T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



ÖĞRENEN ÖRGÜT VE BİLGİ YÖNETİMİ ETKİLEŞİMİNDE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ARACI ROLÜ

AYŞE NUR AYOĞLU

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. AGÂH SİNAN ÜNSAR

EDİRNE 2023

Tezin Adı: Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi Etkileşiminde Entelektüel Sermayenin Aracı Rolü

Hazırlayan: Ayşe Nur AYOĞLU

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, öğrenen örgüt, bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye kavramlarının önemi, öğrenen örgüt, bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye kavramlarının firma üzerinde ne derece etkili olduğunun ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Araştırma, 2021- 2022 öğretim yılında otomotiv yedek parça ihracatı yapan ve birçok farklı illerde / ülkelerde şubesi olan bir otomotiv şirketinde görev yapan çalışanlar ile sınırlıdır. Araştırma yapılan firmada online ve elden olmak üzere toplam 525 kişiye anket uygulanmış olup, yetersiz ve yanlış cevaplamalardan oluşan anket formları sebebiyle toplam 511 adet anket analize dahil edilmiş ve örneklemi oluşturmuştur. Verilerin toplanmasında "Öğrenen Örgüt Ölçeği", "Bilgi Yönetimi Ölçeği" ve "Entelektüel Sermaye Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışma sonucunda araştırmaya katılan çalışanların; cinsiyetlerine, eğitim durumuna, çalıştığı departmana ve unvana göre öğrenen örgüt algılarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Çalışmada bilgi yönetimine ilişkin cinsiyet, çalıştığı departman ve ünvana göre katılımcıların bilgi yönetimi ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermişken, eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemiştir. Cinsiyet, çalıştığı departman ve ünvana göre katılımcıların entelektüel sermaye ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Araştırma analizleri sonucunda elde edilen bulgular ışığında araştırmanın ana konusu olan öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi etkileşiminde entelektüel sermayenin aracı rolü olduğunu ortaya çıkaran sonuçlar elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen örgüt, Bilgi yönetimi, Entelektüel sermaye

Name of Thesis: The Intermediary Role of Intellectual Capital in the Learning Organization and Knowledge Management Interaction

Name of Thesis: Ayşe Nur AYOĞLU

ABSTRACT

The aim of this study is to measure and evaluate the importance of the concepts of learning organization, knowledge management and intellectual capital, and to what extent the concepts of learning organization, knowledge management and intellectual capital are effective on firm performance. The research is limited to the employees working in an automotive company that exports automotive spare parts and has branches in many different provinces / countries in the 2021-2022 academic year. In the company where the research was conducted, a total of 525 questionnaires were applied to 525 people, both online and by hand, and a total of 511 questionnaires were included in the analysis and constituted the sample due to the questionnaire forms consisting of insufficient and incorrect answers. "Learning Organization Scale", "Knowledge Management Scale" and "Intellectual Capital Scale" were used to collect data. As a result of the study, the employees participating in the research; No significant difference was found in the learning organization perceptions according to their gender, educational status, department and title. While there was a statistically significant difference in the learning information management score of the participants according to the gender, department and title related to information management in the study, it did not show a statistically significant difference according to the education level. The scores on intellectual capital and the scores on learning information management according to gender, department and title showed a statistically significant difference, but did not show a statistically significant difference according to educational status. According to this result, it can be suggested that businesses invest in the human factor that gains importance in the competitive environment and give importance to the dimensions that will emerge in the learning organization studies and the efforts to create a perception of intellectual capital in order to make the perceptions that will emerge positive. In the light of the findings obtained as a result of the research analyzes, the results revealing the mediating role of intellectual capital in the interaction of learning

organization and knowledge management, which is the main subject of the research, were obtained.

Keywords: Learning organization, Knowledge management, Intellectual capital

ÖNSÖZ

"Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi Etkileşiminde Entelektüel Sermayenin Aracı Rolü" Başlıklı tez çalışmasında, öğrenen örgüt anlayışını benimsemiş işletmelerin bilgi yönetimi konusundaki tutumlarında entelektüel sermayenin rolü ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Gerek eğitim hayatımda, gerek kişisel hayatımda benden hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen, hayatımın dönüm noktalarında ellerini üzerimden çekmeyen Trakya Üniversitesi Keşan Yusuf Çapraz Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu hocalarına, yüksek lisans eğitimimde bana her zaman koşulsuz şartsız yol gösteren değerli bilgi, birikim ve tecrübelerini asla benden esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Agâh Sinan Ünsar'a teşekkürlerimi sunarım. Bu zorlu dönemde her zaman manevi desteği ve bilgi birikimi ile yanımda olan sevgili kuzenim Fatma Nur Aydın'a teşekkürü bir borç bilirim. Tez çalışmamda kullandığım anketimi firmalarında uygulamama izin veren değerli Eurosan Otomotiv şirketine teşekkür ederim. Bu zorlu aşamada benden desteklerini esirgemeyen, her noktada arkamda duran şirket yetkililerim çok değerli İsmail Kırk ve Ahmet Uçucu'ya teşekkür ederim. Son olarak bu çalışmamı ve başarımı hayattayken okumam konusunda her zaman arkamda dağ gibi duran ve ona layık olabilmek için çaba gösterdiğim rahmetli babamı saygıyla ve özlemle anıyor ona armağan ediyorum.

EDİRNE/2023

İÇİNDEKİLER

ÖZET i
ABSTRACT ii
ÖNSÖZ iv
İÇİNDEKİLER v
TABLOLAR LİSTESİ vii
ŞEKİLLER LİSTESİ ix
KISALTMALAR LİSTESİ x
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM 4
ÖĞRENEN ÖRGÜT 4
1.1. Öğrenen Örgüt Kavramı 4
1.2. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri 7
1.3. Öğrenen Örgütlerin Temel Yetenekleri 13
1.4. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren ve Engelleyen Faktörler 16
1.5. Öğrenen Örgüt Disiplinleri 21
1.6. Öğrenen Örgüt Modeli ve Boyutları 23
1.7. Öğrenen Örgütlerin Firma Performansına Etkisi 25
İKİNCİ BÖLÜM 28
BİLGİ YÖNETİMİ 28
2.1. Bilgi Kavramı 28
2.2. Bilginin Türleri 32
2.3. Bilgi Yönetimi Kavramı 35
2.4. Bilgi Yönetimi Süreci 39
2.5. Bilgi Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi 44
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 51

ENTELEKTÜEL SERMAYE 51
3.1. Entelektüel Sermaye Kavramı 53
3.2. Entelektüel Sermayenin Önemi 56
3.3. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi 58
3.4. Entelektüel Sermayenin Yönetimi 62
3.5. Entelektüel Sermayenin Bileşenleri 64
3.5.1. Yapısal Sermaye 65
3.5.2. İnsan Sermayesi 67
3.5.3. Müşteri (Dış) Sermayesi 69
3.6. Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi 71
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 76
ÖĞRENEN ÖRGÜT VE BİLGİ YÖNETİMİ ETKİLEŞİMİNDE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ARACI ROLÜ ÜZERİNE ARAŞTIRMA 76
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 76
4.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları 77
4.3. Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezler 77
4.4. Evren ve Örneklem 80
4.5. Verilerin Toplanması 80
4.5.1. Kişisel Bilgiler 80
4.5.2. Öğrenen Örgüt Ölçeği (ÖÖÖ) 80
4.5.3. Bilgi Yönetimi Ölçeği (BYÖ) 82
4.5.4. Entelektüel Sermaye Ölçeği (ESÖ) 82
4.6. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulguları 83
4.6.1. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 83
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 110
KAYNAKLAR 120

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4.1. Öğrenen örgüt ölçeği..... 83

Tablo 4.2. Bilgi yönetimi ölçeği..... 87

Tablo 4.3. Entelektüel sermaye ölçeği 91

Tablo 4.4. Ölçeklerin Normallik Analizi 95

Tablo 4.5. Entelektüel sermaye ve öğrenen örgüt skorları arasında Korelasyon..... 95

Tablo 4.6. Entelektüel sermaye ve öğrenen örgüt skorları arasında Regresyon..... 96

Tablo 4.7. Entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi skorları arasında Korelasyon..... 96

Tablo 4.8. Entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi skorları arasında Regresyon..... 97

Tablo 4.9. Bilgi yönetimi ve öğrenen örgüt skorları arasında regresyon..... 97

Tablo 4.10. Bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye arasındaki regresyonda öğrenen örgütün aracı rolü sorgulaması..... 98

Tablo 4.11. Öğrenen örgüt algısına ilişkin bulguların güvenilirlik analizi..... 98

Tablo 4.12. Öğrenen örgüt algısına ilişkin skorun cinsiyete göre kıyaslanması 99

Tablo 4.13. Öğrenen örgüt algısına ilişkin skorun eğitim durumuna göre kıyaslanması 100

Tablo 4.14. Öğrenen örgüt algısına ilişkin skorun çalıştığı departmana göre kıyaslanması 100

Tablo 4.15. Öğrenen örgüt algısına ilişkin skorun unvana göre kıyaslanması. 101

Tablo 4.16. Bilgi yönetimine ilişkin anket güvenilirliği..... 101

Tablo 4.17. Bilgi yönetimine ilişkin skorun cinsiyete göre kıyaslanması 102

Tablo 4.18. Bilgi yönetimine ilişkin skorun eğitim durumuna göre Kıyaslanması..... 102

Tablo 4.19. Bilgi yönetimine ilişkin skorun çalıştığı departmana göre kıyaslanması 103

Tablo 4.20. Bilgi yönetimine ilişkin skorun unvana göre kıyaslanması..... 104

Tablo 4.21. Entelektüel sermayeye ilişkin anket güvenilirliği..... 104

Tablo 4.22. Entelektüel ilişkin skorun cinsiyete göre kıyaslanması..... 105

Tablo 4.23. Entelektüel sermayeye ilişkin skorun eğitim durumuna göre kıyaslanması 105

Tablo 4.24. Entelektüel sermayeye skorun çalıştığı departmana göre kıyaslanması 106

Tablo 4.25. Entelektüel sermayeye skorun çalıştığı unvana göre kıyaslanması 107

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Bilgi Yönetimi Süreci..... 40

Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli..... 78

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

akt. : Aktaran

BYÖ : Bilgi Yönetimi Ölçeği

ESÖ : Entelektüel Sermaye Ölçeği

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

ÖÖÖ : Öğrenen Örgüt Ölçeği

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

TDK : Türk Dil Kurumu

UFRS : Uluslararası Finansal Raporlama Standardı

UMS : Uluslararası Muhasebe Standardı

UMSK : Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu

vd. : Ve diğerleri

GİRİŞ

"Örgütsel öğrenme", "bilgi yönetimi" ve "entelektüel sermaye" günümüz iş ortamında yaygın olarak kullanılan ve genellikle geleceğin şirketlerinin sahip olacağı tek rekabet avantajının öğrenme yeteneği olduğuna inanan firmalar tarafından yürütülen büyük bütçeli projelerle ilişkilendirilen terimlerdir (DeGeus, 1988:71). Bu kavramlar hakkındaki ilk tartışmalar 1960'lara kadar gitse de, Senge (1990:39) kavramı popüler hale getirdiğinde, bu konuların yöneticilerin dikkatini çarpıcı bir şekilde çekmesi 1990'lara kadar uzamıştır. Nonaka ve Takeuchi (1995:121) 1990'larda nasıl "bilgi yaratan şirket" olunacağını tanımlamış ve aynı zamanda, hissedarlara entelektüel sermaye raporlamasının ilk örneğini sunmuş, internetin ve bilgi teknolojisinin evriminin karmaşık bilgi yönetimi araçlarının geliştirilmesine izin verdiğini ortaya koymuştur. 20. yüzyılın sonunda, tahminlere göre Fortune 500 şirketlerinin yaklaşık yüzde 20'si taahhütlerini resmileştirmek amacıyla "Baş Öğrenim Görevlisi", "Bilgi Yöneticisi" veya "Entelektüel Sermaye Direktörü" olarak adlandırılan pozisyonları oluşturmuş ve doldurmuştur (Stuller, 1998:29-30).

Bilgi çağının etkisiyle birlikte, pazarın artan dinamizmi, sonsuz değişim ve gelişim içerisinde olan müşteri istekleri, yenilik beklentilerinin ve ihtiyaçlarının sürekli artan hızı ve bugünün ihtiyaçlarını karşılamanın zorunluluğunun yanı sıra gelecek kaygısının da duyulması, işletmelerin yönetim yapılarının yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılmaktadır. Değişen pazar koşullarında örgütler sürekli öğrenmek ve edindiği bilgiyi çalışanıyla paylaşarak gelişmek durumundadır (Çömlek vd., 2012:367). Bu bağlamda tüm çalışanların katılımını öngören ve rekabet yeteneğini artıran örgütsel düzeyde öğrenme ve öğrenen organizasyon olma anlayışına ihtiyaç vardır. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için sürekli öğrenme yolunu tercih etmelidir. Kendi çalışanlarına gereken öğrenme ortamını hazırlayan ve onların sürekli öğrenme isteğini artıran organizasyonlar pazarda rekabet avantajı elde edeceklerdir.

Yaşanan çağın getirdiği gereksinimleri karşılamak amacıyla birçok firma, yeni ürün ve hizmetlerin yaratılması, ürün ve hizmetlerin kalitesinin artırılması için yenilikçi firma olmaya çalışmakta ve organizasyon yapısını geliştirmeye ve değiştirmeye ihtiyaç duymaktadır (Khalili vd., 2013:265; Riani, 2013:115). Bu süreçte, gereksinimleri

karşılayabilecek örgüt yapısının oluşumunda öğrenen örgüt anlayışı ve bilgi yönetimine sahip olunan entelektüel sermayenin katkısı son derece önemli olmaktadır.

Bu nedenle küreselleşen dünyamızda bilginin artan önemi işletmeleri de bu yönlü gelişmeye yönlendirmiştir. Bilgi işletmelerin devamlılığını sürdürmesine, gelişen piyasalarda rekabet edebilmesine, müşteri tatminine, çalışan memnuniyetine ve sürekli gelişmeye yaptığı katkılarla işletmelerin en büyük katma değer üreten faktörü olmuştur (Çömlek vd., 2012:371). Entelektüel sermaye bilhassa araştırmamıza konu olan bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler konu başlıklarının merkezinde ve odağında yer almaktadır.

Girişimcilik yönelimi yüksek olan işletmeler bu özelliğini kullanarak, risk alan, yenilikçi eğilimli, ileriye etkili, saldırgan rekabetçi ve özerk olması durumunda rekabet avantajı sağlayacaktır. Girişimcilik yönelimi yüksek olan firmaların aynı zamanda hem araştırmacı faaliyetlerle yeniliği takip ettiği, saldırgan rekabetçi yapıda davrandığı, öngörülü olabildiği, yararlanıcı faaliyetlerle ise mevcut durumundan yararlanarak risk almayı göze alabilen, özerk bir örgüt yapısının olacağı düşünülmektedir.

Bu tezin yazılma amacı post-modern yönetim yaklaşımlarından biri olan öğrenen örgüt olgusu ile yine küresel dünyada firmaların rakipleri ile bulundukları rekabette büyük önem taşıyan bilgi yönetimi arasındaki etkileşimde şirketin saklı varlığı olan entelektüel sermayenin aracı rolünün incelenmesidir.

Post-Modern yönetim yaklaşımlarından olan öğrenen örgüt olgusunda sürekli öğrenme, kişisel ustalık kazanma ana olgu olarak belirlenmiştir. Bu gerçekleştirilen sürekli öğrenme iş görenler açısından daha değerli hissetmenin yanı sıra daha fazla sorumluluk olarak da algılanabilmektedir. Bunun yanı sıra öğrenilen bilginin yönetimi çalışmaları iş görenlerin öğrendiklerini uygulamalarını, organizasyonda katma değer oluşturmalarını sağlamaktadır. Bu durum da organizasyonun mali tablolarda görünmeyen saklı varlığı olarak nitelendirilen entelektüel sermayeye ortam hazırlamaktadır. Bu tezde öğrenen örgüt modelini benimsemiş organizasyonlarda bilgi yönetimi çalışmalarında entelektüel sermayenin etki etme rolüne değinilmektedir. Bu tezin bitiminde ortaya sunulacak bulgular, organizasyonların öğrenme olgusunu benimserken bu öğrenilen bilgileri işletmede tutmak için atılan adımları yani bilgiyi yönetmek için yapılan çalışmaları entelektüel sermaye boyutunda inceleyerek gözler

önüne serecektir. Bu tez yapılacak sonraki çalışmalar için de yol gösterici nitelik taşımaktadır. Çünkü günümüzde rekabet hızla artmakta ve rekabet edebilme de zorlaşmaktadır. Çağa ayak uydurup hedef pazarda yer alabilmek için sürekli değişime ve gelişime açık bir organizasyon benimsenmelidir. Tezin ana konusu olan öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi etkileşimi olgusu da yeni çağ gelişmelerinden biri olduğundan işletmelere de yol gösterici nitelik taşıyacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜT

Bu bölümde, öğrenen örgüt kavramı açıklanmış olup, öğrenen örgütleri özellikleri, temel yetenekleri, öğrenen örgütleri geliştiren ve engelleyen faktörler, öğrenen örgüt disiplinleri, öğrenen örgüt modeli ve boyutları başlıkları incelenip açıklanmıştır.

1.1. Öğrenen Örgüt Kavramı

Öğrenen örgüt, bilginin oluşturulması, elde edilmesi, paylaşılması ve oluşan bu bilginin ve yeni görüşlerin değişimde kullanılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgüt çalışanlarının yeni bilgi oluşturmaları, bu bilgiyi paylaşmaları ve oluşan bilginin örgütün bilgisi haline gelmesi ve sorunların çözümünde kullanılması, öğrenen örgüt anlayışında esas kabul edilmektedir. Öğrenen örgüt anlayışı, çalışanın bireysel düzeyde öğrenmesiyle başlayan, grup düzeyinde öğrenme ile devam eden ve örgütün öğrenmesi şeklinde son bulan bir sürecin sonunda oluşmaktadır (Sağlam, 2020:3).

Örtenblad'ın (2001:126) belirttiği gibi, birçok yazar bir zamanlar örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarını birbirinin yerine kullanmıştır. Örgütsel öğrenmenin öğrenen örgütten daha önce ortaya çıktığı doğrudur, ancak şimdi işler değişti ve bu iki kavram arasında anlamsal açıdan net bir ayrım bulunmaktadır. "Örgütsel öğrenme, organizasyondaki süreçler veya faaliyetler (öğrenme) anlamına gelirken, öğrenen örgüt başlı başına bir organizasyon şeklidir" (Örtenblad, 2001:126-127). Benzer bir ayrım Tsang (1997:73-74) tarafından yapılır: "Örgütsel öğrenme, bir organizasyonda yer alan belirli faaliyet türlerini tanımlamak için kullanılan bir kavramdır, öğrenen örgüt ise belirli bir organizasyon tipine atıfta bulunur. Hem teori hem de uygulama, örgütsel öğrenme süreçlerinin herhangi bir organizasyonda geliştirilebileceğini göstermektedir; bu, örgütsel öğrenme kavramının öğrenen örgüt kavramını içermediği anlamına gelir. Aksine, öğrenen örgüt kavramı, örgütsel öğrenme kavramını içerir. Dolayısıyla iki kavram anlamsal olarak simetrik değildir (Dodgson, 1993:382).

Ayrıca, Örtenblad (2001:128), "doğal olarak herhangi bir çaba sarf etmeden var olan bir şey ile doğal olarak var olmayan ancak gerçekleştirilmesi için faaliyet veya çaba gerektiren bir şey arasında ayrım yapar, bu durumda, tüm organizasyonlar örgütsel öğrenmeye sahip olur, ancak sadece bazıları öğrenen örgüt olacaktır" şeklinde belirtir. Rekabetçi bir iş ortamında örgütsel öğrenme, şirketlerin rekabet avantajı elde etmeleri için neredeyse bir gerekliliği temsil ederken, şirketlerin mutlaka öğrenen örgüt olmaları gerekmez (Tsang, 1997:75; Fulmer vd., 1998:9). Öğrenen örgüt bir metafordur. Yani, "Öğrenen örgüt kavramı metaforik bir statüye sahiptir, çünkü her ne kadar verili kabul edilse, şeyleştirilmiş olsa ve her zaman varmış gibi muamele görse de, tüm karmaşıklığıyla organizasyonların çoklu anlatılarına gömülüdür" (Stewart, 2001:147). Bu metaforik durumu kabul etmek, örgütlerin nasıl "öğrenme" yeteneğine sahip olduklarını ve insani niteliklere ve özelliklere sahip olduklarını anlamamıza yardımcı olacaktır (Morgan, 1997:89).

Öğrenme ve öğrenmeyi unutma, herhangi bir örgütte her ontolojik seviyede bulduğumuz birbirini tamamlayan iki süreçtir (Becker, 2005:661; Becker, 2010:257). Yeni beceriler, yeni yöntemler, yeni süreçler, yeni teknolojiler öğrenmek veya rekabet avantajı elde etmek için yeni stratejiler geliştirmek, aynı zamanda eski bilgilerin bir kısmını atmayı ve öğrenme sürecinde direnç haline gelebilecek şeyleri öğrenmeyi de beraberinde getirir. Hedberg (1981:7) bilginin büyüdüğünü ve aynı zamanda gerçeklik değiştikçe eskidiğini de ileri sürer. O'na göre anlama, hem yeni bilgileri öğrenmeyi hem de eski ve yanıltıcı bilgileri atmayı içerir. Bettis ve Prahalad'a (1995:7) yeni bir baskın mantığa dayalı yeni bir strateji geliştirmeden ve uygulamadan önce, örgütlerin önceki baskın mantığı öğrenmesi gerektiğinin altını çizmekte, herhangi bir örgütün zaman içinde bilgi ve bilgi işleme ve filtreleme için bir çerçeve görevi gören belirli bir baskın mantık geliştirdiğini düşünmektedir. Ayrıca ona göre, "egemen mantık örgütsel zekanın temel bir yönü olarak görülebilirken, örgütsel öğrenme strateji, sistemler, değerler, beklentiler ve stratejiler düzeyinde meydana geldiğidir" (s.8). Örgütsel öğrenme ve öğrenmeyi unutmanın, verilen bağlama ve dış çevreye bağlı bir dinamikle, ayrılmaz bir şekilde iç içe geçtiğine dikkat çekilmektedir.

Peter Senge'den sonra öğrene örgüt anlayışının kavramsallaştırılmasına ve ölçülmesine katkı sağlayan Marsick ve Watkins, bir kurumun öğrenen örgüt olabilmesi için, öğrenme ortamının oluşturulması, iletişim, diyalog ve sorgulamanın, takım halinde

öğrenmenin desteklenmesi, paylaşılan vizyon oluşturulması ve çalışanlara yetki verilmesi, liderin öğrenmede rol model olarak yer alması ve öğrenmeyi desteklemesi ve örgütün çevresi ile ilişki kurması gerektiği belirtilmiştir (Marsick ve Watkins, 2003:134).

Öğrenen örgütler; farklı öğrenme strateji ve taktik fikirlerine sahip olan örgütlerdir. Öğrenen olma özellikleri, onları diğer örgütlerden ayırmaktadır. Örneğin, bu örgütlerde etkililik, üretkenlik, uyum ve amaçlara ulaşma konusunda farklılıklar görülmektedir (Calvert vd., 2008: 44). Öğrenen bir örgüt, bilginin yaratılması, edinilmesi ve transferi ile yeni bilgilerin ve anlayışların oluşturulması için davranış değiştirme becerisine sahip bir örgüttür (Garvın, 2008: 80).

Gelecekte en başarılı olacak birey ve kurumların, en kolay ve en hızlı öğrenenler olacağı düşünülmektedir. Bilgi ve teknoloji böylesine hızlı ilerlerken, hız kazanmak için tek çözüm yolu, öğrenme ihtiyacını belirleyebilmek ve sonra da hızlı ve etkili bir şekilde öğrenmeyi başarmaya çalışmaktan geçmektedir (Hasanzadeh ve Mahaleh, 1998: 13). Öğrenme yapı ve kapasiteni geliştirip, hızlı gelişmelere ve yeniliklere ayak uydurabilmek, başarılı örgütlerin temel özellikleri arasında sayılacaktır. Sıradan örgütler ile başarılı örgütleri birbirinden ayıran fark, başarılı örgütlerin sahip oldukları öğrenme hız ve kapasitesi olacaktır. Bu nedenle Senge, öğrenen örgütleri, "kişilerin gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerin durmadan genişlettikleri, yeni ve coşkun düşünme tarzlarının beslendiği, insanların nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrendikleri organizasyonlardır" şeklinde tanımlamıştır (Senge, 2006: 11).

Örgütsel öğrenme ile ilgili literatüre bakıldığında, araştırmacılar tarafından halen tartışılan karmaşık bir yapı ile karşı karşıya olduğumuz görülmektedir (Davis ve Daley, 2008:52; Acosta, 2004:114). Temelde aynı düşünceler ileri sürülmüş olsa da, araştırmacıların yaklaşımları arasında gözle görülür farklılıklar vardır. Bu farklılıkların üç soru altında toplandığı söylenebilir; Bunlar: Örgütsel öğrenmeyi örgütsel yapan faktörler nelerdir, Örgütsel öğrenmenin bileşenleri nelerdir ve Öğrenen örgütü oluşturmak için gerekli koşul ve süreçlerin belirlenmesidir (Acosta, 2004:114-5). Bu farklılıkların örgütsel öğrenme literatürüne hakim olan fikirlerin değişmesinden kaynaklandığı açıktır. Fikirlerdeki bu değişimin ve örgütsel öğrenmenin temelini

oluşturan öğrenme kavramının ele alınmasının yolu iyi anlaşılırsa farklılıkların ortadan kalktığı görülecektir.

Her çalışanın bir ölçüde öğrenme kapasitesi vardır (Pedder, 2006:180-182). Her türlü organizasyonda görev yapan bireyler az ya da çok belli bir seçim sürecinden sonra konumlarını elde etmişlerdir. Ancak bununla yetinmek, diğer bir deyişle örgütte işe alınan çalışanların yeterli bilgiye sahip olduğunun düşünülmesi örgütsel gelişimin önündeki en büyük engeldir. Öğrenen organizasyon olmanın temelinde, çalışanları bilgiye erişmeye ve bilgiyi yaratıcı bir süreçte kullanmaya teşvik etmek yatar. Bu da çalışanların öğrenme kapasitelerini geliştirecek önlemler alınarak gerçekleştirilebilir. Çalışanları öğrenme sürecinde risk almaya teşvik etmek onların öğrenme kapasitelerini artıracaktır (Pedder, 2006:180-182).

Örgütsel öğrenme söz konusu olduğunda, "öğrenme" kavramından kastedilen yaşam boyu öğrenmedir. "Yaşam boyu öğrenme" gelişmiş ya da gelişmekte olan toplumlarda hemen herkesin konuştuğu bir kavram haline gelmiş ve günümüzde eğitim literatüründe en çok çalışılan konudur. Yaşam boyu öğrenmede birey, kendisiyle birlikte topluma değer katar, gelişmesine ve modernleşmesine katkıda bulunur (Rogers, 2006:125-127). Yaşam boyu öğrenen olmaya yönelik kişisel bağlılık, örgütsel öğrenme sürecinde bireysel öğrenmenin temelidir (Stinson vd., 2006:309).

Çalışanların öğrenme davranışlarında kalıcı bir değişiklik yaratmak için örgütlerin öğrenmeye yönelik tutumlarında bir değişiklik yaratabilmeleri gerekir. Çalışanlarda kişisel düzeyde oluşturulacak öğrenme taahhüdü, çalışanların iş yapma biçimlerine yansıyacak ve yapılan işin kalitesini artıracaktır. Örgütsel öğrenme, örgütü etkileyen toplu bir sürece odaklanır. Ve öğrenme teorisi bireysel öğrenme ile ilgilidir. Elbette örgütsel öğrenme, öğrenme teorisi ile ilişkilidir; çünkü onlar örgütü oluşturan bireylerdir ve bireysel öğrenme bu kolektif sürecin doğal bir parçasıdır (Gonzalez, 2001:358).

1.2. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri

Literatürün gözden geçirilmesinden, kendisini bir öğrenen örgüt haline getirebilmek için organizasyonlar bir dizi spesifik özellik gerektirmektedir. Kültürel değerler, liderlik taahhüdü ve yetkilendirme, iletişim, bilgi aktarımı, çalışan özellikleri

ve performans yükseltme olarak kategorize edilebilecek özellikler olarak tanımlanırlar. Her bir özellik, örgütlerin değişimi etkin bir şekilde yönetebilen öğrenen örgütler olma yeteneğini geliştirir. Kültürel değerler, organizasyondaki öğrenme kültürünü içerir. Akademisyenler ve uygulayıcılar, sürekli değişen müşteri taleplerini karşılamak için örgütlere yeni beceriler kazandırmak için sürekli öğrenmenin önemli bir yetenek olduğuna işaret etmişlerdir (Rogers, 2006:132).

Sürekli öğrenme ve eğitimin yanı sıra, öğrenme yeteneği yeterli olmadığı için bu süreçlere kaynak ayırmak önemlidir. Bir kuruluşun ayrıca sürekli gelişimini vurgulaması gerekir (Gonzalez, 2001:362). Öğrenme kültürüne sahip bir örgüt bir dizi özellik gösterir. İlk olarak, sürekli öğrenme ve eğitimin yanı sıra üyelerin öğrenme ve deneyimlerinin teşvik edilmesi ve kolaylaştırılmasını kapsayan bir dizi yaşam boyu öğrenme sürecine sahiptir (Gonzalez, 2001:362). İkincisi, bir şeyleri deneme ve başarısız olma özgürlüğü, hataları kabul etme ve cezalandırmadan başarısızlığın gösterdiği öğrenme ortamına sahip bir örgüttür (Ahmed vd.,1999:426). Üçüncüsü, üyelerin öğrenmeyi arzuladıkları ve paylaşmaya zorlandıkları, böylece bir öğrenme kültürünü kolaylaştıran sınırsız bir örgüttür (Rogers, 2006:132-133). Son olarak, sürekli yeniliklerde bir öğrenen örgütün özelliklerinden biridir.

Bir organizasyondaki kültürel değerlerin yöneticiler veya liderler tarafından desteklenmesi gerekir. Liderlerin bir öğrenen örgütte önemli rolleri vardır, çünkü onlar sadece değişim taahhüdünü (Senge, 1997:9) sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların öğrenme yeteneğini de geliştirir. Liderlerin eylemleri, örgütün yapısını, karar verme süreçlerini ve ekip çalışmasını şekillendirecektir (Ulrich, 1998:54). Bu nedenle, liderlik taahhüdü ve yetkilendirme, öğrenen örgütün özelliklerinden biri olarak önerilmektedir. Liderler, ekip çalışmasını, yetkilendirme soruşturmasını ve risk almayı teşvik etmek için açık ve ortak bir amaç duygusu aşılar (Gonzalez, 2001:360). Deneysel bir kültürü teşvik etmenin yanı sıra çalışanların öğrenmesi ve sürekli gelişimi için rol modelleri sağlarlar (Ulrich, 1998:55; Ahmed vd.,1999:428) . Vizyon ve güven ortamı yaratırlar, çevreyi fırsatlar ve tehditler için tararlar ve çalışanları geliştirirler. Ayrıca, öğrenen örgütteki liderler, tüm üyeleri kuruluşun hedefinde yer almaları için güçlendirme, bağlı kuruluşlara kuruluş içindeki rollerini anlamaları için güç verme amacını takip etmelidir (Rogers, 2006:134). Bu nedenle, liderlik taahhüdü ve yetkilendirme, öğrenen örgütleri geliştirmenin anahtarıdır.

Öğrenen örgütlerin özelliklerine bazı çalışmalarda genel özelliklerine yer verilirken, bazı çalışmalarda bir örgütün öğrenen örgüt olması için taşıması gereken özellikler olarak değerlendirilmiştir.

Öğrenen örgütlerin genel özelliklerini aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Marquardt, 1996; akt. Sağlam, 2020:38) Öğrenen örgütlerde;

- Sistem düşüncesi esas alınmaktadır.
- Öğrenme örgütün tamamında ve örgüt tek bir beyinmiş gibi meydana gelmektedir.
- Öğrenme süreklidir ve stratejik olarak kullanılan bir süreçtir.
- Örgüt üyelerinin tümü, örgütsel öğrenmenin, örgütün ileriye dönük başarısı için önemini kavramışlardır.
- Yaratıcılığa önem verilmektedir.
- Çalışanların tümü, örgütün başarısında kritik role sahip bilgi kaynaklarına ulaşabilmektedir.
- Bireysel ve grup düzeyinde öğrenmeyi destekleyen örgüt kültürü mevcuttur.
- Çalışanlar örgüt içinde ve dışında yaratıcı bir toplum bilinciyle ilişki halindedir.
- Değişim, geçmiş hatalar ve karşılaşılan beklenmedik sürprizler, örgütün öğrenmesi için fırsat olarak değerlendirilmektedir.
- Örgüt, çevresine karşı uyanıktır ve esnek yapıdadır.
- Değişen çevre koşullarına karşı sürekli adapte olma ve kendini yenileme yeteneğine sahiptir.
- Herkesi yönlendiren kalite anlayışı ve sürekli gelişme bilinci mevcuttur.

Belirtilen bu özellikler yanında Sandelands ve Pedler, öğrenen örgütlerin özelliklerini boyutta açıklamıştır (Özgen ve Türk, 1996:71-72):

- Sahip oldukları takım ruhu ve açık ve sınırları aşan düşünce yapılarıyla, kaynak ve kapasitelerini artırmayı öğrenen örgütlerdir.
- Öğrenen örgütlerde ne öğrenildiği ve nasıl öğrenildiği birlikte değerlendirilmektedir.
- Bilgi ve teknoloji sahibi olma konusunda liderliğe oynayabilirler.

- Öğrenme rakiplere göre daha hızlıdır ve ustaca öğrenme sayesinde rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır.
- Veriler, doğru yer ve zamanda, hızlı bir şekilde değerlendirilerek faydalı bilgiler haline dönüştürülür.
- Faydalı bilgiler öğrenme imkânı sağlanarak çalışanların motivasyonunu artırma olanağı mevcuttur.
- Zayıf yönlerin neler olduğu, nelerin dikkate alınması gerektiği ve başarılı ya da başarısız uygulamalara yönelik bilgilerin neler olduğu çalışanlara öğretilmektedir.
- Örgütlerin temel unsurları tehlikeye atılmadan risk alınmaktadır.
- Hem yüzeysel hem de deneysel öğrenmeye yatırım yapılır.
- Yeni projelerle öğrenmeye istekli olan takımlar ve çalışanlar desteklenmektedir.
- Bireyler ve gruplar arasında kural ve bilgilerin paylaşımının cezalandırılması yerine, paylaşımı ve öğrenilmesi politika haline getirilmiştir.

Öğrenen örgüt, personelin yeteneklerini, kapasitelerini ve niteliklerini geliştirmeye ve davranışsal ve tutuma dayalı yaklaşımlara, ayrıca becerilere, geliştirmeye vurgu yaparak örgütsel etkinliği geliştirmeye yönelik stratejilere ve girişimlere yardımcı olur (Lin ve Lee, 2006:76). Çalışan gelişimine odaklanarak kendilerini farklılaştıran kuruluşlar, aynı zamanda iyi işverenler olarak itibar kazanırlar. Personel, sunulan eğitim, geliştirme ve iyileştirme ve bunun getireceği anlaşılan çeşitlilik ve ilgi fırsatları nedeniyle cezbedilir.

Bir organizasyon içinde öğrenme kapasitesini ve bilgi paylaşımını geliştirmenin birçok faydalı özellikleri bulunmaktadır. Başlıca faydalı özellikleri (Riege, 2007:52);

- Yenilik seviyelerini korumak ve rekabetçi kalmak
- Dış baskılara yanıt vermek için daha iyi yerleştirilmiş olmak
- Kaynakları müşteri ihtiyaçlarına daha iyi bağlayacak bilgiye sahip olmak
- Her düzeyde çıktı kalitesinin iyileştirilmesi
- Daha fazla insan odaklı hale gelerek kurumsal imajı geliştirmek
- Örgüt içinde değişimin hızını artırmaktır.

Bir öğrenme organizasyonu, ister bireysel çalışanlarında isterse bir bütün olarak çeşitli özelliklere sahiptir. Bir öğrenme organizasyonunda, iş gücü boyunca bir bağlantı vardır, iç içe geçmiş bir kişisel vizyon, bir organizasyonel misyon ve gerçeklik de birleşir. Hem bireylerden hem de organizasyondan görülen somut ve görünür bir bağlılık vardır. Modeller, varsayımlar, genellemeler ve tümü çevre ile ilgili biçimlerde bulunur. Birlikte ortak bir vizyon oluşturma duygusu vardır ve ekipler de birlikte ve etkili bir şekilde öğrenirler (Hale, 1996:425).

Öğrenen organizasyonlar etkili, verimli ve duyarlı olmaya çalışırlar ve yalnızca sürekli öğrenmenin bunu sağlayacağını anlarlar. Liderlikleri eğitime ve öğrenmeye yüksek değer veriyor ve bunu gösteriyor. Bu ortam aracılığıyla, daha iyi kararlar alınır, kuruluş aynı zamanda zorluklara uyum sağlamak için daha donanımlı hale gelir ve bilgi paylaşımı yetkilendirme ile sonuçlanır, bilgiyi uygular, iletişim gelişir ve müşteri hizmetleri gelişir. Temel özelliklerden biri, uygulanan uygulamaları takip eden değerlendirme, diyalog ve tartışmaların olduğu bir sürecin varlığıdır (Hale, 1996:425).

Öğrenen bir organizasyon, çalışanların öğrenmesinin gerçekleştiği ortam olarak analiz edilir. Sonuç olarak, soru şudur: öğrenen organizasyonu öğrenme ortamı olarak tanımlayan özellikler nelerdir ve bu ortamın organizasyon üyeleri tarafından ayırt edilen faktörleri nelerdir? Bu nedenle öğrenen örgüt, çevredeki değişikliklere esnek ve verimli bir şekilde tepki verme yeteneğini sağlayan ve öğrenme sürecine tutarlı katılım sağlayabilen bireyler geliştiren organizasyon modeli olarak anlaşılabilir. Ancak öğrenen örgüt modelinin uygulanması zor bir iştir ve bunun altında yatan sebeplerden biri de tek bir öğrenen organizasyon kavramının olmamasıdır (Pundziene, 2005:75-76).

Komisyonun Lizbon'da Yaşam Boyu Öğrenme Mutabakat Zaptı'nı yayınladığı 2000 yılından bu yana, sürekli öğrenme ve öğrenen organizasyon Avrupa Birliği (AB) ve ilişkili üye devletlerin politikasına dahil edilmiştir ve şu anda hem ulusal hem de AB çabalarıyla gerçekleştirilmektedir. Garvin'e (2004:51) göre, birçok öğrenen organizasyon, öğrenme ve işin entegrasyonunu mümkün kılacak şekilde çalışma ortamı ve süreçlerinin yeniden düzenlenmesi gerektiği temel özellikleri etrafında “öğrenen laboratuvarlar” olarak gelişir. Bazı yazarlar, öğrenen bir organizasyonun her üyesinin, ekibin diğer üyeleriyle işbirliği yaparak ve iş süreçlerini ve performansı sürekli analiz ederek öğrenmeye aktif özelliklere dahil olduğuna inanır. Daha sonra yapılar ve süreçler

toplu olarak geliştirilir, yeni bilgi ve özellikler edinilir (Edmondson ve Moingeon, 1998:7).

Sürekli öğrenme ve iyileştirme, organizasyon yapıları, süreçleri ve kültürü için gerekli olan ve tüm organizasyonun deneyimi haline gelen yeni deneyimlerin kazanılmasını sağlar. Hale (1996:428-9), bir öğrenen organizasyonun tipik özellikleri olarak aşağıdakileri vurgulamıştır:

- Belirli görevlerin yerine getirilmesi için standart oranlar, kişisel değerlere dayalı olarak tanımlanır;
- Organizasyondaki her üyenin performansı, doğrudan yöneticisi tarafından değil, meslektaşları-profesyonelleri tarafından değerlendirilir;
- Sorunların tanımlanmasına ve çözümüne odaklanmak;
- Açık ve yapıcı iletişim;
- Kuruluş tarafından teşvik edilen değerler kurum içinde iyi bir şekilde iletilir ve çalışanlarının inançlarıyla çelişmez;
- Yetki, bireyin potansiyelinin geliştirilmesi için bir araç olarak verilir; işyeri aynı zamanda bir öğrenme yeridir;

Huber'in (1991:92) çalışmasına atıfta bulunarak, öğrenen organizasyonun aşağıdaki birbiriyle ilişkili dört bileşeni ayırt edilmelidir: bilgi edinme, bilgi paylaşımı ve yorumlama ve örgütsel hafıza. Bu yazara göre öğrenme bilinçli ve kasıtlı olmamalıdır.

Bilimsel literatür incelemesi, öğrenen organizasyon kavramının temel özelliklerinden birinin güncel değişimlere ve sürekli değişen çevreye uyum sağlamak olduğunu gözlemlememizi sağlamıştır (Pundziene, 2005:74). Bu uyarlamanın gelişmeyi, ilerlemeyi, rekabet edebilirliği garanti ettiğine inanılır ve sürekli değişen toplumun ihtiyaçlarını karşılamanın ön koşullarından birini temsil eder (Pundziene, 2005:75; Bukantaite ve Lauzackas, 2004:151).

Litvanya İş Piyasası Eğitim Otoritesi, öğrenen bir organizasyon özelliklerini, çalışanlarına uygun ortam yaratan, onlara gelişmiş bireysel ve grup öğrenimine yol açan meslekler ve fırsatlar sağlayan ve öğrenmeyi, fırsatları ve örgütsel gelişimi entegre ederek sürekli değişen bir organizasyon olarak tanımlar (Bukantaite ve Lauzackas,

2004:153). Garvin'e (2004) göre öğrenen bir organizasyonda ki özellikleri, bilgiyi üretmek, elde etmek ve transfer etmek ve ayrıca yeni bilgi ve anlayışa uyum sağlarken davranışını değiştirmek için yeterli yetkinliğe sahip şeklinde açıklar.

Zakarevicius ve ark.'nın (2004) öne sürdüğü özelliklerde olduğu gibi, öğrenen organizasyonlar, sürekli çalışan gelişimi sürecinin tüm varlığın gelişimini gerektirdiği organizasyonları içerir. Bireylerin daha yüksek amaçları ve daha iyi olanakları, onların gelişiminin daha yüksek seviyesini yansıtır, çünkü daha iyi gelişmiş insanlar daha yüksek hedefler belirler ve organizasyon için daha iyi fırsatlar oluşturur, bu da organizasyonun gelişmesindeki en büyük özellikleri anlamına gelir ve daha iyi gelişmiş organizasyonlar, organizasyon için çok daha yüksek hedefler ve fırsatlar belirler. Goh'un (2003:79) bakış açısına göre, ekipler halinde grup çalışması, kolektif faaliyetin ve yansıtmanın - deneyim yansıtma ve analizinin bir sonucu olan öğrenen organizasyonun gelişimi için farklı özellikler yaratır.

1.3. Öğrenen Örgütlerin Temel Yetenekleri

Örgütsel yeterlilik, evrimci analizde anahtar bir kavramdır. İlk olarak Nelson ve Winter (1988:163-165) tarafından detaylandırılmıştır. Firmaların ve organizasyonların evrimci kuramlaştırmasının merkezinde yer alır. Evrimcilerin hedefleri öncekilerden daha geniştir ve çeşitli düzeylerde yer alır. Amaç, öncelikle bireysel ve kolektif öğrenme dinamiklerinin bir sonucu olarak örgütlerin davranış ve performanslarını açıklayan, standart yaklaşımlara alternatif olan genel bir teori oluşturmaktır. Firmanın teorik bakış açısına göre, analizin altında yatan anahtar soru firmaların çeşitliliği ile ilgilidir: “firmaların özellikleri, davranışları ve performansları neden sürekli olarak farklılık gösterir”. Nedeni ise, firmaların spesifik bilgi ve yetkinlik birikim dinamiklerinin analizlerinde bulunabilir (Dosi vd., 1999:217). Araştırma programı, neoklasik rasyonel davranış paradigmasına alternatif mikroekonomik temellerin inşasında kilit bir konum sağlar.

Bu nedenle, ilk önce Simon ve March'ın çalışmalarından sonra inşa edilen ve bilişsel bilimlerde belirli sayıda atılımı bir araya getiren bir bireysel davranış teori vardır. Bu kuramlaştırma aynı zamanda öğrenme süreçlerinin analizi ve

resmileştirilmesi için kilit bir konum sağlar (Stinson vd., 2006:312). İkinci olarak, örgütsel öğrenme, yetkinlik ve rutin kategoriler etrafında inşa edilmiş bir örgütsel kuramlaştırma ortaya çıkmaktadır. Bir diğeri ise, bir firmanın davranışları ve performanslarının yanı sıra örgütsel mimarinin bu unsurlar üzerindeki sonuçlarını, firmanın öğrenme yetenekleri üzerindeki etkileri aracılığıyla açıklamayı amaçlamaktadır.

Örgütlerin kaynak temelli görüşü, bir firmayı, taklit edilmesi zor, değerli kaynaklar ve yetenekler elde etmeye çalışan bir firma olarak tanımlar: Yöneticiler için zorluk, firmayı sağlayacak şekilde kaynakları ve yetenekleri belirlemek, geliştirmek, korumak ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı ve dolayısıyla üstün bir sermaye getirisi ile dağıtmaktır (Örtenblad, 2001:129-130). Örgütlerin farklılaşma arayışı, temel yetenekler olarak da adlandırılan farklı yetenekler geliştiren bir süreçtir. Çekirdek yetenekler, bir şirketi stratejik olarak farklılaştıran, rekabetçi firmalarda gözlemlenmeyen faydalı davranışları teşvik eden yeteneklerdir (Dodgson, 1993:386).

Temel yetenek, stratejik potansiyele sahiptir ve bu nedenle, rekabet avantajı potansiyeli ile çekirdek hale gelmektedir (Barney, 1991:114-115):

(1) değerli (yani, bir firmanın ortamındaki fırsatlardan yararlanır ve/veya tehditleri etkisiz hale getirir),

(2) nadirdir yani, belirli bir yeteneğe sahip firmaların sayısı, bir endüstride tam rekabet yaratmak için gereken sayıdan daha azdır,

(3) kusursuz biçimde taklit edilemez (örneğin, satın alma sürecindeki benzersiz koşullar nedeniyle, çünkü aralarındaki bağlantı yetenek ve sürdürülebilir avantaj nedensel olarak belirsizdir, ve

(4) stratejik olarak eşdeğer ikameleri yoktur (yani aynı sonuçları elde etmenin alternatif yolları yoktur). Açık pazarlarda bulunan (tüm firmaların bunları edinebildiği) farklılaşmamış kaynakların, her birinin örgütsel bağlamı içinde kullanıldığı ve birleştirildiği bir dönüşüm süreci yoluyla gerçekleşir.

Yukarıdaki koşullar karşılanırsa, sırayla çekirdek ve rekabet avantajlarının kaynağı haline gelebilecek yetenekler üretmek için örgütsel rutinleri olan firmalar haline

gelir. Bu dönüşüm süreci bir örgüt bağlamında gerçekleştiğinden ve belirli organizasyonel rutinleri kullandığından, ortaya çıkan (temel) yetenekler büyük ölçüde onlara bağlıdır. Süreç geliştikçe, yol veya edinim bağımlılığı derecesi artar ve sonuçları, içinde geliştikleri firmaya giderek daha özel hale getirir. Bu nedenle, dönüşüm yola bağımlı bir öğrenme sürecidir. Yinelemeli ve gelişen olmasına rağmen, süreç bir dizi mevcut kaynakla başlar. Kaynak, bir firma tarafından sahip olunan herhangi bir mevcut faktördür (Amit ve Schoemaker, 1993:35-6). Kaynakların, belirli bir organizasyonel çaba olmaksızın firmada mevcut olan varlıklar olduğunu ekleyebiliriz.

Yetenekler, kaynakları (ve/veya diğer yetenekleri) kurumsal rutinlerin yardımıyla birleştirerek ve kullanarak geliştirilir. Bir organizasyonel rutin, bir örgütün geliştirdiği ve öğrendiği şeyi yapmanın özel bir yoludur ve kullanımında bu organizasyonun çok verimli ve etkili olduğu, neredeyse otomatik hale gelme noktasına, "varolma biçiminin "doğal" bir yansımasıdır. Bu rutinler, öğrenme yoluyla edinilen örgütsel bilgiyi içerir (Grant, 1992:201); dolayısıyla onları taklit etmeyi ve değiştirmeyi zorlaştıran güçlü bir örtük boyuta sahiptirler.

Öğrenen örgütlerin sahip olduğu yetenekler, önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlar: (Kutanis, 2002:86).

- Değişen çevre koşullarına karşı duyarlı olma ve hızlı adaptasyon
- Yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecinde hız kazanma
- Birimler arası bilginin doru ve verimli şekilde geçişi
- Geçmiş hatalardan ve başarısızlıklardan ders çıkararak öğrenme sürecini etkinleştirme
- Çalışanların zihinsel performanslarından daha fazla yarar sağlama
- Sürekli gelişim ilkesine bağlılık
- Stratejik değişiklikleri daha hızlı şekilde ve daha kısa zamanda uygulamaya koyabilme şeklindedir.

Diğer taraftan temel yetenekler bağlamında örgütün sahip olduğu fikir ve bilgilerin örgüt içinde paylaşılmasıyla etkinliğin sağlanılacağına dönük bilgi transferinin önemi büyüktür. Bilgi transferinin etkinliğiyle çalışanların uygun davranışlar sergileyeceği örgüt kültürü oluşturulmaktadır. Öğrenen örgütlerde bilginin

paylaşılmasını cesaretlendirecek, teşvik edecek ortam ve özendiriciler oluşturulmaktadır (Barutçugil, 2004:105).

1.4. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren ve Engelleyen Faktörler

20. yüzyılda ortaya çıkan öğrenen örgütler teorisi üzerinde birçok bilim insanı üzerinde çalışmıştır, ancak 21. yüzyıl örgütleri hızla değişen çevre, dinamik yapılar ve küreselleşme kavramı ile karşı karşıyadır, bunların hepsinin örgütsel öğrenme üzerinde güçlü etkileri bulunmaktadır. Öğrenen örgüt olmak için örgütsel öğrenme gereklidir, ancak yeterli değildir, artık sadece öğrenmeye çalışan örgütler hayatta kalabilmektedir.

Senge'ye (1997:47) göre "Beşinci Disiplin" de sistem düşüncesi, şeyleri parçalar olarak değil bir bütün olarak görmek için en kritik olanıdır. Her şey birbiriyle bağlantılıdır ve örgütsel eğilimin performansı üzerinde bir bütün olarak etki yaratır. Senge (1997:47-48), kişisel ustalık, zihinsel model, takım halinde öğrenme, paylaşılan vizyon ve sistem düşüncesini aşağıdaki adımları benimseyerek öğrenen örgütler haline gelmek için yol haritasını verir.

Öğrenen organizasyonlar için aşağıdaki beş yapı taşı verilmiştir: Problemler varsayımlara değil gerçeklere dayalı olarak sistematik olarak çözülür, kendi geçmiş deneyimlerinden ders alır, planları önce cephede uygular sonra adım adım ilerler, en iyi uygulamalarını gözlemleyerek ve bilgiyi bir organizasyon içinde paylaşarak başkalarından öğrenir. "İnsanların gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini düzenli olarak genişlettikleri, yeni ve pahalı düşünce modellerinin geliştirildiği, kolektif hırsın serbest bırakıldığı ve insanların sıklıkla öğrenmeyi öğrendiği bir organizasyon" (Senge 1997:48).

Örgütsel öğrenmeyi geliştiren faktörler; esnek örgüt yapısının olması, katılımcı yönetim anlayışı, öğrenmeyi benimsemiş örgüt kültürü, bilginin paylaşılmasına ve örgütsel hafızada saklanmasına imkan veren örgüt yapısı, örgüt vizyonunun paylaşılması, çevresel faktörlere önem verilmesi, yaratıcılığı ve farklı bakış açılarını benimsemiş örgüt yapısının olması, öğrenmeyi destekleyecek teknolojilere yer verilmesi gibi faktörlerdir (Yazıcı, 2001:132; İştar, 2006:66; Kılıç, 2007:89).

Öğrenmenin desteklendiği değerlendirme sistemlerinin örgütte bulunması ve kullanılması, deneyime dayalı fikirlerin dikkate alınması, örgütün bütün düzeyleri için gerekli eğitimlerin verilmesi, çalışanların sahip olduğu bilginin örgüte transferinde açıklık politikasının uygulanması, sistem düşüncesinin benimsenmesi, sorunların çözümünde yararlanılacak süreç, strateji, yapı ve çalışanların örgütte bulundurulması gibi diğer faktörler de örgütün öğrenen örgüt olmasını geliştiren ve kolaylaştıran faktörler arasındadır (Sağlam, 2020:47).

Örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörler ise, örgüt içerisinde çelişkili mesajlara yer verilmesi, örgüt kaynaklarının yetersizliği, karışık ve çelişkili misyona sahip olunması ya da belli bir misyonun olmaması, bürokratik yaklaşımların benimsenmesi, yönetimin liderlik yaklaşımlarının zayıf kalması, örgüt üyeleri ve paydaşlar arasındaki iletişimde zayıflık, örgütün vizyonunun olmaması, katı hiyerarşinin bulunması, bilginin paylaşılmaması, çalışanların ve yönetimin değişime direnç göstermesi, çalışanların yönetime ve kararlara katılmaması gibi faktörler örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörler olarak gösterilebilir (Sağlam, 2020:49).

Günümüzde kuruluşlar, türü ve büyüklüğü ne olursa olsun, günümüz dünyasının hızlı ve şiddetli değişen koşulları nedeniyle sorunlarla ve rekabetle karşı karşıya kalmaktadır. Bu hızla değişen sosyal bağlamda hayatta kalabilmek için kendilerini ayarlamaları ve en uygun geliştirme yöntemlerini bulmaları gerekiyor. Dolayısıyla yenilik, işlerin yürütülmesinde ve rekabette önemli bir rol oynar ve bazı yönlerden kuruluşların başarılı olmasına yardımcı olur. İnovasyon, ürünler, performans, hizmet, yönetim ve pazarlama gibi herhangi bir iş sektörü için geliştirilebilir. İnovasyon yoluyla kendini geliştiremeyen ve dönüştüremeyen bir örgütün uzun vadede başarılı olması imkansızdır (Yosyingyong, 2009:36; Decharin, 2004:147) .

İş yapmada yeniliğin önemi çeşitli açılardan açıklanabilir. İlk olarak, organizasyonun rekabet gücünü arttırır çünkü inovasyon sadece bir şirketin ürün veya hizmetlerini diğerlerinden farklı kılmakla kalmaz, aynı zamanda şirket için pazarda sağlam bir yer sağlar. Buna ek olarak, ürünlere değer katarak iş operasyonlarını modernize eder ve fiyat tekelleştirme politikasına vurgu yapan geleneksel iş operasyon tarzının yerini alır. İkincisi, yenilik şirket etkinliğini artırır. Pazara yeni iş seçeneği ve ürünler sunan lider ve başlatıcı şirket olarak, ürünler müşterilerin dikkatini daha kolay

ve hızlı bir şekilde çekebilir ve bu da müşterinin tanınmasını sağlama maliyetini azaltır. Aynı zamanda ürün fiyatları da yüksek seviyede ayarlanabilmektedir. Üçüncüsü, yenilik genel ekonomik büyümeyi destekleyebilir. Yenilikçi bir kuruluş olmak, ülke ekonomisini sürdürülebilir bir şekilde yükseltebilir. Bunun nedeni, ticari faaliyetlere ve ürünlere değer katma hızının, organizasyon düzeyinde ve uluslararası düzeyde rekabet edebilirliğin bir göstergesi haline gelmesidir (Thongpan, 2008:85).

Yenilikçi organizasyon, özelliklerini ve davranışını reforme eden organizasyondur. Bunu yapmak için kuruluş, kuruluşun ilerlemesi, toplumun ekonomik yararı, küreselleşme bağlamı, müşteri ihtiyaçları ve memnuniyeti için aparatlarının, sistemlerinin, süreçlerinin, politikasının ve hizmetlerinin etkinliğini geliştirmek, kuruluşun dünya pazarında hayatta kalması ve rekabet edebilirliğini artırmak için entelektüel uyarımı teşvik eder (Yosyingyong, 2009; National Innovation Agency, 2010; Wittayapanyanon, 2005; Wutthirong, 2010; Thongpan, 2008). Yenilikçi bir organizasyon olmak, öğrenen bir organizasyon olmaktan başlar.

Öğrenen organizasyon, bütüncül bakış açısına dayanan yeni bir organizasyon türüdür. Bu, insan kaynaklarının (bireysel, takım ve organizasyon) gelişiminin her seviyesinde eşzamanlı vizyoner dönüşüm anlamına gelir. Bireyin çalışma hayatı boyunca öğrenmesi ve çalışma deneyimini temel bir bilgi tabanı olarak kullanması üzerinde durulması önemlidir. (Na-Takuatoong, 2001:35; Senge, 1990:201) Öğrenen organizasyon kavramı hem örgütsel gelişim hem de insan kaynakları gelişimi için önemlidir. Değişen dünyanın zorluklarıyla etkin bir şekilde başa çıkmak ve kuruluşun müşteri ihtiyaçlarına tutarlı bir şekilde yanıt vermesini sağlamak için başlatılır. Hem yerel düzeyde hem de uluslararası düzeyde modern teknoloji, çevre ve rekabetin karmaşıklığı hakkında bilgi, kuruluşun işleyişini yeniden düzenlemesine ve rekabet gücünü sürdürülebilir bir şekilde artırmasına olanak tanır ve bu da sonunda kuruluşu değişen ortamla başa çıkmak için modernleştirir (Thianthai, 2007:84; Sungkhawan, 2008:63).

Diğer taraftan öğrenen organizasyonu geliştiren ve engelleyen temel faktörleri daha açıklayıcı olarak belirtmek gerekirse, bunların liderlik, organisasyon kültürü, teknoloji kullanımı ve bilgi yönetimi olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar;

Liderlik: Sanguanprasit (2000:129), liderliğin başarılı öğrenen organizasyonu destekleyen bir faktör olduğunu belirtmiştir. Liderler öğrenme ortamını sürekli teşvik etmek zorundadır. Güçlendirme esastır. Liderlerin yönlendirici otoritelerini denetlenenlere devretmesi ve değişen ortama duyarlılığın başlatılması gerekir (Thianthai, 2007:85).

Gilley ve Maycunich (2000:102), öğrenen organizasyonda bulunan liderliğin geleneksel organizasyonda bulunanlardan farklı olduğunu belirtmiştir. Öğrenen organizasyonda bulunan liderliklerin etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik olması muhtemeldir. Marquardt (1996:308), öğrenen organizasyondaki liderlerin, karmaşık madde ve süreçleri kavramsallaştırabilen ve kolaylaştırabilen ve motivasyon yaratabilen kişiler olması gerektiğini öne sürdü. Bunlar dönüştürücü liderin önemli özellikleridir. Kecharananta (2008:63), yöneticilerin öğrenen organizasyon oluşturmadaki rollerinden, liderlerin dönüşümcü lider olması ve örgütsel yenilik yaratması gerektiğinden bahsetmiştir. Srimuang (2005:39), öğrenen organizasyonu inşa etmek için değişimin lideri olma yeteneğine sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Bass (2000:29), etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin öğrenen organizasyon oluşturmak ve sürdürmek için gerekli olduğunu öne sürmüştür.

Örgüt Kültürü: Tawuttanakul ve Sribannasarn (2006:58), örgüt kültürünün başarılı olmak için öğrenen bir organizasyon yaratabileceğini belirtmiştir. Thongpan (2008:87), öğrenme kültürünün öğrenen organizasyonu etkilediğini ileri sürmüştür. Başarılı bir öğrenen örgüt olmak için, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını kolaylaştıran örgüt kültürünün dönüştürülmesi gerekmektedir. Uyumlu işbirliği ve gelişimden elde edilen ortak fayda ve tüm personel ve tüm departmanlar arasındaki karşılıklı anlayış, hepsi aynı gemiye atladıkları için vurgulanmalıdır. Organizasyon iyi organize edilmiş ve başarılı ise tüm taraflar fayda sağlayacaktır. Personel ve meslektaşlar arasında güvenilirliğin az olduğu veya hiç olmadığı bir organizasyonda öğrenme ortamı olamaz. Bireylerin öğrendikleri paylaşılmayacak, aktarılmayacak veya onaylanmayacaktır. (Thianthai, 2007:87)

Ayrıca, Chang ve Shing (2007:159) endüstriyel sektörde 134 çalışanı kullanarak liderlik, örgüt kültürü, öğrenen organizasyon ve iş doyumu üzerine araştırma yapmış ve örgüt kültürünün olumlu bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Chamnannarongsak'un

(2004:42), öğrenen organizasyon geliştirmede lider davranışı ve organizasyon kültürü üzerine yaptığı araştırmada, araştırmanın örneklemini kamu ve özel hastanelerde görev yapan 550 yönetici ve çalışan oluşturmuştur. Veriler LISREL ile analiz edilmiş ve sonuç olarak örgüt kültürünün öğrenen örgütü doğrudan etkilediğini göstermiştir.

Teknoloji Kullanımı: Bilgi teknolojisi (BT), öğrenen organizasyon için önemli bir araçtır; başka bir deyişle kuruluş, doğru, kolay erişilebilir, paylaşıma uygun ve anında modern teknolojiye çok güveniyor. Bu tür bir teknoloji, değişime yanıt vermeye yardımcı olur ve çalışma etkinliğini artırır, bu da sonunda müşterinin ve personelin ihtiyaçlarına iyi yanıt verilmesini sağlar (Thianthai, 2007:93). Bilgi teknolojisinin uygulanması; örneğin, çalışanların çalışma bilgilerini paylaşmaları ve çalışmalarını iyileştiren yeni yararlı makaleler yayınlamaları için bir web panosu yapmak, öğrenen organizasyonu teşvik eder ve işlerini geliştirmek için teknolojinin kullanıldığı belirli bir organizasyonda, yeni bilgiler sürekli olarak geliştirilir ve öz- personelin öğrenmesi ve kendini geliştirmesi de sürdürülebilir şekilde artırılır (Koonsri, 2005:9).

Ayrıca Phinaisup ve Kampan (2007:162) organizasyon ve yönetim üzerine araştırmalar yapmıştır. Araştırmanın örneklemini 70 ticari kuruluş oluşturmuştur. Sonuç, bilgi yönetimi teknolojisinin ve ekip yönetimi teknolojisinin öğrenen organizasyon olmayı öngörebileceğini göstermiştir. Chandavimol (2001:98), öğrenen organizasyonu etkileyen seçilmiş değişkenler üzerine araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini özel sektör eğitim kadroları oluşturmuştur. Veriler çoklu regresyon analizi ile analiz edildi. Sonuç, internetin öğrenen organizasyondaki çeşitliliği açıklayabildiğini göstermiştir.

Bilgi Yönetimi: Bir dizi bilim insanı, bilgi yönetiminin hedeflerinden, bunun bir yönetim süreci biçimi veya önde gelen organizasyonun öğrenen organizasyon haline gelmesi için bir araç olduğu yönünde bahsetmiştir (Kecharananta, 2008; Kultanan, 2005; Panich, 2005). Bilgi yönetimi, organizasyonun rekabetçiliğini güçlendirmek için yararlı olan aktif çalışmaya yönelik çalışma konseptini yeniden şekillendirmektir. Topladığı bilgi ve deneyime dayalı olarak bilgiyi büyütme ve geliştirme yeteneği yüksek olan kuruluş, rekabet gücünü en üst düzeye çıkarabilir ve bu tür bir kuruluş nihayetinde öğrenen kuruluş haline gelebilir (Pitsuwan, 2005:22-23).

Yosyingyong (2009:57), ciddi ve sürekli bilgi yönetimi teşvik edilirse bir organizasyondaki personelin çalışma performansının iyileştirilebileceğini ve bunun öğrenen organizasyon olmaya yol açtığını öne sürmüştür. Bunu yapmak için, içsel bilgi yönetiminin gerçek ve sürekli öğrenme için iyi organize edilmesi gerekiyordu.

Bilgi yönetimi, organizasyonu 3 hedefine ulaşmak için harekete geçiren çok önemli bir araçtır: çalışma hedefi, insan kaynakları geliştirme hedefi ve öğrenen bir organizasyon olma hedefidir (Tawuttanakul, 2005:61:115). Ayrıca Akkadechanan ve ark. (2010), öğrenen organizasyonlara dönüşme potansiyeli üzerine araştırma yapöıştır. Çalışma grubu, bir bilgi yönetimi projesine katılan 17 hastanede 478 personelden oluşmaktadır. Sonuç, bilgi yönetiminin öğrenen organizasyonu tahmin edebileceğini göstermiştir. Phinaisup ve Kampan (2007:168), organizasyon ve yönetim üzerine araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini 70 ticari kuruluş oluşturmuştur. Sonuç, bilgi yönetiminin öğrenen bir organizasyon haline geleceğinin tahmin edildiğini göstermiştir.

1.5. Öğrenen Örgüt Disiplinleri

Sengé (2006:48) öğrenen örgütü, personelin arzu edilen farklı hedeflere ulaşması için bireysel, ekip ve organizasyonel seviyelerde personel yeterliliğini sürekli olarak artırmak için öğrenmenin motive edildiği bir iş yeri olarak tanımlamıştır. Başka bir deyişle, bir öğrenen örgüt yenilikçi düşünce kalıplarını geliştirir ve bunları kuruluş genelinde karşılıklı ve sürekli öğrenme için karşılıklı ilham yaratmak için tüm üyelerle paylaşır.

Bir öğrenen örgüt olmada, personelin meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmesi için hem iç hem de dış öğrenmeyi teşvik etmek için bir dizi faktör geliştirilmelidir. Senge'ye (1990:174) göre bir öğrenen örgüt inşa etmenin temel unsurları aşağıdaki gibi beş disiplinden oluşur:

(1) Kişisel ustalık: bireysel öğrenme, öğrenen örgüt olmak için başlangıç noktası ve temeldir. Bu nedenle, bir birey, verimli iş sonuçları yaratma yeteneklerini genişletmek için kişisel ihtiyaç ve vizyonlarına göre kendini sürekli öğrenen biri olmaya

zorlamak zorundadır. Ayrıca, Reece'in (2004:234) önerdiği gibi, usta bir kişi, yapıcı eleştiri ve tüm örgütle asimile olma niyeti yoluyla yüksek düzeyde öğrenme ve öz-yansıtma elde etmek için özdenetim sergiler.

(2) Zihinsel modeller: Bu unsur, bir bireyin bütünsel algısı ve işine dair anlayışı ile birlikte organizasyondaki işler arasında karşılıklı bir bağlantı kurma yeteneği ile ilgilidir. Sonuç olarak, küresel vizyonlar ve gerçeklerle uyumlu yapıcı bir zihinsel model oluşturmak için olumlu bir zihinsel kalıp ve inanç takip edecektir. Bu açıdan Garvin ve diğerleri (2008:110) zihinsel modellerin temel olarak bireyin sürekli olarak düşünme ve algılama geliştirmesini incelemesini, bunun yanında organizasyon ve çalışma ortamları hakkında hem belirsiz hem de canlı var olan varsayımlara karşı meydan okumalarını içerdiğini belirtmişlerdir. Bu durumda, organizasyon üyeleri yapıcı zihinsel modeller geliştirdiğinde ve organizasyonu öğrenmelerinin bir parçası olarak gördüğünde, değişikliklerin benimsenmesi gerçekleşecektir.

(3) Paylaşılan vizyonlar: Personel, kuruluşun geleceği hakkında kendi bireysel vizyonunu yansıtacak ortak vizyonlar oluşturmaya teşvik edilmelidir. Daha sonra, kuruluşların vizyonlarını ve hedeflerini yukarıdan aşağıya üyelere iletmek için kapsamlı bir iletişim, bunları her bireyin düşüncesine yerleştirmek için yapılmalıdır. Bu açıdan paylaşılan vizyonlar, üyelerin ortak hedefler belirleme kararlılığı ve bu hedeflere ulaşmak için uygulama ile ilgilidir. Bu nedenle, bireysel ve örgütsel yetenekleri teşvik etmenin yanı sıra, organizasyonun kendisi, her seviyedeki üyeler arasında paylaşılan vizyonların inşasını kolaylaştırmalıdır (Chang ve Sun, 2007:811).

(4) Takım halinde öğrenme: Üyeler, takım halinde öğrenimi ve dolayısıyla takım yeteneklerini oluşturmak için bilgi alışverişinde bulunmalıdır. Bilgi, diğer iş birimleri için bir iş modeli olarak en iyi uygulamaları oluşturmak için aktarılmalıdır. Yenilikçi yaratıcılık ve buluş, ortak uygulamalar oluşturmak için de aynı yolu izleyecektir. Bu, öğrenen örgütte her üyenin kendi kendine öğrenmesini gerçekleştirebileceği bir yer olduğu fikrini desteklemektedir.

Dyer ve diğerlerine (2013:197) göre, yüksek verimli ekibin bağlam yönetimi şu şekilde gerçekleştirilebilir: ilginç ve açıkça ölçülebilir ekibin çalışma hedeflerini oluşturmak; üyelerin kendilerine güvenmelerini ve verimli ekip çalışmasının bu hedeflere ulaşmanın anahtarı olduğunu anlamalarını sağlamak; bireyin performansına

değil, takımın performansına dayalı bir ödül sistemi oluşturmak; resmi organizasyon yapılarına odaklanarak ekip çalışmasındaki engelleri ortadan kaldırmak; takım çalışmasını ve takım davranışını destekleyen organizasyon kültürünün oluşturulması; ekiplere karar vermeleri için veri ve bilgi sağlamak için bilgi teknolojisi sistemini kurmak; ve ekip çalışması eğitiminin yanı sıra ekip çalışmasını desteklemek için diğer görevleri yürütmek için insan kaynakları geliştirme sistemini oluşturmak gerekir,

(5) Sistem düşüncesi: bu unsur bir öğrenen örgütün temel mekanizmasıdır. Bir organizasyonda insan kaynaklarının öğrenme ve sürdürülebilir kalkınma kavramını destekler. Sistem düşüncesi, edinilmiş bilgi ile bireysel uzmanlık arasındaki sürekli bağlantı ile ilgilidir. Bu açıdan bireyin bütüncül fikirleri, iş fonksiyonlarının ve performanslarının sistematik olarak algılanmasına yol açacaktır. Aynı zamanda, düşünme kalıbı ve dil aracılığıyla ifade edilen mantıksal düşünmeyi de içerir ve bu sonuç, bir öğrenen örgütün gerçek durumlarıyla örtüşmesi için bir organizasyonun çalışma sistemini kesinlikle ve etkili bir şekilde değiştirecektir.

1.6. Öğrenen Örgüt Modeli ve Boyutları

Senge (1902)'nin beş disiplini baz alınarak oluşturulan Marsick ve Watkins'in öğrenen örgüt modeli yedi boyut altında değerlendirilmektedir (Marsick ve Watkins, 2003:147).

1. Sürekli Öğrenme Fırsatları Yaratmak: Öğrenme yapılan işin içerisine yerleştirilir. Kişiler çalışırken öğrenirler ve fırsatlar ise sürekli eğitim ve büyüme ile sağlanır. Kısacası öğrenme kültürünün yerleştirilmesi amacıyla, öğrenmenin süreklilik kazandırılmasına yönelik çalışanların desteklenmesidir (Mossavi, 2014:56). Çalışanlara yeterli zaman verilmektedir ve hem maddi hem manevi yönden desteklenmektedirler. Bu süreçte çalışanların ödüllendirilmesi, öğrenmenin sürekliliğinin sağlanması açısından önemlidir (Bayam, 2016:74)

2. Diyalogu ve Soru Sormayı Destekleme: Örgüt kültürü soru sormayı, geribildirimi ve deney yapmayı destekler hale gelir ve kişiler nedenleri araştırma, görüşlerini belirtme ve başkalarının görüşlerini dinleyip sorgulama becerilerini

geliştirirler. Örgüt kültürü olarak, çalışanların diyaloga girmesi, araştırma yapması, geri bildirimde bulunması ve deney yapmanın desteklendiği örgütler haline gelmesi ve çalışanların araştırmaya yönelmesi, görüşlerini belirtmesi ve başkalarının görüşlerini dinleme ve sorgulama becerilerini geliştirmesidir (Marsick ve Watkins, 2003:149).

3. Yardımlaşma ve Takım Halinde Öğrenmeyi Destekleme: İşi değişik düşünce biçimlerini yakalamak üzere takımlara göre biçimlendirilir, grupların birlikte öğrenip, birlikte çalışmaları beklenir, işbirliğine değer verilir ve ödüllendirilir. Takım halinde öğrenme, örgütün bireysel düzeyde öğrenmeden, örgütsel öğrenmeye geçiş sürecinde önemli bir öğrenme adımıdır. Takımdaki çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebilmesi, takım halinde çalışmaların örgüt yönetimi tarafından desteklenmesi, çalışanlar arasında iletişim gücünün yüksek olması ve başarının ödüllendirilmesi esastır (Mossavi, 2014). Takımın ödüllendirilmesi takımda ve örgüt düzeyinde yardımlaşmayı ve dayanışmayı artıracaktır. Karar alma süreçlerinin takım düzeyinde gerçekleşmesi öğrenme ortamı için daha sağlıklı sonuçlar yaratacaktır (Bayam, 2016:74-75).

4. Öğrenmeyi Yakalayıp Paylaşan Sistemler Kurma: Öğrenmeyi paylaşabilmek için teknolojik sistemler kurulur, işe entegre edilir, erişim sağlanır ve korunur. Paylaşılan sistemler kurulması sayesinde çalışanlar ihtiyaç duyduğu bilgiye kolayca ve hızlı bir şekilde erişim sağlayabilmektedir. Örgüt, harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapabilir. Çalışanların yetenekleri ve performans durumları incelenerek, mevcut performans ile beklenen performans arası farkı belirleyebilen ölçme sistemleri etkin şekilde kullanılmaktadır (Bayam, 2016:75).

5. Ortak Bir Vizyon İçin Kişileri Güçlendirme: Kişiler ortak bir vizyonu oluşturma, sahiplenme ve uygulama aşamalarında rol alırlar, kişilerin sorumluluklarını, öğrenme isteklerini güçlendirmek için karar verme ile sorumluluk eşit olarak dağıtılır. Çalışanların güçlendirilmesi, çalışanların görevlerin yerine getirilmesi sırasında ihtiyaç duyulacak kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarının sağlanmasıdır. Görev dağılımında çalışanlara farklı seçenekler sunulur ve inisiyatif almaları sağlanır. Örgütün kabul edebildiği düzeyde risk alan çalışanlar desteklenir (Bayam, 2016:75-76).

6. Örgüt İle Çevresi Arasında Bağlantı Kurma: Kişilere yaptıkları işin bütün kurum üzerindeki etkilerini görmeleri sağlanır, böylece kişiler çevreyi gözden geçirip edindikleri bilgiler ile işlerindeki uygulamaları değiştirebilirler. Örgütün aynı zamanda

içerisinde bulunduğu toplumla da sıkı bir bağı vardır. istemsel olarak, çalışanların yaptıkları işin örgüt üzerindeki etkisini görmesi, daha verimli çalışmasına ve vizyonunu geliştirmek için daha fazla çaba harcamasına olanak sağlar. Örgüt içerinde tüm sistemler arası bağ kurarak paylaşılan vizyonun aktarılması, çalışanların farkına varması, sistemin işleyişine hakim olması, örgütün öğrenen örgüt olmasını kolaylaştıracak hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacaktır (Mossavi, 2014:63).

7. ***Liderin Model Oluşturması ve Öğrenmeyi Desteklemesi:*** Liderler öğrenme modeli oluştururlar, öğrenmeyi desteklerler ve işle ilgili stratejileri belirlemede öğrenmeyi kullanırlar. Liderin görevi, öğrenme sürecinin tasarlanmasıyla, örgüt çalışanlarının sorunları çözmesine, verimli sonuçlar elde etmesine ve öğrenme disiplinlerinde ustalıklarını geliştirmelerine yardımcı olmaktır (Senge, 2006:46).

1.7. Öğrenen Örgütlerin Firma Performansına Etkisi

Bilgi ekonomisinin günümüz işletmeleri üzerindeki etkisi, organizasyonel öğrenme ve yenilikçi özellikleri geliştirme ihtiyacı konusunda şirketlerin üst yönetimi arasında giderek artan bir tanınmaya yol açmıştır (Teo ve Wang, 2005:266). Bu nedenle, hem inovasyon, şirket performansı ve rekabet ortamında hayatta kalma için kritik bir konu olarak kabul edildi hem de öğrenme, organizasyon geliştirme ve inovasyon için kilit bir faaliyet haline gelmiştir (Fang vd., 2010:1867). Literatürde Örgütsel öğrenmenin yenilik ve firma performansı ile bağlantılı olduğu kabul edilmektedir. Örneğin, Fang ve diğerleri (2010), "örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel yenilikle olumlu ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu" (s. 1867) belirtmektedir. Benzer şekilde, Hult ve diğerleri (2002:378), "Örgütsel öğrenmenin döngü süresi performansı üzerindeki etkileri" olduğunu öne sürmektedir. Bu çalışmalara rağmen, örgütsel öğrenme kapasitesi ile firma yenilikçi performansı arasındaki ilişkiyi araştıran yeterli araştırma olmadığını söyleyebiliriz.

Öğrenen örgüt paradigmasının, organizasyonların küreselleşme ve dinamik bir ortamda hızlı değişimden kaynaklanan artan rekabetle karşı karşıya kaldıkları bir zamanda bir rekabet avantajı aracı sağlamıştır. Teo ve Wang (2005:267), büyük şirketlerde örgütsel öğrenme taraftarları bulmanın giderek yaygınlaştığını ve Rothwell

ve Sredl (2000:158), örgütsel öğrenmenin giderek uzun vadeli başarı için bir araç olarak görüldüğünü, o kadar ki öğrenen örgütlere dönüşmenin bir trend haline geldiğini bildirmiştir.

İşletmeler yeni bilgi elde edebilmek ve stratejik bağlamda daha rahat hareket imkânı kazanmak için öğrenen örgütler haline gelmişlerdir. Bu rahat hareket imkânı işletmelerin çevresel faktörlere adaptasyonunu sağlamaktadır. Çevreye sağlanan bu adaptasyon işletmeleri, hali hazırdaki kaynakları en etkili ve verimli şekilde değerlendirerek performanslarını fark yaratacak şekilde yükseltmektedir (Okumuş, 2013:55).

İşletme performansı geçen yirmi yıl içinde karlılığa ve verimliğe sağladığı katkı ve bunun yanında etkinlik, verimlik ve kaliteyle birlikte daha yeni süreçler eklenerek gelişmekte olan bir olgudur. Bu çalışmalarla yapılmak istenen işletmenin amaçlarına ulaşmakta ki yeteneklerinin arttırılması durumudur. Örgütsel öğrenme de bu çalışmaların en başında gelmektedir. İşletmenin durumunu analiz etmesi için göstermiş olduğu performansı ölçmesi gerekmektedir. Bu analiz işletmenin kendisini ve müşteri çevresini hem memnun edecek hem de mevcut durumunu göstermesi açısından önemli olacaktır. Bu analizler işletmenin yönetime ve işletmenin yatırımcılarına kararlarında yön sağlayacaktır. Bu nedenlerden ötürü örgütsel öğrenme günümüz iş ve örgüt yaşamında popülaritesini artmıştır (Oltulu, 2014:71).

Diğer taraftan Jones (2000:317), örgütsel öğrenmenin örgütsel performans için önemini vurgulayarak, onu 'yöneticilerin daha iyi anlamak için örgüt üyelerinin yeteneklerini artırmaya çalıştıkları bir süreç ve örgüt ve çevresiyle birlikte örgütsel performansı artıran kararları sürekli olarak kabul etmek için kullandıkları temel bir süreç" olarak tanımlamaktadır. Dimovski (1994:122-3), önceki araştırmalara genel bir bakış sağlar ve örgütsel öğrenmeye dört farklı bakış olarak tanımlar. Modeli, örgütsel öğrenmeye yönelik bilgisel, yorumlayıcı, stratejik ve davranışsal yaklaşımı birleştirmeyi başarır ve bunu bir bilgi edinme, bilgi yorumlama ve sonuçta örgütsel performans üzerinde etkisi olması gereken davranışsal ve bilişsel değişiklikler süreci olarak tanımlar.

Örgütsel öğrenme sürecinin firma performansı üzerindeki etkisini inceleyen Dimovski (1994:166), Ohio'daki tek sektörlü araştırma tasarımı ve tabakalı 200 kredi

birliğinden oluşan örneklemi kullanarak Örgütsel öğrenme'nin firma performansı üzerindeki olumlu etkisini göstermiştir. Çalışma, örgütsel öğrenmenin belirleyicilerini, sürecini ve sonuçlarını ve ayrıca örgütsel öğrenme ile performans arasındaki ilişkiyi olumlu yönden ortaya çıkarmıştır. Simonin (1997:1153-4), stratejik ittifaklar bağlamında öğrenmenin finansal ve finansal olmayan performans üzerinde güçlü etkilerini bulmuştur. Spesifik olarak, işbirlikçi bilgi birikiminin somut ve somut olmayan işbirlikçi faydalar üzerindeki etkisini test etmiştir. Somut faydalar stratejik ve finansaldır. Bunlar; ek karlar yaratmak, pazar payını geliştirmek ve rekabet avantajını sürdürmektir. Somut olmayan faydalar ise öğrenme veya bilgiye dayalıdır: Bunlar; belirli becerileri ve yeterlilikleri öğrenmek, firmalar arası işbirliği hakkında bilgi edinmek ve nasıl işbirliği içinde davranılacağını öğrenmek olarak belirlenmiştir.

Pisano ve ark. (2001:758), sağlık hizmeti ortamındaki öğrenme eğrilerini incelemiş ve kuruluşların farklı oranlarda kümülatif deneyimlerden performans iyileştirmeleri (iş süreçlerini iyileştir - prosedür sürelerini azalt, dolayısıyla verimliliği artır) elde ettiğini belirlemiştir. Cohen ve Levinthal (1990:135), bir firmanın yeni, dış bilginin değerini anlama, onu özümseme ve ticari amaçlara (soğurma kapasitesi olarak adlandırılır) uygulama yeteneğinin, yenilikçi yetenekleri için kritik olduğunu savunurlar. Dar ve ark. (1995:1750), hizmet organizasyonunda yaparak öğrenme yoluyla edinilen bilginin edinilmesini, amortismanını ve transferini inceler ve öğrenmeye dair kanıtlar bulmuştur. Örgütsel öğrenmenin çeşitli yönlerinin performansa katkıda bulunduğu gerçeğinin farkında olmalıyız.

Daha yüksek düzeyde örgütsel öğrenme elde etmek için daha fazla çaba harcayan şirketler, hem finansal hem de finansal olmayan açıdan kazanç sağlar. Günümüzde bilgiye dayalı ekonomide, işletme yönetiminin örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi anlaması hayati önem taşımaktadır. Çünkü rakiplerinizden daha hızlı öğrenme yeteneği, tek sürdürülebilir rekabet avantajı ve örgütsel üstün performans olabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ

Bu bölümde bilgi kavramı açıklanmış olup, bilginin türleri, bilgi yönetimi kavramı, bilgi yönetimi süreci ve bilgi yönetiminin işletme performasına etkisi açıklanmıştır.

2.1. Bilgi Kavramı

Felsefe ve psikoloji literatürünün gözden geçirilmesi, bilginin ağırlıklı olarak bireysel özellik olarak, yani bir kişinin zihninde veya hafızasında yer alan (özel nitelikteki) bilgi olarak kavramsallaştırıldığını açıkça göstermektedir (aşağıya bakınız). Ancak bu tür kavramsallaştırmalar, işbirliği ve hatta kitlesel işbirliği durumları gibi kolektif düzeydeki süreçler söz konusu olduğunda sınırlarına ulaşır. Bu ikilem son bilimsel söylemde çok az ilgi gördü. Yeni bilgi oluşturma biçimleri (örneğin, Wikipedia'da veya bilgiyi geliştirmeyi amaçlayan diğer çevrimiçi platformlarda) bu nedenle, bilginin kendisinin yeni kavramsallaştırmalarını gerektirir (Pears, 2003:14). Yunan kökenli Latince bir sözcük olan bilgi sözcüğünün tarihsel gelişimini inceleyen araştırmalar sözcüğün, Helenistik dönem, Orta çağ ve bugün için ne anlama geldiğini ve geçirdiği evreleri anlamamızda yardımcıdır (Capurro ve Hjorland, 2003:343-344).

Uzun ve üretken bir geleneğe bakıldığında felsefe, bilgiyi tanımlamaya yönelik oldukça çeşitli yaklaşımlar sunar. En belirgin ve yaygın tanımlardan biri, "gerekçelendirilmiş doğru inanç" olarak üçlü bilgi anlayışıdır. Yani, bir kişinin (p) önermesini bilmesi için p'nin doğru olması, kişinin p'nin böyle olduğuna inanması ve p'nin böyle olduğuna olan inancının gerekçelendirilmesi gerekir. Örneğin, dünyanın bir küre olduğu önermesini ele alalım. Bir kişinin bu önermeyi bilmesi için önermenin doğru olması (öyle olduğunu varsayalım) ve onun doğru olduğuna inanması gerekir. Dahası, bunun doğru olduğuna inanmak için iyi bir nedeni olmalıdır. Bu, bilgi olarak nitelendirilemeyecek doğru bir önermeye yalnızca yanlışlıkla ikna olmamasını sağlamak içindir. Örneğin, küresel dünyanın uzaydan döndüğünü fiilen görmüş olan bir astronotu ele alalım. Dünyanın bir küre olduğuna inanmakta haklı olduğu iddia edilebilir (bu

bölüm boyunca bu örneğe ve hakikat ve gerekçe konularına geri döneceğiz). Bu üçlü bilgi teorisi fikri Platon'a kadar uzanır ve o zamandan beri üç koşulunun hepsine defalarca meydan okundu ve halen devam eden tartışmaların hedefi olmaya devam ediyor (Pears, 2003:17).

Çok eski bir sözcük olmasına rağmen "bilgi" sözcüğünün anlamı konusunda tam bir görüş birliğine varılamamış olması ve özellikle son 50 yıldır farklı fenomenlere "bilgi" denmesi bu sözcüğe farklı anlamlar yüklenmesine neden olmaktadır. Case'in (2002:125) Bateson'dan (1972) aktardığı gibi genelde "bilgi insanın bilişsel yapısında değişiklik yaratan herhangi bir şeydir" görüşü yaygın kabul görmekte ve bilginin zihinsel bir süreç olduğu yapılan tanımlarda sıklıkla ön plana çıkarılmaktadır.

Bilginin sıklıkla benimsenen tanımı "gerekçelendirilmiş doğru inanç"tır (Nonaka ve Takeuchi, 1995:187). Bu tanım, bazı yazarların onu bilginin üçlü açıklaması olarak adlandırdıkları gerçek olan üç temel koşulu içerir. Bu koşullar şunlardır (Neta ve Pritchard, 2009:137);

• Doğruluk koşulu. Eğer kişi bir önermeyi biliyorsa, o önermenin doğru olmasını gerektirir. Eğer önerme doğru değilse, o kişi bildiğini iddia ettiği şeyi bilmiyor demektir. Doğruluk koşulu, fikir ve bilgi arasındaki farkı yaratır.

• İnanç koşulu. Bu koşul, kişinin bir önermeyi biliyorsa o önermeye inanmasını gerektirir.

• Gerekçe koşulu. Bu koşul, kişinin sahip olduğu inancın doğru olduğunu doğrulamanın pratik bir yolunu gerektirir. Bilmek için bu koşulları bir araya getirerek, "bir şeyin olduğunu bilmek için gerekli ve yeterli koşullar, ilk olarak kişinin bildiği söylenen şeyin doğru olması, ikincisi ondan emin olması ve üçüncüsü de kişinin bunu bilmesi gerektiğidir" sonucuna varılabilir. (Ayer, 2009:11).

Bazı yazarlar bilgiyi özelliklerine, bazıları "gerçek" veya "yararlı" olmasına, bazıları bir form ve obje olarak şekillendirilebilmesine, bazıları ise kasıtlı, bilerek ve bir amaca göre iletilmesi gibi özelliklerine göre tanımlamaktadırlar (Case, 2002:129). Bilginin tanımlanmasında iki temel bağlam dikkate alınmalıdır. İnsanin zihninde var olan yapı ve bunun iletilmesi. Bu ikisi birbiriyle yakından ilgilidir.

Irzık (2002:144) ilginç bir şekilde, psikolojide bilgi kavramının kendisi belirsiz bir şekilde ele alınsa da, ne tür bilginin depolandığı ve ne kadar erişilebilir olduğu konusunda kolaylıkla çeşitli ayrımlar bulunabildiğini belirtir. Psikologlar, örneğin, olgusal dünya bilgisinin temsili (anlamsal bellek), yaşanan olaylar hakkındaki bilgi (epizodik bellek) ve bir şeyin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin bilgi (işlemsel bellek) arasında ayrım yapar. Bu nedenle, dünyanın bir küre olduğu, kişinin kendi mezuniyeti veya nasıl bisiklete bineceği hakkındaki bilgiler farklı kategorilere ayrılır. Benzer şekilde, psikologlar genellikle bilinçli olarak erişilebilen bilgi (açık bellek) ile bilinçli olarak geri alınamayan bilgi (örtük bellek) arasında ayrım yaparlar (Irzık, 2002:144-145). Özellikle bu ayrım, psikoloji ve felsefe arasındaki farkları belirgin hale getirir. Yukarıda açıklanan felsefi bir bakış açısından, örtük bilgi gibi bir şey kendi içinde bir çelişki olacaktır. Öte yandan psikoloji, bilgiyi neyin nitelendirdiğini nadiren açık bir şekilde detaylandırır. Ancak bu, psikolojinin hakikat veya gerekçelendirme kavramlarını tamamen göz ardı ettiği anlamına gelmez. Tekeli'ye (2002:64) göre ise bilgi, bilme eylemi için bir araçtır. Birey bilgiyi toplum içinde yaşayarak elde ettiği için ilgi, toplumsal olarak oluşmakta ve yayılmaktadır.

Diğer taraftan bilgi, tanımlamakta zorlandığımız kaygan ve kırılgan şey veya süreçtir. Onun hakkında konuştuğumuzda başka bir şeye dönüşme gibi tuhaf bir özelliği bulunmaktadır. Dewire'ın (1999:5) dediği gibi, "bilgi - onu kullandığımız zaman biliriz".

Bu saklambaç bilgi kavramı, bilgiyi yakalamaya, kaydetmeye veya depolamaya çalıştığımızda neden tekrar bilgi veya verilere dönüştüğünü kısmen açıklayabilir. Bilgiye çok çeşitli özellikler atfedilir. Son olarak aşağıdaki bilgi tanımlarına bakmakta fayda bulunmaktadır:

• Bilgi, hareket etme ve değer üreten kararlar alma gücüdür (Kanter, 1999:8).

• Bilgi, işletmeye değer katacak şekilde eyleme geçirilebilir hale getirilen bilgidir (Vail, 1999:18);

• Misyona özgü bir profesyonel uzmanlıktır (King, 1999:297); ve,

• Bilgi, belirli bir bağlamda doğru olarak kabul edilen ve insanları eyleme sevk eden şeylerdir (Bourdreau ve Couillard, 1999:24-25).

2.2. Bilginin Türleri

Pek çok yazar, genellikle epistemolojinin bu özelliklerini hesaba katmadan, bilgi türleri arasında ayrımlar ortaya koymaktadır. Bilişsel kuramlar açısından bakıldığında, bilginin tanımında içsel olan, mutlak niteliklere sahip bir sınıflandırmadır. Örneğin, Pears (2003:129), alana özgü ve stratejik bilginin etkileşimi hakkındaki gözden geçirme makalelerinde, alana özgü üç tür bilgi ayırt eder: bildirimsel (olgusal bilgi), prosedürel (bildirimsel bilginin işlevsel bilgiler halinde derlenmesi), alana özgü stratejiler içeren birimler) ve koşullu (belirli gerçeklere ne zaman ve nerede erişileceğini veya belirli prosedürlerin kullanılacağını anlamak). Alexander ve diğerleri (1991) tarafından yazılan daha sonraki bir inceleme makalesinde, aynı ayrım kullanılır ve göreve gönderme yalnızca görev bilgisi, bir görevin bilişsel taleplerinin anlaşılması teriminde yapılır.

Bununla birlikte, karmaşık görev performansındaki işlevlerine atıfta bulunulmaksızın kavramlar, ilkeler ve prosedürler dahil olmak üzere çeşitli bilgi türleri tanıtılmaktadır. Mutlak sınıflandırmalar genel bir amaca hizmet etse de, daha pragmatik bir bilgi tipolojisinin, bilginin işlev görmesi gereken bağlamı hesaba kattığını düşünüyoruz.

Konuya bilginin niteliği ve bilişsel kuramlar açısından bakıldığında bilgiyi 6 tür olarak sınıflandırmak mümkündür (Mengüşoğlu, 1988:108-116):

1. A priori: A priori ve a posteriori, epistemolojideki (bilgi çalışması) orijinal terimlerden ikisidir. A priori, kelimenin tam anlamıyla "önceden" veya "daha önce" anlamına gelir. Bunun nedeni, a priori bilginin, bir kişinin onu deneyimlemeye ihtiyaç duymadan dünyadan ne türetebileceğine bağlı olmasıdır. Bu daha çok muhakeme olarak bilinir. Elbette, a priori bilginin şekillenebileceği bir deneyim derecesi gereklidir. Örneğin, penceresi olmayan kapalı bir odadaysanız ve birisi size havanın nasıl olduğunu sorsa, ona hiçbir doğruluk payı ile cevap veremezsiniz. Eğer bilseydin, o zaman kesinlikle apriori bilgiye sahip olmazdın. Bilgili bir cevap üretmek için akıl yürütmeyi kullanmak kesinlikle imkansız olacaktır. Öte yandan, odada bir yazı tahtası olsaydı ve birisi 4 + 6 = denklemini yazsaydı? tahtada, o zaman fiziksel olarak dört nesne bulup onlara altı nesne daha eklemeden ve sonra onları saymadan cevabı bulabilirsiniz. Cevabı anlamak için gerçek dünya deneyimine ihtiyaç duymadan cevabın 10 olduğunu

bilirsiniz. Aslında, matematiksel denklemler a priori bilginin en popüler örneklerinden biridir (Mengüşoğlu, 1988:108-109).

2. A Posteriori: Doğal olarak a posteriori, kelimenin tam anlamıyla "sonradan gelen" veya "sonradan gelen" anlamına gelir. Bu, deneyime ve bilgi edinmek için farklı türde bir muhakeme (tümevarım) kullanmaya bir referanstır. Bu tür bilgi, önce bir deneyim yaşayarak (ve felsefedeki önemli fikir, bunun beş duyu yoluyla edinilmesidir) ve ardından ondan anlayış elde etmek için mantık ve derinlemesine düşünmeyi kullanarak elde edilir. Felsefede, bu terim bazen gözleme dayalı bilgi olan ampirik bilgi ile birbirinin yerine kullanılır. A priori bilginin a posteriori bilgiden daha güvenilir olduğuna inanılmaktadır. Bu mantığa aykırı görünebilir, çünkü ilk durumda birisi bir odanın içinde oturup bilgilerini olgusal kanıtlara dayandırabilirken, ikinci durumda birisi dünyada gerçek deneyimler yaşıyor. Ancak sorun tam da bu olguda yatıyor: Herkesin deneyimleri özneldir ve yoruma açıktır Aydın (2004:86).

3. Açık Bilgi: Şimdi açık ve zımni bilgi alanına giriyoruz. Şimdiye kadar fark ettiğiniz gibi, bilgi türleri çiftler halinde olma eğilimindedir ve genellikle birbirlerinin antitezleridir. Açık bilgi, daha biçimsel veya belki de daha güvenilir olması bakımından apriori bilgi gibidir. Açık bilgi, ortamlar aracılığıyla kaydedilen ve iletilen bilgidir. Kütüphanelerimiz ve veritabanlarımızdır. İçerilen şeyin özgüllüğü, nasıl içerildiğinden daha az önemlidir. Bilimlerden sanatlara kadar her şey, açık bilgide ifade edilebilecek unsurlara sahip olabilir. Açık bilginin tanımlayıcı özelliği, bir bireyden diğerine kolay ve hızlı bir şekilde aktarılabilmesidir. Aynı zamanda sistematik olarak organize olma eğilimindedir. Örneğin, Amerika'nın kuruluşuyla ilgili bir tarih ders kitabı kronolojik bir yaklaşım benimseyecektir, çünkü bu, bilginin ilerici bir sistem, bu durumda zaman aracılığıyla kendi üzerine inşa edilmesine izin verecektir (Mengüşoğlu, 1988:110).

4. Örtük Bilgi: Örtülü bilgi, ancak 1950'lerde tanıtılan nispeten yeni bir teoridir. Açık bilginin iletilmesi ve bir kişiden diğerine aktarılması çok kolayken, zımni bilgi tam tersidir. Örtülü bilgiyi herhangi bir ortam aracılığıyla iletmek imkansız değilse de son derece zordur. Örneğin, Amerika'nın kuruluşu hakkındaki ders kitabı gerçekleri (veya gerçek olduğuna inandığımız şeyleri) öğretebilir, ancak uzman bir müzisyen olan biri bilgilerini tam olarak aktaramaz; yani bir başkasına enstrümanın nasıl çalınacağını söyleyemezler ve kişi o bilgiye hemen sahip olur. Bu bilgi, teorinin çok çok ötesine

geçen bir dereceye kadar edinilmelidir. Bu anlamda, zımni bilgi, yalnızca deneyim yoluyla elde edilebileceği için, son bilgiye en çok benzer. Örtülü bilginin en büyük zorluğu, ne zaman yararlı olduğunu bilmek ve nasıl kullanılabilir hale getirileceğini bulmaktır. Örtülü bilgi, yalnızca tutarlı ve kapsamlı ilişkiler veya iletişim yoluyla (profesyonel bir müzisyenden ders almak gibi) iletilebilir. Ancak bu durumda bile gerçek bir bilgi aktarımı olmayacaktır. Genellikle, her kişinin belirli boşlukları doldurması gerektiğinden (beceri, kısayollar, ritimler vb.) iki tür bilgi doğar Yeniçeri ve İnce (2005:135).

5. Önerme Bilgisi (Tanımlayıcı veya Bildirimsel Bilgi): Son bilgi teorilerimiz, her ikisi de daha önce tartışılan diğer bazı teorilerle benzerlikler paylaşan, önermeli ve önermesiz bilgidir. Önermelerle tam olarak ifade edilebilen bilginin bilgi olduğu yaygın olarak kabul edildiğinden, önermesel bilgi şimdiye kadarki en garip tanıma sahiptir; yani bildirim cümlelerinde (diğer adını kullanmak için) veya gösterge önermelerinde. Önermesel bilgi, apriori ve açık bilgiden çok farklı değildir. Anahtar nitelik, bir şeyin doğru olduğunu bilmektir. Yine, matematiksel denklemler, bir şeyin nasıl yapılacağı bilgisinin aksine, bir şeyin bilgisi olduğu için, önermesel bilginin bir örneği olabilir. En iyi örnek, önermesel bilgiyi sonraki bilgi biçimimiz olan önermesel olmayan veya prosedürel bilgimizle karşılaştıran örnektir. Örneğimiz olarak bir bilgisayarın nasıl programlanacağı hakkında bilgi içeren bir ders kitabı/kılavuz/eğitim broşürü kullanalım. Önermesel bilgi basitçe bir şeyi bilmek veya bir şeyin bilgisine sahip olmaktır. Dolayısıyla, ders kitabını veya el kitabını okuyup/veya ezberlediyseniz, o zaman bir bilgisayarın nasıl programlanacağına ilişkin adımları da bilirsiniz. Hatta bu adımları bildirim cümleleri veya gösterge önermeleri şeklinde bir başkasına tekrarlayabilirsiniz. Ancak, her kelimeyi ezberlemiş olabilirsiniz, ancak bir bilgisayarı nasıl programlayacağınız konusunda hiçbir fikriniz olmayabilir. Önermesiz veya prosedürel bilginin devreye girdiği yer burasıdır (Mengüşoğlu, 1988:112).

6. Önerme Olmayan Bilgi (ayrıca İşlemsel Bilgi): Yöntemsel bilgi olarak daha iyi bilinen önermesel olmayan bilgi. Kullanılabilen bilgidir; problem gibi bir şeye uygulanabilir. Prosedürel bilgi, "yaparak" edinilmesi bakımından önerme bilgisinden farklıdır; Önermesel bilgi, daha muhafazakar öğrenme biçimleriyle elde edilir. Usul bilgisinin tanımlayıcı özelliklerinden biri, bir mahkemede iddia edilebilmesidir. Diğer bir deyişle, kendi prosedürlerini veya yöntemlerini geliştiren şirketler, bunları fikri

mülkiyet olarak koruyabilir. Daha sonra elbette satılabilir, korunabilir, kiralanabilir vb. İşlem bilgisinin birçok avantajı vardır. Açıkçası, uygulamalı deneyim son derece değerlidir; kelimenin tam anlamıyla, istihdam elde etmek için kullanılabileceği için. Bunu bugün deneyim (prosedürel) eğitimi (önermesel) gölgede bıraktığı için görüyoruz. Elbette, eğitim harikadır, ancak bir kişinin neyi başarabileceğini tanımlayan şey deneyimdir. Dolayısıyla, kod yazmayı "bilen" biri, kod "yazar" veya "yazmış" biri kadar değerli değildir. Bununla birlikte, bazı insanlar bunun iki ucu keskin bir kılıç olduğuna inanıyor, çünkü yetkin olmak için gereken deneyim derecesi bizi nispeten dar bir çeşitlilik alanıyla sınırlıyor. Ancak hiç kimse deneyimin içsel ve gerçek değerini inkar edemez. Bu genellikle önerme bilgisinden daha doğrudur çünkü bilimsel yönteme daha yakındır; hipotezler test edilir, gözlem kullanılır ve ilerleme sonuçları alınır (Mengüşoğlu, 1988:116).

2.3. Bilgi Yönetimi Kavramı

"Bilgi yönetimi" terimi, işletme literatüründe 1980'lerin sonlarında ortaya çıkmıştır. Bilgi yönetimi, iş başarısı için temel itici güçlerden biri olarak kabul edilir. Bir çalışanın deneyimi ve bilgisi ile kolektif bilgi, bir organizasyonun bilgi yönetiminin yetkinlikleridir (Hasanzadeh ve Mahaleh, 2014:845). Bilgi yönetimi bakış açısına göre, firmalar amaçlarına bilgi üretimi, bilgi paylaşımı, bilgi kullanımı, kodlama ve depolama süreçleri aracılığıyla ulaşırlar (Zaim vd., 2007:59; Hasanzadeh ve Mahaleh, 2014:845).

Drucker, 1960'ların ortalarında bilgi işçisi terimini ilk yaratan kişidir (Drucker, 1966, akt: Zaim vd., 2007:61). Senge (1990:49), kurumsal hafıza sistemlerinde var olan önceki deneyimlerden öğrenilebileceğini belirten "öğrenen organizasyon" terimini geliştirmiştir. Akademisyenler, entelektüel varlıkların değerini göz önünde bulundurarak, örgütsel bilgiyi rekabetçi bir varlık olarak kabul etmiştir (Sveiby, 1997:118; Stewart ve Ruckdeschel, 1998:57). Prahalad ve Hamel (1990:82), bilgi yönetimi uygulamalarının potansiyel firma yetenekleri olarak kabul edilebileceğini iddia etmektedir. Böylece bilgi yönetimi uygulamaları firmaların temel yetkinliğini oluşturmaktadır.

Jennex (2005) bilgi yönetimini, organizasyonun etkililiğini artırmak amacıyla önceki karar verme deneyimlerinden elde edilen bilgileri mevcut ve gelecekteki karar verme faaliyetlerine seçici bir şekilde uygulama uygulaması olarak tanımlamıştır. Ayrıca, Jennex (2005:ii) bir bilgi yönetimi sistemini, bilginin yakalanmasını, saklanmasını, geri alınmasını ve yeniden kullanılmasını kolaylaştırmak için oluşturulmuş bir sistem olarak görmüştür. Bilgi yönetimi ve Bilgi yönetim sistemlerine ilişkin bu algı, nihai olarak örgütsel ve bireysel karar vermeyi geliştirmek için bilgiyi tutma ve yeniden kullanma hedeflerine ulaşmak için kurumsal ve teknik çözümleri bütünsel olarak birleştirdikleri yönündedir. Bu, Churchman'ın (2004:114) Bilgi yönetimi sistemlerinin bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan her türlü biçimi almasına izin veren bir bilgi yönetim görüşüdür. Bazı kuruluşlar için bu, bilgi yönetimi sisteminin esasen bir belge yönetim sistemi olduğu anlamına gelebilir.

Bununla birlikte, topluluk olarak, BY'nin temelde bir belge yönetim teknolojisi olarak algılanmasını istemiyoruz. Ayrıca, bazı kuruluşlarda bilgi yönetimi yalnızca yapılandırılmamış bilgiyi yönetmek için kullanılabilir. Bu, bu kuruluşların ihtiyaçlarını karşılayabilir, ancak yine de, BY topluluğu, BY'nin yalnızca yapılandırılmamış bilgiyi ele aldığını kabul etmekte rahat değildir.

BY'nin bir başka temel tanımında Holsapple ve Joshi'yi (2004:596), BY'yi bir kuruluşun, amaçlarına ulaşmada olumlu sonuçlar anlamında işletmeye değer katacak şekillerde mevcut bilgiyi genişletmeye, geliştirmeye ve uygulamaya yönelik sistematik ve kasıtlı çabaları ya da amacı gerçekleştirmek olarak gösterir. Kuruluşun kapsamı bireysel, kurumsal, organizasyonlar arası, ulusal vb. olabilir. Son olarak, Alavi ve Leidner (2001:108-109) ufuk açıcı çalışmalarında bilgi oluşturma, bilgi depolama ve geri getirme, bilgi transferi ve bilgi uygulama gibi farklı fakat birbirine bağlı süreçleri içerdiği sonucuna varmışlardır. BY'nin bu tanımlarından hiçbirinin doğası gereği tamamen teknik olmadığına dikkat etmek önemlidir. Hepsi bilgi sistemi (BS) desteğini içerir, ancak aynı zamanda organizasyonel hususları da içerir ve hepsi organizasyonel üretkenlik ve etkililik üzerinde bir etki içerir. Bu önemlidir, çünkü birçok uzman BY'yi bir BS biçimi olarak görmektedir. Ancak BS bileşeni önemli olmakla birlikte, BY'nin bir değişim veya dönüşüm aracı olarak etkili olabilmesi için daha fazlasını içermesi gerekir; yönetim desteği ve bir organizasyon kültürü gerektirir (Akgün vd., 2009:117).

Bilgi Yönetimi, verileri (hammadde) bilgiye (mamul mallar) ve oradan da bilgiye (harekete geçirilebilir bitmiş mallar) dönüştürmek olarak görülebilir (Kanter, 1999:13). Davenport ve Prusak (1998:4-5), bilgiyi, yeni deneyim ve bilgileri değerlendirmek ve birleştirmek için bir çerçeve sağlayan çerçevelenmiş deneyim, değerler, bağlamsal bilgi ve uzman içgörülerinin akışkan bir karışımı olarak tanımlar. Bilgi, bilenlerin zihninde ortaya çıkar ve uygulanır (Alavi ve Leidner 1999:7). Kuruluşlarda, genellikle yalnızca belgelerde veya depolarda değil, aynı zamanda organizasyonel rutinlerde, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda da yerleşik hale gelir (Davenport ve Prusak, 1998:5). Bu tanım, organizasyonlarda bilginin anlamının pragmatik bir tanımıdır. Alavi ve Leidner (1999:28) Bilgi Yönetimi'nin daha ayrıntılı bir tanımını, başkalarının daha etkili ve üretken olmak için kullanabilmesi için çalışanların hem örtük hem de açık bilgilerini edinme, organize etme ve iletme için sistematik ve organizasyonel olarak belirlenmiş bir süreç olarak verir. Bilgi yönetim sistemini "kuruluş bilgisinin kodlanması, toplanması, bütünleştirilmesi ve yayılmasını kolaylaştırmak için tasarlanmış bir bilgi sistemi" olarak tanımlamaya devam ederler.

Bilgi yönetiminin bazı tanımları şu şekildedir:

İnovasyon açısından McAdam (2000:238) bilgi yönetimini, mevcut iş zorluklarını çözmek ve mevcut bilgideki kalıpları inceleyerek yeni çözümler yaratmak için mevcut bilgiyi uyarlama süreci olarak tanımlar.

Rosenthal-Sabroux ve Grundstein (2008:55-56) Bilgi Yönetimini, bir kuruluşta bilginin yaratılması ve kullanılmasına yönelik faaliyetler ve süreç olarak tanımlar. Bu tanım, bilgi Yönetiminde insan faktörünün öneminden kaçma eğilimindedir. Çünkü bilgi, önceki ve önceki faaliyetlerin ve bu tür eylemlerin öznel yorumlarını sağlamak için geriye dönük spekülasyonların bir sonucudur (Nonak vd., 1996:205).

Bazı araştırmacılar bilgi yönetiminin sadece süreçlerle ilgili olmadığına, büyük ölçüde insan faaliyetlerine bağlı olduğuna inanırlar. Bu araştırmacılar, bilgi yönetiminin insan faaliyetlerine, süreçlere, sosyal etkileşimlere, deneyimlere ve bilginin bilişsel yorumlanmasına dayandığını tanımlarlar (Holsapple, 2005:43).

Kurumsal hafıza (KH) ve organizasyonel öğrenme (OÖ) kavramları dahil edilerek bilgi yönetimine ilişkin daha iyi bir anlayış elde edilir. Jennex ve Olfman (2002), üç alanın birbiriyle ilişkili olduğunu ve örgütsel etkililik üzerinde bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Örgütsel etkililik, kuruluşun sattığı şeyi üretmek için kritik olan faaliyetleri ne kadar iyi yaptığıdır. OÖ, organizasyonun bu aktiviteleri nasıl daha iyi yapacağını öğrenmek için kullandığı süreçtir. OÖ, kullanıcılar bilgiyi kullandığında ortaya çıkar. OÖ'nin her zaman olumlu bir etkiye sahip olmayabileceği, örgütsel etkinliğin izlenmesiyle incelenir. Etkililik iyileşebilir, kötüleşebilir veya aynı kalabilir. Etkililik değişiklikleri, bilgiyi kullanan kuruluşa sağlanan geri bildirimi nasıl etkiler? BY ve OÖ, kritik bilgiyi tanımlamak ve yakalamak için kullanılan süreçlerdir. Bilgi işçileri ve örgütleri bilgi yönetimi "yapar"; akılda tutmak için önemli bilgi yapıtlarını belirlerler ve onu yakalamak için süreçler oluştururlar. OÖ, BY destek kuruluşlarının yaptığı şeydir; bilgi eserlerini depolamak, aramak ve almak için altyapı ve destek sağlarlar (Jennex ve Olfman, 2002:209-210).

Yukarıdaki tanımlar, bilgi yönetimini tanımlamanın çeşitli kavramlarını sunar, ancak tüm bu tanımlar, genel olarak, içgörü sağlayacak ve mevcut bilgiye dayalı çözümler önerecek bir şekilde, bilgiyi etkin bir şekilde kullanma veya bunlardan yararlanma ihtiyacını vurgular. Sonuç olarak, bilgi yönetimi basit bir şekilde hem geçmiş hem de mevcut bilgiyi son kullanıcının anlayabileceği şekilde kullanma süreçleri olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte, bilgi yönetimi terimini tam olarak anlamak için, öncelikle "bilgi" kelimesinin ne anlama geldiğini anlamak önemlidir.

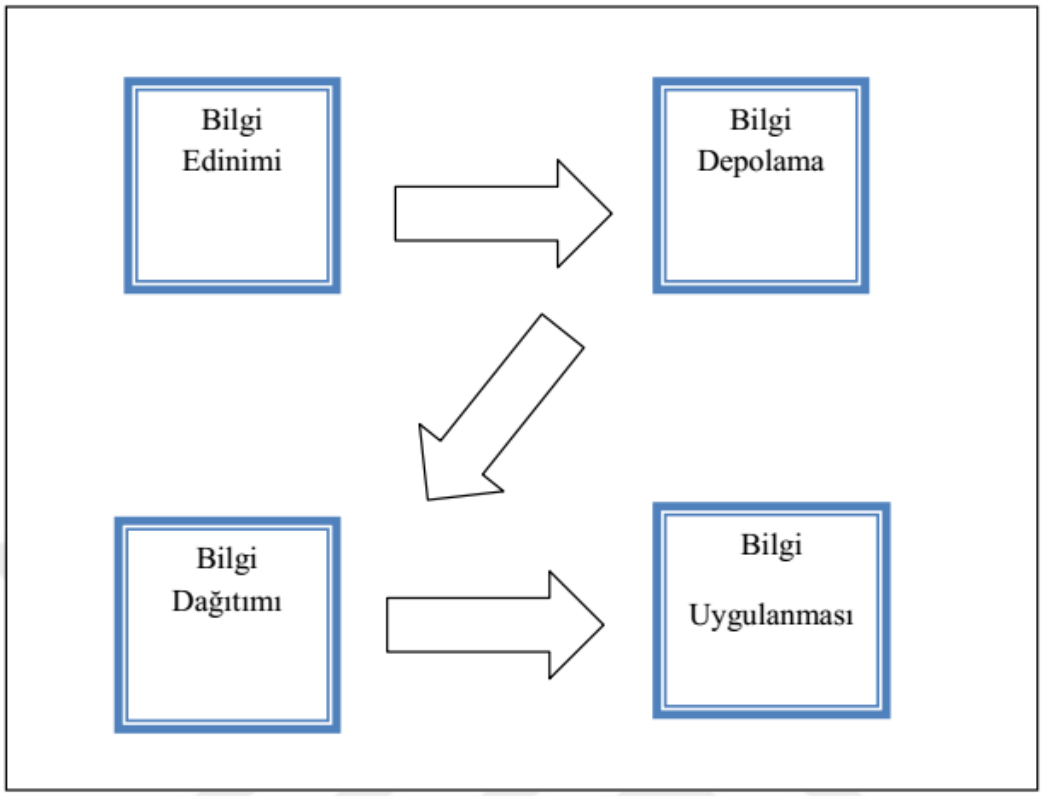
Bilgi ve yönetim, konsept olarak bir birliktelik oluşturması benlenmemektedir. Bilgi, tamamına yakın bilmeyle, anlamayla alakalı ileri seviyede subjektif bir olgudur. Buna rağmen, yönetim, ortak amaçlar için ekip olarak yapılacak kurumsal süreçleri ifade eder. Bilgi işçilerinin büyük çoğunluğu, geleneksel anlamda yönetilmek istememektedir. Fakat gittikçe buna ek olarak benimsenmiş bir şekilde bilginin pazarda avantaj sağlayan çok ciddi öneme sahip bir kurumsal kaynak olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle onun yönetilmesi şansa bırakılmayacak kadar önemli bir konu olmaktadır (Barutçugil 2002:163).

2.4. Bilgi Yönetimi Süreci

Örgütler geleneksel olarak uzman fonksiyon tarafından organize edilmiştir. 1990'ların ortalarında Motorola, Westinghouse ve Xerox gibi birkaç büyük kuruluş, yüksek performans düzeylerini sürdürmek ve küresel rekabette hayatta kalmak için süreç işletmeleri yaratmıştır. Şu anda akademisyenler ve iş dünyası liderleri, "eski iş yapma yöntemleri artık çalışmıyor" açıklamasıyla radikal organizasyonel değişim ihtiyacını belirlemiştir (Armistead ve Machin, 1998:328). İş liderlerinin 'eski yollar' olarak adlandırdıkları şey, genel olarak 'Taylorizm' veya 'Bilimsel Yönetim' olarak bilinenlerle özetlenebilen iş organizasyonu uygulamalarıdır. Süreç temelli bilgi yönetiminin temel örgütsel yapı olarak 'iş süreci' ile birlikte 'yeni örgütsel biçim' olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Robbins, 1998:217).

Taylor, görevleri basitleştirerek ve prosedürleri standartlaştırarak, o sırada deneyimlenenlerden çok daha yüksek verimlilik seviyelerine ulaşan iş organizasyonu yöntemleri geliştirmiştir (Taylor,1911, akt: Akgün vd., 2009:125). Bilgi yönetimi, benzer görevleri yapan işçilerin bir arada gruplanmasını gerektirmiş ve bu nedenle 'işlevsel örgütsel birimler' yaygınlaşmıştır. İşlevsel yönelimli organizasyon biçimi, karakteristik hiyerarşik kontrol "yapısı" ile olağan hale geldikçe, özellikle küresel pazarla ilgili olarak iş rekabetinin artan yoğunluğu, bilgi yönetim sürecinde benzeri görülmemiş baskılar yaratmıştır.

Günümüzde ise bilgi yönetim süreci Şekil 2.1' te şemada gösterilmiştir. Bilgi yönetimi; bilgi edinimi, bilginin depolanması, bilginin dağıtılması ve bilgilerin uygulanması süreçlerinden geçerek çok yönlü sosyal bir olaydır. Bilgi yönetimi uygulamaları sosyal bir sistem halinde olmasının nedeni insan ve toplumla etkileşim halinde olmasından ötürüdür. Bilgi yönetimi esas itibariyle bilginin elde edilmesi bilginin depolanması ve uygulanması şeklinde olmalıdır. Bunun aksi bir durumda veya bir birinin veya birkaçının aksaması süreci fayda olarak kalitesini ve uygunluğunu yitirmesine sebep olacaktır (Akgün vd., 2009:125-126).



Şekil 2.1: Bilgi Yönetimi Süreci (Akgün vd., 2009)

Bilgi yönetimi süreçleri aşağıda açıklanmıştır;

Bilgi Edinimi; Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin en ciddi öğesi olan bilgi edinimi, içeriden ve dışarıdan incelemelerle çevre şartlarındaki değişiklikler de göz önüne alınarak veri ve enformasyon edinilmesi ve bu veri ve enformasyonu oluşturmak için türlü yöntemlerin uygulanması sürecidir. Zira her örgüt, işlevlerini devam ettirmek nihai amacı olan kendini organize etmek için yeni bilgiye gereksinim duymaktadır. Örgütler yeni bilgiye ulaşmak için işletme içi kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Tecrübeyle ulaşma, ar-ge faaliyetleri ve pilot projelerle alakalıdır. Başarılar ve hatalar sayesinde oluşan bilgi birikimiyle orijinal yenilikler ve yeni süreçlerin keşfiyle başarılı stratejiler üreten örgüt ancak bu şekilde başarıya ulaşabilmektedir. Dışsal bilgide fuarlar, konferanslar, eğitim programları, sosyal değişimler ve teknolojik yenilikler ile müşteri çevresi, rakipler ve ortaklarla işbirliği ile olacaktır. Örnek olarak da rakip ürünler ve teknoloji takibi yeni fikirler edinilmesini sağlayacaktır. Geri bildirimlerde dışsal bilgi edinimi için önemlidir (Akgün vd., 2009:128).

Bilginin Depolanması: İçeriden ve dışarıdan edinilen bilgi bir sonraki aşama olarak depolanmaktadır. Depolanmayan bilgi maalesef ki diğer aşamalar için saklanmamaktadır. İçeriden ve dışarıdan edinilen bilgi işletme belleğine kaydedilir. İşletme bu bellek sayesinde hem beşeri hem yapısal kaynaklarına dağıtılmıştır. İşletme karar ve uygulamalarında kullanabilmesi için depolanması ile ilgili olup enformasyon teknoloji ve sistemleri, örgütsel prosedürü ve rutinler, şirket hikaye ve efsaneleri, ortak bir misyon ve örgüt kültürü gibi unsurların birleşiminden meydana gelmektedir.

Bilginin Dağıtılması: Bilginin dağıtılmasında ki en etkili ve iyi uygulama sistematik nakildir. Bu ise bilgi paylaşma ortamının oluşturulması gerektirmektedir. Açık bilgi enformasyon teknolojisi sistemiyle paylaşılabilir. Buna rağmen kapalı bilgi bireyler aracılığıyla paylaşılmaktadır. Kapalı bilginin dağıtılması sosyal bir süreçtir. Bireyler bilgi ağının bir parçası olmak için, bilgi vermek zorundadır. Enformasyon teknolojileri önemli bilgi yönetimi sınırlarını aşmak için tek başına yeterli olmamaktadır. Çünkü, enformasyon teknolojileri insan davranışlarını değiştiremez ve yönetimin desteğini artırmaz (Türk, 2003:125).

Bilginin Uygulanması: Bilginin uygulanması bilgi yönetimi sürecinin nihai hedefi ve çıkmasıdır. Nitekim bilgi ancak uygulandığı ve değerlendirildiği ölçüde fayda sağlamaktadır. Bu safha işletmenin edindiği, depoladığı, işletme içinde yaydığı ve yorumladığı bilginin pazarlama, yönetim, yeni ürün geliştirme gibi örgütsel faaliyetlerin uygulamaya geçirilerek bilgiden faydalanmasını içermektedir (Türk, 2003:125).

Bu yaklaşımın savunucuları, bir bilgi yönetimi süreç modelinin bilgi değer zincirinin veya yaşam döngüsünün tamamını veya bir kısmını kapsaması gerektiğini vurgulamaktadır. Choo (2002:278), yönetilmesi gereken altı ayrı bilgi ile ilgili süreç veya faaliyet önermektedir. Bunlar:

(i) bilgi ihtiyaçlarının belirlenmesi,

(ii) bu ihtiyaçları karşılamak için bilgilerin edinilmesi,

(iii) bilgilerin düzenlenmesi ve saklanması, (iv) bilgi ürünlerinin tasarımı ve geliştirilmesi,

(v) bilgi dağıtımı ve

(vi) bilgi kullanımı.

Wilson (2005:158), bilginin yaratılmasını ve kullanımını bilgi yönetimi değerlendirme listesinin dışında konumlandırır ve birçok araştırmacının da bildirdiği gibi bilgi yönetimi ile ilgili aşağıdaki altı bilgi ile ilgili süreci ileri sürmüştür. Bunlar:

- Edinme,
- Organizasyon,
- Depolama,
- Geri alma,
- Erişim/ödünç verme ve
- Yayma.

Tüm bilgi yönetimi çerçeveleri, yönetilecek süreçler olarak bilgi ihtiyaçlarının belirlenmesini ve bilgi kullanımını içermez. Bununla birlikte, pek çoğu, bilgi yöneticilerinin karşılaştığı en kritik sorunun, bilgi gereksinimlerini ortaya çıkarmak ve bu bilgi ihtiyaçlarını, etkili ve verimli bilgi kullanımını teşvik etmek için bilgi sistemlerinin tasarımı ve sunumunda eşleştirmek olarak görmektedir (Choo, 2002:260; Karim ve Hussein, 2008:119) .

Bilgi yönetimi sürecinin amacı, kişilerin ve kuruluşların bilgiye verimli ve etkili bir şekilde erişmelerine, bunları işlemelerine ve kullanmalarına yardımcı olmaktır. Bunu yapmak, kuruluşların daha rekabetçi ve stratejik çalışmasına yardımcı olur ve insanların görevlerini daha iyi yerine getirmelerine ve daha iyi bilgilenmelerine yardımcı olur.

Araştırmacıların bilgi yönetiminin ana süreci ve alt faaliyetleri arasında ayrım yaptıkları önceki yazılardan açıkça görülmektedir. Mekawy (2007:78), bilgi modellerinin bilgi yönetim sistemlerini kurmak isteyen organizasyonların ayrılmaz bir parçası olduğunu ve geliştirmenin gerekli alt süreçlerle tamamlanan ana adımlardan oluştuğunu gözlemlemektedir.

Hamod (2010:121) bunu, sonsuza kadar sürebilecek gelecekteki stratejileri yönetmek için kuruluşlardaki bilgi yönetimi çabalarını ve faaliyetlerini anlama ve yönlendirme girişimi olarak tanımlamıştır. Bizim bakış açımızdan, bir bilgi yönetim

sistemi, organizasyonlarda etkili bir bilgi yönetimi stratejisinin geliştirilmesine yardımcı olan bir çerçeve olarak tanımlanabilir. Gilbert ve Probst, (2012:63-64) bilgi yönetimi süreçlerinin oluşturulmasına yardımcı olan çeşitli standartları aşağıdaki gibi verir:

- **Koordinasyon:** bilgi yönetimi, kapsamlı kalite yönetimi ve süreç mühendisliği yönetimi gibi organizasyondaki mevcut uygulamalarla koordinasyon gerektirir.

- **Rehberlik sorunu:** bilgi yönetimi, düşünce ve uygulamaları uygulayarak sorunların çözülmesine katkıda bulunmalıdır.

- **Kapsamlı**: organizasyon, iç ortamda bilgiyi kolayca yönetmek için şartlar ve düşünceler belirlemelidir.

- **Faaliyet veya iş rehberliği:** bilgi yönetiminde analiz, yöneticilerin düzenleyici bilgi tabanı üzerindeki araçların etkisini değerlendirmesini sağlar.

- **Uygun araçlar:** yoğunlaştırılmış müdahale etkili araçlar gerektirir ve bunları sağlamak bilgi yönetiminin temel amacıdır.

- **Bilişsel iyileştirme:** Bir bilgi toplumu olmalarına yardımcı olmak için organizasyon içinde bir bilgi topluluğu hazırlayan ve modeller kuran uzmanlaşmış bilgi çalışanları için bilişsel rehabilitasyon ekleyebiliriz.

Bilgi yönetiminde süreçler, bir kuruluştan diğerine farklılık gösteren söz konusu süreçlerin doğası gereği, bilginin tüm temel ve alt faaliyetlerini ifade eder. Bilgi yönetimi sürecinin sayısı konusunda araştırmacılar arasında bir fikir birliği yoktur. Noor Aldin (2010:105-106) ise bilgi yönetimi süreçlerini aşağıdaki gibi sıralar:

- **Bilgi edinimi:** bilgiyi toplayın, birleştirin, insan deneyimleri ve bilgisiyle ilişkilendirin.

- **Katılım ve yayınlama bilgisi:** Bu, kuruluşların katılım ve yayınlama için her tür ve biçimdeki ağı kullandığı anlamına gelir.

- **Fayda:** destek katılım kültürü aracılığıyla, tüm bilgi ve birikimleri ekipman olarak kullanın. Bu nedenle, faydanın bir süreç değil, bir sonuç olduğunu fark etti.

Başka bir araştırmacı Abdelsatar ve ark. (2012: 78-79) bilgi yönetimi sürecinin aşağıdaki faaliyetleri kapsadığını belirtmiştir:

- **Bilgi teşhisi:** pazarlar, müşteriler, ithalatçılar ve diğerleri hakkındaki bilgimizi tanımlama ve varlığının yerini belirleme.

- **Bilgi edinme:** organizasyonun içinde veya dışında, bilgi yönetimi onu organizasyonun sınırları ve kaynakları yoluyla ortaya çıkarır.

- **Bilgi üretimi:** yenilikçi çözümler yoluyla bilgi yaratın.

- **Bilgi Deposu:** deneyimsel sistemlerde depolanan belgeler veya veriler gibi çeşitli bilgi biçimlerini içeren düzenleyici bellek.

- **Bilginin geliştirilmesi ve dağıtılması:** bilgi çalışanlarının kapasitelerini ve becerilerini artırın, böylece bilginin dağıtımı, katlanılan maliyetlerin üzerinde kar üretir.

- **Bilginin uygulanması:** bilgi, deneyler ve uygulama yoluyla öğrenmeyi ve açıklamayı gerektirir.

2.5. Bilgi Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi

Hızla hareket eden ve sürekli değişen dünyamızda, müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerinin çok hızlı değiştiği günümüzde, sadece yeniliklere ayak uydurabilen ve iş süreçlerinde ayarlamalar yaparak duruma uyum sağlayabilen şirketler, gerekli düzeyde performans ve rekabetçi kalmak yoluyla varlıklarını sürdürmeyi başarabilirler. Son yıllarda herhangi bir işletmenin başarısı, şirkette kullanılan bilgi teknolojilerinin düzeyi ve kalitesiyle ve bu bilgileri doğru kullanabilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Bilgi yönetiminin önemi, artan sayıda işletmenin bunları uygulamaya koymasıyla son on yılda çarpıcı biçimde artmıştır (Paliulis vd., 2012:895).

Modern bir organizasyon, verimli bir bilgi yönetimi olmadan hayal edilemez. Sayısız araştırmadan sonra, bir organizasyonda bir bilgi sisteminin uygulanmasının, bir şirketin günlük operasyonlarında ve uzun vadeli karar vermede karşılaşabileceği iç ve dış görevlerle uğraşırken pek çok fayda sağlayabileceği konusunda hiçbir şüphe kalmamıştır (Pabedinskaitė. 2010:695). Sürekli teknolojik gelişme, yalnızca donanım ve

yazılım performansının artmasıyla sonuçlanmamış, fiyatları düşürmüş ve çoğu işletme için daha fazla bilgi sistemi seçeneği sunmuş, aynı zamanda bilgisayarlı sistemlerin tüm dünyaya yayılmasını destekleyen bir başka faktör haline gelmiştir.

Awais ve ark. (2012:417-8) tarafından yapılan araştırmada son on yılda dünyanın her yerindeki şirketlerin iş alanında bilgi yönetimine büyük ihtiyaç duyduklarını fark etmeye başladıklarını göstermiştir. Böyle bir yatırımla faydaların önemini ve iş performansını artırma olasılığını göz ardı etmek pek mümkün değildir. Bilgi yönetiminin bir işletmenin paradan tasarruf etmesine, rekabet avantajını artırmasına ve performansı iyileştirmesine, böylece daha fazla kar yaratmasına yardımcı olabileceği tüm dünyada kabul edilmiştir. Günümüzde bilgi yönetimi ile iş performansının arttırılması yaygın bir süreç haline gelmiştir. İş performansındaki artış, bilgi yönetimi ile iş stratejisi arasında bir ara adım olarak ifade edilebilir.

Sward (2006:287) tarafından yapılan araştırma, performansın, farklı parametrelerle ifade edilen, bilgi yönetimi veya ilgili hizmetler tarafından ayrı iş birimlerine ve bir bütün olarak organizasyona getirilen bazı faydaların sonucu olduğunu öne sürerek bu sonucu desteklemektedir. Bilgi yönetimindeki tüm iyileştirmeler, daha düşük maliyetli iş süreçleri ve çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin verimliliğinin artmasıyla sonuçlanabilir. Yukarıda bahsedilen çözümler, bir organizasyon içindeki izleme ve koordinasyonu geliştirir.

Sonuç olarak, iş performansı üzerindeki genel etkinin, bir bilgi yönetim sisteminin uygulanmasından sonra elde edilen hem maddi hem de maddi olmayan faydaların analizi ile tanımlanabileceği ifade edilebilir. Bu, bilgi yönetimine özgü olmayan her türlü yatırım için sık görülen bir ekonomik zorluktur. Bir işletmenin operasyonel performansı üzerindeki yatırım etkilerinin değerlendirilmesiyle ilgili karmaşıklık nedeniyle bir sorun haline gelir. Silvius'un (2006:98) araştırması, bu tür etkilerin önce anlaşılması ve daha sonra finansal olarak hesaplanması gerektiğini öne sürüyor. Merkuryev ve Tambovcevs'e (2009:163) göre, bilgi yönetim sistemlerinin tasarımına ve uygulanmasına yapılan yatırımlar bir şirket için özellikle önemli bir strateji olabilir. Bu, rekabet avantajı elde etmeye ve verilen hizmetin kalitesini iyileştirmeye ve ayrıca şirketin stratejisiyle ilgili performansı artırmaya yardımcı olabilir.

İşletme performansını ölçmekte uygun parametreler ve değerlendirmeler ortaya konulmalıdır. İşletme faaliyetleri ve birbirleriyle olan alakaları ne bir şekilde net bir şekilde analiz edilebilir.İşletme performansı değerlendirilirken işletme faaliyetlerinin (girdi ve çıktı) birbiriyle olan ilişkisine bakılmaktadır. Burada değerlendirme yapılırken üretim faaliyetinden kayılan ürün çıktıları yada sonuçları performansa konu olmaktadır. Performans olarak işletme arzu ettiği seviyede girdi çıktı düzeyine yani üretim faaliyetine ulaştıysa işletme performansına ne denli katkı sağladığını belirlenen bir sistem olduğu anlaşılmaktadır. İşletme performansının ölçülmesinde uygun ölçütler ve değerlendirmeler ortaya konulmalıdır. Bunlar işletmenin üretim faaliyetli girdiler ve çıktılar aralarındaki ilişki ve sonuçlarının değerlendirme süreci olarak adlandırılabilir. İşletmeler üretim faaliyetleriyle performansını birçok yönüyle değerlendirebilir işletme performansının istenilen seviyelere ulaşılabilmesi için gerekli müdahaleleri veya gerekli katkıları sağlayacak bir faaliyet döngüsü olduğunu belirtmektedir (Mesci 2011: 87).

Bilgi yönetiminin işletme performansına olumlu etkisi birçok çalışmada örneklendirilmiştir. Bilgi yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişki üst yönetimin inancı ve bu yönde destekleyici kararlarıyla birleştiğinde, bilgi yönetiminden yararlanmak ve rekabete sağladığı faydayı gözlemlemek çok daha kolay olacaktır. Bilgi yönetimi performans yönetim sistemi olarak beş noktaya değinir.

1. Bilgi yönetimi çevresiyle işletme çevresi performans açısından ayrı tutulamamalıdır.

2. İşletmenin hedefleri, kişisel hedefler ve takım hedefler bir birliktelik arz etmelidir. Bu şekilde amaç birliği sağlanmış olur.

3. Performans ölçmek için belli kıstaslar olmalıdır.

4. Performans göstergeleri kesindir.

5. Bilgi yönetimi işletmenin temel prensibi olduğunda optimal faydayı tüm süreçlerde sağlayacaktır (Oltulu, 2014:97).

Bilgi yönetiminde performans ölçümü genel olarak işletmenin tüm sistemlerinin: Süreçler, bölümler, takımlar, çalışanlar, müşteriler, ödül sistemleri, önceden kararlaştırılmış amaçlar doğrultusunda düzenli ve en uygun şekilde çalışmasını

hedeflemektedir. Söz konusu süreçler genel performansı etkileyeceği için organizasyon düzeyinde, süreç düzeyinde, iş/birey düzeyinde oluşacak çıktıları standart bir hale dönüştürmek zorundadır (Zaim, 2005:244).

Literatürde hala işletmelerdeki bilgi yönetiminin performansa etkisini sınayabilecek tam bir ölçek yoktur. İki türlü yöntem sıklıkla karşımıza çıkmaktadır finansal performans ve faaliyet performansı yani çıktı düzeyidir. Bu iki yöntemin dışında bilgi yönetiminin ölçülmesinin soyut kavramları da içerdiği için zor olduğuna inanılmaktadır. Bu soyut kavramlar: Patentler ve telifler, ticari unvanlar, ticari sırlar gibi örgüte katma değer sağlayan değerlerin ölçülmesindeki zorluktan kaynaklanmaktadır (Doğan, 2013:88).

Hiç şüphe yok ki bilgi yönetimi uygulaması üretkenliği teşvik edebilir ve verimliliği artırabilir. Geliştirilmiş performans, kolayca görülebilen ve değerlendirilebilen veya sadece varsayılabilen farklı faydalar aracılığıyla elde edilebilir (Bingi vd., 1999:9). Örneğin, işletme maliyetlerinin düşürülmesi, müşterilere hızlı yanıt verilmesi ve kurumsal bağlantıların hızlandırılması dahil olmak üzere bilgi yönetimi sistemlerinden kaynaklanan çok sayıda rekabet avantajı yazarlar tarafından araştırılmıştır. Bingi ve ark. (1999:11), iş süreçlerini basitleştirmeye, kurumsal yanıtları hızlandırmaya, verilerin geçerliliğini ve güncelliğini artırmaya ve sekreterlik iş süreçlerini azaltmaya yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Dykeman (1997:41), çıktı satış değerini iyileştirebileceğini ve stok devir hızını düşürebileceğini söylerken, diğer yandan İnternet değer zinciri, pazarlama ve ürünle ilgili araştırmaya uygulandığında, bir bilgi yönetimi sistemi, bir işletmenin pazar payını etkili bir şekilde artırabilir, marjinal maliyeti azaltabilir ve müşteri memnuniyetini artırabilir.

Bir bilgi sisteminin uygulanmasının ardından iş performansının nasıl değiştiğini açıklayabilecek başlıca iki gösterge olduğu söylenebilir. Bunlar; iç süreçlerin performansı ve finansal performans iyileştirmeleridir. Tsaia ve ark. (2011:133-134) çalışmalarında bu iki kategorinin anlamını açıklamıştır. Özünde, iç süreçlerin performansı, iş süreçlerinin basitleştirilmesi, veri geçerliliğinin ve anlıklığının iyileştirilmesi ve iç iletişim verimliliğinin artması anlamına gelir. Finansal performans, çıktı satışlarının değerindeki artışı, stok devir hızının azalmasını, alacak devir hızının artmasını ve kar marjının büyümesini ifade eder. Bir bilgi yönetimi sisteminin

uygulanmasından sonra elde edilebilecek potansiyel faydalar çok büyüktür ve iyileştirilmiş bilgi yönetiminden azaltılmış operasyonel ve diğer maliyetlere kadar değişebilir (Davenport 2000:214). Tüm bu faydaların hemen veya bir bilgi sisteminin satın alınması veya kurulmasıyla ortaya çıkmadığına dikkat edilmelidir.

Soh ve Markus (1995:33), faydaların ancak tüm kuruluş satın alınan veya yaratılan Bilgi yönetimi varlıklarını etkin bir şekilde kullanmaya başladığında görünür hale gelebileceğini belirtti. Süreç uzun olabilir ve para, insan ve zaman gibi birçok kaynak gerektirebilir. Daha iyi bilgi yönetimi sayesinde bilgi sistemleri, bir işletmedeki bireylere veya insan gruplarına, hatta müşteriler veya tedarikçilere, görevlerini daha verimli bir şekilde yapmalarına yardımcı olabilir ve bu da faydaların ortaya çıkmasına neden olur (Davenport 2000:218).

Peppard ve ark. (2007:6), faydaların yalnızca sistemi hem doğrudan hem de dolaylı olarak kullanan bir şirketin yöneticileri ve kullanıcıları tarafından alınabileceğini fark etti. Bir bilgi yönetimi uygulanmasına harcanan parayı gerekçelendirmek için, çeşitli nedenlerden dolayı bazen zor olabilen faydalar belirlenmelidir (Chand vd., 2005:562). Bazı araştırmalar, hangi faydaların daha kolay tanımlanabileceğine göre farklı grupları belirlemeyi başarmış ve yöneticilerin bu kararın şirket için değerini belirlemesine yardımcı olmuştur (Shang ve Seddon 2000; Gattiker ve Goodhue 2002; Nafeeseh, Al-Mudimigh 2011).

Shang ve Seddon (2000:1009) tarafından yapılan araştırma, bilgi yönetiminin faydalarının beş kategoride gruplandırılabileceğini bulmuştur: operasyonel, yönetimsel, stratejik, bilgi yönetimi altyapısı ve organizasyoneldir. Sistemin uygulanmasının getirdiği faydaların tamamının tam olarak gözlemlenmesi biraz zaman alabilir, bu nedenle uygulama ve uygulama sonrası dönemlerde analizler yapılmalıdır.

İş performansı ancak ayrıntılı olarak tanımlandıktan sonra artırılabilir. Görev, bilgi sistemlerinin faydalarını şirket yöneticileri tarafından kolayca anlaşılabilecek terimlerle ifade etmektir (Gammelgård vd., 2006:88). Bu araştırmalar, bilgi yönetimi uygulama sürecinin başarısı ve daha fazla kullanılması için yönetim kadrosunun önemini vurgulamaktadır. Diğer bir öneri de bilgi yönetiminin faydalarını dört kategoride gruplandırmaktı: iş birimleri arasındaki bilgi akışını geliştiren, böylece çalışanlar arasındaki iletişim ve koordinasyonu geliştiren; bilgi sistemlerinin bakım

maliyetlerini azaltan ve sistemlerin yeni işlevlerini devreye alma olasılıkları yaratan merkezi yönetim faaliyetlerine olanak sağlayanlar ve bir işletmenin verimsiz süreçlerden en iyi uygulama süreçlerine geçmesi için araçlar sağlayanlar (Gattiker ve Goodhue, 2002:157).

Bilgi sistemlerine para yatırmayı planlayan ticari işletmeler, somut faydalar elde etmeyi bekleyebilirler. Bunlar: stok azalması, dolaylı işgücünde azalma, azalan döngü süresi, standartlaştırılmış insan kaynakları bilgisi, entegre finansal bilgi, iyileştirilmiş performans, iyileştirilmiş üretkenlik, standartlaştırılmış ve daha hızlı üretim süreci, azaltılmış kalite maliyetleri, azaltılmış genel yönetim maliyetleri, sürekli iyileştirme olasılığı, iyileştirilmiş kaynak kullanımı, azaltılmış personel sayısı, azaltılmış bakım maliyetleri, artan kar, azaltılmış atık, bilgi teknolojisi maliyetinde azalma, tüm süreçler için yalın yönetim imkanı, azaltılmış evrak işleri ve dolaylı süre, personel azaltımı, iyileştirilmiş müşteri hizmetleri ve azaltılmış işletme maliyetleri olarak belirtilebilir (Gattiker ve Goodhue, 2002:163-64).

Bilgi sistemlerinin iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin teorik yönlerin analizine dayanarak, aşağıdaki sonuçlar çıkarılabilir:

- Günümüz dünyasında artan bilgi ihtiyacı, bilgi sistemlerinin geliştirilmesini gerektirmektedir. Her işletme, piyasada ortaya çıkan ve iş yönetimi yöntemlerini ve operasyonel üretkenliği iyileştirerek rekabet avantajını artıran iş yönetimine yönelik en son bilgi teknolojisi çözümleriyle ilgili haberleri takip etmelidir. Bir şirketin verimliliğini artıran bilgi teknolojisi çözümlerinden biri de bilgi sistemleridir.
- Bilgi sistemleri günümüz iş hayatında çok önemli bir rol oynamaktadır. Amaçlarını, hedeflerini ve stratejilerini geliştirmeye yardımcı olurlar. Günümüzde artan sayıda şirket, iş performansını iyileştirmek için bilgi sistemlerine para yatırıyor. Bilgi sistemlerine yapılan yatırımlar, bir işletmenin operasyonel süreçleri ve faaliyetleri daha yüksek bir verimlilik elde edilebilecek şekilde dönüştürmesine yardımcı olur. Bilgi sistemleri yardımıyla üretim süreci, müşteri hizmetleri, finans ve muhasebe, bilgi işleme ve diğer süreçler iyileştirilebilir.

- Bilgi sistemleri, bir şirketin mevcut sorunlarını ve zayıflıklarını belirlemeye ve çözmeye yardımcı olabilir. Bir şirketin finansal istikrarını artırarak birçok doğrudan ve dolaylı fayda sağlayabilirler. Kurumsal kaynak planlama sistemlerinin uygulanmasının ardından, hem maddi hem de maddi olmayan faydalar, iş performansını bir şekilde etkileyebilir. Bu faktörler yeterince araştırılmadığından, bu tür faydaların tanımlanması karmaşıktır. Sonuç olarak, etkilerinin tam olarak değerlendirilmesinden önce tanımlanmaları gerekir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde, entelektüel sermaye açıklanmış olup, entelektüel sermaye kavramı, entlektüel sermayenin önemi, entelektüel sermayenin ölçülmesi, entelektüel sermaye yönetimi, bileşenleri ve entelektüel sermayenin işletme performasına etkisi konuları açıklanmıştır.

ENTELEKTÜEL SERMAYE

"Binyılda daha az insan fiziksel iş yapacak ve daha fazla insan beyin işi yapacak" işte bu entelektüel sermayedir. Şirket bilançosunda görünmez ancak kuruluşlar için fiziksel varlıklardan daha fazla değeri vardır. Ekonomik zenginlik, üretim sürecinden çok bilgi ve enformasyon tarafından yönlendirilir. Washington, D.C. Ekonomi Enstitüsü, insan entelektüel sermayesi üzerine son çalışmasında şu sonuca varmıştır: "Ülkenin üretkenliğinin ekonomik değeri, firmanın piyasa değerinden çok çalışan becerilerine, bilgisine ve iş problem çözme yeteneğine bağlıdır." Yeni milenyumda entelektüel sermaye (ES), bilgi ekonomimizin birincil kaynağı ve itici gücü olacaktır (Di Stefano, 1999:94-5).

Geçmiş ekonomiler değer yaratmak için arazi, doğal kaynaklar, ekipman ve sermaye kullanımına bağlıyken, bilgi ekonomimiz bilginin uygulanmasına bağlı olacaktır. Bilgi insanlar, firmalar ve ülkeler için çok önemli bir kaynaktır. Bilgiyi ve entelektüel sermayeyi yönetmek, yeni bir rekabet avantajı kaynağı yaratır. Firmaların servetleri ve değerleri, bilgilerini ne kadar iyi oluşturduklarına, ele geçirdiklerine ve kullandıklarına bağlı olarak artabilir veya azalabilir. Entelektüel sermaye, kuruluşların yaratmak, rekabet etmek, anlamak, problem çözmek ve kopyalamak için kullandığı modelleri, stratejileri, benzersiz yaklaşımları ve zihinsel metodolojileri kapsar (Bell Chip, 1997:15).

Araştırmacılar, 1990'ların başında genellikle entelektüel sermaye olarak adlandırılan maddi olmayan duran varlıklar konusuna büyük önem vermişlerdir. Microsoft, Astra, Rentokil ve Oracle gibi her türlü organizasyon için öneminden bahsetmişlerdir (Kim vd., 2010; Ramezan , 2011; Wall, 2005; Chang ve Birkett, 2004;

Alcaniz vd., 2011; Mouritsen vd., 2001). Edvinsson ve Malone, İsveçli finans şirketi Skandia için şirketin maddi olmayan varlıklarını ölçmek için bir teknik olarak entelektüel sermayeyi tavsiye ettiler (Peppard ve Rylander, 2001:510; Kitts vd., 2001:37). Beş ana alanda bir performans ölçüm endeksi tasarladılar; finansal, insan, müşteri, süreç ve yenileme. İnsanların organizasyonlardaki rolünü ve insan potansiyelini serbest bırakmanın önemini vurgularlar (Andriessen, 2007:92). Skandia'nın modeline göre, beşeri ve yapısal sermayenin gizli faktörleri, bir araya geldiklerinde entelektüel sermayeyi oluşturur (Bontis, 2001:49). Entelektüel sermayenin önemi ve içeriği üzerine birçok başka çalışma yapılmıştır (Lu vd., 2010:679). Entelektüel sermaye, rekabet avantajı, organizasyonel başarı, yenilikçilik, üstün organizasyonel performans, temel farklılaştırıcı operatör, yeni ürün geliştirme performansını iyileştirmek, hissedar değerini artırmak, firmanın emrindeki tüm kaynakları ve bunların nasıl etkileşime girdiklerini tanımlamaya izin veren bir çerçeve oluşturmak için kritik hale gelmiştir (Ramezan,2011:91; Montequín vd., 2006:528; Kim ve Kumar, 2009:277-78; Tai ve Chen, 2009:3484; Lu vd., 2010:546; Lee, 2010:4944).

Entelektüel Sermaye, günümüzün bilgi ekonomisinde önem kazanmakta ve kuruluşların yenilik, üretkenlik artışı, performans ve rekabet gücünde hayati bir rol oynamaktadır. Entelektüel Sermaye şu alanları içerebilir: insan kaynakları, kurumsal yapı ve süreçler, araştırma ve geliştirme, fikri mülkiyetle ilgili teknoloji ve haklar ve tüketici ağları ve yazılım sağlayıcıları. Entelektüel sermaye yönetimi, insanların yaratıcılığını ve zekasını, yeni yönetim yöntemlerini, yeni bilgi teknolojilerini ve post-endüstriyel organizasyon yeni bilgi ekonomisi hakkında yeni düşünme biçimlerini içeren bir alandır. 1980'den bu yana şirketin performansı, fiziksel olmayan farklı türdeki kaynaklarla sınırlı değildir. İnsan kaynakları, çevre, yetenek, patentler, bilgi, marka bilinirliği veya bilgi şirketin performansında kilit rol oynayacaktır.

Şirketler 1990'lara girerken, bilgi en önemli stratejik kaynaklardan ve kilit ekonomik kaynaklardan biri ve rekabet avantajının baskın ve hatta belki de tek kaynağı haline geldi (Ramezan, 2011:88; Gavious ve Russ, 2009:165). Entelektüel sermayenin bilgi toplumunda özellikle önemli olduğu söylenmektedir (Bukh vd., 2001:91). Kuruluşlar, geleneksel bir şirketten bilgiye dayalı bir şirkete dönüşmenin ilk adımının, entelektüel sermaye olarak da bilinen kuruluşun bilgisinin farkında olmak olduğunu düşünmelidir (Montequín vd., 2006:527). Organizasyonlar bilgi çağına girerken,

rakiplerine karşı avantaj elde etmek için üç tür sermayelerini (fiziksel (somut), finansal ve entelektüel sermaye) kullanmaları gerektiğini anladılar (Wall, 2005:291). Her türden kuruluşun hem yeni entelektüel sermaye yaratmada hem de halihazırda sahip olduklarını kullanmada çok daha iyi hale gelmesi gerekmektedir. Entelektüel sermaye, birçok kuruluşun piyasa değeri ile defter değeri arasındaki değer farkını haklı çıkarmak için en önemli katkı sağlayıcı olarak faaliyet göstermektedir (Beattie ve Thomson, 2007; Bozbura vd., 2007; Yang ve Lin, 2009). Bir örgütün entelektüel sermayesinin defter değerinin üç ila dört katı olduğu bildirilmiştir (Yang ve Lin, 2009).

3.1. Entelektüel Sermaye Kavramı

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre entelektüel kelimesi; "Aydın. Bilim, teknik ve kültürün çeşitli dallarında özel eğitim görmüş kimse" olarak tanımlanmıştır (TDK, 2020). Sermaye kelimesi ise yine TDK Sözlüğüne göre "bir ticari işin kurulması ve yürütülmesi için gereken anapara ve paraya çevrilebilir malların tamamı" şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2020). TDK sözlüğündeki tanımlardan yola çıkarak entelektüel sermaye kavramını; "bir kişinin ya da kurumun sahip olduğu ve eğitim, tecrübe, deneyim sonuçlarında elde etmiş olduğu ve gelir elde edilmesine olanak sağlayacak bilgi birikim" olarak tanımlayabilmekteyiz.

Entelektüel sermayenin birçok tanımı vardır: Entelektüel sermaye, bir firmanın piyasa değeri ile varlıklarını değiştirme maliyeti arasındaki fark olarak da tanımlanmıştır. Bunlar, uzmanlık, bilgi ve bir firmanın örgütsel öğrenme yeteneği gibi normalde bir fiyat etiketi koyamayacağımız şeylerdir (Bontis, 1996:47).

Piyasa değeri, defter değeri artı entelektüel sermayeye eşittir ve defter değeri genellikle servet buzdağının sadece görünen kısmıdır. Fikri sermaye, patentlerden, telif haklarından ve diğer fikri mülkiyet biçimlerinden çok daha fazlasını kapsar. Bir şirketin bilgisi, deneyimi, ilişkileri, süreçleri, keşifleri, yenilikleri, pazar varlığı ve topluluk etkisinin toplamı ve sinerjisidir (Miller, 1999:43) .

Entelektüel sermayenin en yaygın olarak kullanılan tanımı "bir organizasyon için değerli olan bilgi"dir. Ana unsurları insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri

sermayesidir. Bu tanım, bilgi yönetiminin (bilinenlerin toplamı) entelektüel sermaye yarattığını öne sürer (Bassi, 2002:27).

Son yirmi yılda, entelektüel sermaye kavramı dikkat çekiciydi. Önemli sayıda araştırmacı, uygulayıcı ve akademisyen kavramı ve bilgiye dayalı ekonomideki önemini tartışmıştır. Akhavan ve ark. (2009:277), bilginin çağdaş yönetim teori ve pratiğinde örgütlerin en önemli özelliklerinden biri olarak kabul edildiğini belirtmiştir. Bilgi, rekabet avantajlarını elde etmek ve sürdürmek için sürdürülebilir stratejik bir varlık olarak kabul edilir (Türkoğlu, 2016:29). Kozak'a (2011:188) göre toprak, emek ve sermaye gibi geleneksel faktörler ortadan kalkmaz, ikincil hale gelir. Foray (2004:69), bilgiye dayalı ekonomide; maddi olmayan varlıkların katkısı maddi varlıklardan daha fazladır. Bilgiye dayalı ekonomide entelektüel sermaye, organizasyonun en kritik varlığıdır (Amiri vd., 2010:357; Shaari vd., 2010:179; Ramezan, 2011:91).

Entelektüel sermaye, bilgiye dayalı ekonominin kayganlaştırıcısıdır. Ramezan'a (2011:91) göre entelektüel sermaye bilgiye dayalıdır, bu nedenle entelektüel sermaye örgütsel yeteneklerin kalbidir. Entelektüel sermaye, örgütsel değer ve performansı yaratmak ve geliştirmek için kullanılır (Hosnavi ve Ramezan, 2010:398). Bilgiye dayalı ekonomide hiç şüphe yok ki kuruluşlar şiddetli küresel rekabetle karşı karşıyadır. Bu nedenle, yerel veya küresel düzeyde iş tehditleriyle mücadele etmek için bilgi ve entelektüel sermaye kavramı ve uygulaması araştırılmalı ve uygulanmalıdır (Yıldız 2015:20-21).

Günümüzde kuruluşların rekabet avantajı elde etmek için hem maddi hem de maddi olmayan tüm kaynaklarını kullanmaları gerekmektedir. Bugün entelektüel sermayenin önemi, yalnızca bilgi yoğun kuruluşlarda değil, diğer birçok kuruluş türü için de başarılı bir faktör olarak kabul edilmektedir (Lonnqvist ve Mettanen, 2002:145). Bu nedenle örgütlerin entelektüel sermaye kavramını gerçek anlamda anlamaları, entelektüel sermayelerini daha etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmeleri için vazgeçilmezdir. Entelektüel sermaye terimi ilk kez 1969 yılında Jon Kenneth Galbraith tarafından ortaya atılmıştır (Chang ve Hsieh, 2011:96).

Genel olarak entellektüel sermayenin tek tip olarak kabul edilen bir tanımı yoktur (Chang ve Hsieh, 2011:98). Kozak (2011:194), entelektüel sermaye kavramının henüz gelişmemiş olduğuna ve alt bileşenlerini tanımlamak için kabul edilmiş tek tip bir

tanımın bulunmadığına dikkat çekmiştir. Ancak birçok araştırmacı aynı entelektüel sermaye kavramını farklı şekillerde tanımlamıştır. Entelektüel sermayenin en kısa ve çabuk tanımlarından biri, Stewart (1997: 67) tarafından "paketlenmiş faydalı bilgi" olarak verilmiştir. Stewart (1997), entelektüel sermayeyi, organizasyonlarda ürün ve hizmetlerin değerini yaratmak için kullanılabilecek kolektif bilgi, enformasyon, teknolojiler, beceriler, uzmanlık, fikri mülkiyet, müşteri sadakati ve ekip yönetiminin toplam stoğu olarak ifade etmiştir (s.69-70). Edvinsson (1997) entelektüel sermayeyi beşeri sermaye ile yapısal sermayenin toplamı olarak tanımlamıştır.

Enformasyon devriminden doğan bilgi yönetimi, entellektüel sermayenin kuruluşların temel bir varlığı olduğu ve daha iyi sınırlandırılması gerektiği yönündeki gecikmiş anlayışa yanıt olarak ortaya çıkmıştır. Bu perspektiften bakıldığında, büyüyen araçlar, yöntemler ve yaklaşımlar bütünüdür. Kaçınılmaz olarak, kuruluşların bilgi varlıklarından, diğer bir deyişle entelektüel sermayeden getiri elde etmesini ve maksimize etmesini sağlayan değerlerle desteklenir. Tersine, entelektüel sermayenin, yani parasal veya fiziksel kaynakların ne olmadığını düşünmeye de yardımcı olur.

Daha spesifik olarak, entelektüel sermaye şunları içerir (Andrew, 2005:144-45):

• İnsan sermayesi: bir kuruluş personelinin, kökleri zımni ve açık bilgiye dayanan kümülatif yetenekleri ve katılımıdır, ortak amaca hizmet etmek için yatırım yapılabilir.

• İlişkisel (veya müşteri) sermayesi: bir kuruluşun ürünleri ve hizmetleri birlikte yaratmak için müşteriler, izleyiciler ve ortaklarla tasarladığı, genişlik cinsinden ifade edilen, genelindeki bilgi akışlarını ve bunlardaki bilgi ortaklıklarını sayan resmi ve gayri resmi dış ilişkiler (kapsam), kanallar (dağıtım), derinlik (nüfuz etme) ve bağlılık (sadakat).

• Yapısal (veya kurumsal) sermaye: bir kuruluşun toplu yetenekleri, yönetişimi, değerleri, kültürü, yönetim felsefesi, iş süreçleri, uygulamaları, araştırma ve geliştirme, fikri mülkiyet, dahil olmak üzere kodlanmış, paketlenmiş ve sistematize edilmiş herhangi biri performans metrikleri ve bilgi sistemleri ile bunların kullanılmasına yönelik sistemler.

Entelektüel varlıkların tanınması, her türlü organizasyondan farklı ölçümler, iletişim, yorumlama araçları ve yöntemleri gerektirir (Lev ve Zambon, 2003:597). Bilgi eksikliği, bu varlıklara yatırım eksikliği anlamına geliyordu ve bu da önemli bir sosyal maliyete neden oluyordu. Yine de, Bontis'in (2001:43) bahsettiği gibi, "500 yıl boyunca geliştirilen kabul edilmiş varsayımlara ve kavramlara dayalı tarihsel finansal değer anlayışlarından varlıkların yeni bir yapısının tanımlanmasına geçmek kolay bir iş değildir".

Larsen ve diğerlerinin (1999:18) tahmin ettiği gibi, piyasa değerini etkileme niyeti, kuruluşların entelektüel sermayeyi yönetmesinin nedenleri arasındadır. Bu strateji, birleşme ve satın almalarda gözlemlenebilir. Bilgi, rekabet avantajının baskın kaynağıdır ve bilgiyi üretken kılmak için yönetim merkezidir. Entelektüel sermaye ifadeleri, bilgi yönetimini görünür kılar ve yönetim için çok önemlidir (Lev ve Zambon, 2003:599). Entelektüel sermaye konusunda yapılacak çok araştırma var. Yakın zamana kadar, hala “yetersiz anlaşılmış” bir konu olarak görülüyordu ve şirketlerin defterlerinde fikri varlıkların dikkate alınması “bazı şirketler için tutucu, diğerleri için agresif ve hatalıydı” (Lev, 2005: 18). Entelektüel varlıkları yönetme, ölçme ve görselleştirme yollarının hâlâ teorik ve pratik terimlerle ele alınması gerekmektedir (Lev ve Zambon, 2003:560).

3.2. Entelektüel Sermayenin Önemi

Entelektüel sermaye, enformasyon teknolojisi ve toplumunda değişim yaşanması, bilgi ve bilgi tabanlı ekonominin artan önemi, ağ toplumuna geçişin etkisi ve rekabetin temel nedeni olarak yenilik, yaratıcılık gibi faktörlere duyulan ihtiyacın ortaya çıkmasıyla önem kazanmıştır (İpçioğlu ve Tunca, 2002:22). İşletmelerde yenilik ve yaratıcılık faaliyetlerine yer verilmesi, yeni bilginin elde edilmesi, ulaşılması ve üretilmesine bağlıdır. Bu durum entelektüel sermayenin tespit edilmesi ve yönetilmesi sonucu mümkündür. Entelektüel sermaye, örgütlerin bilgi üretim tesisi olmaları ve bilginin üretilmesi amacıyla yeniliklerin ve yaratıcılığın en önemli işleme merkezi olarak ortaya çıkması nedeniyle önemlidir.

Bir örgütte, entelektüel sermayenin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yöneticilerin işletmenin entelektüel değerlerini görünür şekilde ortaya koyarak kredi kuruluşlarına karşı sahip olunan bu entelektüel varlıkları teminat olarak gösterebilmeleri ve daha geniş borçlanma olanaklarına sahip olabilmeleri açısından önemlidir. Halka açık ya da açılmayı planlayan işletmeler, entelektüel sermayelerinin gelecekte yaratacağı muhtemel gelir potansiyelini göstererek hisse senetlerinin piyasa performansına olumlu yönde etkilenmesine katkı sağlayabilirler. Piyasa değeri yüksek işletmeler, satın alma ya da birleşme gibi stratejik durumlarda, yüksek piyasa değerinin kaynağını, sahip oldukları entelektüel sermayeleri sayesinde yatırımcılara gösterebilme olanağına sahiptir. Entelektüel sermayenin sayılara yansıtılmasıyla birlikte, örgütler, rakipler karşısında işletmenin durumunun analiz edilmesi, üstün ve zayıf yanlarının ortaya çıkarılması, zayıf yönlerin geliştirilmesine yönelik çabaların hız kazanması şeklinde fayda sağlayabilmektedir (Öztürk ve Ünsal, 2003:32; Akmeşe, 2006:9).

Entelektüel sermaye, işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanması ve bu üstünlüğün devamlılığının sağlanmasında temel kaynak niteliğindedir. Entelektüel sermayenin yönetimi işletmeler için önemli bir yönetimsel sorumluluktur. Entelektüel sermayenin artması ve azalması şeklindeki değerlendirmeler sonucu işletme performansı ölçülebilir ve görünür hale gelmektedir (Çelik ve Perçin, 2000:113; Roos ve Roos, 1997:416). İşletmelerin yenilik yapmak amacıyla entelektüel sermayede bulunan bilgiyi odak kontasına alan stratejiler geliştirmesi ve bunları uygulamaya koyması performansa olumlu yönde yansıyacaktır. İşletmelerin uzun vadede başarılı olması için entelektüel sermayenin yönetimi büyük öneme sahiptir. Entelektüel sermayeyi etkili şekilde yönetecek işletmeler, rakiplerine göre görece daha büyük üstünlük sağlayacaktır (Aslanoğlu ve Zor, 2006:156). Bu sonuçlar, entelektüel sermayenin işletmeler açısından ne kadar öneme sahip olduğunu göstermektedir.

1980'lerde literatürünün başlangıcından beri entelektüel sermaye maddi olmayan veya bilgi kaynağı olarak kabul edilir ve bu fenomen, birçok çağdaş araştırmacı tarafından kuruluşun sürdürülebilirliğinin insan bilgi birikimine, deneyimlerine ve becerilerine, yenilik sürecine ve teknolojisine ve dış ve iç paydaşlarla olan ilişkilere dayandığını bildirmiştir (Itami 1987:192; Stewart 1997:89). Entelektüel sermaye, rekabet avantajına yol açan firmaların sürdürülebilir performansı için çok önemli rol oynayan bilgi ve bilgiye yönelik yeteneklerdir. Stewart, (1994:71) Entelektüel sermaye

kavramını kitap ve pazar arasındaki fark olarak tanımlamaktadır. Ancak Edvinsson ve Malone, (1997:22) bunu değer yaratmak için kullanılan bilgi kaynağı veya varlığı olarak tanımlamaktadır. Bilgi ve bilgi olarak entelektüel sermaye, deneyim ve beceri rekabet avantajı sağlar. Bu nedenle, iş başarısı, hayatta kalma ve rekabet edebilirlik için önemini tanımaya yönelik önemli vurgular, çünkü bazı bilgi kaynakları işletme operasyonlarını yönlendirir (Youndt vd., 2004:355). Bunlar, iş başarısı ve hayatta kalma için anahtar değerli kaynaklardır. Günümüzde ekonominin kaynağı bilgidir.

Bu nedenle entelektüel sermaye, bilgi, insan becerileri ve deneyimi, fikri mülkiyet, işletmenin sürdürülebilir büyümesine katkıda bulunur ve pazarda rekabetçi koruma sağlar (Itami, 1987; Stewart, 1997; Bontis, 2001). Sharabati ve ark. (2010:107), Entelektüel sermayeyi şirket çalışanlarının yetkinliği, deneyim ve uzmanlıkları, yenilik ve yaratma, kuruluşun sistemleri ve programları, araştırma ve geliştirme, kuruluşun fikri mülkiyeti, stratejik ittifaklar ve taahhütler, iç ve dış paydaş ilişkileri ve müşteri olarak gösterir. Kuruluşlar, bu değerli kaynakların etkin kullanımı ve yönetimi için önemli miktarda sermaye yatırır. Bununla birlikte Pulic (2001:36), şirketin entelektüel sermayesinden çıkan en değerli kaynağın çalışanları, onların bilgi, deneyim, yetenek ve becerileri olduğunu savunmuştur. Bu nedenle kuruluşlar, firma başarısı ve hayatta kalmak için önemli ölçüde insan sermayesine yatırım yapmaktadır. Organizasyonel performans, büyük ölçüde entelektüel sermaye verimliliğinin refahına ve etkin performansına atfedilir. Örgütler, bireysel bilgiyi firmanın bilgisine ve zenginliğine dönüştürmeye yardımcı olan mevcut entelektüel kaynaklara sahiptir.

3.3. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi

Bilgi toplumu geliştikçe, son 25 yılda sanayinin birçok sektöründe bilgi üretim faktörü lehine kayda değer bir değişim olmuştur. 2000 yılı gibi erken bir tarihte, bu üretim faktörünün toplam kurumsal katma değer içindeki oranı ortalama %60 idi (Wuppertaler Kreis 2000:10). Büyük bir yenilikçi yetenek ve başarılı bir inovasyon nesli, KOBİ'lerin inovasyon teşviki için bile sürdürülebilir kurumsal başarının ve pozitif büyümenin anahtarını elinde tutuyor. Bu gerçekler ışığında, birçok yönetim kurulu tarafından bilgi üretim faktörü hakkında daha fazla bilgi talebi anlaşılabilir. Ek olarak,

bilgi üretim faktörü de dahil olmak üzere maddi olmayan faktörler, iş değerlemelerinde (yani hissedarların bakış açısından) giderek artan bir şekilde önemli bir rol oynamaktadır (Strina 2005, 106). Sözde maddi olmayan varlıkların piyasa değeri defter değerini aşsa bile, bugünlerde bilançolar neredeyse tamamen maddi varlıkları gösteriyor (Helin 2001:247). Ara raporlar, örneğin Uluslararası Muhasebe Standardı (UMS) ve Uluslararası Finansal Raporlama Standardı (UFRS) düzenlemelerinde belirtildiği gibi giderek daha fazla zorunlu hale gelmektedir. Maddi olmayan duran varlıklar, entelektüel sermaye, bilgi sermayesi ve maddi olmayan duran varlıklar terimleri, iş uygulamalarında olduğu kadar literatürde de birçok durumda birbirinin yerine kullanılmaktadır (Strina 2010, 109).

Şirketin yenilikçi yeteneği sadece bireylerin bilgi ve potansiyeline değil, aynı zamanda özellikle disiplinler arası ve etkileşimli düşünce ve eylemlerine de bağlıdır. Ortaya çıkan yeniliğin ön koşulu ağlara gömülüdür ve başlangıçta bireyler arasındaki ilişkiden ve/veya etkileşimden türetilir (Landry ve Amara 2003:71). Potansiyel ve yenilikçi yetenek bu nedenle "bilgi kaynak ağlarında" bulunabilir ve bir ağın bireysel kesişimleri arasındaki ilişkilerin kalitesine bağlı olarak yenilikler üretebilir (Lengrand ve Chatrie, 1999:187). Bu anlamda inovasyon, ayrı bireylerin ilişkilerinde sinerjinin etkisi olarak anlaşılabilir. Bununla birlikte, bir organizasyon içindeki yenilikçi yeteneği ölçebilmek ve değerlendirebilmek için ancak, bireyin entelektüel sermayesini inceleyen ve tanımlayan, akademik olarak finanse edilen modellerin eksikliği vardır (Bischoff vd., 2010:201),

Bu nedenle, ilişki sermayesinin bir parçası olarak şirket varlıkları olarak kaydedilebilmesi için entelektüel sermayeyi tanımlayan ve objektif olarak değerlendiren uygun değerlendirme prosedürlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, bir şirketin yenilikçi yeteneği hakkında henüz bir sonuca varmak mümkün değildir. Örneğin, dengeli puan kartı gibi önemli maddi olmayan sonuçları dahil etmeye yönelik mevcut prosedürler, genel yapıları açısından yeterince finanse edilmiş bir model olarak hizmet edecek kadar spesifik değildir (Kaplan ve Norton 1996:148). Bununla birlikte, çalışma bilgisini değerlendirmek için birçok başka yaklaşım ve yöntem vardır. En iyi bilinen yöntem İsveçli sigorta ve finans grubu Skandia'nın "Skandia Navigator" yöntemidir (Edvinsson ve Malone 1997:96).

1990'ların ortalarına gelindiğinde, maddi olmayan duran varlıkları sözde ara raporlarda yayınlamaya başlamışlardı. Bu yöntemin çıktısı Entelektüel Sermaye Raporudur. Bu, yıllık rapora ek olarak operasyonel entelektüel sermaye hakkında bir rapordur. Entelektüel sermayenin değeri, piyasa değerini hiyerarşik bir yapı içine yerleştiren Skandia Piyasa Değeri Planı tarafından belirlenir.

Diğer bir yöntem ise "maddi olmayan duran varlık izleme" yöntemidir (Speckbacher vd., 2002). Bu, maddi olmayan duran varlığı ölçmek için bilgi organizasyonuna dayalı bir sistemdir. Finansal olmayan bir puan kartı sistemi olarak, maddi olmayan duran varlık monitörü, bir şirketin finansal başarısının ve hissedar değerinin ek bir göstergesi olarak görülmelidir. Sveiby bunu şöyle özetliyor:

"Hiçbir yöntem tüm amaçları yerine getiremez; Kişi [...] amaca, duruma ve hedef kitleye göre yöntemler seçmelidir" (Sveiby 2001:3).

Entelektüel sermayeyi ölçmek zor olsa da gerçektir ve gerçek değer sağlar. Geçmişte muhasebeciler, entelektüel sermayeyi görmezden gelerek veya entelektüel sermaye varlıklarını iptal ederek üstlenmiş olabilirler. Ancak mevcut ortamda, Uluslararası Muhasebe Standartları gibi muhasebe standartları, patentler gibi entelektüel sermaye varlıklarının ve gelecekteki ekonomik faydalarına dayalı geliştirme maliyetlerinin tanınmasına olanak tanır. Microsoft gibi bir şirket, entelektüel sermayesi nedeniyle oldukça değerlidir (Joia, 2007:147-8). Entelektüel sermayenin artan önemi ve vurgusuyla bile muhasebe çerçevesi, maddi varlıklara ve bazı maddi olmayan varlıklara daha fazla odaklanır ve bir kuruluş için çok önemli olan bazı maddi olmayan varlıkları hariç tutar. Finansal tablolara alınan maddi olmayan duran varlıklar, yalnızca Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu'nun (UMSK) öngördüğü belirli koşullara uygun olanlardır. UMSK'nin koşulları, maddi olmayan duran varlıkların muhasebeleştirilebilmesi için tanımlanabilir ve ölçülebilir olmasını şart koşar.

Youndt'a (2007:334) göre, bazı fikri varlıkların finansal tablolarda tanınmaması, bir işletmenin değeri ile defter değeri ile kuruluşun gerçek değeri arasında bazı farklılıklara neden olabilir. Bazı entelektüel sermaye finansal tablolarda muhasebeleştirilemez. Çalışanların becerileri gibi entelektüel sermaye kolayca ölçülemez ve bu nedenle finansal tablolara dahil edilmezler. Beşeri sermayenin ölçümü çok fazla öznellik içerebilir. İşletmeler, temel olarak eğitim vererek ve çalışanlarını

geliştirerek insan sermayesine yatırım yaparlar. Çalışanların gelişimine ve becerilerine değer atamak çok zor olabilir. Örneğin, beşeri sermayeden gelebilecek nakit akışlarını tahmin etmek çok zor olabilir. Nakit akışlarının ölçülmesinde mevcut olan zorluklar, insan sermayesinin gerçek değerinin tahmin edilmesini oldukça zorlaştırmaktadır (Daum, 2003:72).

Örneğin UMSK, bir varlığın finansal tablolara dahil edilmesi için bazı çok katı önlemler koyar. UMSK tarafından konulan gereklilikler, yönetimin finansal tablolardaki bilgileri manipüle edememesini sağladığı için önemlidir. Önlemler mevcut olmasaydı, finansal tablo kullanıcılarını aldatmak için fikri mülkiyete aşırı değer vererek finansal tabloları kasten manipüle edecek bazı yöneticiler var. Entelektüel sermaye kalemlerinin çoğu, ölçme söz konusu olduğunda zorluklar yaratır. Bunun nedeni, güvenilir bir şekilde ölçülememeleri ve doğrulanabilir olmamalarıdır. UMSK, sunulacak bilgilerin güvenilirliğini gerektiren finansal tabloların sunumu için çerçeve sağlar. Güvenilir bilgi, temsil ettiği işlemlerle kanıtlanabilen bilgidir. Bu durum, içsel olarak geliştirilen entelektüel sermaye kalemlerinin tanınmasını oldukça zorlaştırmaktadır (Swart, 2006:138-9).

Daum (2003:114) tarafından yapılan araştırma, entelektüel sermayeye yatırım yapmanın bir organizasyona birçok fayda sağladığını göstermektedir. Bu tür faydalar arasında daha yetkin çalışanlar, motive çalışanlar, artan müşteri sadakati, rekabet avantajı ve daha iyi bir sonuç için şirket kaynaklarının daha iyi kullanılması sayılabilir. Entelektüel sermayeye yatırım yapmanın getirdiği faydalar göz önüne alındığında, yöneticiler organizasyon içinde rekabet avantajı yaratmada ve sürdürmede önemli olan maddi olmayan kaynakları belirlemelidir (Daum, 2003:115). Yönetim, maddi olmayan kaynaklar hakkında bilgi edinmek için diğer kuruluşların deneyimlerini kullanabilir. Mahoney ve Kor (2015:301), işletmelerin entelektüel sermayenin ekonomik değer ve güç yaratmada ne kadar önemli olduğunu giderek daha fazla anladığını iddia etmektedir. Joia, (2007:150) günümüzün başarılı organizasyonlarının, entelektüel sermayenin değer yaratmada olduğu kadar kaldıraçta da önemli bir rol oynadığını kabul eden kuruluşlar olduğunu belirtmektedir. Kurumlar, giderek daha rekabetçi hale gelen pazarda ayakta kalabilmek için, çalışanlarının yetkinliklerini geliştirmek için sürekli iyileştirme programlarına ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca organizasyonların etkili ve verimli olan etkin sistem ve süreçlere sahip olması gerekir (Nahapiet, 2000:124).

3.4. Entelektüel Sermayenin Yönetimi

Entelektüel sermaye konusundaki mevcut tartışma, değişen bir yönetim ve organizasyon yapıları modeli bağlamında belirlenir. Kuruluşların komuta ve kontrolden yetkilendirme, yetkilendirme ve koçluğa geçtiği söyleniyor. Bu sayede organizasyondaki herkes, onun çalışma şeklini şekillendirme fırsatına sahip olur. Bu potansiyeli kullanmak ve en üst düzeye çıkarmak yönetimin rolüdür (Davies ve Waddington, 2004:36). Şirketlerinin entelektüel sermayesini büyütmek isteyen yöneticilerin zekayı genişletebilmeleri, yeniliği teşvik edebilmeleri ve dürüstlük uygulayabilmeleri gerektiği açıktır. Aslında bunlar entelektüel sermayenin üç temel yetkinliğidir (Miller, 1999:44).

Yöneticiler için zorluk, şirket çapında entelektüel sermayenin üç temel yetkinliğini geliştirmektir. İşte burada diyalog devreye girer. Bilgi, konuşma yoluyla yaratılır ve aktarılır ve liderler, ekip üyeleri arasında bir diyalog geliştirme sanatında ustalaşmak zorundadır. Ekipleri bilgi oluşturma ve yenilik konusunda kolaylaştırın ve eğitin. İnovasyon becerilerini gelir yaratma, kalite vb. ile ilgili belirli iş zorluklarına uygulamak için ekip odaklı çalıştaylar düzenleyin. İnovasyon için daha iyi bir ortamın nasıl oluşturulacağı konusunda belirli proje ekiplerine ve sponsorlara koçluk yapın. Çok yönlü konuşmalar, insanların inovasyon sürecinde ortaya çıkan en önemli sorunları ele almasına yardımcı olacaktır. Zeka ve yenilik için kültürü değerlendirin. Yenilikçi öğrenen organizasyonun değerlerini, zihniyetlerini, davranışlarını ve çıktılarını test etmek için bir "kültür denetimi" yapın. Kültürün belirli kısımlarını yeniden yapılandırın. Daha fazla zeka, yenilikçilik ve yüksek dürüstlük ilişkilerini teşvik etmek için teknoloji ağı, organizasyon yapısı, performans değerlendirmeleri, ödüller vb. konularında yenilikçi yaklaşımlar geliştirin. Yöneticiler bilgiyi etkin bir şekilde yönetirlerse, organizasyonları entelektüel sermayelerini geliştirecektir. Entelektüel sermayede iki bilgi düzeyi vardır: Açık ve örtük bilgi. Örtük bilgi, firmanın insan kaynaklarına dayanan deneyim ve entelektüel yaratıcılık ve öğrenmedir. Açık bilgi, bilgi olarak kodlanabilen ve sistematik olarak erişilebilen ve dağıtılabilen bilgidir (Dzinkowski, 2006:43).

Örtük bilgi, bir firmanın entelektüel sermayesinin her bölümünde farklı bir biçim alır: İnsan sermayesinde, bireylerin varsayımları, önyargıları, değerleri ve inançlarıdır (Saint-Onge, 2006:14). Müşteri sermayesinde, herhangi bir ürün veya hizmet tarafından sağlanan değer algılarını şekillendiren müşterilerin bireysel ve kolektif zihniyetleridir. Yapısal sermayede, normları ve değerleri de dahil olmak üzere o örgütün kültürünü şekillendiren, örgüt üyelerinin kolektif zihniyetleridir. Bilgi kullanımı işbirlikçi bir süreçtir. İster bir firma içindeki çalışanlar arasında, ister firmalar arasında bilginin transferi ve kullanımında olsun, bilgiye dayalı yaklaşımlar, etkili işbirliği olmadan başarılı olamaz (Miles vd., 2002:282).

Kendi kuruluşları için entelektüel sermaye geliştirmekle ilgilenen yöneticiler şu sekiz adımı izlemelidir (Bontis, 1996:45) :

1. Bilgi yönetimini kuruluşunuzdaki her çalışan için değerlendirme amaçları için bir gereklilik haline getirin - entelektüel hedeflere kişisel hedefler atayın. sermaye geliştirme. Örneğin, şirketler, her bir çalışanın, kuruluşun şu anda bilmediği bir şeyi öğrenmesini hedefleyebilir;

2. İşletmenizde ve sektörünüzde bilginin rolünü resmi olarak tanımlayın - entelektüel sermayenin en büyük kaynaklarını bulun ve güvence altına alın;

3. Rakiplerinizin ve tedarikçilerinizin stratejilerini ve bilgi varlıklarını değerlendirin - en büyük ilişkisel sermaye kaynaklarını bulun ve güvenceye alın;

4. Devlet ve endüstri birliklerinden size sağlanan entelektüel sermaye kaynaklarının kapsamını belirleyin;

5. Kuruluşunuzun bir "bilgi haritasını" oluşturarak entelektüel portföyünüzü sınıflandırın - hangi kişilerin ve sistem bilgisinin bulunduğunu belirleyin;

6. Entelektüel sermayenin göreceli değerini değerlendirin - mümkünse parasal değerleri veya şirket tarafından geliştirilen endeksler veya ölçütleri kullanın;

7. Rakipler, müşteriler ve tedarikçilerle ilgili zayıf yönlere dayalı olarak doldurmanız gereken boşlukları veya kapatmanız gereken boşlukları belirleyin; ve

8. Yeni bilgi portföyünüzü yıllık raporunuza bir entelektüel sermaye ekinde toplayın ve entelektüel sermayenizin gelişimini sürekli olarak değerlendirin.

Entelektüel sermaye, ilham veren inovasyonun ve servet üretiminin kaynağı ve finansal sermayenin büyümesinin öncüsüdür. Bir şirketin maddi olmayan varlıklarının toplamı olan entelektüel sermayeden yararlanmak, bir organizasyonun bilgiye dayalı olmasını ve performans ölçütlerini buna göre revize etmesini gerektirir. Piyasa değeri, defter değeri artı entelektüel sermayeye eşittir ve defter değeri genellikle servet buzdağının sadece görünen kısmıdır. Kurumun gerçek değeri, entelektüel sermayesinde görünen yüzeyin altındadır. Dengeli Performans Ölçüm Sisteminde, piyasa değerini artıran erdemli döngüyü oluşturmak için 4 faktör bir araya gelir: beşeri sermaye, yapısal sermaye, dış sermaye ve finansal performans (Knight, 2003:22).

İnsan sermayesine yatırımlar yapıldıkça, daha yetkin ve yetenekli insanlar daha iyi yapısal sermaye geliştirerek daha üretken dış sermayenin gelişmesine yol açarak daha iyi finansal performansa yol açar. Artan piyasa değerine yol açan erdemli döngüyü oluşturmak için dört faktör birleşir. Bu faktörlerden üçü entelektüel sermaye ile ilgilidir; biri finansal. İnsan sermayesine yatırımlar yapıldıkça, daha yetkin ve yetenekli insanlar bir kuruluş için daha iyi yapısal sermaye geliştirir. İyileştirilmiş insan sermayesi ve yapısal sermaye, yüksek değerli müşterilere daha iyi ürün ve hizmetlerin sunulması yoluyla daha üretken dış sermaye yaratmaya devam ediyor. Entelektüel-sermaye faktörleri, döngüdeki dördüncü unsur olan daha iyi finansal performans yaratmak için birleşir. Yeni kârların bir kısmı, entelektüel sermayenin inşasına geri döküldüğünde, daha fazla örgütsel değer ve büyümeye doğru yukarı doğru sarmal bir erdemli döngü başlar (Knight, 2003:22-23). Örgütler bilgiyi ve örgütsel öğrenmeyi geliştirirlerse, entelektüel sermayelerini ve değerlerini artırabilirler.

3.5. Entelektüel Sermayenin Bileşenleri

Entelektüel sermaye, "bir organizasyonun rekabet avantajı elde etmek için iş yapma sürecinde kaldırabileceği tüm bilgilerin toplamı" olarak tanımlanır (Youndt vd., 2004:337). Literatürde çeşitli entelektüel sermaye bileşenleri vardır. Aşağıdaki bölümde entelektüel sermaye bileşenleri tanımlanacak ve gözden geçirilecektir. Entelektüel sermaye tipolojisi hem bireysel düzeyde hem de kolektif/örgütsel düzeyde incelenebilir.

Akademisyenlerin çoğu bireysel düzeyde entelektüel sermayeyi insan sermayesi olarak kabul etmektedir (Brooking, 1996:48; Edvinsson, 1997:174; Subramaniam ve Youndt, 2005:162-3). Kolektif/örgütsel düzeyde entelektüel sermaye, dahili ve harici bir bakış açısı olarak kümelenir. İç örgütsel bakış açısı, entelektüel sermayeyi ya yapısal ya da örgütsel sermaye olarak tanımlar (Dzinkowski, 2000:75; Youndt vd., 2004:339). Dış örgütsel perspektif, entelektüel sermayeyi sosyal veya ilişkisel sermaye olarak tanımlar. Bu referanslardan yola çıkarak sosyal sermaye ile ilişkisel sermayenin benzer zeminlere sahip olduğu ve hemen hemen aynı anlama sahip oldukları çıkarımı yapılabilir. Benzer şekilde, örgütsel sermaye ve yapısal sermaye, aynı tür entelektüel sermayeyi ifade eder. Entelektüel sermayenin yapısal sermaye, insan sermayesi ve dış sermayeden oluştuğu düşünülmektedir. Bu sınıflandırma genel olarak kabul edilmektedir.

3.5.1. Yapısal Sermaye

Bu, çok çeşitli patentlerden, kavramlardan, modellerden ve bilgisayar ve idari sistemlerden oluşur. Bunlar çalışanlar tarafından oluşturulur ve bu nedenle genellikle kuruluşa "sahiptir" ve ona bağlı kalır. Bazen başka yerlerden temin edilebilirler. Bu tür varlıkları geliştirme veya bunlara yatırım yapma kararları, iş şirket içinde yapıldığından veya dışarıdan satın alındığından bir dereceye kadar güvenle alınabilir. Ayrıca, gayri resmi organizasyon, iç ağlar, 'kültür' veya 'ruh' iç yapıya aittir. İç yapı ve insanlar birlikte genellikle 'örgüt' dediğimiz şeyi oluşturur (Sveiby, 1998:19).

Yapısal sermaye, firmanın pazar gereksinimlerini karşılamaya yönelik organizasyonel yetenekleridir. Çalışanların optimum entelektüel performans ve dolayısıyla genel iş performansı arayışlarını destekleyen organizasyonun rutinlerini ve yapılarını içerir. Birey yüksek düzeyde zekaya sahip olabilir, ancak kuruluşun eylemlerini takip etmek için zayıf sistemleri ve prosedürleri varsa, genel entelektüel sermaye tam potansiyeline ulaşmayacaktır (Bontis, 1996:40).

Van Buren'e göre yapısal sermaye, yenilik sermayesi (bir kuruluşun yenilik yapma ve yeni ürünler ve hizmetler yaratma yeteneği) ve süreç sermayesinden (Bir kuruluşun süreçleri, teknikleri, sistemleri ve araçları) oluşur (Van Buren, 2007:71). Yapısal sermaye, bir kuruluşun stratejilerinden, iç ağlarından, sistemlerinden, veritabanlarından ve dosyalarından ve ayrıca teknoloji, süreçler, icatlar, telif hakları,

ticari markalar, ticari sırlar, markalar ve lisanslara ilişkin yasal haklarından oluşur. Yapısal sermaye, kuruluşlar teknolojiye yatırım yaptığında ve süreçleri ve diğer dahili girişimleri geliştirdiğinde gelişir (Knight, 2003:24).

Bir firmanın yapısal sermayesi dört unsurdan oluşur (Saint-Onge, 2006:10):

- Sistemler - bir kuruluşun süreçlerinin (bilgi, iletişim, karar verme) ve çıktılarının (ürünler/hizmetler ve sermaye) ilerleme şekli.
- Yapı - bir organizasyonun üyeleri arasındaki konumu ve ilişkiyi tanımlayan sorumlulukların ve hesap verebilirliklerin düzenlenmesi.
- Strateji - organizasyonun hedefleri ve bunlara ulaşmak için aradığı yollar.
- Kültür - organizasyon içindeki bireysel görüşlerin, paylaşılan zihniyetlerin, değerlerin ve normların toplamı.

Strateji ve kültür arasında genel olarak varsayıldığından daha güçlü bir bağlantı vardır. Başlangıçta, bir kuruluşun kültürü, iş ortamına ilişkin algıları üzerinde güçlü bir filtre görevi görür ve böylece benimsenen iş stratejilerinin şekline katkıda bulunur. Daha sonra, belirli stratejiler mevcut olduğunda, kültür kuruluşun davranışını bu stratejilerle uyumlu şekillerde şekillendirmezse, başarılı bir şekilde uygulanamazlar. Değişimi uygulamada başarının önündeki en büyük engel, stratejiler ile organizasyonun yapıları ve kültürü arasındaki uyum eksikliğidir. Kuruluşlar genellikle iş çevrelerine yeni stratejiler benimseyerek ve onları çalıştıracak yapılar ve süreçler geliştirerek yanıt verirler. "Kültür" öğesi daha örtük olma eğiliminde olduğundan, genellikle göz ardı edilir. Yönetim, gerekli kültür değişikliklerini yapmak için nasıl müdahale edileceği konusunda nispeten az bilgiye sahiptir. Nihayetinde, yeni stratejilerden elde edilmesi amaçlanan rekabet avantajları ve bunlara eşlik eden organizasyonel değişiklikler, uygun şekilde hizalanmış bir organizasyon kültürü tarafından desteklenmedikleri takdirde gerçekleştirilemeyecektir (Saint-Onge, 2006:11-12).

Kuruluşların yapısal sermayesi, veritabanları, kuruluş şemaları, süreç kılavuzları, stratejiler, rutinler ve politikalar dahil olmak üzere tüm insan dışı bilgi depolarını temsil eder (Bontis vd., 2001:93; Wu ve Tsai, 2005:146). Roos ve Roos (1998:420), yapısal sermayenin "çalışanlar gece eve gittiklerinde şirkette kalanlar" olduğunu belirtti. Cohen ve Kaimenakis'e (2007:85) göre örgütlerin kendi beşeri sermayeleri yoktur, yapısal sermaye ise bir bütün olarak örgüte aittir ve çoğaltılabilir ve paylaşılabilir. Aynı şekilde

Wu ve Tsai (2005:148) yapısal sermayenin bir örgüt tarafından yaratılan bilgi olduğunu ve varlıktan ayrılamayacağını ifade etmiştir.

Stewart (2001) ve Shih ve ark. (2010) göre yapısal sermaye, bireylerin kendi bilgi birikimini yaratmak ve geliştirmek için insan sermayesine yatırım yapmalarını destekleyen ortamı sağlar. Bununla birlikte, Ramezan, (2011:92) yapısal sermayenin esas olarak bir organizasyonun sistemi ve yapısı ile ilgilendiğini ileri sürmüştür. Yapısal sermaye, örgütlerin katma değerli ürünler yaratması ve rekabet avantajı elde etmesi için çok önemlidir. Bontis (1996), bir organizasyonun yapısal sermayesi zayıfsa, toplam entelektüel sermayenin tam kullanımına ulaşmanın zor olacağını belirtmiştir. Ramezan (2011:93), bir örgütün güçlü yapısal sermayesinin, entelektüel sermayenin tam olarak kullanılmasına yol açtığını ileri sürmüştür. Literatüre göre örgütlerin yapısal sermayesinin altyapı, sistem politikaları ve prosedürlerden oluştuğu sonucuna varılabilir.

Güçlü yapısal sermayeye sahip bir organizasyon, bireylerin denemesine, başarısız olmasına, öğrenmesine ve yeniden denemesine izin veren destekleyici bir kültüre sahip olacaktır. Başarısızlığı haksız yere cezalandıran bir kültür, minimum başarıya sahip olacaktır (Bontis, 1996:40-41).

3.5.2. İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi, işgücünün bilgi, beceri, deneyim, sezgi ve tutumları olarak tanımlanmaktadır. Entelektüel sermaye, her işçinin kapasitesi artırılarak artırılabilir. İnsan sermayesi, müşterilere çözümler sunan bireysel çalışanların bilgi, beceri ve kabiliyetidir (Tapsell, 2001:36).

İnsan sermayesi, firmanın çalışanlarının bilgisinden en iyi çözümleri elde etme konusundaki kolektif yeteneğidir. Bir araştırma laboratuvarında beyin fırtınası yapmak, ofiste hayal kurmak, eski dosyaları atmak, yeni süreçleri yeniden tasarlamak, kişisel becerileri geliştirmek veya yeni satış fırsatları geliştirmek gibi bir yenilik ve stratejik yenilenme kaynağı olduğu için önemlidir. Örgütler için bireysel yeterlilik önemlidir. Bu, insanların çeşitli durumlarda hareket etme kapasitesidir. Beceri, eğitim, deneyim, değerler ve sosyal becerileri içerir (Bontis, 1996:42).

İnsanlar, iş dünyasındaki tek gerçek temsilcilerdir; tüm varlıklar ve yapılar, ister somut fiziksel ürünler, ister soyut ilişkiler olsun, insan eyleminin sonucudur ve varlıklarının devamı için nihai olarak insanlara bağlıdır (Sveiby, 1998:20). İnsanlar bilgi, yeni fikirler ve yeni ürünler yaratır ve süreçleri gerçekten işleyen ilişkiler kurarlar. Ne yazık ki, insanlar ayrılırken iç, dış, resmi ve gayri resmi ilişkiler dahil olmak üzere bilgilerini de beraberinde götürürler (Brenner, 2004:34).

Entelektüel sermaye - çalışanların bağlılığı ve yetkinliği - her bir çalışanın nasıl düşündüğü ve iş yaptığı ile bir organizasyonun işi yapmak için nasıl politikalar ve sistemler oluşturduğuna gömülüdür. Altı nedenden dolayı kritik bir konu haline gelmiştir. Bunlar (Ulrich, 2006:16-17):

İlk olarak, entelektüel sermaye bir firmanın tek değerli varlığıdır. Diğer varlıkların çoğu (bina, tesis, ekipman, makine vb.) satın alındıkları gün değer kaybetmeye başlar. Bir firma başarılı olacaksa, entelektüel sermaye büyümelidir. Bir yöneticinin işi, bilgiyi üretken kılmak, entelektüel sermayeyi müşteri değerine dönüştürmektir.

İkincisi, bilgi işi azalmak yerine artıyor. Hizmet genellikle bireylerin yetkinliği ve bağlılığına dayanan ilişkilerden gelir.

Üçüncüsü, en entelektüel sermayeye sahip çalışanlar esasen gönüllü oldular, çünkü en iyi çalışanlar muhtemelen birkaç firmada iş fırsatları buluyor. Bu, çalışanların ücretsiz çalıştığı anlamına gelmez, ancak nerede çalıştıkları konusunda seçimleri olduğu ve bu nedenle esasen belirli bir firmada gönüllü oldukları anlamına gelir. Gönüllüler kendilerini bir firmaya olan duygusal bağları nedeniyle adamışlardır; ekonomik getiriden çok çalışmalarının anlamından daha az ilgilenirler. Bu zihniyete sahip çalışanlar kolaylıkla başka bir firmaya geçebilirler.

Dördüncüsü, birçok yönetici entelektüel sermayeyi görmezden gelir veya değerini düşürür. Küçülme, artan küresel rekabet, müşterilerin daha yüksek gereksinimleri, daha az yönetim katmanı, artan yükümlülükler ve neredeyse tüm diğer modern yönetim uygulamalarından kaynaklanan baskıların ardından, çalışanların iş yaşamları her zaman daha iyiye doğru değişmedi.

Beşincisi, en entelektüel sermayeye sahip çalışanlar genellikle en az takdir edilenlerdir. Bazı araştırmalar, ön saflardaki çalışanların bir firmaya karşı tutumları ile müşterilerin aynı firmaya karşı tutumları arasında ilişki kurmuştur.

Altıncısı, entelektüel sermayeye yapılan mevcut yatırımlar yanlış odaklanmıştır.

Eğitim ve öğretim uzmanları, insanların nasıl öğrendiğini, bilgiyi nasıl paylaştığını ve birlikte çalıştığını anlar. Ayrıca bir kuruluşun kültürünün öğrenme girişimlerini nasıl etkileyebileceğini, bir kuruluşun kültürünü değiştirmenin ne kadar zor olduğunu ve akıllı bilgi yönetimi yoluyla insan potansiyelinden nasıl yararlanılabileceğini de anlarlar (Bassi, 2002:27). Öğrenme, bize hizmet eden, bizi eğlendiren ve işimizi yapmamıza yardımcı olan teknolojilere gömülü olacaktır. Simülasyonda da olsa yaparak yaşayarak öğrenmek istisna yerine kural olacaktır. Öğretmenlerin etkinliği ve öğrencilerin pasifliği eski bir öğrenme şekli olacaktır. Öğrenme, temel bir iş yeri becerisi olacaktır (Plott, 2007:46). Öğrenme, devam eden, hiç bitmeyen ve her zaman değişen önerir. Uyum sağlamanın ve yeniliğin temelidir.

Sonuç olarak entelektüel sermayenin kalbi beşeri sermayedir. Çalışanın bilgisi, yeterliliği, becerisi, kabiliyeti ve yenilikçiliği ile ilgilidir (Edvinsoon ve Malone, 1997:103; Bontis, 2001:54). Roos ve Roos (1997) ve Bontis ve diğerleri. (2000), çalışanların yetkinlikleri, tutumları ve entelektüel çeviklikleri aracılığıyla entelektüel sermaye ürettiklerine dikkat çekmiştir. Yetkinlik, becerileri ve eğitimi içerir; tutum, çalışanın işinin davranışsal boyutlarını kapsarken, yenilikçilik ve iş problemlerinin çözümüne dayalı entelektüel çevikliktir. Fitz –enz (2000:166) beşeri sermayenin çalışanların bilgi, yetenek ve deneyimlerinden oluştuğunu belirtmiştir. İnsan sermayesi, kuruluşlarda önemli bir katma değer kaynağıdır ve çalışanların becerilerine, bilgisine ve uzmanlığına, yeterliliğine, tutumuna ve entelektüel çevikliğine dayanır.

3.5.3. Müşteri (Dış) Sermayesi

Entelektüel sermayenin en önemli bileşenlerinden biri de müşteri sermayesidir. Müşteri sermayesi temel olarak kuruluş ile müşterileri arasındaki ilişkiye dayanmaktadır

(Edvinsson ve Malone, 1997:108; Shaari vd., 2010: 214). Bontis ve diğerleri (2000:116), pazarlama kanallarında yerleşik bilgiye ve bir organizasyonun iş yapma süreci boyunca geliştirdiği müşteri ilişkilerine dayandığına dikkat çekti. Roos ve Roos (1997), müşterilerin işletmelerden ürün veya hizmet satın almaları nedeniyle müşterilerle olan ilişkinin kuruluşlar için çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle, müşteriler kuruluşun gelir yaratmanın ana kaynağıdır. Kuruluşlar için müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak çok önemlidir. Aynı şekilde Bontis ve ark. (2000:95) ve Ngah ve Ibrahim, (2009:49) da müşteri sermayesi veya ilişkisel sermayenin kuruluşun müşterileri, tedarikçi paydaşları ile kurduğu ilişkiye dayandığını belirtmişlerdir. Bu nedenle müşteri sermayesi, entelektüel sermayenin önemli bir bileşenidir ve müşteri memnuniyeti, sadakati ve ağlara dayanmaktadır.

Dış sermaye aynı zamanda ilişkisel sermaye ve müşteri sermayesi olarak da adlandırılır. Dış - ilişkisel sermaye, kuruluşun ilişkileri veya ortaklar ağını ve bunların şirketten memnuniyetlerini ve şirkete bağlılıklarını ifade eder. Pazar kanalları, müşteri ve tedarikçi ilişkileri, endüstri birlikleri hakkında bilgi ve hükümet kamu politikasının etkilerine dair sağlam bir anlayış içerir. Hüsrana uğramış yöneticiler genellikle kendi müşterilerinden ve tedarikçilerinden gelen zengin bir bilgi birikiminden yararlanabileceklerini bilmezler. Müşterilerin bir üründe veya hizmette ne istediğini herkesten daha iyi anlamak, bir kişiyi takipçiden ziyade iş lideri yapan şeydir. Müşteri ve tedarikçi sadakati, hedef pazarlama, ilişkilerin uzun ömürlülüğü ve memnuniyet, bu entelektüel sermaye biçiminin ölçülebilir unsurlarıdır (Bontis, 1996:46-47).

Dış yapı, müşteriler ve tedarikçiler, marka adları, ticari markalar ve itibar ile ilişkilerden oluşur. Bunlardan bazıları yasal mülkiyet olarak kabul edilebilir (Sveiby, 1998:21). Örneğin Coca-Cola, yaklaşık 39 milyar ABD doları değerinde dünyanın en değerli markasıdır. Ancak müşteri sermayesi şikayet mektuplarında, yenileme oranlarında, çapraz satışlarda, yönlendirmelerde ve telefon aramalarının geri dönüş hızında görünecektir (Tapsell, 2001:39).

Dış sermaye, bir kuruluşun hayati, dış ilişkilerini tanımlar. Dış sermayenin bileşenleri şunları içerir (Knight, 2003:25-26):

- **Müşteri sermayesi** - değerli müşterilerin ihtiyaçlarını anlayarak ve sürekli olarak karşılayarak yaratılan sadakati

- **Tedarikçi sermayesi** - ana tedarikçilerin karşılıklı güveni, bağlılığı ve yaratıcılığı.
- **İttifak sermayesi** - güvenilir ve faydalı ortaklar.
- **Topluluk sermayesi** - bir organizasyonun çevresindeki topluluktaki yetenekleri ve itibarı.
- **Düzenleyici sermaye** - yasalar ve düzenlemelerin yanı sıra lobicilik becerileri ve bağlantıları hakkında bilgi.
- **Rakip sermayesi** - rakipler hakkında eleştirel anlayış ve istihbarat. Bu ilişkiler ancak yönetilebilir; kontrol edilemezler.

Dış sermayede iyileştirme, müşteriler, tedarikçiler ve çevredeki topluluklarla ilişkiler ve güven geliştirmek gibi şeylere bir kuruluşun sınırlarının dışına bakmayı içerir.

3.6. Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi

Entelektüel sermaye, bir işte ekonomik başarıya ve değer yaratmaya önemli bir kaynak ve önemli bir katkıda bulunma eğilimindedir. Entelektüel sermaye, bir organizasyonda gelecekte fayda sağlayan maddi olmayan bir değer sürücüsüdür. Mevcut pazarlarda rekabet yüksek ve alıcılar daha bilinçli hale geldi. Ayrıca, modern iş ortamı oldukça dinamiktir ve iş organizasyonları birçok değişiklikle karşı karşıyadır. Birçok işletmenin hayatta kalması, bu tür değişikliklere uyum sağlama istekliliğine ve yeteneğine bağlıdır (Chrisman vd., 2015:203). Entelektüel sermaye sayesinde firmalar, değişimlere hızla adapte olabilmekte ve piyasalarda rekabetçi kalabilmektedir. Entelektüel sermaye, inovasyon nedeniyle giderek artan bir şekilde rekabet avantajı kaynağı haline geldi (Obeidat vd., 2017:273-4).

Günümüz iş ortamında entelektüel sermaye, organizasyonlarda gelişmeyi ve rekabet gücünü sağlayan en kritik faktörlerden biridir. Entelektüel sermaye, doğası gereği maddi olmayan olma eğilimindedir ve değerini belirlemeye gelince, meydan okuma eğilimindedir. Entelektüel sermayeyi tanımlamanın ve tanımlamanın yaygın olarak kullanılan yolları, değer yaratma ve rekabet avantajını ve bir organizasyonun başarısını artırmayı içerir (Obeidat vd., 2017:275). Entelektüel sermaye, zenginlik

yaratmaya ve diğer yüksek değerli varlıkların üretimine yardımcı olur. Bir işletmedeki entelektüel sermaye, fikirlerin zenginliğini ve firmanın geleceğini büyük ölçüde belirleyen yenilik yeteneğini içerir. Geçmişte bireyler, örgütsel performansın finansal ve gider kalemlerine bağlı olduğuna inanıyorlardı. Bununla birlikte, bu yaklaşım artık araştırmacıları, örgütlerin başarısının büyük ölçüde örgütsel performansa katkıda bulunan entelektüel sermaye öğelerine bağlı olduğu varsayımına varmamıştır.

Chrisman'a (2015) göre fikri mülkiyet, beşeri sermaye, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye olmak üzere üç ana unsura sahiptir. İnsan sermayesi, eğitim programlarına yapılan yatırımlarla artırılan, çalışanların becerilerini ve yaratıcılığını içerir. İnsan sermayesi, bir organizasyondaki çalışanların becerilerini ve uzmanlığını içerir. Çalışanlar daha verimliyse, işletmenin performansını artırmaları muhtemeldir. Yapısal sermaye aynı zamanda bir organizasyondaki insan dışı varlıkları içeren entelektüel sermayenin bir bileşenidir (Daum, 2003:121). Telif hakları, patentler, prosedürler ve kurallar ile karar vermeye yardımcı olan politikalardan oluşur. İlişkisel sermaye, firmanın dış paydaşlarla olan ilişkisini ifade eder (Subramaniam ve Youndt, 2005:459). Bu, bir işletme ile müşteriler arasındaki kritik ilişkiyi oluşturan güveni, deneyimi ve bilgiyi içerir. Müşteriler gibi dış paydaşların ticari ilişkiden vazgeçmesini engelleyen ilişkisel sermayedir (Daum, 2003:121).

Entelektüel sermaye, mevcut kaynaklar yardımıyla kurumsal performansı geliştirmeye odaklanan birkaç on yılda var olan kuruluşlar için yeni bir kavram değildir; fakat; Engstrom ve diğerleri gibi bu kavramı destekleyen çok sayıda çalışma yapılmıştır. Kim ve diğ. (2012:396) ve Sharabati ve diğ. (2013:212), konaklama endüstrisinde beşeri ve yapısal sermayenin örgütsel performansı artırmanın temel özellikleri olduğu sonucuna varan bir araştırma yapmışlardır.

Bontis (1996) tarafından yürütülen önceki çalışmalar; Bontis ve diğ. (2000); Seleim ve diğ. (2004); Wang ve Chang (2005); Cabrita ve Bontis, (2008); Kamukama ve diğ. (2010); Sharabati ve diğ. (2013), entelektüel sermaye ile örgütsel performans arasında önemli bir pozitif ilişki olduğunu onaylamaktadır. Mevcut araştırmada; insan, yapı ve ilişki sermayesi olmak üzere üç bağımsız değişken kullanılarak araştırma açığı kapatılmıştır. Önceki çalışmalar insan ve yapı olan iki faktöre odaklanırken, ilişkisel olan üçüncü değişken önceki çalışmalar tarafından dikkate alınmamaktadır ve şu anda

araştırmacılar bu üç değişkeni farklı durumlarda farklı sonuçlar geliştirmek için kullanıyorlar. Entelektüel sermaye kullanımı yoluyla kurumsal performansın artırılması konusunda topluma veya sanayi sektörüne daha iyi bir çözüm ortaya konulmuştur.

Entelektüel sermaye ve bunun örgütsel performans üzerindeki etkisi ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Örneğin, Bontis (2001) entelektüel sermaye ile örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma yapmıştır. Bontis, çalışmasında entelektüel sermayenin unsurları arasında karşılıklı bir ilişkinin var olduğunu ve sermayenin işletme performansı ile pozitif bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir.

Swart, (2006:143) entelektüel sermaye üzerine bir değerlendirme yapmış ve maddi olmayan duran varlıkların rekabet avantajı yaratmada önemli olduğunu tespit etmiştir. Swart, (2006:149) yaptığı çalışmada, entelektüel sermayenin dinamik ekonomide işletmelerin karşılaştığı zorlukların çözümünde yardımcı olabileceğini de ortaya koymuştur. Ayrıca entelektüel sermaye, herhangi bir kurum veya kuruluşun hayatta kalmasını sağlayabilecek en önemli faktördür.

Choong'a (2008:611) göre entelektüel sermaye, ele geçirilen, resmileştirilen ve hatta kaldıraçlı olan entelektüel varlıkları ifade eder. Entelektüel materyaller zenginlik yaratmaya yardımcı olur ve yüksek değerli varlıkların üretilmesine yardımcı olur. Bir işletmedeki entelektüel sermaye, fikirlerin zenginliğini ve firmanın geleceğini büyük ölçüde belirleyen yenilik yeteneğini içerir.

Swart'a (2006:151) göre entelektüel sermaye, bir organizasyona rakiplerine göre rekabet avantajı sağlayan beceriler, bilgi, deneyim ve müşteri ilişkileri anlamına gelir. Daum (2003:124) tarafından yapılan bir araştırmaya göre entelektüel sermaye, beşeri sermaye, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye olmak üzere 3 ana bileşende sınıflandırılabilir. Araştırmalar, entelektüel sermayenin 3 bileşeninin birbirini desteklediğini göstermektedir. Bazı araştırmalara göre insan sermayesi, bir organizasyon içindeki çalışanların ve bireylerin müşterilere çözümler sunabilme kapasitesini ifade eder. Yapısal sermaye ise bilgiyi, diğerleri arasında patentler, ticari markalar, yazılım veritabanları gibi kuruluşun varlıklarına dönüştürür. İlişki sermayesi, müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşlarla ilişkilerin beslenmesini sağlar.

Entelektüel sermaye terimine yönelik eleştirilere rağmen, entelektüel sermaye ile ilgili birçok çalışma entelektüel sermayenin en az üç ana bileşeni üzerinde hemfikirdir: insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye. Bu bileşenlerin her biri, entelektüel sermaye kaynaklarının biriktirilmesi için uygun yatırımları gerektirir (Rastogi 2003:228). Firmaların bu kaynaklara yaptığı yatırımlar hedef odaklıdır, yani bu yatırımlar belirli bazı hedeflere ulaşmak için yapılır. Örneğin firmalar motivasyon düzeylerini artırmak veya çalışanların yeni fikirler üretmesini sağlamak için beşeri sermayeye yatırım yapmaktadır (Frederickson vd., 2010:266).

Benzer şekilde, mevcut ürünlerde yenilik getirmek veya pazara yeni ürünler getirmek için Ar-Ge'ye (yapısal sermaye olarak da bilinir) yatırım yapılır (Mouritsen vd., 2005:32). Entelektüel sermaye kaynaklarına yapılan yatırımların hedef odaklı olduğu düşünüldüğünde, bu yatırımların kaynağı nedir? Örneğin, Myers ve Majluf (1984), firmaların fonlarını oluştururken belirli bir sıra izlediklerini ve ilk öncelik olarak dahili olarak yaratılan fonları kullandıklarını ve daha sonra borç almayı veya öz sermayeyi artırmayı düşündüklerini öne sürerler (Akt, Frederickson vd., 2010:267).

Yukarıdaki tartışma, firmaların yatırımlarının kar seviyelerine bağlı olduğunu varsaymaktadır. Ayrıca firmaların kârları arttığında çalışanlarına yatırım yapmaları (maaş artışı veya ikramiye şeklinde) oldukça pratik ve normaldir. Benzer şekilde, Ar-Ge söz konusu olduğunda, yönetim daha yüksek karlar veya artan nakit akışları gözlemlediğinde daha fazla yatırım yapma eğilimindedir (Becker 2013:189-190).

Brown ve ark. (2009:151), ABD'deki olgun yüksek teknoloji firmalarındaki Ar-Ge harcamaları üzerine yaptıkları çalışmada, mevcut nakit akışlarının gelecekteki Ar-Ge yatırımlarıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu buldu. Bu, entelektüel sermaye ve firma performansı arasındaki ilişkinin sadece tek yönlü değil, çift yönlü olduğu anlamına gelir. Bu, aynı zamanda gecikmeli firma performansının mevcut veya gelecekteki entelektüel sermaye verimliliğini de etkilediği anlamına gelir. Bu argüman firmaların finansal performansı, entelektüel sermaye kaynaklarına yapılan yatırımları belirlemede bir temel teşkil eder.

Dünya ekonomisi, son otuz yılda önemli ölçüde endüstriyel bir çağdan bilgi ekonomisine geçti. Bilgi odaklı bir ekonomide, arazi, bina ve makineler gibi geleneksel üretim faktörlerinin yerini, çalışanların bilgi ve becerileri gibi bilgiye dayalı kaynaklar

alıyor. Kaynak tabanlı teori, bilgi ve beceriler gibi stratejik kaynakları koruyarak uzun vadeli rekabet avantajına odaklanır, bu da firma için ortalamanın üzerinde kar sağlar (Guthrie vd., 2012:71; Lentjusenkova vd., 2016:612). Firma için değer yaratan bu bilgiye dayalı kaynaklar, genellikle entelektüel sermaye olarak adlandırılır (Dumay 2016:169). Barney'e (1991:103-104) göre, bir firmanın karlılığını tanımlayan sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturmak için bir firma taklit edilemez, değerli ve nadir kaynaklar geliştirmelidir. Bilgi, endüstri içinde rekabet avantajı için geliştirilebilen, aktarılabilen ve kullanılabilen, firmanın hayati bir kaynağıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde, tezin amacı önemi açıklanmış olup, araştırmanın kısıtları, sınırlılıkları, hipotezler, teorik modeli ve akabinde sayısal sonuçlar, bulgular yer almaktadır.

ÖĞRENEN ÖRGÜT VE BİLGİ YÖNETİMİ ETKİLEŞİMİNDE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ARACI ROLÜ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

Öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi etkileşiminde entelektüel sermayenin aracı rolünün firma performansı üzerine etkisi araştırmasının amacı, kapsam ve sınırları, araştırmada kullanılan yöntemler, örneklem seçimi, araştırma sonucunda ortaya çıkan veriler ve bu verilerin değerlendirilmesine yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Tez çalışmasının en temel amacı, öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi etkileşiminde entelektüel sermayenin aracı rolünü belirlemektir. Bir başka ifadeyle öğrenen örgütün bilgi yönetimine ve bilgi yönetiminin örgütsel öğrenmeye olan etkisinde entelektüel sermaye nasıl bir aracı rolü oynamaktadır? Sorusunun cevabı araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Post-Modern yönetim yaklaşımlarından olan öğrenen örgüt olgusunda sürekli öğrenme, kişisel ustalık kazanma ana olgu olarak belirlenmiştir. Bu gerçekleştirilen sürekli öğrenme iş görenler açısından daha değerli hissetmenin yanı sıra daha fazla sorumluluk olarak da algılanabilmektedir. Bunun yanı sıra öğrenilen bilginin yönetimi çalışmaları iş görenlerin öğrendiklerini uygulamalarını, organizasyonda katma değer oluşturmalarını sağlamaktadır. Bu durum da organizasyonun mali tablolarda görünmeyen saklı varlığı olarak nitelendirilen entelektüel sermayeye ortam hazırlamaktadır. Bu tezde öğrenen örgüt modelini benimsemiş organizasyonlarda bilgi yönetimi çalışmalarında entelektüel sermayenin etki etme rolüne değinilmektedir. Bu tezin bitiminde ortaya sunulacak bulgular, organizasyonların öğrenme olgusunu benimserken bu öğrenilen bilgileri işletmede tutmak için atılan adımları yani bilgiyi yönetmek için yapılan çalışmaları entelektüel sermaye boyutunda inceleyerek gözler önüne serecektir. Bu tez yapılacak sonraki çalışmalar için de yol gösterici nitelik

taşımaktadır. Çünkü günümüzde rekabet hızla artmakta ve rekabet edebilme de zorlaşmaktadır. Çağa ayak uydurup hedef pazarda yer alabilmek için sürekli değişime ve gelişime açık bir organizasyon benimsenmelidir. Tezin ana konusu olan öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi etkileşimi olgusu da yeniçağ gelişmelerinden biri olduğundan işletmelere de yol gösterici nitelik taşıyacaktır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları

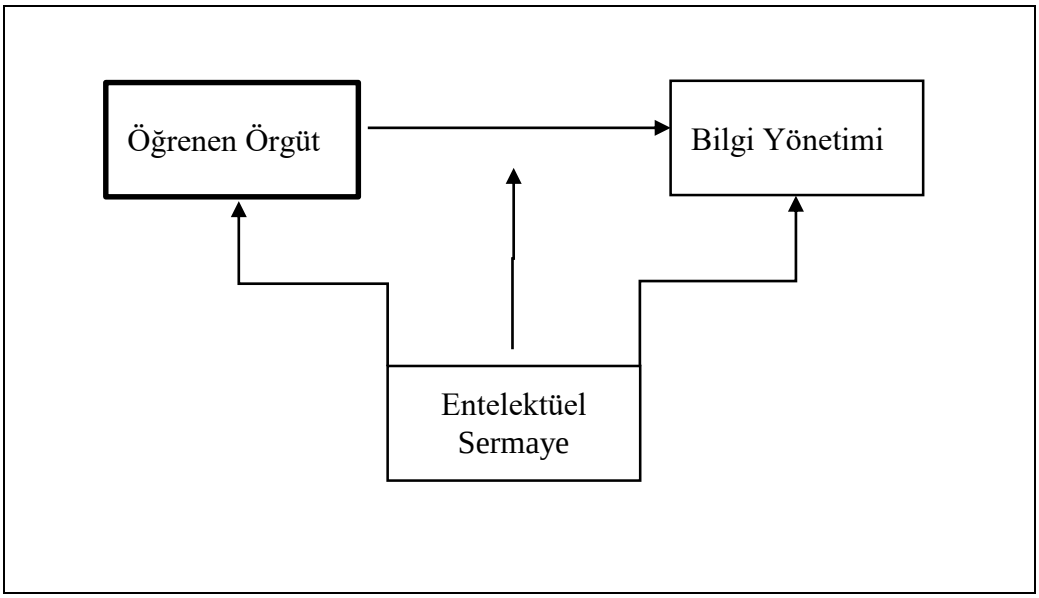
Tez çalışmasında Türkiye' de faaliyet gösteren otomotiv yedek parça ihracatı yapan ve birçok farklı illerde / ülkelerde şubesi olan bir otomotiv sektöründe çalışanlara uygulanan anketler ile ölçülmek istenen, öğrenen örgüt, bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye kavramlarının firma performansı üzerinde etkili olup olmadığı araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Anket yanıtları, e-posta, internet, yüz yüze ve şirketlere gidilip çalışanlarla görüşülmesi yollarıyla elde edilmiştir.

Araştırma öğrenen örgüt ile bilgi yönetimi etkileşiminde entelektüel sermayenin etkisini ölçmek amacı ile gerçekleştirilecek anket ile sınırlıdır. Araştırma, 2021- 2022 öğretim yılında otomotiv yedek parça ihracatı yapan ve birçok farklı illerde / ülkelerde şubesi olan bir otomotiv şirketinde görev yapan çalışanlar ile sınırlıdır.

4.3. Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezler

Bu bölümde yapılan araştırma kapsamında öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi arasındaki etkileşimde entelektüel sermayenin ne gibi aracı rollerinin olup olmadığına yönelik oluşturulan model ve hipotezlere yer verilmiştir.

Araştırmadan elde edilen verileri belirli hipotezler üzerinde birleştirerek değişkenlerle arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı araştırma yürütülmüştür. Buradan hareketle araştırmanın modeli "Öğrenen Örgüt", "Bilgi Yönetimi" ve "Entelektüel Sermaye" olmak üzere toplam üç değişken üzerine kurulmuştur.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Şekil 4.1'de araştırma modeli yer almaktadır. Bu modelde görüldüğü gibi algılanan öğrenen örgüt ile bilgi yönetimi arasındaki etkileşim ve entelektüel sermayenin etkisi araştırılırken, bu değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren bir model oluşturulmuştur. Bu modelde entelektüel sermaye bağımsız değişken olarak gösterilirken öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi değişkenleri bağımlı değişken olarak gösterilmektedir.

Algılanan öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkide entelektüel sermayenin aracılık rolünün etkisini ölçmek için kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir. Bu hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

H_0: Öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi etkileşiminde entelektüel sermayenin aracı rolü yoktur.

H_1: Öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi etkileşiminde entelektüel sermayenin aracı rolü vardır.

H_0: Entelektüel sermayenin, öğrenen örgüt stratejisine anlamlı bir etkisi yoktur.

H_2: Entelektüel sermayenin, öğrenen örgüt stratejisine anlamlı bir etkisi vardır.

H_0: Entelektüel sermayenin, bilgi yönetimi stratejisine anlamlı bir etkisi yoktur.

H_3: Entelektüel sermayenin, bilgi yönetimi stratejisine anlamlı bir etkisi vardır.

H_0: Öğrenen örgüt, bilgi yönetimi stratejileri ile entelektüel sermaye arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip değildir.

H_4: Öğrenen örgüt, bilgi yönetimi stratejileri ile entelektüel sermaye arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahiptir.

H_0: Sosyo-demografik özellikler öğrenen örgüt üzerinde anlamlı bir farklılık göstermez.

H_5: Sosyo-demografik özellikler öğrenen örgüt üzerinde anlamlı bir farklılık gösterir.

H_0: Sosyo-demografik özellikler bilgi yönetimi üzerinde anlamlı bir farklılık göstermez.

H_6: Sosyo-demografik özellikler bilgi yönetimi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterir.

H_0: Sosyo-demografik özellikler entelektüel sermaye üzerinde anlamlı bir farklılık göstermez.

H_7: Sosyo-demografik özellikler entelektüel sermaye üzerinde anlamlı bir farklılık gösterir.

4.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye' de faaliyet gösteren otomotiv yedek parça ihracatı yapan ve birçok farklı illerde / ülkelerde şubesi olan bir otomotiv sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. 525 işgören kişi örneklemi oluşturmuştur. Bu sektörün seçilme sebebi, sürekli yeni gelişmelere açık olan ve rekabet unsurunun çok yoğun olduğu bir sektör olmasından dolayı otomotiv sektörü seçilmiştir.

Araştırma yapılan firmada online ve elden olmak üzere toplam 525 kişiye anket uygulanmış olup, yetersiz ve yanlış cevaplamalardan oluşan anket formları sebebiyle toplam 511 adet anket analize dahil edilmiş ve örneklemi oluşturmuştur.

4.5. Verilerin Toplanması

Öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi arasındaki etkileşimde entelektüel sermayenin aracık rolünü ölçmek amacıyla anket yöntemi yoluyla elde edilen veriler kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşturulmuştur.

4.5.1. Kişisel Bilgiler

Birinci bölümde, işletmede çalışan personelin sosyo-demografik özelliklerini toplamak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan 7 sorudan oluşan "Kişisel Bilgiler Formu" kullanılmıştır. Ankette katılımcıların çalıştığı departman, ünvanı, yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve bu iş yerinde çalışma süresini belirten sorular yer almakta olup katılımcıların bu soruları cevaplamaları istenmiştir.

4.5.2. Öğrenen Örgüt Ölçeği (ÖÖÖ)

Anketin bu bölümünde katılımcıların öğrenen örgüt algılarının belirlenmesi amacıyla önermeler yer almaktadır. Öğrenen örgüt ölçeğinin hazırlanmasında Marsick ve Watkins'in (2003) çalışmasında yer alan ve yazarlar tarafından 1997 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada geliştirilen, 43 önermeli Öğrenen Örgüt Boyutları

Ölçeğinin kısa versiyonu olan ölçekten faydalanılmıştır. Çalışmada 43 önermenin Yang'ın (2003) çalışmasında test edildiği ve 21 önermeli kısa versiyonun oluşturulduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, Marsick (2013) ölçeğin iki versiyonunda 14 farklı dile çevrildiğini ve gerçekleştirilen bu çalışmalarda yüksek düzeyde geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğunu belirtmektedir. Çalışma kapsamında tercih edilen 21 önermeli Öğrenen Örgüt Boyutları ölçeğinin kısa versiyonu Yang (2003), Pimapunsri (2008), Song, Joo ve Chermack (2009) ve Leufven, Vitrakoti, Bergström, Ashish ve Malqvist (2015) tarafından farklı sektörlerde test edilmiş ve ülkemizde ilk olarak Kaçmaz (2021) tarafından geliştirilen 5'li likert tipi Öğrenen Örgüt ölçeği kullanılmıştır. Ankette 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup, "1" kesinlikle katılmıyorum, "2" katılmıyorum, "3" kararsızım, "4" katılıyorum ve "5" Kesinlikle katılıyorum olarak ifade edilmiştir. Kaçmaz (2021) çalışmasında kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi amacı ile ölçeğe Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonucunda 21 önermeden oluşan öğrenen örgüt ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısını 0,961 olarak belirlemiştir. Bu bulguların ölçekten elde edilen güvenilirliğe ilişkin verilerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.5.3. Bilgi Yönetimi Ölçeği (BYÖ)

Gold, Malhotra ve Segars (2001) adlı araştırmacıların bilgi yönetimi süreçlerini açıklamak için ortaya koyduğu araştırmaların yaygın bir kullanıma sahip olduğu görülmektedir. Anket formunun bilgi yönetimi süreçleri ile ilgili kısmı söz konusu araştırma temel alınarak oluşturulmuştur. Anket formunun örgütsel performans ile ilgili kısmının oluşturulmasında Darroch (2003), Darroch (2005), OECD Oslo Manuel (2005), Carney ve Ryan (2010), Pot vd. (2012), OECD The Fourth Community Innovation Survey (2004) adlı çalışmalardan yararlanılarak geliştirilmiştir. Bilgi yönetimi soruları ise Gold, Malhotra ve Segars (2001) adlı araştırmacıların "bilgi yönetimi" süreçlerini açıklamak için ortaya koyduğu araştırmaları esas alan Kahya (2014)'nın uyguladığı çalışma kullanılmıştır. Ankette 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup, "1" kesinlikle katılmıyorum, "2" katılmıyorum, "3" kararsızım, "4" katılıyorum ve "5" tamamen katılıyorum olarak ifade edilmiş ve Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin Cronbach Alpha Değeri Güvenilirlik değeri .899 olarak bulunmuştur.

4.5.4. Entelektüel Sermaye Ölçeği (ESÖ)

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

4.6. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulguları

Sürekli verilerin analizi için SPSS 28.0 paket programı kullanılmıştır. Sürekli verilerin dağılımı ile normal dağılım arasında fark olup olmadığı Kolmogorov-smirnov ve Shapiro-Wilk testleriyle araştırılmıştır. Normal dağılmayan verilerin ikili grup kıyaslamalarında Mann-Whitney U testi kullanılırken, üç gruplu kıyaslamalarda Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. İki sürekli değişken arasında neden-sonuç ilişkisi kurmak için lineer regresyon yöntemi tercih edilmiştir. $p<.05$ istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

4.6.1. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüştür. Cronbach Alpha Katsayısı bir ölçekte bulunan k sayıdaki maddeye ait varyanslar toplamının genel varyans toplamına oranlanması sonucu bulunan ağırlıklı standart değişim ortalamasını ifade eder (Ercan ve Kan, 2004:213). Cronbach Alpha, Likert tipi ölçeklerin ölçekte yer alan maddelerin iç tutarlılığını belirlemeye yönelik bir ölçüdür (Altuntuğ ve Ege, 2012:218). Cronbach's Alpha Katsayısı 0,40'dan düşük olan ölçek güvenilir değildir. $0,40 \leq \alpha < 0,60$ arası düşük; $0,60 \leq \alpha < 0,80$ arasında oldukça güvenilir; $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında olan ölçek yüksek derecede güvenilir kabul edilir (Özdamar, 2004:633).

Tablo 4.1. Öğrenen örgüt ölçeği

		Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum		Ortalama	Std
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	İşletmemde çalışanlar birbirlerinin öğrenmesine yardımcı olurlar	226	44,2	285	55,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0
2	İşletmemde çalışanlara öğrenmeleri için zaman tanınır	78	15,3	358	70,1	75	14,7	0	0,0	0	0,0	2	1
3	İşletmemde çalışanlar öğrenmeleri için	78	15,3	210	41,1	45	8,8	178	34,8	0	0,0	3	1

	ödüllendirilir												
4	İşletmemde çalışanlar birbirlerine açık ve dürüst şekilde geri bildirimde bulunurlar	0	0,0	436	85,3	0	0,0	75	14,7	0	0,0	2	1
5	İşletmemde çalışanlar görüşlerini belirtirken, başkalarının ne düşündüğünü de sorarlar	0	0,0	511	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0
6	İşletmemde çalışanlar birbirlerine karşı güven tesis etmek için çaba gösterirler	45	8,8	466	91,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0
7	İşletmemde yer alan ekipler / gruplar gerektiği takdirde hedeflerini uyarlama özgürlüğüne sahiptirler	104	20,4	228	44,6	179	35,0	0	0,0	0	0,0	2	1
8	İşletmemde yer alan ekipler / gruplar grup tartışmaları veya toplanan bilgiler ışığında düşüncelerini gözden geçirirler	0	0,0	511	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0
9	Ekipler / gruplar işletmenin kendi tavsiyeleri doğrultusunda hareket edeceğinden emindir	105	20,5	281	55,0	125	24,5	0	0,0	0	0,0	2	1
10	İşletmem mevcut performans ile beklenen performans arasındaki farklılıkları ölçmek için sistemler oluşturur	103	20,2	333	65,2	0	0,0	75	14,7	0	0,0	2	1
11	İşletmem öğrendiklerini ve edindiği deneyimleri tüm çalışanların kullanımına sunar	198	38,7	210	41,1	103	20,2	0	0,0	0	0,0	2	1
12	İşletmem eğitim için harcanan zamanın ve kaynakların sonuçlarını ölçer	75	14,7	386	75,5	50	9,8	0	0,0	0	0,0	2	0
13	İşletmem faaliyetlerde inisiyatif alan çalışanları takdir eder	416	81,4	45	8,8	50	9,8	0	0,0	0	0,0	1	1
14	İşletmem çalışanların faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamaktadır	286	56,0	225	44,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0
15	İşletmem faaliyetlerinde hesaplanmış riskleri göze alan çalışanları desteklemektedir	105	20,5	253	49,5	153	29,9	0	0,0	0	0,0	2	1
16	İşletmem çalışanları küresel bir perspektiften düşünmeye teşvik eder	77	15,1	384	75,1	50	9,8	0	0,0	0	0,0	2	0
17	İşletmem karşılıklı ihtiyaçları karşılamak amacı ile dış paydaşlarla birlikte çalışır,	77	15,1	331	64,8	0	0,0	103	20,2	0	0,0	2	1
18	İşletmem çalışanları sorunların çözümünde tüm işletmeden fikir almaya tevşik eder	79	15,5	382	74,8	50	9,8	0	0,0	0	0,0	2	0
19	İşletmemde liderler çalışanlara mentörlük ve koçluk yaparlar	306	59,9	205	40,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0
20	İşletmemde liderler sürekli öğrenme fırsatları ararlar	177	34,6	284	55,6	50	9,8	0	0,0	0	0,0	2	1
21	İşletmemde liderler işletme faaliyetlerinin işletme değerleri ile tutarlı olmasını sağlar	211	41,3	300	58,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0

Öğrenen örgüt ölçeği maddelerinden 1. madde olan “İşletmemde çalışanlar birbirlerinin öğrenmesine yardımcı olurlar” maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %44,2’si, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %55,8’i katıldığını belirtmiştir. 2. madde olan “İşletmemde çalışanlara öğrenmeleri için zaman tanınır” maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %15,3’s, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %70,1’i katıldığını ve %14,7’si kararsız olduğunu belirtmiştir. 3. madde olan “İşletmemde çalışanlar öğrenmeleri için ödüllendirilir” maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %15,3’ü, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %41,1’i katıldığını, %8,8’si kararsız ve %34,8’i ise katılmıyorum olduğunu belirtmiştir. 4. madde olan “İşletmemde çalışanlar birbirlerine açık ve dürüst şekilde geri bildirimde bulunurlar” maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %85,3’ü, bu maddeye katılmakta iken, %14,0’ü ise katılmadığını belirtmiştir. 5. madde olan “İşletmemde çalışanlar görüşlerini belirtirken, başkalarının ne düşündüğünü de sorarlar” maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %100’ü bu maddeye katıldığını belirtmiştir. 6. madde olan “İşletmemde çalışanlar birbirlerine karşı güven tesis etmek için çaba gösterirler” maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %8,8’i, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %91,2’i katıldığını belirtmiştir. 7. madde olan “İşletmemde yer alan ekipler / gruplar gerektiği takdirde hedeflerini uyarlama özgürlüğüne sahiptirler” maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %20,4’ü, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %44,6’sı katıldığını ve %35’i kararsız olduğunu belirtmiştir. 8. madde olan “İşletmemde yer alan ekipler / gruplar grup tartışmaları veya toplanan bilgiler ışığında düşüncelerini gözden geçirirler” maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %100’ü, bu maddeye kesinlikle katıldığını belirtmiştir. 9. madde olan “Ekipler / gruplar işletmenin kendi tavsiyeleri doğrultusunda hareket edeceğinden emindir” maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %20,5’i, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %55,0’i katıldığını ve %24,5’i kararsız olduğunu belirtmiştir. 10. madde olan “İşletmem mevcut performans ile beklenen performans arasındaki farklılıkları ölçmek için sistemler oluşturur” maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %20,2’si, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %65,2’i katıldığını ve %14,7’i ise katılmıyorum olduğunu belirtmiştir. 11. madde olan “İşletmem öğrendiklerini ve edindiği deneyimleri tüm çalışanların kullanımına sunar”

maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %38,7'si, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %41,1'i katıldığını ve %20,2'si kararsız olduğunu belirtmiştir. 12. madde olan "İşletmem eğitim için harcanan zamanın ve kaynakların sonuçlarını ölçer" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %14,7'si, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %75,5'i katıldığını ve %9,8'si kararsız olduğunu belirtmiştir. 13. madde olan "İşletmem faaliyetlerde inisiyatif alan çalışanları takdir eder" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %81,4'ü, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %8,8'i katıldığını ve %9,8'si kararsız olduğunu belirtmiştir. 14. madde olan "İşletmem çalışanların faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamaktadır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %56,0'sı, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %44,0'i katıldığını belirtmiştir. 15. madde olan "İşletmem faaliyetlerinde hesaplanmış riskleri göze alan çalışanları desteklemektedir" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %20,5'i, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %49,5'i katıldığını ve %29,9'u kararsız olduğunu belirtmiştir. 16. madde olan "İşletmem çalışanları küresel bir perspektiften düşünmeye teşvik eder" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %15,1'i, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %75,1'i katıldığını ve %9,8'si kararsız olduğunu belirtmiştir. 17. madde olan "İşletmem karşılıklı ihtiyaçları karşılamak amacı ile dış paydaşlarla birlikte çalışır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %15,1'i, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %64,8'i katıldığını ve %20,2'si katılmadığını belirtmiştir. 18. madde olan "İşletmem çalışanları sorunların çözümünde tüm işletmeden fikir almaya tevşik eder" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %15,5'i, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %74,8'i katıldığını ve %9,8'i kararsız olduğunu belirtmiştir. 19. madde olan "İşletmemde liderler çalışanlara mentörlük ve koçluk yaparlar" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %59,9'u, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %40,1'i katıldığını belirtmiştir. 20. madde olan "İşletmemde liderler sürekli öğrenme fırsatları ararlar" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %34,6'sı, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %55,6'sı katıldığını ve %9,8'si kararsız olduğunu belirtmiştir. 21. madde olan "İşletmemde liderler işletme faaliyetlerinin işletme değerleri ile tutarlı olmasını sağlar" maddesine verilen cevaplara

göre, araştırmaya katılan çalışanların %41,3'ü, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %58,7'si katıldığını belirtmiştir.

Tablo 4.2. Bilgi yönetimi ölçeği

		Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum		Ortalama	Std
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	İşletmemizde, müşterilerimiz hakkında bilgi elde etmek için süreçler vardır	78	15,3	330	64,6	103	20,2	0	0,0	0	0,0	2	1
2	İşletmemizde, mevcut bilgilerden yeni bilgiler edinmek için süreçler vardır	106	20,7	405	79,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0
3	İşletmemizde, tedarikçilerimiz hakkında bilgi elde etmek için süreçler vardır	155	30,3	306	59,9	50	9,8	0	0,0	0	0,0	2	1
4	İşletmemizde gelecekteki projeleri geliştirmek için mevcut projelerden geribildirim alınır	227	44,4	284	55,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0
5	İşletmemizde, sektörümüz içerisindeki ürünler/hizmetler hakkında bilgi edinmek için süreçler vardır	124	24,3	387	75,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0
6	İşletmemizde, sektörümüz içerisindeki rakiplerimiz hakkında bilgi edinmek için süreçler vardır,	181	35,4	150	29,4	180	35,2	0	0,0	0	0,0	2	1
7	Bireyler arasında bilgi değişimi için süreçlerimiz vardır	0	0,0	386	75,5	125	24,5	0	0,0	0	0,0	2	0
8	İşletmemizde, bilgiyi yeni ürün/hizmet tasarımına dönüştürecek süreçler mevcuttur	46	9,0	236	46,2	126	24,7	103	20,2	0	0,0	3	1
9	Rekabetçi zekayı eyleme dönüştürmek için süreçlerimiz vardır	123	24,1	388	75,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0
10	İşletmemizde bilgiyi süzmek için süreçler vardır	0	0,0	408	79,8	0	0,0	103	20,2	0	0,0	2	1
11	Bireylere organizasyon bilgilerini aktarmak için süreçler vardır	102	20,0	306	59,9	0	0,0	103	20,2	0	0,0	2	1
12	Bireylerdeki bilgiyi organizasyona yaymak için süreçlerimiz vardır	72	14,1	336	65,8	0	0,0	103	20,2	0	0,0	2	1
13	Organizasyon içerisinde bilginin dağıtımı için süreçler vardır,	46	9,0	287	56,2	178	34,8	0	0,0	0	0,0	2	1
14	Farklı kaynak ve türlerdeki bilginin bütünleştirilmesi için süreçlerimiz vardır	0	0,0	408	79,8	0	0,0	103	20,2	0	0,0	2	1
15	Bilgiyi örgütlemek için süreçlerimiz vardır	45	8,8	238	46,6	153	29,9	75	14,7	0	0,0	3	1
16	Güncelliği kaybolmuş bilgilerin değiştirilmesi için	0	0,0	358	70,1	50	9,8	103	20,2	0	0,0	3	1

	süreçlerimiz vardır												
17	İşletmemizde, deneyimlerden öğrenilen bilgilerin uygulanması için süreçler mevcuttur	45	8,8	466	91,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0
18	İşletmemizde bilginin yeni ürün/hizmetlerin geliştirilmesinde kullanılması için süreçler vardır	45	8,8	466	91,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0
19	İşletmemizde bilginin yeni sorunların çözülmesinde kullanılması için süreçler vardır	47	9,2	464	90,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0
20	İşletmemiz değişen rekabet koşullarına uygun bilgiyi bulabilir ve uygulayabilir	329	64,4	182	35,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0
21	İşletmemiz bilgiyi çalışanlara ulaşılabilir kılar	148	29,0	363	71,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0
22	İşletmemiz içinde bilginin uygun olmayan durumlarda kullanılmasının önlenmesi için süreçler mevcuttur	78	15,3	308	60,3	125	24,5	0	0,0	0	0,0	2	1
23	Organizasyon dışında bilginin uygun olmayan durumlarda kullanılmasının önlenmesi için süreçler mevcuttur	0	0,0	283	55,4	50	9,8	178	34,8	0	0,0	3	1
24	Organizasyon içinde bilginin çalınmasının önlenmesi için süreçler mevcuttur	301	58,9	210	41,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0
25	Organizasyon dışında bilginin çalınmasının önlenmesi için süreçler vardır	226	44,2	285	55,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0
26	İşletmemizde, bilginin bazı kaynaklarına ulaşılmasını kısıtlayan teknoloji mevcuttur	78	15,3	358	70,1	0	0,0	0	0,0	75	14,7	2	1
27	Ticari sırların korunması için geniş kapsamlı politika ve prosedürlerimiz mevcuttur	45	8,8	341	66,7	50	9,8	75	14,7	0	0,0	2	1
28	İşletmemiz bireylerde saklı olan bilgiyi korur	123	24,1	313	61,3	0	0,0	0	0,0	75	14,7	2	1
29	İşletmemiz bilginin korunmasının önemini açık bir şekilde çalışanlara iletir,	124	24,3	312	61,1	0	0,0	0	0,0	75	14,7	2	1

Bilgi yönetimi ölçeği maddelerinden 1. madde olan "İşletmemizde, müşterilerimiz hakkında bilgi elde etmek için süreçler vardır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %15,3'ü, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %64,6'sı katıldığını ve %20,2'si kararsız olduğunu belirtmiştir. 2. madde olan "İşletmemizde, mevcut bilgilerden yeni bilgiler edinmek için süreçler vardır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %20,7's, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %79,3'i katıldığını belirtmiştir. 3. madde olan "İşletmemizde, tedarikçilerimiz hakkında bilgi elde etmek için süreçler vardır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %30,3'ü, bu

maddeye kesinlikle katılmakta iken, %59,9'i katıldığını, ve %9,8'i kararsız olduğunu belirtmiştir. 4. madde olan "İşletmemizde gelecekteki projeleri geliştirmek için mevcut projelerden geribildirim alınır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %44,4'ü, bu maddeye katılmakta iken, %55,6'sı ise katılmadığını belirtmiştir. 5. madde olan "İşletmemizde, sektörümüz içerisindeki ürünler/hizmetler hakkında bilgi edinmek için süreçler vardır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %24,3'ü bu maddeye kesinlikle katıldığını ve %75,7'si katıldığını belirtmiştir. 6. madde olan "İşletmemizde, sektörümüz içerisindeki rakiplerimiz hakkında bilgi edinmek için süreçler vardır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %35,4'ü, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %29,4'ü katıldığını ve %35,2'si kararsız kaldığını belirtmiştir. 7. madde olan "Bireyler arasında bilgi değişimi için süreçlerimiz vardır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %75,5'i, bu maddeye katılmakta iken, %24,5'i kararsız olduğunu belirtmiştir. 8. madde olan "İşletmemizde, bilgiyi yeni ürün/hizmet tasarımına dönüştürecek süreçler mevcuttur" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %9'u, bu maddeye kesinlikle katıldığını, %46,2'si katıldığını, %24,7'si karasız ve %20,2'si katılmadığını belirtmiştir. 9. madde olan "Rekabetçi zekayı eyleme dönüştürmek için süreçlerimiz vardır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %24,1'i, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %75,9'u katıldığını belirtmiştir. 10. madde olan "İşletmemizde bilgiyi süzmek için süreçler vardır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %79,8'i, bu maddeye katılmakta iken, %20,2'si katılmadığını olduğunu belirtmiştir. 11. madde olan "Bireylere organizasyon bilgilerini aktarmak için süreçler vardır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %20,0'si, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %59,9'u katıldığını ve %20,2'si katılmadığını belirtmiştir. 12. madde olan "Bireylerdeki bilgiyi organizasyona yaymak için süreçlerimiz vardır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %14,1'i, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %65,8'i katıldığını ve %20,2'si katılmadığını belirtmiştir. 13. madde olan "Organizasyon içerisinde bilginin dağıtımı için süreçler vardır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %9'u, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %56,2'si katıldığını ve %34,2'si kararsız olduğunu belirtmiştir. 14. madde olan "Farklı kaynak ve türlerdeki bilginin bütünleştirilmesi için süreçlerimiz vardır" maddesine verilen cevaplara göre,

araştırmaya katılan çalışanların %79,8, bu maddeye katılmakta iken, %20,2'si katılmadığını belirtmiştir. 15. madde olan "Bilgiyi örgütlemek için süreçlerimiz vardır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %8,8'i, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %46,6'i katıldığını ve %29,9'u kararsız olduğunu belirtmiştir. 16. madde olan "Güncelliği kaybolmuş bilgilerin değiştirilmesi için süreçlerimiz vardır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %70,1'i, bu maddeye katılmakta iken, %9,8'i kararsız ve %20,2'si katılmadığını belirtmiştir. 17. madde olan "İşletmemizde, deneyimlerden öğrenilen bilgilerin uygulanması için süreçler mevcuttur" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %8,8'i, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %91,2'i katıldığını belirtmiştir. 18. madde olan "İşletmemizde bilginin yeni ürün/hizmetlerin geliştirilmesinde kullanılması için süreçler vardır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %8,8'i, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %91,2'i katıldığını belirtmiştir. 19. madde olan "İşletmemizde bilginin yeni sorunların çözülmesinde kullanılması için süreçler vardır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %9,2''si, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %90,8'i katıldığını belirtmiştir. 20. madde olan "İşletmemiz değişen rekabet koşullarına uygun bilgiyi bulabilir ve uygulayabilir" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %64,4'sı, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %35,6'sı katıldığını belirtmiştir. 21. madde olan "İşletmemiz bilgiyi çalışanlara ulaşılabilir kılar" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %29,0'u, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %71,0'i katıldığını belirtmiştir. 22. madde olan "İşletmemiz içinde bilginin uygun olmayan durumlarda kullanılmasının önlenmesi için süreçler mevcuttur" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %15,3'ü, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %60,3'ü katıldığını ve %25,4'ü kararsız olduğunu belirtmiştir. 23. madde olan "Organizasyon dışında bilginin uygun olmayan durumlarda kullanılmasının önlenmesi için süreçler mevcuttur" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %55,4'ü, bu maddeye katılmakta iken, %9,8'i kararsız ve %34,8'i kararsız olduğunu belirtmiştir. 24. madde olan "Organizasyon içinde bilginin çalınmasının önlenmesi için süreçler mevcuttur" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %58,9'u, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %41,1'i katıldığını belirtmiştir. 25. madde olan "Organizasyon dışında bilginin çalınmasının önlenmesi için süreçler vardır" maddesine

verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %44,2'si, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %55,8'i katıldığını belirtmiştir. 26. madde olan "İşletmemizde, bilginin bazı kaynaklarına ulaşılmasını kısıtlayan teknoloji mevcuttur" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %15,3'ü, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %70,1'ü katıldığını ve %14,7'si kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. 27. madde olan "Ticari sırların korunması için geniş kapsamlı politika ve prosedürlerimiz mevcuttur" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %8,8'ü, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %66,7'si katıldığını ve %14,7'si katılmadığını belirtmiştir. 28. madde olan "İşletmemiz bireylerde saklı olan bilgiyi korur" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %24,1'ü, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %61,3'ü katıldığını ve %1+,7'si kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. 29. madde olan "İşletmemiz bilginin korunmasının önemini açık bir şekilde çalışanlara iletir" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %24,3'ü, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %61,1'ü katıldığını ve %14,7'si kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 4.3. Entelektüel sermaye ölçeği

		Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum		Ortalama	Std
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	İşletmede bir çalışanın örgütten ayrılması diğer çalışanlar tarafından iyi karşılanmaz	0	0,0	0	0,0	207	40,5	259	50,7	45	8,8	4	1
2	Çalışanlarımızın çoğu işlerinde ne yaptıklarını ve bunu neden yaptıklarını açıkça bilirler	254	49,7	257	50,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	1
3	İşletmemizde deneyimli çalışanlar ile işletmeye yeni katılanlar arasında kapsamlı bir bilgi paylaşımı mevcuttur	150	29,4	286	56,0	75	14,7	0	0,0	0	0,0	2	1
4	İşletmemizde bilgi sistematik bir şekilde paylaşılmadığı için elde edilen başarıda birkaç kişinin üstlendiği rol kritik öneme sahiptir ve işletmemizin bu kişilere olan bağımlılığı yüksektir	0	0,0	75	14,7	78	15,3	254	49,7	104	20,4	4	1
5	İşletmemizdeki bürokrasi yeni fikirlerin uygulamaya konmasını yavaşlatmaz	45	8,8	341	66,7	125	24,5	0	0,0	0	0,0	2	1
6	İşletmemizin başarısı	314	61,4	197	38,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0

	çalışanlarımızın bilgi ve uzmanlıklarına bağlıdır												
7	Çalışanlarımız sıklıkla önceden edinilmiş deneyimlere dayalı teknikler ya da süreçler geliştirirler	253	49,5	258	50,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	1
8	İşletmemizde bireysel bilginin, diğer çalışanlar tarafından da kullanılması için paylaşımı çok kolaydır	254	49,7	182	35,6	75	14,7	0	0,0	0	0,0	2	1
9	İşletmemizde çalışanlar, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi sistemlerine rahatça erişebilirler	73	14,3	438	85,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0
10	İşletmemiz kendine özgü yetenekleri, becerileri ve bilgilerini geliştirmek için gerekli olan yapısal sistemlere sahiptir	105	20,5	356	69,7	50	9,8	0	0,0	0	0,0	2	1
11	İşletmemizin sahip olduğu bilgi sistemlerinin en önemli özelliği, organizasyon içinde açığa çıkan bilgilerin kayıt altına alınmasında sağladıkları kolaylıklardır	73	14,3	438	85,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0
12	İşletmemizde çalışanlar, iş performansını arttırmaya yönelik hazırlanmış olan örgütsel sistemleri kullanabilme becerisine sahiptirler	0	0,0	436	85,3	75	14,7	0	0,0	0	0,0	2	0
13	İşletmemiz örgütsel bilgimizi ölçme konusunda bize yardımcı olan sistemlere sahiptir	0	0,0	433	84,7	78	15,3	0	0,0	0	0,0	2	0
14	Paydaşlarımızla sağlamış olduğumuz uygun iletişimi koruruz	0	0,0	511	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0
15	Tedarikçilerimiz ve müşterilerimiz bizim kim olduğumuz ve onlara ne verdiğimiz hakkında net bir görüntüye sahiptirler	330	64,6	181	35,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0
16	Müşterilerimiz bizim onların çıkarları doğrultusunda çaba gösterdiğimize inanırlar	330	64,6	77	15,1	104	20,4	0	0,0	0	0,0	2	1
17	Bu işletmede birbirini tanımanın önemi üzerinde durulur	254	49,7	257	50,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	1
18	İşletmemizdeki iş arkadaşları genelde birbirlerine güvenirler	176	34,4	335	65,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0
19	İşletmemizin yapısı örgüt içindeki ilişkilerin gelişimini teşvik eder	150	29,4	361	70,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0

Entelektüel sermaye ölçeği maddelerinden 1. madde olan “İşletmede bir çalışanın örgütten ayrılması diğer çalışanlar tarafından iyi karşılanmaz” maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %40,5’i, kararsız iken, %50,7’si

katılmadı ve %8,8'i kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. 2. madde olan "Çalışanlarımızın çoğu işlerinde ne yaptıklarını ve bunu neden yaptıklarını açıkça bilirler" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %49,7'si, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %50,3'ü katıldığını belirtmiştir. 3. madde olan "İşletmemizde deneyimli çalışanlar ile işletmeye yeni katılanlar arasında kapsamlı bir bilgi paylaşımı mevcuttur" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %29,4'ü, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %56,0'sı katıldığını ve %14,7'si kararsız olduğunu belirtmiştir. 4. madde olan "İşletmemizde bilgi sistematik bir şekilde paylaşılmadığı için elde edilen başarıda birkaç kişinin üstlendiği rol kritik öneme sahiptir ve işletmemizin bu kişilere olan bağımlılığı yüksektir" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %14,7'si, bu maddeye katılmakta iken, %15,3'ü kararsız, %49,7'si katılmadığını ve %20,4'ü kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. 5. madde olan "İşletmemizdeki bürokrasi yeni fikirlerin uygulamaya konmasını yavaşlatmaz" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %8,8'i bu maddeye kesinlikle katıldığını ve %66,7'si katıldığını ve %24,5'i kararsız olduğunu belirtmiştir. 6. madde olan "İşletmemizin başarısı çalışanlarımızın bilgi ve uzmanlıklarına bağlıdır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %61,4'ü, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %38,6'sı katıldığını belirtmiştir. 7. madde olan "Çalışanlarımız sıklıkla önceden edinilmiş deneyimlere dayalı teknikler ya da süreçler geliştirirler" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %49,5'i, bu maddeye katılmakta iken, %50,5'i katıldığını belirtmiştir. 8. madde olan "İşletmemizde bireysel bilginin, diğer çalışanlar tarafından da kullanılması için paylaşımı çok kolaydır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %49,7'si, bu maddeye kesinlikle katıldığını, %35,6'sı katıldığını, %14,7'si karasız kaldığını belirtmiştir. 9. madde olan "İşletmemizde çalışanlar, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi sistemlerine rahatça erişebilirler" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %14,3'i, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %85,7'u katıldığını belirtmiştir. 10. madde olan "İşletmemiz kendine özgü yetenekleri, becerileri ve bilgilerini geliştirmek için gerekli olan yapısal sistemlere sahiptir" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %20,5'i, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %69,7'si katıldığını ve %9,8'i kararsız kaldığını belirtmiştir. 11. madde olan "İşletmemizin sahip olduğu bilgi sistemlerinin en önemli özelliği,

organizasyon içinde açığa çıkan bilgilerin kayıt altına alınmasında sağladıkları kolaylıklardır" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %14,3'ü, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %85,7'si katıldığını belirtmiştir. 12. madde olan "İşletmemizde çalışanlar, iş performansını arttırmaya yönelik hazırlanmış olan örgütsel sistemleri kullanabilme becerisine sahiptirler" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %85,3'ü, bu maddeye katılmakta iken, %14,7'si kararsız olduğunu belirtmiştir. 13. madde olan "İşletmemiz örgütsel bilgimizi ölçme konusunda bize yardımcı olan sistemlere sahiptir" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %84,7'si, bu maddeye katılmakta iken, %15,3'ü kararsız olduğunu belirtmiştir. 14. madde olan "Paydaşlarımızla sağlamış olduğumuz uygun iletişimi koruruz" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların tamamı katıldığını belirtmiştir. 15. madde olan "Tedarikçilerimiz ve müşterilerimiz bizim kim olduğumuz ve onlara ne verdiğimiz hakkında net bir görüntüye sahiptirler" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %64,6'sı, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %35,4'ü katıldığını belirtmiştir. 16. madde olan "Müşterilerimiz bizim onların çıkarları doğrultusunda çaba gösterdiğimize inanırlar" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %64,6'sı, bu maddeye katılmakta iken, %15,1'i katıldığını ve %20,4'ü kararsız olduğunu belirtmiştir. 17. madde olan "Bu işletmede birbirini tanımanın önemi üzerinde durulur" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %49,7'si, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %50,3'ü katıldığını belirtmiştir. 18. madde olan "İşletmemizdeki iş arkadaşları genelde birbirlerine güvenirler" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %34,4'ü, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %65,6'Sı katıldığını belirtmiştir. 19. madde olan "İşletmemizin yapısı örgüt içindeki ilişkilerin gelişimini teşvik eder" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %29,4'ü, bu maddeye kesinlikle katılmakta iken, %70,6'sı katıldığını belirtmiştir.

Tablo 4.4. Ölçeklerin normallik analizi

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	SD	p	İstatistik	SD	p
Öğrenen Örgüt Ölçeği	.183	511	<.001	.896	511	<.001
Bilgi Yönetim Ölçeği	.195	511	<.001	.865	511	<.001
Entelektüel Sermaye Ölçeği	.260	511	<.001	.855	511	<.001

Tablo 4.4'de ölçek toplamlarının dağılımı ile normal dağılım arasında anlamlı fark olup olmadığı araştırılmıştır. Analiz sonucuna göre, ölçeklerin dağılımı normal değildir, $p<.05$.

Tablo 4.5. Öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi etkileşiminde entelektüel sermayenin aracı rolü analizi

		Katsayılar					%95 GA	
		B	SH	Beta	t	p	ALT	ÜST
	(Sabit)	-.515	.997		-.516	.606	-2.473	1.443
1	Bilgi yönetimi	-.092	.022	-.204	-4.268	<.001	-.135	-.050
2	Bilgi yönetimi + Entelektüel Sermaye	1.241	.055	1.087	22.719	<.001	1.134	1.349

H0: Entelektüel sermaye, öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi arasında aracı rol oynamaz.
H1: Entelektüel sermaye, öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi arasında aracı rol oynar.

Öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi etkileşiminde entelektüel sermayenin aracı rolünü araştırmak için kurulan model anlamlıdır, $F(2,508)= 1123.256$, $R^2=.815$, $p<.001$. Buna göre, entelektüel sermaye, öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi skoru arasındaki ilişkide aracı rolü oynamaktadır (H0 ret, H1 kabul).

Tablo 4.6. Entelektüel sermaye ve öğrenen örgüt ölçekleri arasında korelasyon

		Öğrenen Örgüt Ölçeği	Entelektüel Sermaye Ölçeği
Pearson korelasyonu	Öğrenen Örgüt Ölçeği	1.000	.899
	Entelektüel Sermaye Ölçeği	.899	1.000
P	Öğrenen Örgüt Ölçeği	.	<.001
	Entelektüel Sermaye Ölçeği	.000	.
N	Öğrenen Örgüt Ölçeği	511	511
	Entelektüel Sermaye Ölçeği	511	511

H0: Öğrenen örgüt ölçeği ve entelektüel sermaye arasında ilişki yoktur.

H1: Öğrenen örgüt ölçeği ve entelektüel sermaye arasında ilişki vardır.

Tablo 4.5'de öğrenen örgüt ve entelektüel sermaye ölçeği arasındaki ilişki gösterilmektedir. Buna göre öğrenen örgüt ve entelektüel sermaye arasında pozitif yönde, güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır, r=.899, p<.001 (H0 ret H1 kabul).

Tablo 4.7. Entelektüel sermaye ve öğrenen örgüt skorları arasında regresyon

Model		Katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	95.0% GA	
		B	SH	Beta			ALT	ÜST
1	(Sabit)	1.936	.828		2.337	.020	.309	3.563
	Entelektüel Sermaye Ölçeği	1.027	.022	.899	46.426	<.001	.984	1.071

H0: Öğrenen örgüt ölçeği ve entelektüel sermayeyi açıklamaz.

H1: Öğrenen örgüt ölçeği ve entelektüel sermayeyi açıklar.

Öğrenen örgüt skorunu, entelektüel sermaye tarafından yordamak için kurulan model anlamlıdır, $F(1,509)=2155.41$, $R^2=.809$, $p<.001$. Buna göre, entelektüel sermaye, öğrenen örgüt skorunu olumlu ve anlamlı bir biçimde yordamaktadır, $B=1.027$, $t(509)=46.426$, $p<.001$. Öğrenen örgüt skoru ana kütlesindeki varyansın %80.9'u entelektüel sermaye tarafından açıklanmaktadır (H0 ret, H1 kabul).

Tablo 4.8. Entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi ölçekleri arasında korelasyon

		Bilgi Yönetim Ölçeği	Entelektüel Sermaye Ölçeği
Pearson korelasyonu	Bilgi Yönetim Ölçeği	1.000	.917
	Entelektüel Sermaye Ölçeği	.917	1.000
P	Bilgi Yönetim Ölçeği	.	<.001
	Entelektüel Sermaye Ölçeği	.000	.
N	Bilgi Yönetim Ölçeği	511	511
	Entelektüel Sermaye Ölçeği	511	511

H0: Bilgi yönetimi ölçeği ve entelektüel sermaye arasında ilişki yoktur.

H1: Bilgi yönetimi ölçeği ve entelektüel sermaye arasında ilişki vardır.

Tablo 4.7'de bilgi yönetim ölçeği ve entelektüel sermaye ölçeği arasındaki ilişki gösterilmektedir. Buna göre öğrenen örgüt ve entelektüel sermaye arasında pozitif yönde, güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır, $r=.917$, $p<.001$ (H0 ret, H1 kabul).

Tablo 4.9. Entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi ölçekleri arasında regresyon

Model		Katsayılar		Standardize katsayılar	T	p	95.0% GA	
		B	SH	Beta			ALT	ÜST
1	(Sabit)	-26.592	1.672		-15.904	<.001	-29.877	-23.307

	Entelektüel Sermaye Ölçeği	2.321	.045	.917	51.947	<.001	2.233	2.409

H0: Entelektüel sermaye ölçeği ve bilgi yönetimini açıklamaz.

H1: Entelektüel sermaye ölçeği ve bilgi yönetimini açıklar.

Bilgi yönetimi skorunu, entelektüel sermaye tarafından yordamak için kurulan model anlamlıdır, $F(1,509)= 2698.513$, $R^2=.841$, $p<.001$. Buna göre, entelektüel sermaye, bilgi yönetimi skorunu olumlu ve anlamlı bir biçimde yordamaktadır, $B=2.321$, $t(509)=51.947$, $p<.001$. Bilgi yönetimi skoru anakütlesindeki varyansın %84.1'ini entelektüel sermaye tarafından açıklanmaktadır (H0 ret, H1 kabul).

Tablo 4.10. Bilgi yönetimi ve öğrenen örgüt skorları arasında regresyon

Model		Katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	95.GA	
		B	SH	B			ALT	ÜST
1	(Sabit)	-10.767	2.421		-4.448	<.001	-15.523	-6.012
	Öğrenen Örgüt Ölçeği	1.756	.060	.793	29.326	<.001	1.638	1.873

H0: Öğrenen örgüt ölçeği ve bilgi yönetimini açıklamaz.

H1: Öğrenen örgüt ölçeği ve bilgi yönetimini açıklar.

Bilgi yönetimi skorunu, öğrenen örgüt tarafından yordamak için kurulan model anlamlıdır, $F(1,509)= 859.991$, $R^2=.628$, $p<.001$. Buna göre, öğrenen örgüt, entelektüel sermaye skorunu olumlu ve anlamlı bir biçimde yordamaktadır, $B=1.756$, $t(509)=29.326$, $p<.001$. Bilgi yönetimi skoru anakütlesindeki varyansın %62,8'i öğrenen örgüt tarafından açıklanmaktadır (H0 ret, H1 kabul).

Tablo 4.11. Bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye arasındaki regresyonda öğrenen örgütün aracı rolü sorgulaması

Model		Katsayılar		Standardize katsayı	t	p	95 GA	
		B	SH	Beta			ALT	ÜST
1	(Sabit)	-25.865	1.653		-15.645	<.001	-29.113	-22.617
	Entelektüel Sermaye Ölçeği	2.707	.101	1.070	26.924	<.001	2.509	2.904
	Öğrenen Örgüt Ölçeği	-.376	.088	-.170	-4.268	<.001	-.548	-.203

H0: Öğrenen örgüt, bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye arasında aracı rol oynamaz.

H1: Öğrenen örgüt, bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye arasında aracı rol oynar.

Bilgi yönetimi skoru ve entelektüel sermaye arasındaki ilişkide öğrenen örgütün aracı rolünü araştırmak için kurulan model anlamlıdır, $F(2,508)= 1403.989$, $R^2=.847$, $p<.001$. Buna göre, entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi skorunu arasındaki ilişkide öğrenen örgütün aracı rolü bulunmamaktadır (H0 kabul, H1 ret).

1.1. Öğrenen Örgüt Algısına İlişkin Bulgular

Tablo 4.12. Öğrenen örgüt algısına ilişkin bulguların güvenilirlik analizi

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
.790	21

Cronbach alfa güvenilirlik analizi bulgusuna göre, öğrenen örgüt algısına ilişkin anket puanı .7'den büyük olduğundan anket güvenilirdir.

Tablo 4.13. Öğrenen örgüt algısına ilişkin ölçeğin cinsiyete göre kıyaslanması

	Cinsiyeti	N	Ortlaama Sıra	Sıra toplamı	Z	p
Öğrenen Örgüt Ölçeği	Kadın	129	222.69	28726.50		
	Erkek	382	267.25	102089.50	-3.064	.002
	Total	511				

H0: Öğrenen örgüt ölçeği açısından cinsiyetler arasında farklılık yoktur.

H1: Öğrenen örgüt ölçeği açısından cinsiyetler arasında farklılık vardır.

Öğrenen örgüt ölçeği cinsiyete göre kıyaslanmıştır. Buna göre kadın ve erkek katılımcıların öğrenen örgüt ölçeği istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir, Z=-3.064, p<.05. (H0 ret, H1 kabul).

Tablo 4.14. Öğrenen örgüt algısına ilişkin ölçeğin eğitim durumuna göre kıyaslanması

	Eğitim Durumu	N	Ortalama sıra	KW	p
Öğrenen Örgüt Ölçeği	İlköğretim	31	241.45		
	Lise	30	282.83		
	Yüksek okul	78	326.04	24.589	<.001
	Üniversite	372	240.36		
	Total	511			

H0: Öğrenen örgüt ölçeği açısından eğitim durumları arasında farklılık yoktur.

H1: Öğrenen örgüt ölçeği açısından eğitim durumları arasında farklılık vardır.

Öğrenen örgüt ölçeği eğitim durumuna göre kıyaslanmıştır. Buna göre öğrenen örgüt ölçeği eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermiştir, Z=24.589, p<.05. (H0 ret, H1 kabul).

Tablo 4.15. Öğrenen örgüt algısına ilişkin ölçeğin çalıştığı departmana göre kıyaslanması

	Çalıştığı departman	N	Ortalama sıra	Z	p
Öğrenen Örgüt Ölçeği	Satış / Pazarlama	142	205.89	74.886	<.001
	Finans	112	217.39		
	Muhasebe	48	366.64		
	Dış Ticaret	90	312.81		
	Depo	26	278.33		
	Üretim	74	270.99		
	Satın Alma	6	133.00		
	İnsan Kaynakları	2	308.75		
	Hakla İlişkiler	5	244.30		
	Arge	6	259.00		
	Total	511			

H0: Öğrenen örgüt ölçeği açısından çalışılan departmanlar arasında farklılık yoktur.

H1: Öğrenen örgüt ölçeği açısından çalışılan departmanlar arasında farklılık vardır.

Öğrenen örgüt ölçeği çalıştığı departmana göre kıyaslanmıştır. Buna göre öğrenen örgüt ölçeği çalıştığı departmana göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermiştir, Z=74.886, p<.05. (H0 ret, H1 kabul).

Tablo 4.16. Öğrenen örgüt algısına ilişkin skorun unvana göre kıyaslanması

	Unvanı	N	Ortalama Sıra	KW	p
Öğrenen Örgüt Ölçeği	Beyaz Yaka	111	220.52	26.281	<.001
	Orta Düzey Yönetici	267	286.95		
	Üst Düzey Yönetici	133	223.47		
	Total	511			

H0: Öğrenen örgüt ölçeği açısından unvanlar arasında farklılık yoktur.

H1: Öğrenen örgüt ölçeği açısından unvanlar arasında farklılık vardır.

Öğrenen örgüt ölçeği unvana göre kıyaslanmıştır. Buna göre öğrenen örgüt ölçeği unvana göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermiştir, Z=26.281, p<.05. (H0 ret, H1 kabul).

4.2 Bilgi Yönetimine İlişkin Bulgular

Tablo 4.17. Bilgi yönetimine ilişkin anket güvenilirliği

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
.900	29

Cronbach alfa güvenilirlik analizi bulgusuna göre, bilgi yönetimine ilişkin anket puanı .7'den büyük olduğundan anket güvenilirdir.

Tablo 4.18. Bilgi yönetimine ilişkin skorun cinsiyete göre kıyaslanması

	Cinsiyeti	N	Ortalama Sıra	Sıra toplamı	Z	p
Bilgi Yönetim Ölçeği	Kadın	129	238.52	30768.50	-1.581	.114
	Erkek	382	261.90	100047.50		
	Total	511				

H0: Bilgi yönetimi ölçeği açısından cinsiyet grupları arasında farklılık yoktur.

H1: Bilgi yönetimi ölçeği açısından cinsiyet grupları arasında farklılık vardır.

Bilgi yönetimine ilşişkin skoru cinsiyete göre kıyaslanmıştır. Buna göre kadın ve erkek katılımcıların öğrenen bilgi yönetimine ilişkin ölçeğin istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir, Z=-1.581, p<.05, (H0 ret, H1 kabul).

Tablo 4.19. Bilgi yönetimine ilişkin ölçeğin eğitim durumuna göre kıyaslanması

	Eğitim Durumu	N	Ortalama sıra	KW	p
Bilgi Yönetim Ölçeği	İlköğretim	31	268.27	6.208	.102
	Lise	30	302.58		
	Yüksek okul	78	228.09		
	Üniversite	372	257.07		
	Total	511			

H0: Bilgi yönetimi ölçeği açısından eğitim grupları arasında farklılık yoktur.

H1: Bilgi yönetimi ölçeği açısından eğitim grupları arasında farklılık vardır.

Bilgi yönetimine ilişkin ölçeğin eğitim durumuna göre kıyaslanmıştır. Buna göre bilgi yönetimine ilişkin ölçeğin eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemiştir, Z=6.208, p>.05, (H0 kabul, H1 ret).

Tablo 4.20. Bilgi yönetimine ilişkin ölçeğin çalıştığı departmana göre kıyaslanması

	Çalıştığı departman	N	Ortalama sıra	Z	p
Bilgi Yönetim Ölçeği	Satış / Pazarlama	142	275.45	76.313	<.001
	Finans	112	218.77		
	Muhasebe	48	372.42		
	Dış Ticaret	90	179.49		
	Depo	26	279.00		
	Üretim	74	295.80		
	Satın Alma	6	146.00		
	İnsan Kaynakları	2	165.75		
	Hakla İlişkiler	5	276.50		
	Arge	6	239.42		
	Total	511			

H0: Bilgi yönetimi ölçeği açısından çalışılan departmanlar arasında farklılık yoktur.

H1: Bilgi yönetimi ölçeği açısından çalışılan departmanlar arasında farklılık vardır.

Bilgi yönetimine ilişkin ölçeğin çalıştığı departmana göre kıyaslanmıştır. Buna göre öğrenen örgüt ölçeği skoru puanı çalıştığı departmana göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermiştir, Z=76.313, p<.05, (H0 ret, H1 kabul).

Tablo 4.21. Bilgi yönetimine ilişkin ölçeğin unvana göre kıyaslanması

	Unvanı	N	Ortalama Sıra	KW	p
Bilgi Yönetim Ölçeği	Beyaz Yaka	111	195.15	44.725	<.001
	Orta Düzey Yönetici	267	295.72		
	Üst Düzey Yönetici	133	227.05		
	Total	511			

H0: Bilgi yönetimi ölçeği açısından unvan grupları arasında farklılık yoktur.

H1: Bilgi yönetimi ölçeği açısından unvan grupları arasında farklılık vardır.

Bilgi yönetimine ilişkin ölçeği unvana göre kıyaslanmıştır. Buna göre öğrenen örgüt ölçeği skoru puanı unvana göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermiştir, Z=26.281, p<.05, (H0 ret, H1 kabul).

1.1.Entelektüel Sermayeye İlişkin Bulgular

Tablo 4.22. Entelektüel sermayeye ilişkin anket güvenilirliği

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
.736	19

Cronbach alfa güvenilirlik analizi bulgusuna göre, enetelektüel sermayeye ilişkin anket puanı .7'den büyük olduğundan anket güvenilirdir.

Tablo 4.23. Entelektüel ilişkin ölçeğin cinsiyete göre kıyaslanması

	Cinsiyeti	N	Ortalama Sıra	Sıra toplamı	Z	p
Entelektüel Sermaye Ölçeği	Kadın	129	231.14	29817.50		
	Erkek	382	264.39	100998.50	-2.302	.021
	Total	511				

H0: Entelektüel sermaye ölçeği açısından cinsiyet grupları arasında farklılık yoktur.

H1: Entelektüel sermaye ölçeği açısından cinsiyet grupları arasında farklılık vardır.

Entelektüel sermayeye ilişkin ölçeğin cinsiyete göre kıyaslanmıştır. Buna göre kadın ve erkek katılımcıların öğrenen bilgi yönetimine ilişkin skoru puanı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir, Z=-2.302, p<.05, (H0 ret, H1 kabul).

Tablo 4.24. Entelektüel sermayeye ilişkin ölçeğin eğitim durumuna göre kıyaslanması

	Eğitim Durumu	N	Ortalama sıra	KW	p
Entelektüel Sermaye Ölçeği	İlköğretim	31	283.85	45.590	<.001
	Lise	30	309.67		
	Yüksek okul	78	342.19		
	Üniversite	372	231.28		
	Total	511			

H0: Entelektüel sermaye ölçeği açısından eğitim grupları arasında farklılık yoktur.

H1: Entelektüel sermaye ölçeği açısından eğitim grupları arasında farklılık vardır.

Entelektüel sermayeye ilişkin ölçeğin eğitim durumuna göre kıyaslanmıştır. Buna göre entelektüel sermayeye ilişkin ölçeğin puanı eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemiştir, KW=45.590, p<.05, (H0 ret, H1 kabul).

Tablo 4.25. Entelektüel sermayeye ilişkin ölçeğin çalıştığı departmana göre kıyaslanması

	Çalıştığı departman	N	Ortalama sıra	Z	p
Entelektüel Sermaye Ölçeği	Satış / Pazarlama	142	227.49	59.510	<.001
	Finans	112	202.00		
	Muhasebe	48	363.57		
	Dış Ticaret	90	263.91		
	Depo	26	279.40		
	Üretim	74	305.26		
	Satın Alma	6	256.83		
	İnsan Kaynakları	2	254.75		
	Hakla İlişkiler	5	246.50		
	Arge	6	258.17		
	Total	511			

H0: Entelektüel sermaye ölçeği açısından çalıştığı departman grupları arasında farklılık yoktur.

H1: Entelektüel sermaye ölçeği açısından çalıştığı departman grupları arasında farklılık vardır.

Entelektüel sermayeye ilişkin ölçeğin çalıştığı departmana göre kıyaslanmıştır. Buna göre entelektüel sermayeye ilişkin ölçeğin puanı çalıştığı departmana göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermiştir, Z=59.510, p<.05, (H0 ret, H1 kabul).

Tablo 4.26. Entelektüel sermayeye ilişkin ölçeğin çalıştığı unvana göre kıyaslanması

	Unvanı	N	Ortalama Sıra	KW	p
Entelektüel Sermaye Ölçeği	Beyaz Yaka	111	199.09	56.550	<.001
	Orta Düzey Yönetici	267	300.86		
	Üst Düzey Yönetici	133	213.44		

Total	511

H0: Entelektüel sermaye ölçeği açısından unvan grupları arasında farklılık yoktur.

H1: Entelektüel sermaye ölçeği açısından unvan grupları arasında farklılık vardır.

Entelektüel sermayeye ilişkin ölçeği unvana göre kıyaslanmıştır. Buna göre entelektüel sermayeye ilişkin ölçeğin puanı unvana göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermiştir, KW=56.550, p<.05, (H0 ret, H1 kabul).

H_0: Öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi etkileşiminde entelektüel sermayenin aracı rolü yoktur.	**RET**
H_1: Öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi etkileşiminde entelektüel sermayenin aracı rolü vardır.	**KABUL**
H_0: Entelektüel sermayenin, öğrenen örgüt stratejisine anlamlı bir etkisi yoktur.	**RET**
H_2: Entelektüel sermayenin, öğrenen örgüt stratejisine anlamlı bir etkisi vardır.	**KABUL**
H_0: Entelektüel sermayenin, bilgi yönetimi stratejisine anlamlı bir etkisi yoktur.	**RET**
H_3: Entelektüel sermayenin, bilgi yönetimi stratejisine anlamlı bir etkisi vardır.	**KABUL**
H_0: Öğrenen örgüt, bilgi yönetimi stratejileri ile	**KABUL**

entelektüel sermaye arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip değildir.	
H_4: Öğrenen örgüt, bilgi yönetimi stratejileri ile entelektüel sermaye arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahiptir.	**RET**
H_0: Sosyo-demografik özellikler öğrenen örgüt üzerinde anlamlı bir farklılık göstermez.	**RET**
H_5: Sosyo-demografik özellikler öğrenen örgüt üzerinde anlamlı bir farklılık gösterir.	**KABUL**
H_0: Sosyo-demografik özellikler bilgi yönetimi üzerinde anlamlı bir farklılık göstermez.	**KABUL**
H_6: Sosyo-demografik özellikler bilgi yönetimi üzerinde anlamlı bir farklılık gösterir.	**RET**
H_0: Sosyo-demografik özellikler entelektüel sermaye üzerinde anlamlı bir farklılık göstermez.	**RET**
H_7: Sosyo-demografik özellikler entelektüel sermaye üzerinde anlamlı bir farklılık gösterir.	**KABUL**

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada öğrenen örgüt, bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye boyutları analizde kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkenlerini algılanan öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi oluştururken bağımsız değişken ise entelektüel sermaye alt boyutlarından oluşmaktadır.

Yapılan literatür taramasında algılanan öğrenen örgüt bilgi yönetimi etkileşiminde entelektüel sermayenin aracı rolünün araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sonuç yapılan çalışmanın özgün bir çalışma olarak ortaya çıkmasını ve önemini ortaya koymaktadır. Araştırmanın bu yönüyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Araştırmanın evrenini Türkiye' de faaliyet gösteren otomotiv yedek parça ihracatı yapan ve birçok farklı illerde / ülkelerde şubesi olan bir otomotiv sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Evrenin tamamı araştırmaya dâhil edilemeyeceğinden dolayı belirli bir örneklem belirlenmiş ve rastgele örneklem yöntemiyle seçilen 525 işgören kişi örneklemi oluşturmuştur. Araştırmaya katılan bu kişilere yüz yüze ve e-posta yoluyla anketler ulaştırılmıştır. Bu anketlerden 511 tanesi analize elverişli bulunarak araştırmaya dâhil edilmiş ve örneklemi oluşturmuştur.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre çalışmanın güvenilirlik düzeylerinin Cronbach alfa değeri .7'den yüksek olduğu için güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu 382kişiyle erkek çalışanlar oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu (372 kişi) üniversite mezunudur. Katılımcıların çalıştıkları departmana göre bakıldığında çoğunluğunu satış/pazarlama, finans ve dış ticaret bölümünde çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğu orta düzey yönetici unvanına sahiptir.

Bu çalışmada öğrenen örgüt, bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye boyutları analiz edilmiş ve çalışma bulgularında elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi etkileşiminde entelektüel sermayenin aracı rolünü araştırmak için kurulan model anlamlıdır, Bu sonuca göre, entelektüel sermaye, öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi skoru arasındaki ilişkide aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir. Hipotez 1 açısından değerlendirdiğimizde algılanan Öğrenen örgüt ve bilgi

yönetimi etkileşiminde entelektüel sermayenin alt boyutlarının aracı rolü arasında anlamlı ilişki bulunduğundan dolayı H1: Entelektüel sermaye, öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi arasında aracı rol oynar hipotezinin tamamen kabul edildiği söylenebilir. (H0 ret, H1 kabul). Kabul edilen H1 hipotezine göre çalışanların sahip olduğu entelektüel sermaye birikiminin öğrenen örgüt ile bilgi yönetimi arasında etkisinin olduğunu göstermekle birlikte, bu durum çalışanların öğrenme ve bilgi edinme becerileridir. Bu hipotez daha önce herhangi bir araştırmada analiz edilmemiş bir hipotezdir. Öğrenen örgüt olgusunu benimsemiş işletmelerdeki işgörenler sürekli öğrenme durumu içerisindedirler. Bu durum da işgöreni kendini değerli hissetmeye, sorumluluklar almaya yöneltmektedir. Sürekli öğrenen işgören öğrendiği bilgiyi işletmede tutmak için bilgi yönetimine başvurur ve öğrendiği bilgiyi işletme içinde tutarak zamanı geldiğinde işletme lehine kullanır. Bu durum işletmenin rekabet ortamında avantajı olan entelektüel sermayenin oluşumuna ortam hazırlar. İşletmenin temel amacı sürdürülebilirlik ve kâr amacıyken entelektüel sermaye bu amaç için gerekli olan bir araçtır.

Çalışmada öğrenen örgüt ve entelektüel sermaye arasında pozitif yönde, güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu, entelektüel sermaye, öğrenen örgüt skorunu olumlu ve anlamlı bir biçimde yordadığı, öğrenen örgüt ve entelektüel sermaye arasında pozitif yönde, güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu bu sebeple H2: Entelektüel sermayenin, öğrenen örgüt stratejisine anlamlı bir etkisi vardır hipotezinin tamamen kabul edildiği söylenebilir. Kabul edilen H2 hipotezine göre çalışanlardaki entelektüel sermayedeki artış öğrenen örgüt algısında da paralel bir artışa yol açacaktır. Entelektüel sermaye arttıkça firmadaki öğrenme olgusu da artmaktadır. Bu hipoteze bağlı olarak, entelektüel sermayedeki bir birim artış öğrenen örgüt olgusunda da bir birim artışa yol açacaktır. Yani entelektüel sermayedeki olumlu yöndeki gelişme işletmenin öğrenme durumunda da artışa sebep olacaktır. İşletmeler öğrenerek, öğrendiklerini hayata geçirerek rekabete ayak uydurabilirler. Bu da güçlü, taklidi zor bir entelektüel sermayeye ortam hazırlamaktadır.

Çalışmada bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye arasında pozitif yönde, güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu, entelektüel sermaye, bilgi yönetimi skorunu olumlu ve anlamlı bir biçimde yordadığı, istatistiki olarak tespit edilmiştir. Bu sebeple H3: Entelektüel sermayenin, bilgi yönetimi stratejisine anlamlı bir etkisi vardır hipotezinin kabul edildiği söylenebilir. Kabul edilen H3 hipotezine göre entelektüel

sermaye algısı yükseldikçe bilgi yönetimi olgusunda da artış yaşanmaktadır. Entelektüel sermaye birikiminin yüksek olması bilginin yönetilmesi hususunda değer taşımaktadır. Kabul edilen bu hipotez ışığında, öğrenerek işletmeye katılan bilgi ancak bilgi yönetimi stratejileri ile değer kazanmaktadır. Yani depolanmayan, saklanılmayan ve gerektiğinde avantaj için kullanılmayan bilginin işletme açısından da işgören açısından da değeri söz konusu değildir. Bilgi yönetimi stratejileri ile elde tutulan bilgi, işletmenin rekabette önünü açacak fırsatlar için kullanıldığında işletmenin entelektüel sermayesini ortaya çıkarmaktadır. Ya da var olan entelektüel sermayenin güçlenmesine, değişen şartlara ayak uydurmasına sebebiyet vermektedir. Bu sebeple bilgi yönetimindeki bir birim artış entelektüel sermayedeki bir birim artışa ortam hazırlamaktadır.

Öğrenen örgüt ölçeği skoru cinsiyet, eğitim durumu, çalıştığı departman, unvana göre kıyaslandığında, katılımcıların öğrenen örgüt ölçeği skoru puanı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Hipotez5: Öğrenen örgüt ölçeği açısından cinsiyet, eğitim durumu, çalıştığı departman ve ünvanlar arasında farklılık vardır hipotezinin tamamen kabul edildiği söylenebilir (H0 ret, H5 kabul). Kabul edilen bu hipotezde kadın çalışanların erkek çalışanlara göre, orta düzey yöneticilerin memur düzeyine göre daha yüksek öğrenme algılarının olduğu saptanmıştır. Bu durum hem eğitim seviyesi hem de alınan yetkilere göre farklılaşmaktadır. Kabul edilen bu hipoteze göre, eğitim olgusundaki değişim sektörden kaynaklı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü Otomotiv yedek parça sektöründe özellikle de araştırmaya konu olan bu işletmede kadın çalışan sayısı erkek çalışan sayısına oranla çok düşük olduğundan bu durum tartışmaya açık ve başka sektörlere uygulandığında farklı sonuçlar ortaya çıkarılabilecek bir hipotezdir. Unvan olsugu değerlendirildiğinde ise, yöneticiler diğer seviyelerdeki işgörenlere kıyasla daha fazla öğrenmeye açık bireylerdir. Çünkü yöneticiler işletmeyi sürekli kâra götürmeye odaklanmış ve sürdürülebilirliğin artmasını bekleyen, işletmenin vitrini olan ön yüzde görünen kişilerdir. İlköğretim mezunu ile yüksekokul mezunları arasında da öğrenme açısından farklılık söz konusudur. Bunun nedeni eğitim seviyesi arttıkça öğrenme olgusu da yükselmektedir. Sürekli gelişen şartların gözler önüne serildiğini alınan eğitimle görmek araştırmalara yönelinmesi de artmaktadır.

Bilgi yönetimine ilişkin ölçeğin cinsiyet, çalıştığı departman ve ünvana göre kıyaslandığında, katılımcıların öğrenen bilgi yönetimine ilişkin puanı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiş ve Hipotez 6: Bilgi yönetimi ölçeği skoru açısından cinsiyet,

çalıştığı departman ve unvan grupları arasında farklılık vardır hipotezini tamamen desteklemiştir (H0 ret, H6 kabul). Diğer taraftan Bilgi yönetimine ilişkin skorun eğitim durumuna göre kıyaslandığında bilgi yönetimine ilişkin skoru puanı eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemiştir (H0 kabul, H1 Red).

Entelektüel sermayeye ilişkin skoru cinsiyet, eğitim durumu, çalıştığı departman, unvana göre kıyaslandığında, entelektüel sermayeye ilişkin skoru puanı cinsiyet, eğitim durumu, çalıştığı departman ve unvana göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermiş ve H7: Entelektüel sermaye ölçeği skoru açısından cinsiyet, eğitim durumu, çalıştığı departman ve unvan grupları arasında farklılık vardır hipotezini tamamen desteklemiştir (H0 ret, H7 kabul). Kabul edilen bu hipoteze göre, entelektüel sermaye birikimi eğitim seviyesine göre, yetki genişliklerine göre, farklı departmanlara göre ve cinsiyetlere göre değişmektedir. Örneğin yüksek okul mezunlarının entelektüel sermaye birkimleri ilköğretime göre daha yüksektir. Bu durum alınan eğitim, bilinçlenme ile alâkalı bir durumdur. Kabul edilen bu hipotez ışığında, entelektüel sermaye değişkeni cinsiyet bağlamında değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ama araştırma yapılan sektörde erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha fazla olması bunun yanı sıra araştırmaya konu olan işletmede erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha yüksek bir yüzdeye sahip olması bu farklılığın tartışmaya açık bir konu olduğunu göstermektedir. Şayet bu araştırma bir hizmet sektörüne yapılmış olsaydı belki de daha farklı bir sonuç elde edilecektir. Bu sebeple cinsiyet değişkeni için daha detaylı bir araştırma yapılması daha doğru olacaktır. Departman açısından bakıldığında ise depoda çalışan bir işgören ile satış/pazarlama departmanında çalışan bir işgörenin entelektüel sermayeye bakış açısı daha farklıdır. Çünkü satış/pazarlama departmanındaki işgören sürekli dış pazar ile iç içe olduğundan sürekli bir rekabet ortamının içindedir. Bununla birlikte işletmenin mali tablolarında düşüş yaşanmaması adına farklılığın ön planda olması ve müşteriler tarafından tercih edilmenin daha fazla olması için entelektüel sermaye olgusuna daha yoğun odaklanmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların; cinsiyetlerine, eğitim durumuna, çalıştığı departmana ve unvana göre öğrenen örgüt algılarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Çalışanların öğrenen örgüt algılarında cinsiyeti, eğitim durumu, çalıştığı departman ve unvan değişkenleri belirleyici rol oynamaktadır, denilebilir. Erigüç ve Balçık (2007) sağlık kuruluşlarında yaptığı çalışmada aynı sonuca ulaşmış, hemşirelerin örgütsel

öğrenme boyutuna ilişkin değerlendirmelerinde yaşa, cinsiyete, medeni duruma, toplam hizmet süresine ve kurumda çalışılan süreye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmişlerdir. Hemşirelerin öğrenen örgüt ile ilgili değerlendirmelerini belirlendiği bu araştırmada, hemşirelerin bireysel, takım ve örgütsel boyutlar bakımından öğrenme düzeylerinin oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir. Hastanelerdeki hızlı teknolojik değişim yüksek rekabet yeteneğini, yüksek rekabet yeteneği de öğrenmeyi gerektirmektedir. Fakat hastanelerde öğrenmeye ve örgüt geliştirme anlayışına gereken duyarlılığın gösterilmediği kanısına varılmıştır. Töremen (1999) ve Subaş (2010) tarafından yapılan çalışmalarda da cinsiyet değişkeninin öğrenen örgüte ilişkin algıları etkileyen bir değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgular, araştırma bulgusu ile de benzerlik göstermektedir. Diğer taraftan Subaş'ın (2010) araştırmasında, ilköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin öğrenen örgütü algılamalarında, takım halinde öğrenme alt boyutunda lisans ve ön lisans mezunlarının algıları arasında ön lisans mezunları lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Aynı araştırmada, kişisel hakimiyet alt boyutunda ön lisans mezunları ile lisans mezunları arasında ön lisans mezunları lehine ve lisans mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında lisans mezunları lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu bulgular, araştırma bulgusu ile benzerlik göstermektedir. Bal'ın (2011) çalışmasında, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, yöneticilikteki ünvan değişkenine göre öğrenen okul algılarının değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, araştırma bulgusu ile benzerlik göstermektedir. Ersen ve ark. (2015)'nın mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin üst ve orta kademe yöneticilerinin öğrenen organizasyona ilişkin algıları "sürekli öğrenme, diyalogla öğrenme, takım halinde öğrenme ortak vizyon, paylaşımcı sistemler, sistemler arası bağlantı ve liderlik olmak üzere yedi boyutta incelenmiş ve analiz edilmiştir. Bu çalışmalarında mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin cinsiyet, yaş, gelir durumu, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyonu ve görev süreleri itibariyle öğrenen organizasyona ilişkin algıları arasında arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili yapılan analiz sonucunda çıkan veriler aşağıdaki gibidir; Çalışanların sürekli öğrenmeye ilişkin algıları, diyalog ile öğrenme hususundaki algıları, takım halinde öğrenmeye ilişkin algıları, paylaşımcı sistemlere ilişkin algıları, güçlendirilmiş çalışanlar ile ilgili görüşleri, sistemler arası bağlantıyla ilgili algıları ve destekleyici liderlik boyutu ile ilgili algıları olduğundan yöneticilerin demografik özellikleri ile öğrenen örgüte yönelik algıları arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Diğerlerinde olduğu gibi bu bulgularda, araştırma bulgusu ile benzerlik göstermektedir.

Bu kavram özellikle 2000'li yılların başında popüler hale gelen stratejik yönetim modellerini arasında yer aldığı için geniş ölçekte bilinmemekte, dolayısı ile yöneticiler tarafından performans arttırıcı bir araç olarak görülmemektedir. Özellikle teknoloji ile yoğun bir şekilde etkileşim içerisinde olan firmaların bilgiyi hızlı temin edip paylaşmaları, yenilikçi süreç için kullanmaları gerekmektedir. Bilgi kavramının obje ile süje arasındaki her türlü iletişimden ve etkileşimden kaynaklanan her türlü unsur olduğunu değerlendirirsek, doğru ve tam bilgiye ulaşmadan işletmeler stratejik veya yönetsel karar alma konusunda çekimser davranmaktadırlar. Eldeki bilgiler ile verilen bir karar veya yapılan faaliyet sonucunda karşılaşılabilecek sonuçlar nedeniyle ortaya çıkabilecek olumsuz durumları önceden tespit edebilmek, Bilginin işlevini arttırmak bir işletmenin rekabet avantajı kazanması konusunda atacağı en önemli adımların başında gelmektedir.

Bilgi çoğu şirketin bilgi tabanını güncel tutmak için kullanılır ve bilgi olmadan herhangi bir ihracat kararı verilmemektedir. Bilgi tedarikçileri ile iyi ilişkiler sürdürmek için genellikle bilgi toplanır, Bilgiler genellikle zaten yapılmış bir kararı haklı göstermek için değerlendirilir ve Bilgi, karar verildikten sonra genellikle bir ihracat kararını haklı çıkarmak için kullanılmaktadır.

Çalışmamızda bilgi yönetimine ilişkin skor cinsiyete göre kıyaslanmıştır. Buna göre kadın ve erkek katılımcıların öğrenen bilgi yönetimine ilişkin skoru puanı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Fettahlıoğlu ve ark. (2017) demografik özellikler ile bağımsız değişkenler arası ilişkileri tespit amacı ile yapılan araştırmalarına göre cinsiyetin değişkenler ve alt bileşenleri üzerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkardığı tespit edilmiştir. Bulgular neticesinde, cinsiyet ile ilgili demografik özelliklerde var olan farklılıkların, bilgi yönetimi ve öğrenen örgüt üzerinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkaracağı sonucuna bağlı olarak bu çalışmayı desteklemektedir. Közeoğlu ve ark. (2009) çalışmasında, hekimlerin bilgi paylaşımı tutumlarının cinsiyete göre değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla bir kamu hastanesinde çalışan hekimlerin görüşlerine başvurmuşlardır. Yapılan anket sonuçlarının verileri ışığında bir kamu hastanesinde çalışan hekimlerin bilgi yönetimi dahilinde bilgi paylaşımını

engelleyen faktörlere ilişkin tutumlarının cinsiyete göre genel olarak değişmediği tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu sonuçlar ülkemizde yapılan araştırmaların (Bozkurt ve Bal, 2006; Yeniçeri ve Demirel, 2007; Demirel ve Durna, 2006; Demirhan ve Bozkurt, 2010; Durna vd., 2006) sonuçları ile paralellik göstermektedir. Yapılan bu çalışmalar ile araştırmamızın sonuçları genel olarak benzerlik taşımaktadır.

Bilgi yönetimine ilişkin skorun eğitim durumuna göre kıyaslanmıştır. Buna göre bilgi yönetimine ilişkin skoru puanı eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemiştir. Argon ve Demirel'in (2015) "okul yöneticilerinin bilgi yönetimi ve insan kaynaklarını yönetimi yeterlikleri" adlı çalışmasında bilgi yönetimi ölçeğinin alt boyutları ve toplamında hem de İKY ölçeğinin alt boyutları ve toplamında yöneticilerin eğitim durumuna göre görüşlerinde anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. Bu bulgulardan hareketle yöneticilerin lisans veya yüksek lisans mezunu olmalarının bilgi yönetimi ve İKY yeterliklerine yönelik görüşlerinde belirleyici olmadığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin belirli şartları taşıyan öğretmenler arasından belirlenmesi sonucu alınan eğitim düzeyinin yöneticilerin bilgi yönetimi ve İKY yeterlik algılarını etkilemediği düşünülebilir. Medeni durum değişkeni, bilgi yönetimine yönelik alt boyutlarda ve toplam ölçekte yönetici görüşlerinde anlamlı fark ortaya çıkarmazken; İKY yeterliklerine yönelik insan kaynağının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi boyutunda evli yöneticiler lehine anlamlı fark ortaya çıkartmıştır. Yöneticilerin bilgi yönetimi yeterlik algıları Erten'in (2006) çalışmasındaki sonuçlar olan ön lisans, lisans ve lisansüstü mezun yöneticilerin bilgi yönetiminde liderlik ve kendini gerçekleştirme, bilgi teknolojisi kullanma ve bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerilerinin birbirine benzer olması ile paralellik taşımaktadır. Yöneticilerin bilgi yönetimi algıları ise Türkmen'in (2009) çalışması ile benzerdir. Buna göre yöneticilerin görüşleri alınarak öğrenim durumu değişkeni ile bilgi yönetimi yeterliliklerine ilişkin ifadelere katılımlarında anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Bu araştırmalar çalışmamızı desteklemektedir.

Bilgi yönetimine ilişkin skoru çalıştığı departmana göre kıyaslanmıştır. Buna göre öğrenen örgüt ölçeği skoru puanı çalıştığı departmana göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermiştir. Bu bulguya benzer olarak alan yazında, bilgi yönetimi ile öğrenen örgüt uygulamaları arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir (Chen ve Huang, 2009; Currie ve Kerrin, 2003). Bilgi yönetiminin yönetsel, yapısal, kültürel ve

teknolojik bileşenleri arasında yönetsel boyutun en önemli elemanını öğrenen organizasyonlarda en önemli yeri teşkil eden insan kaynağı oluşturmaktadır (Özer vd., 2004). Gloet ve Berrell (2003) çalışmasında bilgi yönetiminin öğrenen örgütsel stratejide katkısı olması için örgütlerin bilgi yönetimi ile örgütlerin iş geliştirmesi arasında bağ kurması ve güçlendirmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bilgi sektörünün ve öğrenen organizasyon gücünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, meydana gelen her yeni değişimin toplumu ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel açıdan etkilediği Özkan (2009) bu süreçte, bilgi örgütlerinde farklı bir yönetim anlayışı benzersiz İKY gereklidir (Yahya ve Goh, 2002). Brewer ve Brewer (2010) göre de bilgi yönetimi, İKY ve eğitim programlarının bilgiyi öğretme hedefleri arasında ilişki bulunmaktadır. Oltra (2005) bilgi yönetiminin etkililiğinde kritik bilgi yönetimi özellikleri ile insan kaynakları uygulamalarının ilişkisinin etkisini vurgulamaktadır. Gloet (2006) ise iş, çevre ve sosyal adalet bağlamında sürdürülebilirliği destekleyecek liderlik ve yönetim yetenekleri geliştirmeye yönelik bilgi yönetimi ve öğrenen organizsyon arasında ki pozitif bağlantıya dikkat çekmektedir. Bu araştırmalar çalışmamızı paralel olarak desteklemektedir.

Bilgi yönetimine ilişkin skoru unvana göre kıyaslanmıştır. Buna göre öğrenen örgüt ölçeği skoru puanı unvana göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermiştir. Argon ve Demirel (2015), yapmış olduğu çalışmada ünvan değişkeni yöneticilerin bilgi yönetimine ilişkin görüşlerinde bilginin elde edilmesi, kullanılması ve depolanması boyutları ile toplam ölçeğe yönelik görüşlerinde anlamlı fark ortaya çıkarmıştır. Üst kıdeme sahip yöneticilerin bilgiyi üretme, paylaşma, depolama ve bilgiyi yönetme yeterliklerine sahip yöneticilerin bilginin paylaşımı ve kullanma yeterliğine ilişkin görüşlerinin ortalaması alt yöneticilerden yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu araştırma çalışmayı destekler niteliktedir.

Entelektüel sermayenin ve öğrenen örgütlerin performansa etki etmemiş olması çok yeni kavramlar olmasından dolayı yöneticilerin bu kavramların işletmeye entegre etmek konusunda tecrübesizliği olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi yönetimi, entelektüel sermaye ve öğrenen örgütler kavramı son 50 yıldaki gelişmelere istinaden, bilhassa son 10-15 yıllık zaman, zarfında oluşmuş teknolojideki gelişmeler, ilerlemelerin çok hızlı gerçekleşmesi sonucunda işletmelerin bir gereksinim olarak bu süreçleri kendi

işletmelerine uyarlamaları, rekabet ve işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için tatbik etmeleri ve kullanmaları zorunlu hale gelmiş kavramlardır.

İşletmenin başarısı için sahip oldukları öz kaynakları yetenekleri ve varlıklarıyla bilgi varlıklarını aynı potada eriterek safi bilginin ulaşamayacağı üst bilgiye ulaşarak işletme devamlılığını sağlamaya çalışmaktadır. Bilgi yönetimiyle ortaya çıkan öğrenen örgütler ve entelektüel sermayeleri esas amaç olarak işletmelerin kendi kurumsal ve kolektif bilgileri oluşturma ve bu bilgileri kullanıma sokma süreci olarak tanımlanmaktadır. Burada ki temel amaç gelişen teknoloji ve rekabet ortamında işletmelerin tehlikeyi önceden görerek tedbir alması ve optimal seviyede kar elde etme isteğinden başka bir şey değildir.

Entelektüel sermayeye ilişkin skorları cinsiyet, çalıştığı departman ve unvana göre kıyaslanmıştır. Katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, çalıştığı departman ve unvana göre öğrenen bilgi yönetimine ilişkin skorları puanı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Bu sonuç doğrultusunda, çalışmayı destekleyecek şekilde Subramaniam ve Youndt (2005) ve Elberdin vd., (2018)'nin araştırmalarında entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bilgi yönetiminin amaçlarından birisi de entelektüel sermayenin etkin bir şekilde oluşturulması ve kullanılması sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca bilgi yönetimi stratejileri temelde entelektüel sermaye birikimlerini kullandığı için çalışmamızda entelektüel sermayenin firma performansı üzerinde etkisi yokken bilgi yönetiminin firma performansı üzerinde etkisi olduğu da söylenebilir. Yazında Lefter ve ark.(2008)'nın iki kavramı bir arada ele alarak yaptığı çalışmada, söz konusu kavramlar arasında olumlu korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu çalışmada, bilgi yönetimi yapıları ve entelektüel sermaye kavramları genel olarak irdelenmiş, ayrı ayrı boyutları değerlendirilmemiştir. Çalışmamızda elde ettiğimiz genel bulgulara göre, iki kavram arası olumu bir korelasyon olduğu sonucu desteklenmiştir.

Entelektüel sermayeye ilişkin skorun eğitim durumuna göre kıyaslanmıştır. Buna göre entelektüel sermayeye ilişkin skoru puanı eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemiştir. Yörük ve Erdem'in (2008) yapmış olduğu çalışmada, işletmelerin sahip olduğu kaynakları oluşturan temel bileşenlerle yaratılmış olan katma değerin eğitim düzeyi ile verimlilik arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit

edilmiştir. Verimlilik düzeyi ile kullanılmakta olan entelektüel sermayeden kaynaklanmakta olan katma değer ile de insan sermayesinden kaynaklanmakta olan katma değer arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirtilmiştir. Örnek ve Ayas'ın (2015) çalışmasında, entelektüel sermayenin çalışanların eğitim düzeyleri üzerindeki etkilerinin analizinde; eğitim, entelektüel sermayeye önem veren işletmelerin verimlilikleri açısından büyük önem taşıdığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla eğitim düzeyi, teknolojik açıdan gelişme sağlayarak sermayenin verimli olmasını sağlamaktadır. Çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça işletmeler, teknolojideki değişimlere daha kolay ve çabuk şekilde uyum sağlamaktadır. Bu çalışma için tespit edilen ortalamalar incelendiğinde ilköğretim düzeyinde eğitim almış katılımcıların eğitime bağlı verimlilik algısının üniversite düzeyinde eğitim almış katılımcılara göre daha düşük olduğu saptanmıştır.

Çalışma sonunda alan yazınındaki öğrenen örgüt, bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye algılamalarına yönelik çalışmalarda elde edilen bulguların, çalışmamızda elde edilen bulguları desteklediği göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle işletmelerin rekabet ortamında önem kazanan insan faktörüne yatırım yapması ve ortaya çıkacak algıları olumlu kılabilmesi adına, öğrenen organizasyon çalışmalarında ortaya çıkacak boyutlara ve entelektüel sermaye algısı oluşturma çalışmalarına önem verilmesi gerekmektedir.

Gelecek çalışmalar, firma büyüklüğü, yaş, gelir seviyesi, iş türü gibi kontrol değişkenlerini içerebilir ve araştırma modelini genişletilebilir.

Örneklem, firmaların aralarındaki farklılıkları araştırmak için iş sektörlerine göre kümelenebilir.

KAYNAKLAR

Abdelsatar, A., Kandilgy, A. and Omary, G. .(2012).Entrance of knowledge management, the third version, Oman : Dar Almasera for publication &Distribution .

Acosta, A.S. (2004), A Diversity Perspective On Organızatıonal Learning And A Learning Perspective On Organizational Diversity, Academy of Management Best Conference Paper.

Ahmed, P. K., A. Y. E. Loh, and M. Zairi. (1999). Cultures for continuou improvement and learning. Total Quality Management 10 (4/5): 426-427

Akgün, A. E., Keskin, H., & Günsel, A. (2009). *Bilgi Yönetimi Ve Öğrenen Örgütler*. Eflatun Yayınevi.İstanbul.

Akhavan, P., R. Hosnavi and M.E. Sanjaghi, 2009. Identification of knowledge management critical success factors in Iranian academic research centers. Educ. Bus. Soc. *Contemporary Middle Eastern Issues,* 2: 276-288.

Akkadechanan, T., Suriyarat, P., & Thachang, R. (2010). *Potential for becoming the learning organization of healthcare organizations in Thailand: Research paper*. Chiang Mai: Chiang Mai University

Akmeşe, H. (2006). *Entelektüel Sermayenin Firma Piyasa Değeri Üzerine Etkisi ve İMKB'de İşlem Gören Şirketler Üzerinde Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Alavi, M. and Leidner, D., (1999), "Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits", Communications of the AIS, (1)7

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly,* 25(1), 107-136.

Alcaniz, L., Bezares, F. G., & Roslender, R. (2011). Theoretical perspectives on intellectual capital: A backward look and a proposal foregoing forward. Article in press. Accounting Forum.

Altuntuğ, K. ve Ege, E. (2012). Doğum Sonu Yaşam Kalitesi Ölçeği'nin Türkçe Uyarlamasının Geçerlik ve Güvenirliği. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 15*(3), 214-222.

Amiri, N.A., R. Majid and A. Omrani, (2010). Studying the Impacts of Organizational Organic Structure on Knowledge Productivity Effective Factors Case Study: Manufacturing Units in a Domestic Large Industrial Group. Eur. J. *Sci. Res*., 40:354-369

Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal* **14**: 33–46.

Andrew, M. (2005). *Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management,* Measurement, and Reporting. Butterworth-Heinemann.

Andriessen, D. (2007). Designing and Testing an OD Intervention : Reporting Intellectual Capital to Develop Organizations. *Journal of Applied Behavioral Science,* 43, 89-107.

Argon, T. ve Demirel, S. (2015), Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynaklarını Yönetimi Yeterlikleri, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2015, Cilt:15, Yıl:15, Sayı:3, 15: 221-264*

Armistead, C. and Machin, S. (1998), "Business process management: implications for productivity in multi-stage service networks", *International Journal of Service Industry Management,* Vol. 9, No. 4, pp. 323-336.

Aslanoğlu, S. ve Zor, İ. (2006), Bilgi Varlıklarının Değerlemesi: Entelektüel Sermaye Ölçüm ve Değerleme Modelleri; Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Muhasebe ve Finansman Dergisi,* Sayı.29. Ocak, s. 152-165.

Awais, M.; Irfan, M.; Bidal, M.; Samin, T. (2012). Helpful Business Value of Advance Bal Information System, IJCSI International Journal of Computer Science Issues 9(2): 415–422.

Aydın, M. (2004). Bilgi sosyolojisi. Açılım Kitap. İstanbul.

Ayer, AJ (2009) The right to be true. In R Neta, D Pritchard (eds) Arguing about knowledge. Routledge, London, pp.11-13.

Bal, Ö. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin öğrenen örgüt olarak okullarına ilişkin algıları,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Barney, J. (1991), 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', Journal of Management, 17: 99–120.

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

Barutçugil, İ.(2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *The Journal of Leadership Studies, 7*(3), 18-40.

Bassi, L.J. (2002), Harnessing the power of intelectual capital, Training & Development, 51 (12), Dec., p. 25-30.

Bayam, B.Y. (2016). "Örgütsel Öğrenme Sürecinde, Örgüt Kültürünün, Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarına Etkisi: Güreş Group", Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa.

Beattie, V., & Thomson, S. J. (2007). Lifting the lid on the use of content analysis to investigate intellectual capital disclosures. *Accounting Forum,* 31, 129–163.

Becker, B. (2013), '*The Determinants of R&D Investment: A Survey of the Empirical Research',* Loughborough University Discussion Papers.

Becker, K. (2005). Individual and organizational unlearning: Directions for future research. International Journal of Organizational Behavior, 9(7), 659-670.

Becker, K. (2010). Facilitating unlearning during implementation of new technology. Journal of Organizational Change Management, 23(3), 251-268.

Bell Chip R. (1997), Intellectual Capital, Executive Excellence, 14 (1), Jan., p. 15.

Bingi, P.; Sharma, M. K.; Godla, J. K. (1999). Critical issues affecting an ERP implementation, *Information Systems Management* 16(3): 7–14

Bischoff S, Aleksandrova G, Flachskampf P (2010) *Strategie der offenen Unternehmensgrenzen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU*). In: Management-Kompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen - Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2010. Meyer JA (ed.), EUL Verlag, Lohmar - Köln.

Bontis, N. (1996), There's a Price On Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically, Business Quarterly, 60 (4), *Summer*, p. 40-47.

Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews,* 3(1), 41–60.

Bontis, N., Chua Chong Keow, W., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of intellectual capital*, 1, 85-100.

Bourdreau, A. and Couillard, G., (1999), "System Integration and Knowledge Management", Information Systems Management, Fall, pp. 24-32

Bozbura, F. T., & Beskese, A. (2007). Prioritization of organizational capital measurement indicators using fuzzy AHP. *International Journal of Approximate Reasoning,* 44, 124–147.

Bozkurt, S. ve Y. Bal (2006), *Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışı Algılarına Yönelik Bir İnceleme,* Uluslararası 5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt II, Kocaeli, Türkiye, 603-612.

Brenner P.M. (2004), Motivating Knowledge Workers: The Role Of The Workplace, Quality Progress 32 (1) , Jan, p. 33-37.

Brewer, P. D. ve Brewer, K. L. (2010). "Knowledge Management, Human Resource Management and Higher Education: A Theoretical Model". *Journal of Education for Business,* 85(6), 330-335.

Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital,* International Thomson Business Press. Thomson Learning Europe

Brown, J.R., Fazzari, S.M. and Petersen, B.C. (2009), 'Financing Innovation and Growth: Cash Flow, External Equity, and the 1990s R&D Boom', *The Journal of Finance,* 64: 151–85.

Bukantaitė, D., Laužackas, R. (2004). Darbo biržos kaip besimokančios organizacijos parametrai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: *Vytauto Didžiojo universitetas*, Nr. 29.. 147-162.

Bukh, P.N., Larsen, H.T., & Mouritsen, J. (2001). Constructing intellectual capital statements. *Scandinavian Journal of Management,* 17, 87-108.

Büyükozan, G. (2002) "Entelektüel Sermaye Yönetimi", KalDer Forum Dergisi, 2(6). NisanMayıs.

Cabrita, M.D.R., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management,* 43, 212-237.

Capurro, R. ve Hjorland, B. (2003). The Concept ofinformation. B. Cronin (Ed.by) Annual Review of Information Science & Technology, Vol 37 içinde (ss. 343-411). New Jersey: Information Today, Inc.

Case, D. O. (2002). Looking for information: A survey of research on information seeking, needs, and behavior. Boston, MA: Elsevier/Academic Press.

Chamnannarongsak, S. (2004). *Effects of leadership behaviors and organization culture on the development of learning organization: case study of private and public hospitals with hospital accreditation.* From http://library.hsri.or.th/abs/res/hs1101t.doc E.T: 17.11.2022

Chand, D.; Hachey, G.; Hunton, J.; Owhoso, V.; Vasudevan, S. (2005). A balanced scorecard based framework for assessing the strategic impacts of ERP systems, *Computers in Industry* 56: 558–572.

Chandavimol, P. (2001). *Selected variables affecting the learning organization characteristics of private sector training units in Bangkok metropolis.* Unpublished master's thesis, Chulalongkorn University, Bangkok.

Chang, D.-S., & Sun, K.-L. (2007). Exploring the correspondence between total quality management and Peter Senge's disciplines of a learning organization: A Taiwan perspective. Total Quality Management & Business Excellence, 18(7), 807-822.

Chang, L., & Birkett, B. (2004). Managing intellectual capital in a professional service firm: exploring the creativity–productivity paradox. *Management Accounting Research*, 15, 7–31.

Chang, S.C. & Shing L.M. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization, 14*(2), 155-185.

Chang, Willianm and Hsieh Jasper (2011). Intellectual Capital and Value Creation-Is Innovation Capital a Missing Link?. *International Journal of Business and Management,* Vol. 6 (2):96-112

Chen, C. J. ve Huang, J. W. (2009). "Strategic Human Resource Practices And İnnovation Performance-The Mediating Role Of Knowledge Management Capacity". *Journal of Business Research,* 62(1), 104- 114.

Choo, C. W. (2002). Information management for the intelligent organization: The art of environmental scanning (3rd Ed.). Medford, NJ: Learned Information.

Choong. K.K. (2008), " Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models. Journal of Intellectual Capital. *Emerald Group Publishing Limited*, 9(4), 609-638

Chrisman, J.J., Chua, J.H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management,* 32(3), 310-318.

Churchman, C. W. (2004). *The systems approach*. New York: Dell Publishing.

Cohen, S. and Kaimenakis, N. (2007). Intellectual Capital and Corporate Performance in.

Cohen, W.M., D.A. Levinthal. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. // Administrative Science Quarterly,. – Vol. 35, No. 1. – pp. 128-152.

Currie, G. ve Kerrin, M. (2003). "Human Resource Management and Knowledge Management: Enhancing Knowledge Sharing in a Pharmaceutical Company". *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1027-1045.

Çelik, A. E., ve Perçin, S. (2000), "Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi, Muhasebe ve Denetime Bakış, *TURMOB*, 1(2),111-118

Çömlek, O., Kitapçı, H., Çelik, V., & Özşahin, M. (2012), The effects of organizational learning capacity on firm innovative performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 367-374.

Darr, E.D., L. Argote, D. Epple.(1995). The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. // Management Science,. – Vol. 41, No. 11. – pp. 1750 - 1762.

Daum.J.H. (2003). Intangible Assets and Value Creation. New York: John. John Wiley & Sons, Inc

Davenport, T. H. (2000). *Mission critical: realizing the promise of enterprise systems*. Harvard Business School Press, Boston.

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

Davies, J. and Waddington, A. (2004), The Management and Measurement of Intellectual Capital, Management Accounting – London, 77 (8), Sep., p. 34-42.

Davis, D. and Daley, B.J. (2008), The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance, Human Resource Development International, 11(1), pp. 51–66.

Debowski, S. (2006). *Knowledge management*. Sydney: Wiley.

DeGeus, A. (1988) 'Planning as learning'. *Harvard Business Review*, March-April, 70-74.

Demirel, Y. ve U. Durna (2006), *Türk Bankacılık Sektöründe İşletme İçi Koşulların Bilgi Paylaşımına Yönelik Engellere Etkisi*, Uluslararası 5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt II, Kocaeli, Türkiye, 999-1013.

Demirhan, A., ve S. Bozkurt (2010), Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışına Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, *Journal of Yasar University,* 18(5), 3016-3027.

Dewire, D.T. (1999), "From The Editor" Information Systems Management (16)4, Fall, pp. 5-6

Di Stefano, P., Kalbaugh, J., Edward, G. (1999), Intellectual Capital, *Rough Notes*, 142 (7), Jul., p. 94-95.

Dimovski, V. (2003). Organizational Learning and Competitive Advantage, PhD Thesis. – Cleveland.

Dodgson, M. (1993). "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", Organization Studies, 14(3):375-394.

Doğan B. (2013). "Örgütlerde Bilgi Yönetimi Ve Örgüt Performansı İlişkisi: Sivil Toplum Örgütleri Örneği". Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sbe.

Dosı, G., R. R. Nelson & S. G. Wınter (Eds.) (1999), The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities, forthcoming, Oxford University Press, Oxford

Dumay, J. (2016), ‘A Critical Reflection on the Future of Intellectual Capital: From Reporting to Disclosure’, *Journal of Intellectual Capital,* 17: 168–84.

Durna, D., K. Ardıç, H. Uzun (2006), *Yöneticilerin Bilgi Yönetimi ile İlgili Algı ve Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma*, Uluslararası 5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt II, Kocaeli, Türkiye, 641-655.

Dyer, W. G. J., Dyer, J. H., & Dyer, W. G. (2013). Team building (5th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass

Dykeman, J. (1997). EDI moves toward the Internet, *Managing Office Technology* 42(6): 37-48.

Dzinkowski, R. (2000). The value of intellectual capital. *Journal of Business Strategy, 21*(4), 3-3.

Dzinkowski, R. (2006), Mining Intelectual Capital, *Management Accounting*, 81 (4), Oct., p. 42-46.

Edmondson, A., Moingeon, B. (1998). From organizational learning to the learning organization. *Management Learning*, Vol. 29, No. 1, 5–20.

Edvinsson L, Malone S (1997) *Intellectual Capital – Realizing your company´s true value by finding its hidden Brainpower*. Harpar Business, New York.

Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning, 30*(3), 320-373.

Edvinsson, L. and Malone, M. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brain-power*. New York: Harper Collins, NY.

Edvinsson, L. and Malone, M. S. (1997), *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Business New York,

Elberdin, M. B., Saenz, J., Kianto, A. (2018). "Knowledge Management Strategies, Intellectual Capital, and Innovation Performance: A Comparison Between High-and-Low Firms", *Journal of Knowledge Management*, 22(8), pp: 1757-1781.

Ercan, İ., ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 30*(3), ss.211-2016.

Erigüç, G. ve Balçık, P.Y. (2007), *Öğrenen Örgüt Ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama,* Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:10, Sayı:1: 75-106.

Ersen, N., Ardıç, M., Akyüz, İ., Peker, H. ve Bardak, S. (2015), Mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin öğrenen organizasyona ilişkin algıları, *Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi,* Yıl: 2015, Cilt: 16, Sayı:2, Sayfa: 113-123

Erten, P. (2006). *Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimini Etkili Kullanabilme Becerileri (Elazığ İli Örneği).* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Fang C. H., Chang S. T., Chen G. L., (2010), Organizational Learning Capability and Organizational Innovation: The Moderating Role Of Knowledge Inertia. African Journal of Business Management. 5(5): pp.1864-1870.

Fettahlıoğlu, O., Hırlak, B., Sayın, F. (2017), İşletmelerde Bilgi Yönetiminin, Örgütsel Kültür Üzerinde Etkisi, *Journal Of Social And Humanities Sciences Research* (JSHSR) 2017 Vol:4 Issue:5 pp:661-672

Fitz-enz, J. (2000). *ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employees Performance*. New York: American Management Association

Foray, D. (2004). *Economics of Knowledge*, The MIT Press, Cambridge

Frederickson, J.R., Webster, E. and Williamson, I. O. (2010), 'Is the Current Accounting Treatment of Education and Training Costs Appropriate?', *Australian Accounting Review,* 20: 265–73.

Fulmer, R.M., Gibbs, P. & Keys, J.B. (1998). The second generation learning organizations: New tools for sustaining competitive advantage. Organizational Dynamics, 27(2), 6-20.

Gammelgård, M.; Närman, P.; Ekstedt, M.; Nordström, L. (2006). *Business Value Evaluation of IT Systems: Developing a Functional Reference Model,* in Proceedings of the Fourth Conference on Systems Engineering Research. Los Angeles, USA.

Garvin, D. A. (2004). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, 48–56.

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? Harvard Business Review, 86(3), 109-116.

Gattiker, T.; Goodhue, D. (2002). *Understanding the plant level costs and benefits of ERP: Will the ugly ducking always turn into a swan?,* in Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society Press.

Gavious, I., & Russ, M. (2009). The valuation implications of human capital in transactions on and outside the exchange. Advances in Accounting, *incorporating Advances in International Accounting*, 25, 165–173.

Gilbert J. B. Probst. (2012.) Practical Knowledge Management: A Model That Works. Available at: http://genevaknowledgeforum.ch/downloads/prismartikel.pdf (E.T:18-11-2022)

Gilley, J. W., & Maycunich, A. (2000). *Beyond the learning organization: Creating a culture of continuous growth and development through state-of-the-art human resource practics.* Cambridge, Mass: Perseus Books.

Gloet, M. (2006). "Knowledge Management and The Links to HRM: Developing Leadership and Management Capabilities To Support Sustainability". *Management Research News,* 29(7), 402-413.

Gloet, M. ve Berrell, M. (2003). "The Dual Paradigm Nature of Knowledge Management: İmplications For Achieving Quality Outcomes in Human Resource Management*". Journal of knowledge management*, 7(1), 78-89.

Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability: lessons from two case studies. The learning organization. – *MCB university press*, Vol. 10, No. 4/5:78-86.

Gonzalez, J.J. (2001), Merging Organizational Learning with Learning Theory- A Task fort he 21st Century?, Journal of Strucured Learning & Intel. Systems, 14: 355-369.

Grant, R.M. (1992). *Contemporary Strategic Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Cambridge, MA: Basil Blackwell.

Guthrie, J., Ricceri, F. and Dumay, J. (2012), 'Reflections and Projections: A Decade of Intellectual Capital Accounting Research', *The British Accounting Review*, 44: 68–82.

Hale, M. M. (1996). Learning Organizations and Mentoring. Public Productivity and Management Review: *SAGE Periodical Press*, 4, 422–433.

Hamod, K. (2010). *Knowledge Organization*. The first copy, Oman: Alsafaa for Publication & Distribution.

Hasanzadeh, M., & Mahaleh, S. F. S. S. (2014). Effect of knowledge management on success of customer relationship management in Eghtesad Novin bank of Tehran. *Global Journal of Management And Business Research, 4*(6), 839-848

Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In P. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds.). Handbook of organizational design (Vol.1, pp.3-10). New York, NY: Oxford University Press.

Helin A (2001) Quality and Measurement of Intellectual Capital at an Accounting Firm supplying an Intellectual Product. In: Kwiatkowski S, Stowe C (ed.) Intellectual Product and Intellectual Capital. Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warschau: 237-271

Holsapple, C. W. (2005). The inseparability of modern knowledge management and computer-based technology. *Journal of Knowledge Management* , 42- 52.

Holsapple, C. W., & Joshi, K. (2004). A formal knowledge management ontology: Conduct, activities, resources, and influences. *Journal of the American Society for Information Science and Technology,* 55(7), 593-612.

Hosnavi, R and Ramezan, M. (2011). Intellectual Capital and Organizational Organic Structure How are the Concept are Related?. *Trends in Applied Sciences Research* 6(3):396-412

Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: the contributing processes and the literatures. *Organizational Science*, Vol. 2, 88–115.

Hult G. T. M., Ferrel O. C., Hurley R. F., (2002), Global Organizational Learning Effects on Cycle Time Performance. Journal of Business Research. 55: pp.377-387

Irzık, G. (2002). Bilgi toplumu mu enformasyon toplumu mu? Analitik-eleştirel bir yaklaşım. Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları 3, Türkiye Bilimler Akademisi. Ankara.

Itami, H. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, London

İpçioğlu, İ., ve Tunca, M. Z. (2002). *"Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi, Ölçülmesi ve Firma Değerine Etkisi",* Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını,.

İştar, N. (2006). "Öğrenen Organizasyonlarda Başarı Kriterleri ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Jennex, M. E. (2005). What is KM? *International Journal of Knowledge Management*, 1(4), i-iv

Jennex, M. E., & Olfman, L. (2002). *Organizational memory/knowledge effects on productivity*, a longitudinal study. In Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences.

Joia.L.A. (2007). Strategies for Information Technology and Intellectual Capital. Challenges and Opportunities, Hershey. London: Information Science Reference.

Jones, G.R. (2000). Organizational Theory, 3rd edition. New York: Prentice Hall.

Kamukama, N., Ahiauzu, A., & Ntayi, J.M. (2010). Intellectual capital and performance: Testing interaction effects. *Journal of Intellectual Capital*, 11, 554-574

Kanter, J.(1999) "Knowledge Management, Practically Speaking", Information Systems Management, Fall pp. 7-15

Kaplan RS, Norton DP (1996) *The Balanced Scorecard*. Translating strategy into action. Harvard Business Press, Boston.

Karim, N. S. A., & Hussein, R. (2008). Managers' perception of information management and the role of information and knowledge managers: The Malaysian perspectives. International Journal of Information Management, 28(2), 114–127.

Kecharananta, N. (2008). *Organizational behavior.* Bangkok: SE-EDUCATION.

Khalili, H., Nejadhussein, S., & Fazel, A. (2013), The influence of entrepreneurial orientation on innovative performance: Study of a petrochemical company in Iran. Journal of Knowledge-based Innovation in China, 5(3), 262-278.

Kılıç, T. (2007). "Örgüt Kültürü, Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler ve Firma Performansı Üzerine Etkileri". Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kim T, Kim W.G, Park S, Lee, G., & Jee, B. (2012). Intellectual capital and business performance: What structural relationships do they have in upper-upscale hotels? *International Journal of Tourism Research*, 14(4), 391- 408.

Kim, D. Y., & Kumar, V. (2009). A framework for prioritization of intellectual capital indicators in R & D. *Journal of Intellectual Capital*, 10(2), 277-293

Kim, T. , Yoo, J. J. E., & Lee, G. (2010). The HOINCAP scale: measuring intellectual capital in the hotel industry. The Service Industries Journal, First published on: 28 September 2010.

King, J. (1999) “Editorial Notes” Information Systems Research (4)4 pp. 291-298

Kitts, B., Edvinsson, L., & Beding, T. (2001). Intellectual capital: from intangible assets to fitness landscapes. *Expert Systems with Applications,* 20, 35-50.

Knight, D.J. (2003), Performans Measures For Increasing Intellectual Capital, Planning Review, 27 (2) Mar/Apr., p. 22-27.

Koonsri, S. (2005). *Organizational development with information technology*. http://www.hrcenter.co.th/column_detail.php?column_id=440&page=1 E.T: 17.11.2022

Kozak, M. (2011). Strategic Approach to Intellectual Capital Development in Regions. Int. J. *Learning and Intellectual Capital,* Vol. 8 (1):187-201.

Köseoğlu, MA., Gider, Ö., Ocak, S. (2009), Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi,* Nisan 2011, 6(1), 215-243.

Kultanan, M. (2005). Knowledge management. *Corrections Journal 53*(2), 17-24

Kutanis, R.O., (2002), “Öğrenen Organizasyonlar”, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Landry R, Amara N (2003) Effects of Sources of Information on Novelty of Innovation in Canadian Manufacturing Firms. In: Fred Gault (ed.) Understanding Innovation in Canadian Industry. *Kingston, Ont.: Queen’s University:* 67-110

Larsen, H. T.; Bukh, P. N. D.; Mourıtsen, J. (1999). Intellectual Capital Statements and Knowledge Management: ‘Measuring’, ‘Reporting’, ‘Acting.’ *Australian Accounting Review,* v. 9, n.19, p. 15-26.

Lee, S. H. (2010). Using fuzzy AHP to develop intellectual capital evaluation model for assessing their performance contribution in a university. *Expert Systems with Applications,* 37, 4941–4947.

Lefter, V., Bob, C., ve Sãseanu, A. (2008). “Intellectual Capital and the Organisational Learning in the Knowledge Society”, *Contemporary Economics,* 2(2): 59-66.

Legrand L, Chatrie I (1999) *Business networks in the knowledge-Driven Economy. Brussels,* European Commission, Luxemburg.

Lentjusenkova, O., Lentju ˇ senkova, O., Lapina, I. and Lapina, ˇ I. (2016), 'The Transformation of the Organization's Intellectual Capital: From Resource to Capital', *Journal of Intellectual Capital*: 17: 610–31.

Lev, B. (2005), *Remarks on the Measurement, Valuation, and Reporting of Intangible Assets.* Rochester, NY: Social Science Research Network.

Lev, B.; Zambon, S. (2003), Intangibles and intellectual capital: an introduction to a special issue. *European Accounting Review*, v.12, n.4, p. 597-603.

Lim, L. L. K., Chan, C. C. A., & Dallimore, P. (2010). Perceptions of Human Capital Measures: From Corporate Executives and Investors. *Journal of Business Psychology*, 25, 673–688.

Lin, H.-F., and Lee, G.-G. (2006). Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. *Management Decision*, Vol. 44 No. 1, pp. 74-88

Lönnqvist A. and Mettänen P. (2002). Criteria of Sound Intellectual Capital Measures. Proceedings of the 2 nd International Workshop on Performance Measurement, *Hanover*, June 6-7:142-154

Lu, W. M., Wang, W. K., Tung, W. T., & Lin, F. (2010). Capability and efficiency of intellectual capital: The case of fabless companies in Taiwan. Expert Systems with Applications, 37, 546– 555.

Mahoney, J.T., & Kor, Y.Y. (2015). Advancing the human capital perspective on value creation by joining capabilities and governance approaches. Academy of Management Perspectives, 29(3), 296-308.

Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success.* New York: McGraw-Hill.

Marsick, V. J. & Watkins K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. Advances in Developing Human Resources Journal. 5(2),132-151.

McAdam, R. (2000). Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study. *Wiley Periodicals Inc.* 3(4), 233-247.

Mekawy, I. (2007). *Knowledge management: practices and definitions*. The first copy, Oman: Alwaraq for Publication & Distribution.

Mengüşoğlu, T. (1988). İnsan felsefesi. Remzi Kitabevi. İstanbul.

Merkuryev, Y.; Tambovcevs, A. (2009). Analysis of ERP systems implementation in the construction enterprises, Computer Science 40: 16.

Mesci M. "Bilgi Yönetimi, Yenilik Ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" Sakarya Üniversitesi, Sbe, Doktora Tezi, 2011

Miles, G., Miles, R.E., Perrome, V. (2002), Edvinsson, Leif, Some Conceptual And Research Barriers To The Utilization Of Knowledge, California Management Review, 40 (3), Spring, p. 281-288.

Miller, W. (1999), Building The Ultimate Resource, Management Review, 88 (1), Jan. 1999, p. 42-45.

Montequín, V. R., Fernández, F. O., Cabal, V. A., & Gutierrez, N. R. (2006). An integrated framework for intellectual capital measurement and knowledge management implementation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Information Science,* 32(6), 525–538.

Montequín, V. R., Fernández, F. O., Cabal, V. A., & Gutierrez, N. R. (2006). An integrated framework for intellectual capital measurement and knowledge management implementation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Information Science,* 32(6), 525–538.

Morgan, G. (1997). Images of organizations. 2nd Edition. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Mossavi, M.S. (2014). Psikolojik Güçlendirme ve Öğrenen Organizasyon Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Mouritsen, J., Bukh, P. N. and Bang, H. K. (2005), 'Understanding Intellectual Capital in an Innovative Medium-sized Firm: The Case of Maxon Telecom', *Australian Accounting Review,* 15: 30–39.

Mouritsen, J., Larsen, H.T., & Bukh, P.N.D. (2001). Intellectual capital and the 'capable firm': narrating, visualising and numbering for managing knowledge. Accounting, *Organizations and Society*, 26, 735–762.

Nafeeseh, R. A.; Al-Mudimigh, A. S. (2011). Justifying ERP Investment: The Role and Impacts of Business. Case A Literature Survey, *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security* 11(1): 185-197.

Nahapiet.J. (2000). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Knowledge and social capital, 119-157.

Na-Takuatoong, O. (2001). *Innovation articles for teacher's learning in education reform.* Bangkok: Faculty of Education, Chulalongkorn University.

National Innovation Agency. (2010). *Build organization and innovation system.* http://www.nia.or.th/2009/main/index.php?section=strategy&page=strategy_nia_system, Erişim Tarihi: 12.11.2022

Neta, R. & Pritchard D (2009) Arguing about knowledge. Routledge, London.

Ngah, R. and Ibrahim, A.R. (2009). The Relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Performance: A Preliminary Study in Malaysian SMEs. International Journal of Management Innovation Systems, Vol. 1(1):48-63

Nonaka, I., & H. Takeuchi (1995) *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation***.**New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., Umemoto, K., & Senoo, D. (1996). From Information Processing to Knowledge Creation: a Paradigm Shift in Business Management. *Elsevier Science* , 203-218.

Nonaka, İ. & Takeuchı, H. (1995), The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York.

Nour Aldin, E. (2010). *Knowledge management and modern technology*, the first copy, Oman: Dar Osama for Publication & Distribution.

Obeidat, B.Y., Tarhini, A., Masa'deh, R.E., & Aqqad, N.O. (2017). The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: a structural equation modeling approach. *International Journal of Knowledge Management Studies,* 8(3-4), 273-298.

Okumuş K. (2013), " Liderlik Tarzları, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Yenilik Ve Firma Performansı İlişkisi" Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sbe, Yüksek Lisans Tezi.

Oltra, V. (2005). "Knowledge Management Effectiveness Factors: The Role of HRM". *Journal of Knowledge Management,* 9(4), 70-86.

Oltulu E. (2014), "İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi", Yüksek Lisans Tezi Ufuk Üniversitesi, Sbe.

Örnek, A. Ş. ve Ayas, S. (2015). Entelektüel Sermaye ile Yenilikçi İş Davranışının İşletme Performansına Etkisi: Bilişim Sektörü Uygulaması, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* 16(2), 91-116.

Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. The Learning Organization, 8(3), 125-133.

Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi* (5 b., Cilt 2). Eskişehir: Eskişehir Kaan Kitabevi.

Özer, P. S., Özmen, Ö. ve Saatçioğlu, Ö. (2004). "Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 6 (1), 254-275.

Özgen, H. ve Türk, M. (1996), "Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli" Amme İdaresi Dergisi, TODAİE, 29(2),71-83.

Özkan, H. H. (2009). "Bilgi Toplumu Eğitim Programları". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 2(10), 113- 132.

Öztürk, M. B. ve Ünsal B, (2003), "Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerine Etkisi", *Asomedya Dergisi,* Nisan (2):28-56

Pabedinskaitė, A. (2010). Factors of successful implementation of ERP systems, Ekonomika ir vadyba 15: 691–697.

Paliulis, N. K.; Uturytė-Vrubliauskienė, L. (2012). Performance measurement system to evaluate the efficiency of e-business, in The 7th international scientific conference "Business and Management 2012": selected papers. May 10–11, 2012. Vol. 1: 895–903.

Panich, W. (2005). *Practitioners' book on knowledge management.* Bangkok: Sukapabchai.

Pears, D. (2003). Bilgi nedir? (Çev. A. Güçlü,). Bilim ve Sanat, Ankara.

Pedder, D. (2006), Organizational conditions that foster successful classroom promotion of Learning How to Learn, Research Papers in Education, 21(2), pp.171–200

Peppard, J., & Rylander, A. (2001). Using an Intellectual Capital Perspective to Design and Implement a Growth Strategy: The Case of APiON. *European Management Journal*, 19(5), 510– 525.

Peppard, J.; Ward, J.; Daniel, E. 2007. Managing the realization of Business Benefits from IT investments, *MIS Quarterly Executive* 6(1): 1–11.

Phinaisup, B., & Kampan P. (2007). *Organization and knowledge management: A case study of successful business organization: Research paper.* Bangkok: National Institute of Development Administration.

Pisano, G.M., R.M.J. Bohmer, A.C. Edmondson. (2001) Organizational Differences in Rates of Learning: Evidence from the Adoption of Minimally Invasive Cardiac Surgery. // Management Science,. – Vol. 47, No. 6. – pp. 752-768

Pitsuwan, W. (2005). Knowledge management in business.*Executive Journal, 25*(1), 22-26.

Plott, C.E. (2007), Humphrey John, preparing for 2020, Training&Development, 50 (11) Nov. p. 46-49.

Prahalad, C. K., & Hamel, G., (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review,* 3, 79-92.

Pulic, A. (2001), "Value creation efficiency analysis of Croatian banks 1996-2000", available online at www.vaic-on.net (E.T: 21.11.2022).

Pundžienė, A. (2005). Profesinio mokymo institucija kaip besimokanti organizacija: problemos ir kaitos gairės. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. Kaunas: *Vytauto Didžiojo universitetas,* Nr. 4, 74–83.

Ramezan, M. (2011). Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 31, 88–95.

Ramezan, M. (2011). Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 31, 88–95.

Rastogi, P. (2003), 'The Nature and Role of IC: Rethinking the Process of Value Creation and Sustained Enterprise Growth', *Journal of Intellectual Capital*, 4: 227–48.

Reece, P. D. (2004). Universities as learning organizations: How can Australian universities become learning organization. Unpublished PhD. Thesis Murdoch University, Australia.

Riani, A.L. (2013), *Relationship between Entrepreneurial Orientation, Marketing Orientation, Knowledge Management and Innovative Performance*. Paper Presented at The International Conference on Innovation Challenges in Multidisciplinary Research and Practice. Kuala Lumpur, Malaysia

Riege, A. (2007). Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 48-67.

Robbins, S. P. (1998), *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Rogers, A. (2006), Escaping The Slums Or Changing The Slums? Lifelong learning and social transformation, International Journal of Lifelong Education, 25(2), pp.125–137.

Roos, G. & Roos, J. (1997). Measuring your company's ıntellectual performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413-426.

Rosenthal-sabroux, c., & grundstein, m. (2008). *a global vision of information management*. modlseeus, (pp. 55-66). Paris.

Rothwell, W. J., & Sredl, H. . (2000). The ASTD reference guide to workplace learning and performance: Present and future roles and competencies. Amherst, MA: HRD Press.

Sağlam, M. (2020), Öğrenen Örgüt Anlayışının ve Entelektüel Sermayenin, Örgütsel Ustalık ve Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisi: Hizmet ve Üretim Sektörü Yönetici Algılarının Karşılaştırmalı Analizi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.

Saint-Onge, H. (2006), Tacit Knowledge: The Key To The Strategic Alignment Of Intellectual Capital, Planning Review, 24 (2) Mar/Apr., p. 10-14.

Sanguanprasit, B. (2000). Building learning organization. *Thai journal of human resources for health development, 2*(2), 129-135.

Seleim, A., Ashour, A., & Bontis, N. (2004).Intellectual capital in Egyptian software firms. *The Learning Organization*, 11, 332-346.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and science of the learning organization.* New York: Currency Doubleday.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.*New York: Doubleday Currency.

Senge, P. M. (1997). "The fifth discipline." Measuring Business Excellence 1(3): 46-51.

Sengé, P. M. (2006). The fifth discipline: The art & practice of the learning organization. New York: Doubleday.

Shaari, Jamal Abdul Nassir, Khalique Muhammad and Isa Abu Hassan bin Md., (2010). Ranking of Public and Domestic Private Sector Commercial Banks in Pakistan on the Basis of the Intellectual Capital Performance. *Proceedings of International Borneo Business Conference (BBC2010)*, Vol.1:210-228

Shaari, Jamal Abdul Nassir, Khalique Muhammad and Isa Abu Hassan bin Md., (2010). Ranking of Public and Domestic Private Sector Commercial Banks in Pakistan on the Basis of the Intellectual Capital Performance. *Proceedings of International Borneo Business Conference* (BBC2010), Vol.1:178-186

Shang, S.; Seddon, P. B. (2000). *A comprehensive framework for classifying the benefits of ERP systems*, in Proceedings of the Sixth Americas Conference on Information Systems: 1005–1014. Long Beach, California, USA.

Sharabati, A, Radi A, Nour A, et al. (2013). The effect of intellectual capital on Jordanian tourism sector's business performance. *American Journal of Business and Management* 2(3): 210–221.

Sharabati, A. A. A. Jawad, S. N. and Bontis, N. (2010), "Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan", *Management Decision*, Vol. 48 No. 1-2, pp. 105-131.

Silvius, A. J. G. (2006). Does ROI Matter? Insight into the true Business Value of IT, Electronic Journal of Information Systems Evaluation 9(2): 93–104.

Simonin, B.L.(1997). The Importance of Collaborative Know-how: An Empirical Test of the Learning Organization. // Academy of Management Journal, – Vol. 40, No. 5. – pp. 1150-1173.

Soh, C.; Markus, L. (1995). *How IT creates business value: a process theory synthesis, in Proceedings of the 16th Annual International Conference on Information Systems*, 29–41. Amsterdam, The Netherlands.

Speckbacher G, Halatek-Zbierchoswi M (2002) *Wertemanagement in Cee – Insights, Facts & Figures*. Institut für Unternehmensführung der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien

Srimuang, A. (2005). HR and learning organization development. *Knon Magazine, 26*(1), 38-42.

Stewart, D. (2001). Reinterpreting the learning organization. The Learning Organization, 8(4), 141- 152.

Stewart, T. (1997), "*The New Wealth of Organizations",* Doubleday, New York, NY.

Stewart, T. A. (1994), "Your company's most valuable asset: intellectual capital", *Fortune*, Vol. 130 No. 7, pp. 68-74.

Stewart, T., and Ruckdeschel, C. (1998). Intellectual capital: the new wealth of organizations. *Performance Improvement, 37*(7), 56-59.

Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, NY

Stinson, L., Pearson, D. and Lucas, B. (2006), Developing a learning culture: twelve tips for individuals, teams and organizations, Medical Teacher, 28(4), pp. 309–312

Strina G (2010) Zu Messbarkeit nicht-quantitativer Größen im Rahmen unternehmenskybernetischer Prozesse. Dissertation, RWTH Aachen University (in press)

Stuller, J. (1998) *'Chief of corporate smarts'*. Training, April, 28-34.

Subaş, A. (2010). *İlköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin öğrenen örgütü (okulu) algılamaları,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, *48*(3), 450-463.

Subramaniam, M., Youndt, M. A. (2005). "The Influence of Intellectual Capital On The Types Of Innovative Capabilities", *Academy of Management Journal*, 4883), pp:450-463.

Sungkhawan, J. (2008). Learning organization toward innovative organization. *Thailand in vestment promotion journal, 19*(6), 63-64.

Sveiby KE (2001) Methods for measuring intangible assets, http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm. E.T: 08.05.2022

Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. CA: Berrett-Koehler Publishers.

Sveiby, K.E. (1998), Intellectual Capital: Thinking Ahead, Australian Accountant, 68 (5), Jun., p. 18-22.

Sward, D. S. (2006), Measuring the business value of information technology. Intel Corporation.

Swart. S. (2006). Intellectual capital: disentangling an enigmatic concept. Journal of Intellectual Capital, Emerald Group Publishing Limited, 7(2), 136-159

Tai, W. S., & Chen, C. T. (2009). A new evaluation model for intellectual capital based on computing with linguistic variable. *Expert Systems with Applications*, 36, 3483–3488

Tapsell, S. (2001), Making Money From Brainpower: The new wealth of nations, Management – *Auckland*, 45 (6), Jul., p. 36-43.

Tawuttanakul, S., & Sribannasarn, P. (2006). Change culture toward learning. *Productivity world*, *11*(62), 57-62.

TDK (2020). Türk Dil Kurumu Sözlüğü, www.sozluk.gov.tr (Erişim Tarihi: 26.03.2022)

Tekeli, İ. (2002). Bilgi toplumuna geçerken farklılaşan bilgiye ilişkin kavram alanı üzerine bazı saptamalar. Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları 3, Ankara.

Teo H. H., Wang X., (2005), Organizational Learning Capacity and Attitude Toward Complex Technological Innovations: An Empirical Study. InterScience. 57(2): pp.264-279.

Thianthai, C. (2007). *Management: an executive perspective* (3rd ed.). Bangkok: Mcgraw-Hill.

Thongpan, S. (2008). HR and knowledge management toward innovative organization. Knon Magazine, 29(3), 84-87.

Tonta, Y. (2001), Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı Ve Uygulama Alanları, http://www.yunus.Hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/bilgiyonetimi.ppt Erişim Tarihi 18.01.2022.

Töremen, F. (1999). *Devlet liselerinde ve özel liselerde örgütsel öğrenme ve engelleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Tsaia, M.-T.; Lib, E. Y.; Leec, K.-W.; Tunga, W.-H. (2011). Beyond ERP implementation, The moderating effect of knowledge management on business performance. Total quality management & business excellence: an official *journal of the European Society for Organisational Excellence* 22: 131–144.

Tsang, E.W.K. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. Human Relations, 50(1), 73-89.

Türk, M. (2003). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi.* Türkmen Kitabevi, İstanbul

Türkmen, H. (2009). *İlköğretim Okul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterlilikleri.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türkoğlu, N. (2016), " Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşma, Entelektüel Sermaye Ve Rekabet Gücü İlişkisinin İncelenmesi" Akdeniz Üniversitesi Doktara Tezi, Sbe,

Ulrich, D. (2006), Intellectual Capital Equals Competence X Commitment, Sloan Management Review, 39 (2) Winter, p. 15-26.

Ulrich, D., and M. A. Van Glinow. (1998), High-impact learning: Building and diffusing learning capability. Organizational Dynamic 22 (2): 52-66

Vail, E.F.(1999), "Knowledge Mapping: Getting Started with Knowledge Management", Information Systems Management, Fall pp. 16-23

Van Buren, M.E. (2007), A Yardstick For Knowledge Management, Training&Development, 53 (5), May, p. 71-78.

Wall, A. (2005). The measurement and management of intellectual capital in the public sector. *Public Management Review*, 7(2), 289-303.

Wall, A. (2005). The measurement and management of intellectual capital in the public sector. *Public Management Review*, 7(2), 289-303.

Wang, W.Y., & Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of intellectual capital,* 6, 222-236.

Watkıns, K.E. ve Marsıck, V.J. (1997), Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Participant's Guide for Interpreting Results, Yayımlanmamış çalışmaları.

Wınter, S. G. (1988). "On Coase, Competence, and the Corporation," Journal of Law, Economics, and Organization 4: 163-180

Wilson, T. D. (2005). The nonsense of knowledge management. In E. Macevicˇ ut¯ e, &˙ T. D. Wilson (Eds.), Introducing information management (pp. 151–164). London.

Wittayapanyanon, S. (2005). *Innovative organization.* http://www.budmgt.com/topics/top02/inno-org.html, Erişim Tarihi: 12.11.2022

Wu, W.Y. and Tsai, H.J. (2005). Impact of Social Capital and Business Operation Mode on Intellectual Capital and Knowledge Management. Int. *J. Technology Management,* Vol. 30(1/2):144-162

Wuppertaler Kreis E.V. (2000) Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen. Deutscher Wirtschaftsdienst. http://www.wkr-ev.de/leitfaeden/bericht5 4.pdf. Accessed September 2010.

Wutthirong, P. (2007). Factors affecting success of knowledge management within the organization. *Journal of Business Administration, 30*(116), 43-56.

Yahya, S. ve Goh, W. K. (2002). "Managing Human Resources toward Achieving Knowledge Management". *Journal of Knowledge Management,* 6(5), 457-468.

Yang, C. C., & Lin, C. Y. Y. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1965-1984.

Yazıcı, S. (2001). Öğrenen Organizasyonlar. 1. Basım. İstanbul: Alfa Yayınları.

Yeniçeri, Ö. ve İnce, M. (2005). Bilgi yönetim stratejileri ve girişimcilik. IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.

Yeniçeri, Ö. ve Y. Demirel (2007), Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi,* 9(12), 221-234.

Yıldız H. (2015), "Firma Performansı Kriterleri Üzerine Entelektüel Sermayenin Etkisi", Yüksek Lisans Tezi İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi, Sbe.

Yosyingyong, K. (2009). *Innovative organization: Concept & Process*. Bangkok: CU Print.

Youndt, M. A. Subramaniam, M. and Snell, S. A. (2004), "Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns", *Journal of Management Studies,* Vol. 41 No. 2, pp.335-361.

Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies, 41*(2):335-361.

Youndt. T. (2007). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. Journal of Management Studies, Blackwell Publishing, 333-361.

Yörük, N. ve Erdem, M. S. (2008). Entelektüel Sermaye ve Unsurlarının, İMKB'de İşlem Gören Otomotiv Sektörü Firmalarının Finansal Performansı Üzerine Etkisi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 22(2), 397-413.

Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan Önemi Ve Bilgi Yönetimi*. İşaret Yayınları

Zaim, H., Tatoğlu, E., ve Zaim, S. (2007). Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Performansı: Nedensel Bir Analiz. *Bilgi Yönetimi Dergisi,* 11(6), 54-67.

Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: VDU.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Çalışan,

Bu anket formu, "Öğrenen Örgüt Ve Bilgi Yönetimi Etkileşiminde Entelektüel Sermayenin Aracı Rolü" isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup, çalışmanın amacı; öğrenen örğütler, entelektüel sermaye ve bilgi yönetimiyle ile ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir. Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Kişisel Bilgiler

Çalıştığı Departman :
Ünvanı / Statüsü : 1)Beyaz Yaka 2) Orta düzey yönetici 3)Üst düzey yönetici
Yaşı :
Cinsiyeti : 1) Bayan 2) Erkek
Eğitim durumu : 1) İlköğretim 2) Lise 3) Yüksekokul 4) Üniversite
5) Yüksek Lisans 6) Doktora
Toplam çalışma süresi:
Bu iş yerinde çalışma süresi:

Öğrenen Örgüt Ölçeği

	Lütfen her maddeyi dikkatlice okuduktan sonra o maddeye ne derecede katılıp katılmadığınızı size en uygun gelen seçeneğe işaret koyarak belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	Kararsızım	katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İşletmemde çalışanlar birbirlerinin öğrenmesine yardımcı olurlar.					
2	İşletmemde çalışanlara öğrenmeleri için zaman tanınır.					
3	İşletmemde çalışanlar öğrenmeleri için ödüllendirilir.					
4	İşletmemde çalışanlar birbirlerine açık ve dürüst şekilde geri bildirimde bulunurlar.					
5	İşletmemde çalışanlar görüşlerini belirtirken, başkalarının ne düşündüğünü de sorarlar.					
6	İşletmemde çalışanlar birbirlerine karşı güven tesis etmek için çaba gösterirler.					
7	İşletmemde yer alan ekipler / gruplar gerektiği takdirde hedeflerini					

	uyarlama özgürlüğüne sahiptirler.					
8	İşletmemde yer alan ekipler / gruplar grup tartışmaları veya toplanan bilgiler ışığında düşüncelerini gözden geçirirler.					
9	Ekipler / gruplar işletmenin kendi tavsiyeleri doğrultusunda hareket edeceğinden emindir.					
10	İşletmem mevcut performans ile beklenen performans arasındaki farklılıkları ölçmek için sistemler oluşturur.					
11	İşletmem öğrendiklerini ve edindiği deneyimleri tüm çalışanların kullanımına sunar.					
12	İşletmem eğitim için harcanan zamanın ve kaynakların sonuçlarını ölçer.					
13	İşletmem faaliyetlerde inisiyatif alan çalışanları takdir eder.					
14	İşletmem çalışanların faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamaktadır.					
15	İşletmem faaliyetlerinde hesaplanmış riskleri göze alan çalışanları desteklemektedir.					
16	İşletmem çalışanları küresel bir perspektiften düşünmeye teşvik eder.					
17	İşletmem karşılıklı ihtiyaçları karşılamak amacı ile dış paydaşlarla birlikte çalışır.					
18	İşletmem çalışanları sorunların çözümünde tüm işletmeden fikir almaya tevşik eder.					
19	İşletmemde liderler çalışanlara mentörlük ve koçluk yaparlar					
20	İşletmemde liderler sürekli öğrenme fırsatları ararlar.					
21	İşletmemde liderler işletme faaliyetlerinin işletme değerleri ile tutarlı olmasını sağlar					

Bilgi Yönetimi Ölçeği

Bilgi Yönetimi Ölçeği						
	Lütfen her maddeyi dikkatlice okuduktan sonra o maddeye ne derecede katılıp katılmadığınızı size en uygun gelen seçeneğe işaret koyarak belirtiniz.	**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	İşletmemizde, müşterilerimiz hakkında bilgi elde etmek için süreçler vardır.					
2	İşletmemizde, mevcut bilgilerden yeni bilgiler edinmek için süreçler vardır.					
3	İşletmemizde, tedarikçilerimiz hakkında bilgi elde etmek için süreçler vardır.					
4	İşletmemizde gelecekteki projeleri geliştirmek için mevcut projelerden geribildirim alınır.					
5	İşletmemizde, sektörümüz içerisindeki ürünler/hizmetler hakkında bilgi edinmek için süreçler vardır.					
6	İşletmemizde, sektörümüz içerisindeki rakiplerimiz hakkında bilgi edinmek için süreçler vardır.					
7	Bireyler arasında bilgi değişimi için süreçlerimiz vardır.					
8	İşetmemizde, bilgiyi yeni ürün/hizmet tasarımına dönüştürecek süreçler mevcuttur					
9	Rekabetçi zekayı eyleme dönüştürmek için süreçlerimiz vardır.					
10	İşetmemizde bilgiyi süzmek için süreçler vardır.					

11	Bireylere organizayon bilgilerini aktarmak için süreçler vardır.					
12	Bireylerdeki bilgiyi organizasyona yaymak için süreçlerimiz vardır.					
13	Organizasyon içerisinde bilginin dağıtımı için süreçler vardır.					
14	Farklı kaynak ve türlerdeki bilginin bütünleştirilmesi için süreçlerimiz vardır.					
15	Bilgiyi örgütlemek için süreçlerimiz vardır.					
16	Güncelliği kaybolmuş bilgilerin değiştirilmesi için süreçlerimiz vardır.					
17	İşletmemizde, deneyimlerden öğrenilen bilgilerin uygulanması için süreçler mevcuttur.					
18	İşletmemizde bilginin yeni ürün/hizmetlerin geliştirilmesinde kullanılması için süreçler vardır.					
19	İşletmemizde bilginin yeni sorunların çözülmesinde kullanılması için süreçler vardır.					
20	İşletmemiz değişen rekabet koşullarına uygun bilgiyi bulabilir ve uygulayabilir.					
21	İşletmemiz bilgiyi çalışanlara ulaşılabilir kılar.					
22	İşletmemiz içinde bilginin uygun olmayan durumlarda kullanılmasının önlenmesi için süreçler mevcuttur.					
23	Organizayon dışında bilginin uygun olmayan durumlarda kullanılmasının önlenmesi için süreçler mevcuttur.					

24	Organizasyon içinde bilginin çalınmasının önlenmesi için süreçler mevcuttur.					
25	Organizasyon dışında bilginin çalınmasının önlenmesi için süreçler vardır.					
26	İşletmemizde, bilginin bazı kaynaklarına ulaşılmasını kısıtlayan teknoloji mevcuttur.					
27	Ticari sırların korunması için geniş kapsamlı politika ve prosedürlerimiz mevcuttur					
28	İşletmemiz bireylerde saklı olan bilgiyi korur.					
29	İşletmemiz bilginin korunmasının önemini açık bir şekilde çalışanlara iletir.					

Entelektüel Sermaye Ölçeği

	Lütfen her maddeyi dikkatlice okuduktan sonra o maddeye ne derecede katılıp katılmadığınızı size en uygun gelen seçeneğe işaret koyarak belirtiniz.	**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	İşletmede bir çalışanın örgütten ayrılması diğer çalışanlar tarafından iyi karşılanmaz.					
2	Çalışanlarımızın çoğu işlerinde ne yaptıklarını ve bunu neden yaptıklarını açıkça bilirler.					
3	İşletmemizde deneyimli çalışanlar ile işletmeye yeni katılanlar arasında kapsamlı bir bilgi paylaşımı mevcuttur.					

4	İşletmemizde bilgi sistematik bir şekilde paylaşılmadığı için elde edilen başarıda birkaç kişinin üstlendiği rol kritik öneme sahiptir ve işletmemizin bu kişilere olan bağımlılığı yüksektir.					
5	İşletmemizdeki bürokrasi yeni fikirlerin uygulamaya konmasını yavaşlatmaz.					
6	İşletmemizin başarısı çalışanlarımızın bilgi ve uzmanlıklarına bağlıdır.					
7	Çalışanlarımız sıklıkla önceden edinilmiş deneyimlere dayalı teknikler ya da süreçler geliştirirler.					
8	İşletmemizde bireysel bilginin, diğer çalışanlar tarafından da kullanılması için paylaşımı çok kolaydır.					
9	İşletmemizde çalışanlar, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi sistemlerine rahatça erişebilirler.					
10	İşletmemiz kendine özgü yetenekleri, becerileri ve bilgilerini geliştirmek için gerekli olan yapısal sistemlere sahiptir.					
11	İşletmemizin sahip olduğu bilgi sistemlerinin en önemli özelliği, organizasyon içinde açığa çıkan bilgilerin kayıt altına alınmasında sağladıkları kolaylıklardır.					
12	İşletmemizde çalışanlar, iş performansını arttırmaya yönelik hazırlanmış olan örgütsel sistemleri kullanabilme becerisine sahiptirler.					
13	İşletmemiz örgütsel bilgimizi ölçme konusunda bize yardımcı olan sistemlere sahiptir.					

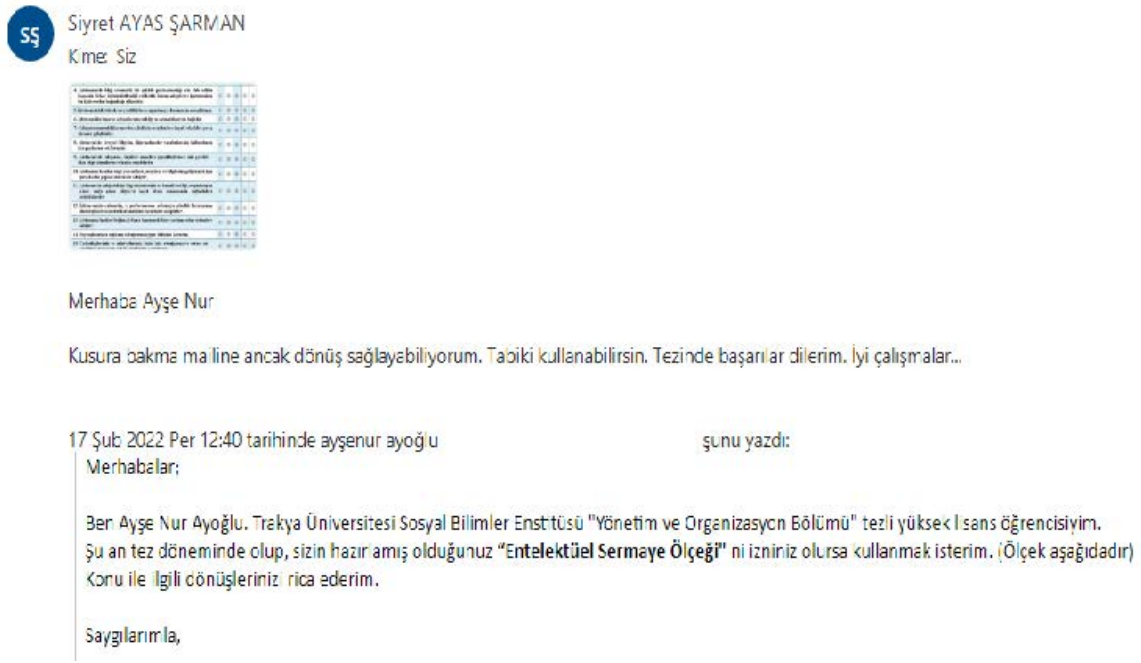
14	Paydaşlarımızla sağlamış olduğumuz uygun iletişimi koruruz.					
15	Tedarikçilerimiz ve müşterilerimiz bizim kim olduğumuz ve onlara ne verdiğimiz hakkında net bir görüntüye sahiptirler.					
16	Müşterilerimiz bizim onların çıkarları doğrultusunda çaba gösterdiğimize inanırlar.					
17	Bu işletmede birbirini tanımanın önemi üzerinde durulur.					
18	İşletmemizdeki iş arkadaşları genelde birbirlerine güvenirler.					
19	İşletmemizin yapısı örgüt içindeki ilişkilerin gelişimini teşvik eder.					

Kaçmaz'ın (2021) geliştirdiği Öğrenen Örgüt ölçeği kullanılmıştır.

Bilgi yönetimi soruları ise Gold, Malhotra ve Segars (2001) adlı araştırmacıların "bilgi yönetimi" süreçlerini açıklamak için ortaya koyduğu araştırmaları esas alan Kahya (2014)'nın uyguladığı çalışma kullanılmıştır.

" "Entelektüel Sermaye" ölçeği: Nazari (2011) ile arkadaşlarının geliştirdiği ve Şahin (2012)'in uyarladığı, Ayas (2015)'ın kullandığı "Entelektüel Sermaye" ölçeği kullanılmıştır.

ÖLÇEK İZİNLERİ



SŞ Siyret AYAS ŞARMAN
Kime: Siz

Merhaba Ayşe Nur

Kusura bakma maline ancak dönüş sağlayabiliyorum. Tabiki kullanabilirsin. Tezinde başarılar dilerim. İyi çalışmalar...

17 Şub 2022 Per 12:40 tarihinde ayşenur ayoğlu şunu yazdı:

Merhabalar;

Ben Ayşe Nur Ayoğlu. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "Yönetim ve Organizasyon Bölümü" tezli yüksek lisans öğrencisiyim. Şu an tez döneminde olup, sizin hazırlamış olduğunuz **"Entelektüel Sermaye Ölçeği"** ni izniniz olursa kullanmak isterim. (Ölçek aşağıdadır) Konu ile ilgili dönüşleriniz rica ederim.

Saygılarımla,

ÖLÇEK KULLANIM İZNİ HAKK.

DT Dilek KAHYA TAŞKIN
Kime: Siz

Merhaba Ayşe Nur hanım,

Yüksek lisans tezimde kullanmış olduğum "Bilgi Yönetimi Süreci Ölçeği"ni tez çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Kolaylıklar dilerim.

İyi günler.

ayşenur ayoğlu 10 Oca 2023 Sal, 10:53 tarihinde şunu yazdı:

Dilek Hanım merhaba;

Ben Ayşe Nur Ayoğlu. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "Yönetim ve Organizasyon Bölümü" tezli yüksek lisans öğrencisiyim.
Şu an tez döneminde olup, sizin hazırlamış olduğunuz **"Bilgi Yönetimi Ölçeği"** ni izniniz olursa kullanmak isterim. (Ölçek aşağıdadır)
Konu ile ilgili dönüşlerinizi rica ederim.

Saygılarımla,

1. İşletmemizde, müşterilerimiz hakkında bilgi elde etmek için süreçler vardır.	①	②	③	④	⑤
2. İşletmemizde, mevcut bilgilerden yeni bilgiler üretmek için süreçler vardır.	①	②	③	④	⑤
3. İşletmemizde, tedarikçilerimiz hakkında bilgi elde etmek için süreçler vardır.	①	②	③	④	⑤
4. İşletmemizde gelecekteki projeleri geliştirmek için mevcut projelerden geribildirim alınır.	①	②	③	④	⑤
5. İşletmemizde, sektörümüz içerisindeki ürünler/hizmetler hakkında bilgi edinmek için süreçler vardır.	①	②	③	④	⑤
6. İşletmemizde, sektörümüz içerisindeki rakiplerimiz hakkında bilgi edinmek için süreçler mevcuttur.	①	②	③	④	⑤
7. Bireyler arasında bilgi değişimi için süreçlerimiz vardır.	①	②	③	④	⑤
8. İşletmemizde, bilgiyi yeni ürün/hizmet tasarımına dönüştürecek süreçler mevcuttur.	①	②	③	④	⑤
9. Rekabetçi zekayı eyleme dönüştürmek için süreçlerimiz vardır.	①	②	③	④	⑤
10. İşletmemizde bilgiyi süzmek için süreçler vardır.	①	②	③	④	⑤
11. Bireylere organizasyon bilgilerini aktarmak için süreçler mevcuttur.	①	②	③	④	⑤

ETİK KABUL İZNİ

Evrak Tarih Sayısı: 01.03.2022-218313

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : E-29563864-050.04.04-218313 01.03.2022
Konu : Kararlar

Sayın Prof. Dr. Sinan ÜNSAR

Danışmanlığını yaptığınız, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayşenur AYOĞLU tarafından yapılmış olunan başvuru, Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 23.02.2022 tarihli toplantısında alınan 02/01 numaralı kararı ile uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan

Ek:Etik Kurul Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge Doğrulama Kodu :BS560EN8ZL Pin Kodu :59972 Belge Takip Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/trakya-universitesi-ebys
Adres : Trakya Üniversitesi Rektörlüğü Balkan Yerleşkesi 22030 Edirne
Telefon : 2842234004 Faks : 2842234203
e-Posta:ozelkalem@trakya.edu.tr Web:http://www.trakya.edu.tr/
Kep Adresi : trakyauni@hs01.kep.tr
Bilgi için : Ceyda DURSUN
Unvanı : Sekreter

Evrak Tarih Sayısı: 01.03.2022-218313

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU

Oturum Sayısı: 2022/02
KARAR NO: 2022.02.01 **Karar Tarihi: 23.02.2022**

Akademik Danışmanlığını Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Prof.Dr. A. Sinan ÜNSAR'ın yaptığı, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayşenur AYOĞLU tarafından, Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nda değerlendirilmek üzere gönderilen "Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi Etkileşiminde Entelektüel Sermayenin Aracı Rolü" başlıklı araştırma dosyası incelenmiştir. Araştırmanın; gerçekleştirilmesinde etik bilimsel standartlar açısından sakınca bulunmadığına mevcudun oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Prof. Dr. Rıdvan CANIM
Üye
Edebiyat Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐Evet ☒hayır

Prof.Dr. Ahmet Hamdi ZAFER
Üye
Devlet Konservatuvarı
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐Evet ☒hayır

Prof.Dr. Melihat TÜZÜN
Üye
Güzel Sanatlar Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐Evet ☒hayır

Prof. Dr. Cem ÇUHADAR
Üye
Eğitim Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Doç.Dr. Mehmet Kenan TERZİOĞLU
Üye
Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Doç.Dr. Gökhan ILGAZ
Üye
Roman Dili ve Kültürü Arş.Enst
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒ yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Evrak Tarih Sayısı: 01.03.2022-218313

Doç. Dr. Esma MIHLAYANLAR
Üye
Mimarlık Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Doç.Dr. Ahmet Emre DAĞTAŞOĞLU
Üye
İlahiyat Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Doç. Dr. Emre ATILGAN
Üye
Proje Koordinasyon Uyg.ve Arş.Merk
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Dr. Öğr. Üyesi Levent DOĞAN
Üye
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül KILIÇ
Üye
Balkan Araştırma Enstitüsü
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır