Transfer Fiyatlandırma", *Akademik İncelemeler Dergisi*, 2006, Cilt: 1, Sayı: 1, 101-117.
- PEKDEMİR Isil, KOÇOĞLU Merve ve GÜRKAN Güney Çetin, "Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Arastırma", *Istanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2014, Cilt: 43, Sayı: 2, 332-350.
- PENA Inaki, "Intellectual Capital and Business Start-up Success", *Journal of intellectual capital*, 2002, Volume: 3, No: 2, 180-198.
- PREIMESBERGER Chris, "Hard Business", *EWEEK*, 2011, Volume: 28, No: 17.
- QUAZI Ali and TALUKDER Majharul, "Demographic Determinants of Adoption of Technological İnnovation", *Journal of Computer Information Systems*, 2011, Volume: 52, No: 1, 34-42.
- SARITAŞ Emel ve BARUTÇU Süleyman, "Tüketici Davranışlarının Analizinde Kuşaklar: Sosyal Medya Kullanımı Üzerinde Bir Araştırma", *Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies*, 2016, Cilt: 3, Sayı: 2, 1-15.
- SAKUR Reşat, "Entelektüel Sermaye ile Firma Finansal Performansı İlişkisi; BİST'te İşlem Gören Bankalar Üzerine Bir Ekonometrik Analiz", *International Conference on Eurasian Economies*, 2017, 550-555.
- SARI İlhan, YENİGÜN Özlem, ALTINCI Evren Ebru ve ÖZTÜRK Arda, "Temel Psikolojik İhtiyaçların Tatmininin Genel Öz Yeterlik ve Sürekli Kaygı Üzerine Etkisi (Sakarya Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümü Örneği)", *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2011, Cilt: 6, Sayı: 4, 149-156.
- SAVAŞ Şaban ve UZAY Orhan, "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama Örneği", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, Sayı: 20, 163-181.
- SENGE M. Peter, "The Practice of İnnovation", *Leader to Leader*, 1998, No: 9, 16-22.
- SEVİNÇ Haktan, EMSEN Selçuk Ö. ve BOZKURT Eda, "Yatırım Teşvik Politikalarının Bölgesel Belirleyicilerine Yönelik Bir Analiz: Türkiye Örneği", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2016, Cilt: 6, Sayı: 1, 525-556.

- SHARABATI Abdel-Aziz Ahmad, JAWAD Shawqi Najı and NICK Bontıs, "Intellectual Capital and Business Performance in the Pharmaceutical Sector of Jordan", **Management Decision**, 2010, Volume: 48, No: 1, 105-131.
- SMIRCICH Linda, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly**, 1983, No: 28, 339-358.
- ŞAMİLOĞLU Famil, "Entelektüel Sermaye: İMKB'de Hisse Senetleri İşlem Gören Bankalar Üzerine Bir Uygulama", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 2006, Sayı: 31, 78-89, s. 79.
- TAKIM Abdullah ve ERSUNGUR Mustafa Ş., "Türkiye'de Teşvik Sisteminin Yapısı, Sorunları ve Etkinliği Üzerine Bir Politika Önerisi: Tek Bir Uygulamacı Kuruluş Sorunları Çözer Mi?. **Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences**, 2018, Cilt: 32, Sayı: 3, 725-744.
- TAŞKIN Alparıslan ve HARUN Serhat Demir, "İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri", **Journal of Yaşar University**, 2008, Cilt: 3, Sayı: 11, 1695-1709.
- TAŞKIN Çağatan ve GÖNÜLLER Şeref, "Satış Sonrası Hizmetlerde Müşteri Sadakatinin Öncülleri: Mercedes Otomobil Markası Üzerine Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2018, Cilt: 16, Sayı: 32, 113-134.
- TEKİN Erol ve HANCIOĞLU Yasemin, "İnovasyon Belirleyicilerinin İhracat Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 2018, Cilt: 14, Sayı: 4, 897-917.
- TELLİ Çağatay, PARMAKSIZ Himmet ve TÜRK Yusuf Ziya, "Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örgütsel İnovasyon", **Kamu-İş**, 2010, Cilt: 11, Sayı: 3, 55-84.
- TOPALOĞLU Emre Esat ve KARAKOZAK Özlem, "Entelektüel Sermayenin İşletmelerde Bir Bütün Olarak Ölçülmesi: BIST 30 Uygulaması", **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, 2017, Cilt: 9, Sayı: 16, 119-136.
- TOPSAKAL Yunus ve YÜZBAŞIOĞLU Nedim, "Sosyal İnovasyon Kavramsal Model Önerisi", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 2017, Cilt: 13, Sayı: 3, 565-576.
- TORAMAN Cengiz, ABDIOĞLU Hasan ve İŞGÜDEN Burcu, "İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009, Cilt: 11, Sayı: 1, 91-120.
- URAS Meral, "Örgütlerde Karara Katılmanın Koşulları", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 1995, Cilt: 2, Sayı: 2, 305-304.
- UYGUR Akyay ve SARIGÜL Sevgi Sümerli, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2015, Sayı: 33, 189-201.
- UYSAL Şener, "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış", **Electronic Journal of Vocational Colleges**, 2015, Cilt: 5, Sayı: 2, 32-39.
- ÜNAL Orhan, "Entelektüel Sermayenin Raporlanması ve UMS 38 MADD Olmayan Duran Varlıklar Standardı Kapsamında Değerlendirilmesi", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2010, Cilt: 2, Sayı: 21, 20-39.
- ÜNLÜ Fatma ve GENÇOĞLU Pelin, "Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Türk İmalat Sanayinin Göreceli İnovasyon Performansı: Çok Değişkenli İstatistiksel Bir

- Analiz”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2016, Sayı: 47, 183-206.
- ÜNLÜ Fatma, “Avrupa Birliği Yenilik Karnesi ve Türkiye: Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2013, Sayı: 42, 161-192.
- ÜNLÜ Ulaş ve SAYGIN Oğuz, “Arındırılmış Ekonomik Karma Değer (REVA) Yöntemiyle Performans Ölçümü: Turizm Sektörü Uygulaması”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 2014, Sayı: 63, 139-150.
- YALÇINKAYA Yalçın, “Bilginin Farkındalık ve Farklılığında Organizasyonların Gelecek Alanı: İnovasyon”, **Türk Kütüphaneciliği**, 2010, Cilt: 24, Sayı: 3, 373-403.
- YANAR Özlem, “Entelektüel Sermaye ve Örgütlerin Performansı Üzerine Etkisi”, **TC Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi**, 2013, Sayı: 2, 79-128.
- YASED, **2023 Hedefleri yolunda Bilgi ve İletişim Teknolojileri**, Uluslararası Yatırımcılar Derneği, 2012, Sayı: 1, 1-168.
- YAŞAR R. Şebnem, “Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 2016, Sayı: 70, 193-212.
- YAVUZ Çağla, “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2010, Cilt: 5, Sayı: 2, 144-173.
- YERELİ Ayşe N. ve GERŞİL Gülşen, “Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri”, **Yönetim ve Ekonomi**, 2005, Cilt: 12, Sayı: 2, 17-29.
- YILDIZ Sebahattin, “Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011, Cilt: 11, Sayı: 3, 11-28.
- YILMAZ Burcu ve HALICI Ali, “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 2010, Cilt: 2, Sayı: 4, 93-108.
- YILMAZ Malik “Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezlerinde Yönetim ve Yönetici”, **Türk Kütüphaneciliği**, 2004, Cilt: 18, Sayı: 2, 163-184.
- YILMAZ Malik, “Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi”, **DTCF Dergisi**, 2017, Cilt: 49, Sayı: 1, 95-118.
- YILMAZER Aydın, “Takım Esaslı Performans Ölçme Sistemlerinin Uygulanmasında Etkili Olan Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir İnceleme”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, 2011, Cilt: 6, Sayı: 2, 114-124.
- YORULMAZ Murat ve ALKAN Güler, “Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Örgüt Performansa Etkisi: Denizcilik Sektöründe Bir Uygulama”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2018, Cilt: 11, Sayı: 58, 829-839.
- YUSOFF Rosman Bin Md, ALI Azlah Md and KHAN Anwar, “Assessing Reliability and Validity of Job Performance Scale among University Teachers”, **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, 2014, Volume: 4, No: 1, 35-41.
- ZAHRA A. Shaker and GARVIS M. Dennis, “International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility”, **Journal of business venturing**, 2000, Volume: 15, No: 5-6, 469-492.

ZERENLER Muammer, TÜRKER, Necdet ve ŞAHİN, Esen, “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, Cilt: 1, Sayı: 17, 653-667.

TEZLER

MOHAMED A. İbrahim, Entelektüel Sermaye Yatırımı ve İnovasyon Üzerindeki Rolü: Ulusal Petrol Kurumuna Bağlı Libya Petrol Kurumuna Bağlı Libya Petrol Şirketlerinde Amprik Bir Çalışma, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

ÖZGÜN Ayşe Hilal, Sosyal Sermaye Entelektüel Sermaye, İnovasyon ve Performans İlişkisi: Sağlık Kurumları Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2019 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

Mamadou S. Sow, Süt İşletmelerinde İnovasyon Kullanımı: Erzurum (Türkiye) ve Dakar (Senegal) Kıyaslaması, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, Erzurum, s. 154, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

İNTERNET KAYNAKLARI

BELTEN Halil, “Toplumsal Değişim Ne Demektir ve Bunu Etkileyen Faktörler Nelerdir?”, 2017, <https://psikoo.com/toplumsal-degisim-ne-demektir-ve-bunu-etkileyen-faktorler-nelerdir/> (Erişim Tarihi: 09.08.2018).

EREN Aslıhan, “Veri, Bilgi ve Enformasyon Kavramları Hakkında Bilgiler ve Farkları”, 2016, <https://aslhaneren.wordpress.com/2016/10/09/veri-bilgi-ve-enformasyon-kavramlari-hakkinda-bilgiler-ve-farklari/> (Erişim Tarihi: 30.07.2018).

ESEN Sinan, “2. Hafta Ders Notları”, 2016, <http://web.bilecik.edu.tr/sinanesen/files/2011/02/MAK%C4%B0NE-2-HAFTA.pdf> (Erişim Tarihi: 06.07.2019).

GÜÇLÜ Hakan, “Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması”, 1-23, http://www.hakanguclu.com/calismalar/Entelektuel_sermaye.pdf (Erişim Tarihi: 19.03.2018).

GÜRSU Hakan, İnovasyon, Konsept Proje, 2010, <https://www.konseptprojeler.com/tasarim-ve-inovasyon> (Erişim Tarihi: 06.07.2019).

İSMMM, “Teklif Dosyası”, http://archive.ismmmo.org.tr/ENTELEKTUELSELMAYE/ihale_teklif_dosyasi_esgp.pdf (Erişim Tarihi: 25.06.2018).

ÖZGENÇ Ali, “İnovasyon Modelleri”, 2011, http://aliozgenic.typepad.com/ali_ozgenc/i%CC%87novasyon-modelleri/ (Erişim Tarihi: 23.06.2018).

ÖZTÜRK M. Başaran ve BAN Ünsal, “Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerine Etkisi”, **Asomedy Dergisi**, 2003, Sayı: 54, <http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/asomedy/nisan2003/dosyanisan2003.html> (Erişim Tarihi: 01.09.2018).

PEHLİVAN Halil, “Entelektüel Sermaye”, <http://www.halilpehlivan.com/dokumanlar/Entellekt%C3%BCel%20sermaye%20.pdf> (Erişim Tarihi: 01.09.2018).

Türkiye'nin Sürdürülebilir Bankası TSKB, 2013, <http://www.cevreciyiz.com/makale-detay/1327/sosyal-inovasyon-nedir> (Erişim Tarihi: 06.07.2019).

EKLER

ANKET

**ENTELEKTÜEL SERMAYE VE İNOVASYONUN ÇALIŞAN PERFORMANSINA
ETKİSİ, HAVACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

Değerli Katılımcı,
Ekte hazırlanan anket soruları tezin konusuyla ilgili değerli görüşlerinizin alınması amacıyla düzenlenmiştir. Araştırmanın bilimsel güvenilirliğinin sağlanabilmesi için sorulara mevcut durumu en iyi yansıtacak cevapların verilmesi çalışmaya önemli katkılar sağlayacaktır.

Zaman ayırdığınız için teşekkürler.

NİL KONYALILAR

İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tez Danışmanı

EK-A Demografik Veriler

1. Cinsiyetiniz.
a. Kadın b. Erkek
2. Yaşınız.
a. 18-24 () b. 25-34 () c. 35-44 () d. 45 ve üstü ()
3. Eğitim Durumunuz.
a. İlköğretim () b. Lise () c. Üniversite () d. Yüksek Lisans () e. Doktora ()
4. Medeni Haliniz.
a. Evli b. Bekar c. Boşanmış ()
5. Mesleğiniz
a. Müdür () b. Müdür Yrd. () c. Ofis Memuru () d. Danışma Memuru ()
e. Güvenlik ()
6. Kurumdaki Hizmet Yılıınız.
a. 0-3 yıl () b. 3-8 yıl () c. 8-13 yıl () d. 13-18 yıl () e. 19 yıl ve üstü ()
7. İş yerinizde entelektüel sermayenin fikirlerine verilen önem, işletmenizin performansının artmasına katkıda bulunur mu?
a. Evet b. Hayır
8. İş yerinizde tüketicinin beklentilerine verilen önem, işletmenin finansal performansının artmasına neden olur mu?
a. Evet b. Hayır
9. İş yerinizde çalışanlar, yönetsel kararlara yeterince katılıyor mu?
a. Evet b. Hayır
10. Çalışanların yönetsel kararlara katılması halinde, rekabetçi inovasyon çalışmalarının verimliliğinin ve etkililiğinin arttığını düşünüyor musunuz?
a. Evet b. Hayır

EK-B Entelektüel Sermaye Ölçeği

Bu bölüm entelektüel sermayenin üç boyutuna ilişkin toplam 70 sorudan oluşmaktadır. Lütfen kurumunuzun bir temsilcisi olarak, kurumunuzun bugünkü durumunu kendinize göre düşünerek düşünerek (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum şeklinde olup, katılma derecenize en uygun seçeneğe "X" işareti koyunuz. Lütfen eksik veya çift işaretleme yapmayınız.					
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
İNSAN SERMAYESİ					
11. Çalışanlarımız yeterli iş tecrübesine sahiptir.	1	2	3	4	5
12. Kıdemli çalışanlarımızın iş performansı yüksektir.	1	2	3	4	5
13. Çalışan başına düşen eğitim harcamamız düzenli olarak artmaktadır.	1	2	3	4	5
14. Çalışanlarımızın eğitimlerine ve yeteneklerinin geliştirilmesine destek oluruz.	1	2	3	4	5
15. Çalışanlarımızın yüksek lisans ve doktora eğitilmiş olması işe olan katkılarını artırmaktadır.	1	2	3	4	5
16. Kurumumuza işe alacağımız personelin mezun olduğu üniversite bizim için tercih sebebidir.	1	2	3	4	5
17. Nitelikli ve eğitilmiş çalışanlarımızın aniden işten ayrılması kurumumuzu etkiler.	1	2	3	4	5
18. Çalışanlarımız kendilerini kuruma ait hissederler, kuruma bağlılıkları yüksektir.	1	2	3	4	5
19. Çalışanlarımıza bazı motive edici sosyal imkanlar sağlarız. (sağlık, yemek, özel kurslar, ulaşım, moral faaliyetleri vb.)	1	2	3	4	5
20. Çalışanlarımız kurumumuzda çalışmaktan memnundur.	1	2	3	4	5
21. İnsan kaynakları politikalarımızın en önemli hedeflerinden birisi de çalışan memnuniyeti sağlamaktır.	1	2	3	4	5
22. Çalışanlarımız her zaman gösterebilecekleri performansın en iyisini gösterirler.	1	2	3	4	5
23. Kurumumuzda performans değerlendirme sistemi vardır.	1	2	3	4	5
24. Performans değerlendirme sistemimiz sürekli geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
25. Çalışanlarımız yetenekli ve yaratıcıdır.	1	2	3	4	5
26. Çalışanlarımızın yetenek ve yaratıcılıklarının geliştirilmesi sürekli desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
27. Yöneticilerimiz çalışanları kurumsal amaçlarımıza doğru yönlendirmekte başarılıdır.	1	2	3	4	5
28. Kurumumuzda yöneticilerin liderlikle ilgili yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
29. Kurumumuzda bireyler arası ilişkiler iyidir.	1	2	3	4	5
30. Çalışanlarımız bilgiyi aralarında paylaşmak konusunda isteklidir.	1	2	3	4	5
31. Çalışanlarımız takım olarak çalışma konusunda bilinçlidir.	1	2	3	4	5
32. Çalışanlarımızı takım çalışması yapmaları konusunda destekleriz.	1	2	3	4	5
33. Çalışanlarımız yaptıkları işlerde başarıya ulaşmak için uygun riskleri alırlar.	1	2	3	4	5

MÜŞTERİ SERMAYESİ					
34. Müşterilerimiz genellikle kurumumuzdan memnundur.	1	2	3	4	5
35. Müşteri ilişkilerimizde önceliğimiz müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır.	1	2	3	4	5
36. Kurumumuz bütün faaliyetlerinde pazar hedeflerini gerçekleştirilmeye çalışır.	1	2	3	4	5
37. Son birkaç yıldır pazar payımız düzenli olarak artmaktadır.	1	2	3	4	5
38. Kurumumuzda birçok çalışan pazar hedeflerimizi genellikle bilmektedir.	1	2	3	4	5
39. Kurumumuzda birçok çalışan müşteri profilimizi genellikle bilmektedir.	1	2	3	4	5
40. Müşterilerimizle sürekli iletişim içindeyiz.	1	2	3	4	5
41. Müşterilerimizin sorunlarına hemen reaksiyon göstermekteyiz.	1	2	3	4	5
42. Müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için onlarla sürekli işbirliği yaparız.	1	2	3	4	5
43. Müşterilerimizle uzun yıllara dayanan ilişkilerimiz vardır.	1	2	3	4	5
44. Müşterilerimiz sektördeki diğer rakiplere göre bize daha bağlıdır.	1	2	3	4	5
45. Yurt dışı müşterilerimizle artan bir şekilde iş yapmaktayız.	1	2	3	4	5
46. Sektörümüzde kamuya ait projeler genelde büyük ölçeklidir.	1	2	3	4	5
47. Pazarda bilinen ve tanınan bir işletme olmamız, rakiplerimize göre bize avantaj sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
48. Sektörde tedarikçileri ile ilişkileri iyi olan kurumların basında gelmekteyiz.	1	2	3	4	5
49. Kurumumuz yurt dışı tedarikçilerle ilişkilerini sürekli geliştirmektedir.	1	2	3	4	5
YAPISAL SERMAYE					
50. Kurumumuzun Ar-Ge harcamaları her sene düzenli olarak artmaktadır.	1	2	3	4	5
51. Kurumumuz sektördeki diğer işletmelere göre daha çok yeni fikir ve ürün geliştirmektedir.	1	2	3	4	5
52. Kurumumuzda yeni fikir ve ürünlerin geliştirilmesi sürekli desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
53. Kalite güvence sistemlerimiz çalışanlarımızın performansını artırmaktadır.	1	2	3	4	5
54. Kalite güvence sistemlerimiz kurumumuza rekabet Sürecinde üstünlük sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
55. Kurumumuz bilişim altyapısına (bilgisayar, internet ve intranet ağları, veri tabanları) artan bir şekilde sürekli yatırım yapmaktadır.	1	2	3	4	5
56. Bilişim altyapımız (bilgisayar, internet ve intranet ağları, veri tabanları) kurum içinde bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır.	1	2	3	4	5
57. Kurumumuzda olumlu bir iş atmosferi vardır.	1	2	3	4	5
58. Kurum kültürümüz destekleyici ve teşvik edicidir.	1	2	3	4	5
59. Kurumumuzda bilginin paylaşılmasına ilişkin süreçler ve sistemler mevcuttur.	1	2	3	4	5
60. Kurum çalışanlarımız her türlü bilgiye rahatlıkla ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
61. Kurumumuzun süreçleri ve sistemleri yaratıcılığı desteklemektedir.	1	2	3	4	5
62. Kurumsal süreç ve sistemlerimiz sürekli yenilenmektedir.	1	2	3	4	5
63. Kurumumuz proje yönetim kabiliyetlerini sürekli iyileştirmekte ve geliştirmektedir.	1	2	3	4	5
64. Kurumumuzda çalışanlar ve yöneticiler arasında paylaşım ve işbirliğine dayanan ilişkiler vardır.	1	2	3	4	5
65. Kurumumuzda katılımcı bir yönetim anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
66. Kurum çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan misyon, vizyon ve kurumsal değerlerimiz vardır.	1	2	3	4	5
67. Gelirlerimiz karşısında maliyetlerimiz düzenli olarak azalmaktadır.	1	2	3	4	5
68. Son birkaç yıl içinde çalışan başına gelir oranımız düzenli olarak artmaktadır.	1	2	3	4	5
69. Kurumumuz teknolojik gelişmeleri hızlı şekilde bünyesine	1	2	3	4	5

uyarlamaktadır.					
70. Kurumumuzda bürokratik olmayan bir yapı mevcuttur.	1	2	3	4	5
71. Kurumumuzda bireyler birbirinden öğrenir.	1	2	3	4	5
72. Kurumumuza ait ürünler pazarda bir marka olarak tanınmaktadır.	1	2	3	4	5
73. Marka olmak en önemli kurumsal amaçlarımızdan birisidir.	1	2	3	4	5
74. Kurumumuza ait ürünlerin patent haklarını veya telif haklarını almaktayız.	1	2	3	4	5
75. Kurumumuza ait ürünlerin patent haklarının veya telif haklarının korunmasını takip ederiz.	1	2	3	4	5
76. Kurumumuzda çalışanların kurum hedeflerine yönelik bireysel katkı ve çabaları desteklenir.	1	2	3	4	5
77. Kurumumuz sektörde tanınan ve bilinen bir işletmedir.	1	2	3	4	5
78. Rakiplerimiz karşısında kurumumuza üstünlük sağlayacak bazı temel yeteneklerimiz vardır.	1	2	3	4	5
79. Kurumumuz faaliyetlerinde kendisini topluma ve çalışanlarına karşı sorumlu hissetmektedir.	1	2	3	4	5
80. Kurumumuz sportif, kültürel ve sosyal nitelikli etkinlikleri desteklemektedir.	1	2	3	4	5

EK-C İnovasyon Ölçeği

<i>Bu bölüm entelektüel sermayenin dört boyutuna ilişkin toplam 21 sorudan oluşmaktadır. Lütfen kurumunuzun bir temsilcisi olarak, kurumunuzun bugünkü durumunu kendinize göre düşünerek (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum şeklinde olup, katılma derecenize en uygun seçeneğe "X" işareti koyunuz. Lütfen eksik veya çift işaretleme yapmayınız.</i>					
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
SÜREÇ İNOVASYON					
81. İşletmemiz son 3 yıl içerisinde birçok yeni yönetim sistemi geliştirmiştir.	1	2	3	4	5
82. İşletmemizde her ürün için hammaddeden, ürünün teslimine kadar olan zamanı kayıt altında tutarız.	1	2	3	4	5
83. İşletmemizde daha önceki yıllara göre üretim yöntemlerinde değişiklikler var.	1	2	3	4	5
84. İşletme faaliyetleriyle ilgili bir sorunu geleneksel yollarla çözemediğimizde yeni metotlar buluruz.	1	2	3	4	5
85. İşletmemizde kullanılan bilgisayar destekli yazılımlar sayesinde üretimi daha kısa sürede tamamlayabiliyoruz	1	2	3	4	5
86. İşletmemizde üretilmekte olan ürünler için teknolojik açıdan yüksek sayılabilecek araç ve gereçler kullanılıyor	1	2	3	4	5
87. Son 3 yıl içerisinde, iş süreçlerimizde (işlerin yapılış şeklinde) patentli teknolojiler ürettik.	1	2	3	4	5
ÜRÜN İNOVASYONU					
88. Ürünüümüze daha önce hammadde olarak farklı bir malzemeden ürettiyorduk şimdi ise yeni bir malzeme kullanıyoruz.	1	2	3	4	5
89. Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesini pazara ilk biz sunduk.	1	2	3	4	5
90. İşletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen en az bir ürünümüz vardır.	1	2	3	4	5
91. İşletmemizde üretilen ürünün farklı amaçlarla da kullanılan yeni bir modelini geliştirdik.	1	2	3	4	5
92. Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesinin patenti işletmemize aittir.	1	2	3	4	5
93. Sektörde daha önceden var olan bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunuyoruz.	1	2	3	4	5
94. Yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından çok yenilikçi bulunur.	1	2	3	4	5
ORGANİZASYONEL İNOVASYON					
95. İşletmemizde daha önce kullanılmamış olan dış kaynaklardan yararlanma (tedarik, ise alım, teknolojik destek, danışmanlık vb.) son zamanlarda kullanılmaktadır	1	2	3	4	5
96. Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşterilerimize yeni kullanım alanları getirdi.	1	2	3	4	5
97. İşletmemizin web sitesi üzerinden ürünün özelliklerini, kullanıldığı alanları, fiyatını vb. görmek mümkündür	1	2	3	4	5
98. İşletmemizde İSO 9001 gibi kalite yönetim sistemleri uygulanmaktadır	1	2	3	4	5
PAZAR İNOVASYONU					
99. İşletmemizde satışları arttırmak amacıyla ürünün ambalajında, tasarımında veya fiyatında değişiklikler olmaktadır.	1	2	3	4	5
100. İşletmemizde ürünlerin tanıtımına ilişkin yeni yöntemler kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
101. İşletmemizde daha önce kullanılan pazarlama yöntemi şimdikinden farklıydı.	1	2	3	4	5

EK-D Performans Ölçeği

Değerli katılımcı, aşağıda beş seçenekli sorular yer almaktadır. Seçenekler; (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum şeklinde olup, katılma derecenize en uygun seçeneğe "X" işareti koyunuz. Lütfen eksik veya çift işaretleme yapmayınız.					
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
ÖZGECİLİK(başkalarının iyiliği için elinden geleni esirgememe durumu)					
102. İş arkadaşlarıma onların yokluğunda işlerini yaparak yardımcı olurum.					
103. Görev tanımım içinde olmayan işleri yapmaya gönüllü olurum.					
104. Görev tanımım içinde yer almamasına rağmen işe yeni giren personelin bölümümüze adapte olmasına yardımcı olurum.					
105. İş arkadaşlarıma işlerinin yoğun olduğu zamanlarda, onların iş yükleri normale dönünceye kadar yardımcı olurum.					
106. Yöneticime işlerinde yardımcı olurum.					
107. Bölümün kalitesini yükseltmek için yaratıcı önerilerde bulunurum.					
108. Kurumumun emretmediği fakat kurumumun imaj ve itibarını geliştirici etkinliklere gönüllü olarak katılırım.					
DÜRÜSTLÜK					
109. Sabah işyerime tam zamanında gelirim ve öğle yemeklerinden işimin başına tam zamanında dönerim.					
110. İşimde gereksiz molalar verip aylıklık yapmam.					
111. Birçok çalışana göre daha kısa zaman dilimleri için tatile çıkarım. Tüm izinlerimi kullanmam.					
112. Çalışma tempomu gün boyu azaltmadan sürdürürüm.					
113. İşe gelemeyeceğim durumlarda yöneticilerime önceden haber veririm.					
114. İşyerimde gereksiz telefon görüşmeleriyle vaktimi boşa harcamam.					
115. Gereksiz tatile ve izne çıkmam.					
116. Mesai saatlerim için gereksiz molalar vermem.					
117. İşyerimde lüzumsuz ve boş sohbetlerle zaman öldürmekten kaçınırım.					