# Örgütsel Değişimde Beşeri Sermayenin Rolü
## The Role of Human Capital on Organizational Change

H. Mustafa Paksoy* - B. Dilek Özbezek**

**Özet**

*Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinin yaşandığı günümüzde sosyal ve ekonomik değişimlerle birlikte endüstri ilişkileri de önemli değişiklikler göstermektedir. Bu değişim sürecinin altındaki en önemli neden ise, bilişim teknolojileri alanında meydana gelen baş döndürücü hızdaki gelişmelerdir. Bu teknolojiler günlük yaşamı etkileyip değiştirdiği kadar örgütleri de etkilemekte ve değişime zorlamaktadır. Çünkü teknolojik yenilikler ile küreselleşmenin hız kazanması ve tüm alanlarda sınırların ortadan kalkması küresel pazarları doğurmuş ve bu durum örgütleri yaşamlarını sürdürebilmeleri için yeni yollar aramaya sevk etmiştir. Bu sebeple, örgütlerin oluşacak yeni fırsatları takip etmeleri ve değişime ayak uydurabilmeleri için örgüt içinde gereken düzenlemeleri yapmaları gerekir. Aksi takdirde amaç ve hedeflerini gerçekleştiremez hale gelir ve yok olurlar. Dolayısıyla değişim olgusunun tartışılmaz bir gerçek olduğu günümüz dünyasında örgütlerin mali ve fiziki sermayelerinin etkinliği ve sonuç üretebilme güçleri beşeri sermayelerinin etkinliği ve yetkinliği ile arasındaki ilişki çalışmanın konusu olarak ele alınmıştır. Bu çalışmanın amacı, değişim ve beşeri sermaye literatürü arasında paralellik kurarak, özellikle değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için birinci derecede gerekli olan yetenek ya da gücü ifade eden beşeri sermaye literatürünü incelemektir. Çalışmada değişimin hangi gerekçelerden kaynaklandığı ve onun niteliği üzerinde durulduktan sonra, örgütsel değişim sürecinde beşeri sermayenin önemi ve değişmeyi gerekli kılan durumlar tartışılmıştır. İnsanın evrendeki rolünün sorgulandığı bilgi toplumundan söz edilen ve bilginin ön plana çıktığı günümüz dünyasında, insan sermayesi eski yapıların değişimi ve yenilenme sürecinde itici güç olarak kabul edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Örgüt, Değişim, Örgütsel Değişim, Beşeri Sermaye*

**Abstract**

*Industrial relations together with the social and economic developments have experienced substantial changes through a transformation process from the industrial society to the information society. The most important underlying reason for this transition is the rapid changes in information technologies. These technologies affect organizations and require them to change as much as they change and affect everyday of life. Because globalization, gained momentum with technological innovations and the disappearance of borders in all areas in global markets have led organizations to look for new ways to survive and thus, organizations should follow new oppurtunites and make changes in their structures to keep up with the developments. Otherwise, they would fail to realize their goals and targets, and ultimately they would disappear. Consequently, change is a indisputable fact in today's world forces organizations to produce financial and physical capital, human capital effectiveness, and the result is directly proportional to the effectiveness and competence. The purpose of this study, is to change and establish a correlation of human capital literature, especially in the first degree of change which is required to perform a successful express ability or power to examine the human capital literature. In this research, after emphasized on which reasons these changes stem from, and on their characteristics, it was debated over the importance*

* Doç. Dr. Kilis 7 Aralık Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi
** Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Doktora, Özel Öğrenci

*of role of human capital in the organizational change process and the situations which makes the change needed. In today's world that is questioned the role of knowledge- based society and knowledge is more important than ever, the capital of human has been accepted as a driving force in the process of change and renewal of old buildings.*

**Key Words:** *Organization, Change, Organizational Change, Human Capital*

## Giriş

Değişim, evrensel bir gerçektir. Hız ve etkisi farklı olmakla birlikte, evrendeki tüm varlıklar değişimin çekim alanı içindedir. Değişimin hızı, değişimin en belirgin özelliğidir ve değişim bu özelliğini, sürekliliğine borçludur[1]. Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde toplumlar ilkel toplumdan tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna, günümüzde ise sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş şeklinde farklı gelişme aşamaları geçirdiği ve her bir aşamada içinde bulunulan çevre koşulları tarafından şekillendirilmiş bir takım özelliklerinin olduğu ve sürekli bir değişim yaşadığı gözlenmektedir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinin yaşandığı günümüzde siyasal, sosyo-kültürel, ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan etkileşimler, kaçınılmaz olarak örgütler üzerinde de etkili olmuş ve değişimlerle birlikte endüstri ilişkileri de bir dönüşüm süreci içerisine girmiştir. Örgütler gelişen teknoloji ile artan rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmek ve faaliyet gösterdikleri alanda etkinliklerini artırabilmek için sürekli değişim ve yenileşme süreci içerisindedirler.

Örgütler açısından bu farklı üretim araçlarını öne çıkarmayı gerektirmektedir. Bu yeni üretim araçları bütün boyutları ile örgütün beşeri yönünü temsil eden insan sermayesine işaret etmektedir. Küreselleşmenin ve bilgi ekonomisinin etkilerinin her geçen gün daha yoğun hissedildiği günümüz dünyasında, işletmecilik alanında pek çok yeni kavram ve anlayış ortaya konulmakta ya da mevcut kavramlar yeniden tanımlanmaktadır. Bu süreçte beşeri sermaye kavramı hem akademisyenler hem de uygulamacılar tarafından ilgi gören konuların başında gelmektedir. Pazarların farklılaştığı, rekabetin arttığı, ürün ve hizmetler arasındaki farklılıkların azaldığı, bilginin önemli bir güç haline geldiği günümüz iş dünyasında işletmeler açısından beşeri sermayenin farklılık yaratan, örgüte değer katan bir yapıya büründüğü dikkatleri çekmektedir. Çünkü beşeri sermaye, işletme çalışanlarının sahip oldukları bilgilerin, yeteneklerin ve deneyimlerin değeri olup, örgütsel yenilik ve yenileme sürecinin temel kaynağını teşkil etmektedir. Beşeri sermaye, araştırma-geliştirmeden yüz yüze müşteri ilişkilerine kadar bir işletmenin yaratıcılık kaynağıdır. Beşeri sermaye, insan bilgisinin değeridir. Yani insan sermayesi, insanın kendisindedir. Bu nedenle işletmeler insan sermayesini satın alamazlar, sahip olamazlar ancak belirli bir süre o kişiyi istihdam etmek suretiyle kiralayabilirler. İnsan sermayesi çalışan-

[1] Yalçın vd., "Bilgideki Değişimin Örgütsel Değişime Etkisi Üzerine Bir İnceleme", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:2, Sayı: 1, Haziran 2009, s.49

lar işletmeden ayrıldıklarında işletmeden ayrılır. İnsan sermayesi, işletme için yaratıcılık ve yenilik ile ölçülebilen işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının ne kadar etkin kullanıldığını içermektedir[2].

Bu bağlamda, çalışmanın amacı, beşeri sermayenin örgütsel değişimdeki rolünü irdelemektir. Çalışma içerisinde öncelikle, tarım, sanayi ve bilgi toplumundan genel hatları ile söz edilmekte, sonrasında beşeri sermayenin gelişimi ve örgütsel değişime katkıları incelenmektedir. Bu amaçla ilk bölümde örgüt ve örgütsel değişim kavramlarının tanımlanması yapılmıştır. İkinci bölüm beşeri sermayenin gelişimi ve örgütsel değişim sürecindeki yerini incelemekte, beşeri sermayenin örgütsel değişim ile ilişkisini ele almaktadır. Çalışmanın temel fikrinin tartışıldığı son bölümde ise örgütsel değişim sürecinde beşeri sermayenin önemi vurgulanmaktadır.

## Örgüt ve Örgütsel Değişim

### *Örgüt Kavramı*

Örgüt (organizasyon), yaşayan en küçük varlık olan organizma sözcüğünden türetilmiş bulunmaktadır. Örgüt diğer bilimsel disiplinler ile karşılaştırıldığında nispeten genç bir bilim dalıdır. Örgüt kavramı literatürde hızla gelişmesine rağmen, henüz birleştirilmiş bir tanımı bulunmamaktadır[3]. Türk Dil Kurumuna göre; örgüt, ortak bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat şeklinde tanımlanmaktadır. Yani bir örgüt aslında ortak bir amaç veya hedef için bir araya gelen insanların (ve kaynakların) oluşturduğu belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimlerdir. Dahası, örgüt kendi üyelerinin etkileşimi bilinçli ortak bir amacı gerçekleştirme yolunda koordine edilmesidir[4]. Çeşitli yazarlara göre örgütün, bir çok farklı tanımı vardır. Örgütün tek bir tanımının yapılamamasının sebebi farklı ekollerden gelen araştırmaların örgütü farklı açılardan incelenmelerinden kaynaklanmaktadır[5].

Barnard (1994), "örgütü, iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi" olarak tanımlamış ve bir örgütün, ortak bir amacı başarmak için aksiyona katkıda bulunmaya gönüllü, birbirleriyle iletişime girebilen bireyler olduğunda ortaya çıktığını öne sürmüştür. Schein (1970) örgütü; "iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü", Etzoni (1964) "belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler", Marc ve

[2] Luthy David, H., "Intellectual Capital and Its Measurement" (internet Version) 24.04.2000. www.3bus.osaka_cu.ac.jp/apira98/archives/htmls/25.htm, s. 2

[3] Hunsicker Frank R., http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/hunsicker.pdf , 2010, s. 153

[4] Hunsicker Frank R., a.g.e s.153

[5] Ivanko Štefan, "Modern Theory of Organization, Web Publication", http://www.cubus.si/press/Modern-Theory-of-Organization-dr-Ivanko.pdf, 2012, s. 6

Simon (1958) ise, "üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı" olarak tanımlamışlardır[6].

İşletme biliminde ise örgüt kavramı dar ve geniş anlamda tanımlanmaktadır. Dar anlamda örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri yapılandırılmış bir süreçtir[7]. Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır.

Organizasyon veya örgüt; amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin tanımlanması ve gruplanması, işleri yapacak kişilerin ve onların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, insanların bir arada etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için gerekli fiziki ortamın hazırlanmasıdır. Örgütler, amaçları gerçekleştirmek için meydana getirilen bir sosyal gruplar olarak çok önemli görevleri yerine getirmektedirler. Örgüt sosyal bir kurumdur ve sosyal sistemlerin birleşmesi sonucunda oluşur. Buna paralel olarak örgüt insanların, amaçlarına ulaştıracak uzun ve/veya kısa dönemli planlarını hayata geçirmek üzere, sinerji etkisi yaratacak şekilde bilinçli bir biçimde bir araya gelerek bilgi, yetenek, deneyim ve güçlerini ortaklaşa kullandıkları, işbölümünü ve işbirliğini gerçekleştirdikleri, planlanmış ve uyumlaştırılmış göreli açık koordinasyon sistemlerdir[8].

Genel olarak, örgütleri inceleyen ya da örgütler üzerinde çalışan kişiler, örgütleri belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bireylerin bir araya geldiği sosyal yapılar olarak tahayyül etmektedir. Buna göre bütün örgütler kendileri için bir amaç belirlemek zorundadır. Bütün örgütler belirledikleri amaçları gerçekleştirmek üzere kişileri bir araya getirmek ve harekete geçirmek zorundadır. Başka bir deyişle, bütün örgütler personele sahip olmak zorundadır. Bütün örgütler belirledikleri amaca hizmet eden kişilerin çabalarını koordine etmek ve kontrol etmek zorundadır. Bütün örgütler, bu söylenenleri yapabilmek için, çevrelerinden kaynak bulmak zorundadır. Bütün örgütler, her ne üretiyorlarsa ürettiklerini çevrelerine belirli bir maliyet karşılığında sunmak zorundadır (aksi takdirde çevreden kaynak teminini sürdüremezler)[9]**.** Bunun için iç ve dış çevrenin hızlı değişim istemlerine karşı gerekli yanıtı vermesi ve kendini çevreye (ya da gücü yeterliyse çevreyi kendine) uyarlaması gerekir. Çevreyle örgüt arasındaki uyumsuzluk doku uyuşmazlığına benzer. Çevre kendisiyle bütünleşemeyen örgütü yok eder[10].



6 Güçlü Nezahat, "Örgüt kültürü", *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 2003, 6, s.147

7 Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ. 11. Baskı, İstanbul, 2007, s. 132

8 Koçel Tamer, ag.e. s.132; Sucu Yaşar, "Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler: Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli", http://www.yasarsucu.net/pdf/OD.pdf , 2000,s.17

9 Doğan Nadi Leblebici, "Örgüt Kuramının Temelleri*", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, 2008, s. 116-117

10 Çınar İkram, "İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi" *Ege Eğitim Dergisi*, 6, 2005, s.83

### *Değişim ve Örgütsel Değişim*

Literatürde, değişim kavramına farklı anlamlar yüklenerek tanımlandığı görülmektedir. Değişim evrensel bir perspektif açısından bakıldığında geçiş, dönüşüm ya da gelişim olarak tanımlanabilir[11]. Bu noktadan hareketle değişim, bireyin iş ortamında, sosyal çevrede, kendi biyolojik ve psikolojik yapısında meydana gelen bir oluşum olarak gelecek yılların anahtar kavramları arasında sayılmaktadır[12]. Koçel değişimi; belirli bir süre içinde doğada, toplumda, bireyde, birimde ve örgüt gibi yapılarda gözlenen başkalaşım ve farklılaşmalar değişim olarak nitelendirilmiştir[13]. Genel olarak değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmektir[14]. Bu, kişilerin, nesnelerin yerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek vs.nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesine kadar olan değişimi ifade eder. Buna paralel tanım ise, mevcut olan durumumuzun iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretebilme ve bunu uygulama sürecidir şeklinde tanımlanmaktadır[15].

Evrensel bir olgu özelliği taşıyan değişim ve değişime uyum kavramı, çok tartışılan konulardan birisidir. Çünkü, çevremizdeki maddi veya manevi her şey değişimin kapsamı içinde yer almaktadır. Değişim günlük yaşantının kaçınılmaz bir parçasıdır. Yaşayan ve yaşamayan her şey bir önceki günden farklıdır; bir önceki güne göre değişmiştir[16]. Her sabah uyandığımızda insanların davranışlarından teknolojik yeniliklere, doğadaki olaylardan sosyal yaşam kurallarına kadar her şey ama her şey hızla değişmektedir. Bu nedenle, belirli bir amaç, bu amacı gerçekleştirme iradesi ve amaca ulaşmayı etkileyen koşullarla çevrelenen nesneler, olaylar, düşünceler ve bunların oluşturduğu sistemler değişim olgusuyla yüz yüzedirler ve bu gerçekten kaçmaları mümkün değildir[17].

[11] Gilley, vd., "Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness" *International Society for Performance Improvement* Published online in Wiley InterScience, 2009, s.76

[12] Töremen Fatih, "Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri" *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt: 12, Sayı: 1, ELAZIĞ, 2002, s.186

[13] Koçel Tamer, ag.e. s.524

[14] Koçel Tamer, ag.e. s.132

[15] Kozak Akoğlan Meryem ve Güçlü Hatice, "Turizm işletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir inceleme", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, http://www.isgucdergi.org/index.php/, 2003, s.1

[16] Siddiqui Faryal, "Impact of Employee's Willingness on Organizational Change", *Journal of Economics and Sustainable Development*, Vol.2, No.4, www.iiste.org, 2011, s.193

[17] Sözen H. Cenk ve Basım Nejat, *Örgütsel Değişim ve Öğrenme* Siyasal Kitapevi, Birinci Baskı, Ankara, 2009, s.1

Günümüzde iş örgütlerini en çok meşgul eden kavramların başında değişim kavramı gelmektedir. Gerçekten de 1. Sanayi Devriminden (hatta öncesinden) bugüne kadar değişimin olmadığı hiç bir dönem bulunmadığı gibi bundan etkilenmemiş ve örgütsel değişime uğramamış hiç bir örgüt olmamıştır[18]. Değişim her yapının temel ve vazgeçilmez karakteristiğini oluşturmaktadır. Değişme sosyal ve kültürel olan her şeyin doğasında vardır. Bu sosyal ve kültürel olguların asla statik kalamayacağını ortaya koyar[19]. Uygarlık tarihine bakıldığında toplumların kendilerini topyekun değiştirdikleri, yepyeni ve beklenmedik bir biçime girdikleri dönemlere rastlanmaktadır. İnsanlık tarihi, bugüne kadar yazı devrimi, tarım devrimi, sanayi devrimi ve bilgi devrimi gibi dört büyük devrime tanıklık ettiği görülmektedir. Ortaya çıktıkları zaman itibariyle, bu devrimlerin her biri, insanlık medeniyetine farklı boyutlar, farklı zenginlikler katmıştır[20]. İnsanlığın gelişim süreci ile birlikte ortaya çıkan uygarlık tarihi incelendiğinde her bir dönemin içinde bulunulan koşullar tarafından şekillendirilmiş bir takım karakteristik özelliklerin olduğu görülecektir[21]. Bu dönemlerden insanlık tarihinde en önemli iz bırakanlardan birincisi insanları toprağa ve yerleşik hayata bağlayan tarım toplumuna geçiştir. İkincisi, tarım toplumundan kitlesel üretimin, tüketimin ve eğitimin önemli olduğu sanayi toplumuna geçiştir.

Her ne kadar günümüzde sanayileşme esnasında ve sonrasında meydana gelen toplum yapısı için çok şey söylenmekte ise de öncesinin önemsiz olduğu anlaşılmamalıdır. Çünkü geride çok uzun bir tarihi geçmiş bulunmaktadır. Bu süreç içerisinde sanayi devrimi kadar önemli bir devrim daha vardır ki, tarım devrimi olarak adlandırılmaktadır[22]. Yaklaşık yirmi bin yıl önce bazı avcı ve toplayıcı gruplar yaşamlarını sürdürebilmek için evcilleştirilmiş hayvanları yetiştirmeye ve belirli toprak parçalarını ekmeye başladılar. Kır toplumları esas olarak evcil hayvanlara dayanırken, tarım toplumları tahıl yetiştiren, tarımı uygulayan toplumlardır[23]. İnsanoğlunun tarım devrimi ile yerleşik düzene geçmiş ve bir üretim aracı olan toprağın mülkiyeti üzerine kurulu toprak ağalığı yöne-



[18] İraz Rıfat ve Şimşek Göksel, "Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:4, Sayı 7, 2004, s.102

[19] İnce Mehmet, "Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 2005, s.320

[20] İzci Ferit ve Arslan Nagehan Talat, "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Örgütsel Yapıda Meydana Gelen Değişimler: Bilişim Teknolojisi Örgütsel Yapı İlişkisi" *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* No:30 Mart 2004, s.32

[21] İnce Mehmet ve Oktay Ercan, "Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi", *3.Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi*, Kırgızistan/Celalabad, 554-567, 4-9 Haziran 2005, s.16

[22] Tatar Taner, "Sanayi Sosyolojisi" Ders Notu, http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1046/file/sanayi.pdf 2010, s.24

[23] Kocacık Faruk, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi* Mayıs 2003 Cilt : 27 No:1, s.1

timini devam ettirme anlayışı egemenliğini sürdürmüştür. Tarım devrimi, insanoğluna sadece değişik tarım ürünleri sağlamakla kalmamış, bununla birlikte büyük bir üretim fazlası ve toprak sahipliğine de yol açmıştır. Bu dönemin en önemli özelliği arazi ve tarım araçları önem kazanmasıdır[24].

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş döneminde buharın bulunması ve ulaşım teknolojilerinde kullanılmasının da etkisiyle üretimin kitlesel olarak gerçekleştirilmesi ve bu dönemde işletme açısından temel kaynak olarak sermayenin öne çıkması söz konusu olmuştur. Sanayi devrimi ile, endüstriyel ürün ve makineler sayesinde uluslararası kapitalist monopoller meydana gelmiştir. Yeni teknolojilere dayalı artan işbölümü ve uzmanlaşma, üretimdeki verimliliği etkilemiş, insanlık o güne kadar görmediği bir üretim artısına tanık olmuştur. Geleneksel tarım toplumunda üretim, evlerde, el tezgahlarında yürütülürken, sanayi devrimiyle birlikte üretim kitlesel boyut kazanarak, fabrikalarda yapılmaya başlamıştır[25]. Yirminci yüzyılın sonlarında ve yirmi birinci yüzyılın başında sanayi çağından bilgi çağına geçilmiştir[26]. Bilgi toplumunun teorik anlamda alt yapısını Danniel Belle' kadar götürmek mümkündür. Bell 1973 yılında yazdığı "The Coming of-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting" adlı eserinde sanayi sonrası toplum kavramını ortaya atmıştır. Daniel Bell, sanayi sonrası toplumu dinamizmini bilgiden alan merkezi ve öncü insanı toplumun ihtiyaç duyduğu vasıflarla donatılmış uzmanlardan oluşan, temel üretim sektörü hizmetler olan ve kişiler arası bir oyunun geçerli olduğu bir toplum olarak tanımlamıştır[27]. Sanayi sonrası toplum, enformasyon toplumu ya da bilgi toplumu olarak nitelendirilen günümüzde bilgi stratejik bir faktör haline gelmiştir. İnsan hayatını şekillendirmeye başlayan ve bilgi/bilişim ile telekomünikasyon teknolojilerindeki gelişme ve yakınlaşmanın bir sonucu olan bu devrim günlük yaşamın her alanına nüfuz etmiş ve pek çok köklü değişimleri de beraberinde getirmiştir[28]. Yeni toplumda insanların çalışma alanları değil, aynı zamanda yaptıkları işlerde bir takım değişikliklere uğramıştır[29]. Sanayi çağında, örgütler için bina, makine, fabrika ve ekipman gibi maddi varlıklar ekonomik gücün kaynağı olmasına rağmen, günümüz bilgi çağında yetkinlikler, beceriler ve insanlar gibi entelektüel varlıklar şu an ve geleceğin gizli zenginlik

[24] İzci, Ferit ve Arslan, Nagehan Talat, a.g.e. s.32 ; İnce, Mehmet ve Oktay, Ercan, a.g.e s.16

[25] Aydınlı, Halil İbrahim, "Sosyo-Ekonomik Dönüşüm Sureci (Post-Fordizm) ve Sanayi Ötesi Yaklaşımlar" *Kamu-İş*; 2004, Cilt:7, Sayı: 4, s.2

[26] Guthrie, vd., "Extended Performance Reporting: Evaluating Corporate Social Responsibility And Intellectual Capital Management" *Issues in Social and Environmental Accounting* Vol. 1, No. 1 June 2007 s.3

[27] Dikkaya Mehmet ve Özçalışır Deniz, "Küreselleşme ve Bilgi Toplumu: Eğitimin Küreselleşmesi ve Neo-Liberal Politikaların Etkileri", *Uluslararası İlişkiler Dergisi* Cilt: 3, Sayı: 9, 2006, s.155

[28] İzci Ferit ve Arslan Nagehan Talat, a.g.e s.32 ; İnce Mehmet ve Oktay Ercan, a.g.e s.16

[29] İnce Mehmet, a.g.e s. 323

kaynağı olmuştur[30]. Bunun sonucu olarak sanayi toplumunun yükselen sınıfı olan yarı vasıflı işçi sınıfı yeni toplum yapısında bilgi çalışanına dönüşmüştür. Hizmetler sektörünün gelişmesine paralel olarak bu sektörlerde çalışan beyaz yakalıların sayıları da artmıştır. Bilgi toplumunun öznesi konumundaki "bilgi işçisi" yeni ekonominin ve yeni toplumsal yapının lokomotifi konumundadır[31]. Üçüncü Dalga adlı yapıtında tarım, sanayi ve bilgi devrimlerinden söz eden Toffler (1981), tarım devriminin 1000, sanayi devriminin 300 yıl sürdüğünü, ama bilgi devriminin 100 yılda tamamlanacağını öngörmektedir. Tarım ve sanayi toplumlarında "güç" insan ve makine gücünü elinde bulunduranlarda iken, bilgi toplumunda "güç", bilginin, yani aklın gücünden yararlananlardadır[32].

Bütün bu değişiklikler toplumların ve insanların hayatı algılama tarzlarından, tüketim konseptlerine kadar her boyut için evrensel bir hal almıştır. Bunlar sistem olarak bütünü, genel olarak toplumu ve özel olarak da örgütleri değiştirmektedir[33]. Örgütler, çevreleri ile sürekli etkileşim içinde olan ve her çeşit girdi - çıktı alışverişinde bulunan, açık ve canlı sistemler veya organizmalar olarak kabul edilmektedirler. Örgütler bu kapsamda ele alındıklarında, onları etkileyen ve değişmelerine neden olan çok çeşitli etmenlerin bulunduğu göze çarpmaktadır. Değişim günümüzde etkilerinden kaçılması zor olan, süreklilik gösteren, belirgin bir şekilde gerçekleşen ve etkileri sınır tanımayan olgulardan biri olarak görülmektedir. Örgütlerin birer canlı organizma olarak değerlendirilmesi, onların çevreleriyle uyum içinde yaşaması ve çevresel değişimlere uyabilmeleri için öğrenmeleri gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır[34]. Örgütün tanımından ve geçirdiği aşamalardan yola çıkarak; bir örgüt için en önemli kavramın değişim olduğu görülmektedir. Çünkü değişim evrenseldir; bütün toplumsal sistemler için kaçınılmaz bir olaydır ve sürekli bir nitelik taşımaktadır. Etkileri, kapsamı, hızı, odak noktası, yapısı ve doğası farklı olmakla birlikte, evrendeki tüm varlıklar değişimin çekim alanı içindedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel değişim, örgütün varlığının bir kanıtıdır. Örgütsel değişim birçok nedenden dolayı yapılmaktadır: tüketicilere, personel sorunları, bir kriz durumunda ya da liderin yeni stratejileri oturmak istemesine bir yanıt olarak karşımıza çıkabilir. Yani örgütsel değişim sürekli değişen çevreye bir tepkidir[35].



30 Guthrie, vd., a.g.e s.3

31 İnce Mehmet, a.g.e s. 323

32 Tonta Yaşar ve Küçük Emin M., "Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Temel Dinamikler" Ed. Ali Erdinç. *The Turkish General Staff Directorate of Military History*, Ankara: Strategic Studies and Inspection Publications, İstanbul, May 12-13, 2005, s.2

33 İnce Mehmet, a.g.e s. 322

34 Erigüç, Gülsün ve Yalçın Balçık, Pınar, "Öğrenen Örgüt Ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:10, 2007, s.76

35 Hernaus Tomislav, "Generic Process Transformation Model: Transition to Process-based Organization", Feb – Working Paper Series, paper no: 0 8 - 0 7, 2008, s.4 ; Hyde Cheryl

Örgütsel değişim aynı zamanda, örgütsel gelişim ve örgütsel dönüşüm olarak da adlandırılmaktadır[36]. Örgütlerin çeşitli alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan veya planlanmayan bütün değişiklikler örgütsel değişim olarak tanımlanabilir[37]. Bu açıdan örgütsel değişim, çalışanların değişen çevreye karşı korkularının üstesinden gelmeleri ve görevlerini daha etkili bir şekilde yapmalarını sağlayan ve yeni tutum ve davranışlar kazandırma şeklidir[38]. Dünyadaki tüm bu gelişmeler ile yoğun bir etkileşim içinde bulunan kesimlerin başında ise örgütler gelmektedir. Örgütlerin faaliyetlerine devam edebilmek, rakipleriyle baş edebilmek ve kendilerini geliştirmek için; çevrelerinde meydana gelen değişimi takip etmeleri, bu değişime uygun değişim planı yapmaları ve bu doğrultuda değişim stratejilerini benimsemeleri gerekmektedir[39].

Günümüzde örgütlerinin giderek daha belirsiz ve hızla değişen çevrelerde çalıştıklarına dikkat çekilmektedir[40]. Son birkaç yıldır, örgütler hızlı teknolojik değişim, ekonomik belirsizlik, endüstriyel büyüme ve gerileme, artan küresel rekabet, nüfus yapısı ve değerlerindeki büyük değişiklikler gibi çevresel faktörler ile başa çıkmak zorundadırlar[41]. Bu açıdan örgütler için dış çevredeki değişikliklere uyum sağlamak çok önemlidir[42]. Örgütün içinde bulunduğu çevrede meydana gelen değişmeler, örgütün girdileri yoluyla örgütü etkilemeye başlar ve örgütün dengesini bozulur, örgütün varlığını sürdürebilmesi ve içinde bulunduğu bu ortama uyum sağlaması, sürekli olarak değişmesini ve çevrede meydana gelen değişmelere karşı denge kurması gerekir[43] bu da örgütlerin değişimini gerektirmektedir. Aşağıdaki şekilde çevre ile belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının birleştiği sistemin unsurları gösterilmektedir;

A.,"Organizational Change Rationales: Exploring Reasons for Multicultural Development in Human Service Agencies", *Administration in Social Work*, Cilt 36, 2012, s. 436–456.

36 Pryor, Mildred Golden; Taneja, Sonia; Humphreys, John; Anderson, Donna; Singleton, Lisa, (2008), "Challenges Facing Change Management Theories And Research", *Delhi Business Review X* Vol. 9, No. 1 January - June 2008, s.1

37 Sözen H. Cenk ve Basım Nejat, a.g.e s.4

38 Siddiqui Faryal, , a.g.e s.194

39 Şahin, Bayram, "Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü" *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt: 11, Sayı: 3, 2009, s. 105

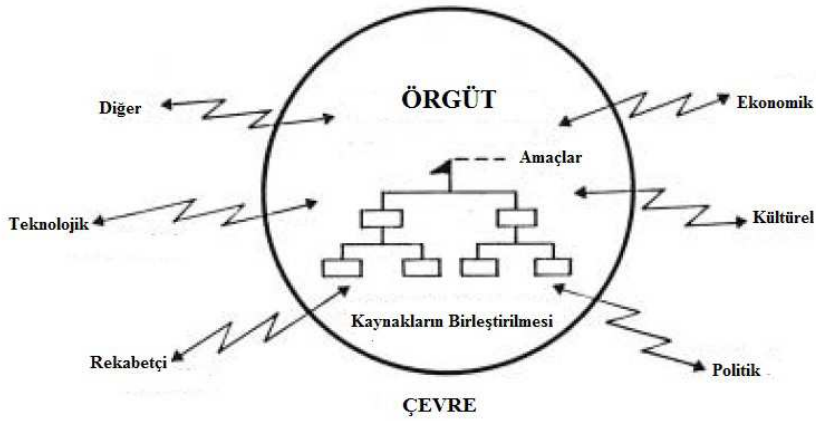
40 D'Adderio vd., "Special Issue on Routine Dynamics: Exploring Sources of Stability and Change in Organizations" *Organization Science* Vol. 23, No. 6, November–December 2012, s.1172

41 Rosenberg, Stuart and Joseph Mosca, "Breaking Down The Barriers To Organizational Change" *International Journal of Management & Information Systems* – Third Quarter 2011 Volume 15, Number 3, s.139

42 Siddiqui Faryal, , a.g.e, s.194

43 Hernaus Tomislav, a.g.e, s. 4 ; Hunsicker Frank R., a.g.e s.153 ; Siddiqui Faryal, , a.g.e, s.194

**Şekil 1. Bir Organizasyon ve Çevresi Kaynak:** Hunsicker Frank R. 2010, 154




Hunsicker göre; örgütün çevresi; ekonomik, kültürel, siyasal, rekabetçi ve teknolojik olmak üzere 5 temel sektörle sınırlandırılmıştır. Diğerleri örneğin uluslararası, yerel topluluklar ve diğer örgütler şeklinde eklenebilir. Bu temel faktörlerle etkileşim; bir örgütün, karmaşık bir yapı ve koşullar içerisinde faaliyette bulunması (çalışması) gerektiği anlamına gelir. Örgütler, zaman içerisinde yaşanmakta olan ekonomik, siyasal, kültürel ve teknolojik değişimlere uyum sağlayabilmek ve giderek karmaşıklaşan sorunlara çözümler getirebilmek için yeni arayışlara yönelmektedirler.

Bunun sonucu örgüt yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek ve hayatta kalmak uğruna, çevrenin talepleri doğrultusunda yeni stratejiler belirleyerek değişmek zorunda kalır[44]. Her örgütün kendine has sorunları ve özellikleri vardır; bu nedenle örgütsel değişim farklı yaklaşımlar ve müdahaleler gerektirir. Değişim ajanları tarafından en iyi strateji değil örgütsel gerçeklere en uygun değişim stratejisi tercih edilmelidir[45]. Her değişim bir etkileşime yol açmakta olup bu etkileşim sonucu örgüt, iş, işletme, teknoloji ve grup yapılarında değişikliğe gittiği gibi, mevcut ilişkilerde, alışkanlıklarda, yol ve yöntemlerde de önemli değişmeleri gerçekleştirmek zorunda kalabilir. Örgütsel değişim insan davranışlarında, örgütün yapısal durumunda veya teknolojisinde meydana gelmektedir. Örgütün sürekli bir denge durumunda olduğu ve yukarıdaki öğelerden birinde yapılan bir değişikliğin diğerlerinin de değişimine neden olduğu



[44] Rosenberg, Stuart and Joseph Mosca, "Breaking Down The Barriers To Organizational Change" *International Journal of Management & Information Systems* – Third Quarter 2011 Volume 15, Number 3

[45] Werkman, Renate A., "Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns", *Leadership & Organization Development Journal*, 2009, Vol. 30, No. 7, s.664

gözlenmektedir[46]. Bunun sonucu olarak örgütler için değişim günlük yaşamın bir parçası haline gelmiştir.

Sonuç olarak; örgütsel değişimi beşeri sermaye faktörünü de içine alarak şöyle tanımlayabiliriz: Bir örgüt, bilgi değişim sürecine bağlı ve evrensel boyutlu gelişmelerin örgütsel düzeyde neden olduğu yapısal, kültürel, sosyal ve algısal temelli değişimi ve bu değişimin örgüt çalışanlarının etkileşim ve iletişimine bağlı olarak kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişmelere hızlı bir şekilde uyum gösterebileceği bir esnekliğin kazanılmasında rol oynayan bütün yönetsel ve örgütsel tutumların geliştirilmesi çabaları sırasında, her düzeydeki insan yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanma sürecidir.

## Beşeri Sermayenin Gelişimi ve Örgütsel Değişime Katkıları

### *Beşeri Sermaye Kavramı ve Gelişimi*

Beşer, yani insan, "Beşerî" ise; "insana ait olan" veya "insanla ilgili" anlamlarına gelir. Beşerî sözcüğünün Türkçemizde karşılığı "insanî" sözcüğüdür. Beşer, ekonomide emeği ifade eder. İnsan emeği araç, gereç ve teknolojide somut halini alır. Fiziksel olarak değere değer kattığı gibi, zihinsel olarak da değer üretir. Ekonomi biliminde geçen değer kavramına farklı anlamlar yükleyen de yine aynı beşerdir. Hangi çağda ve mekânda yaşanırsa yaşansın anlam değişmez. Bu zihinsel ya da fiziksel emeği olan üretme ve tüketme sermaye oluşumunun temelidir. Biri üretirken diğeri tüketir. Yeniden üretim ve yeniden tüketim sarmalı devam ederken toplum içinde bireyler farklılaşır, yabancılaşır, değişir ve dönüşür. Beşeri sermaye verimlilik, kabiliyetin ve emekteki teknolojik bilginin somutlaşmış halini ifade eder. Beşeri sermaye kavramının izi sürülürse, en azından 18. yüzyıl İskoç ekonomisti Adam Smith'e kadar geri gidilebilir. Fakat önemli bir ekonomik kavram olarak[47] ortaya çıkması ve bu kavramın kullanılmaya başlanması 2. Dünya Savaşı sonrası dönemde gerçekleşmiştir. Geçmişte sermaye kavramı üretimde kullanılan makine ve teçhizatları kapsamaktan ibaretti. Üretim sürecindeki insan, onun bilgi, beceri ve deneyimleri sermaye kavramının dışında görülmekteydi. Günümüzde ise bu dar kapsam bütünüyle sermaye kavramını değil, sadece fiziki sermaye kavramını tanımlamaktadır. Bireyin sahip olduğu bilgi, birikim ve deneyimlerin geçmişte sermaye olarak görülmemesinde bunun insanı makine ile eş görülen salt maddi bir varlık gibi değerlendirilmemesi endişesinin yattığı da savunulmaktadır[48]. Beşeri sermaye kavramından ilk bahseden Adam Simith, J.Stuart Mill ve Alfred Marshall gibi klasik iktisatçılardır[49]. İnsan sermayesi, ilk olarak Adam Smith'in (1739)



[46] Tunçer, Polat, "Örgütsel Değişim ve Liderlik" *Sayıştay Dergisi*, 2011, Sayı: 80, s.58

[47] Bal, Oğuz, "Beşeri Sermaye ve Ekonomik Gelişme", *Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 19.09.22 Bildiri, 2011, s.4-5

[48] OECD, *Human Capital Investment*, CERI Publishing, Paris, 1998, s. 9

[49] Karataş, Muhammed ve Çankaya, Eda, "İktisadi Kalkınma Sürecinde Beşeri Sermayeye İlişkin Bir İnceleme", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, Cilt: 2 Sayı: 3, s.39

çalışmalarında görülmüştür. Smith insan sermayesini, bir ülkedeki nüfusun kazandırılmış ve kullanılabilir kabiliyetleri ve yeteneklerinin toplamı olarak görmektedir. 19. yüzyılın sonları ve yirminci yüzyılın başlarında bu anlayış, zaman zaman ekonomi literatüründe konuşulmaya başlanmıştır. Ancak günümüzdeki beşeri sermaye kavramını Johnson, Schultz ve Becker gibi iktisatçılar Smith'in görüşlerinden hareketle geliştirmişlerdir. Johnson, işçilerin şirketin hisselerinin sahipliğinin yayılmasından dolayı değil, aksine ekonomik değere sahip olan bilgi ve maharetleri kazandıklarından dolayı sermaye sahibi olduklarını belirtmektedir. Yani çalışanlar ya da işçiler sahip oldukları bilgi ve maharetlerle, sermaye sahiplerinden kendi işgüçlerinin değişim değerinin ötesinde bir ödeme talep etmektedirler. Muhtemelen sahip oldukları bilgi ve maharetleri ölçüsünde, bu bilgi ve maharetlere sahip olmayanlara göre daha fazla getiri talep etmektedirler[50]. Nobel ödülü kazanmış T. W. Schultz (1956), insan sermayesinin kritik rolünün ihmal edilmesinde standart neo-klasik üretim fonksiyonunun yetersizliğini (eksikliğini) tanımlayan ilk ekonomistlerden biriydi[51]. İnsan sermayesi kavramı konusunda ilk sistematik çalışmayı yapan Schultz beşeri sermaye yatırımlarını kayıtlı öğrenci sayısıyla öğrenci başına eğitim maliyetinin çarpımı olarak ifade etmektedir. Beşeri sermaye teorisinin en tanınmış isimlerinden Becker ise (1993)[52] eğitime, sağlığa, beceri kazandırma faaliyetlerine yapılan harcamaların fiziki ya da finansal sermayeyi değil beşeri sermayeyi geliştirdiğine vurgu yapmaktadır. Bunun gerekçesini ise, fiziki ve finansal sermayeyi kişiden ayırmanın mümkün olması; ancak bir kimsenin bilgisini, becerisini, sağlığını ve değerlerini kendisinden ayırmanın mümkün olmamasıyla ifade etmektedir. Becker, çalışanların üretim ve değişim sürecinde işverenler ya da işletmeler için kullanabilecekleri bilgi, beceri ve yetenekleri kazandıkları zaman, insan sermayesinin de diğer fiziki sermaye gibi çalışanlara değer katmış olacağını ifade etmektedir[53].

Daha sonra beşeri sermaye kavram genişletilerek entelektüel sermaye olarak tanımlanmıştır. Entelektüel sermaye kavramı ilk olarak ABD'li iktisatçı John Kenneth Galbraith tarafından kullanılmıştır. Galbraith, 1969 yılında yakın dostu ekonomist Michael Kalecki'ye yazdığı mektupta, sahip olunan birçok zenginliğin entelektüel sermaye sayesinde elde edildiğini bildirerek bu kav-



[50] Lin, Nan, *Social Capital: A Theory Of Social Structure And Action*, Cambridge University Pres., 2001, s. 8

[51] Asefa, Sisay and Huang, Wei-Chiao, *Introduction to Human Capital and Economic Development*, Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1994, s.1

[52] Becker, Gary S., Human *Capital, A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, National Bureau of Economic Research (NBER), The University of Chicago Pres, Chicago, Third Edition, 1993, s.16

[53] Lewin, Peter, "Capital İn Disequilibrium: The Role Of Capital İn A Changing World, Routledge", Second Edition, Copyright © 2011 by the Ludwig von Mises Institute, Published under the Creative Commons, 1999, s. 210-211

ramın oldukça önemli bir kavram olduğunu vurgulamıştır[54]. Michael Kalecki 1975 yılındaki bir makalesinde Galbraith'e atıfta da bulunarak "acaba kaçımız şu geçen birkaç on yıllık dönemde elde ettiğimiz entelektüel sermayenin farkındayız" diyerek, kavramı ilk kullananı teyid etmiştir[55]. Entelektüel sermaye ile ilgili ilk bilimsel çalışma ise, 1980 yılında Hiroyuki Itami tarafından Japonca yazılan ve 1987 yılında İngilizceye çevrilen "Görünmeyen Aktifleri Harekete Geçirmek" (Mobilizing Invisible Assets) adlı kitap kabul edilmektedir. Itami, Japonya'da faaliyet gösteren işletmeler arasındaki performans farklılıklarına değinmiş ve işletmelerde görünmeyen aktiflerin veya soyut varlıkların yönetiminin etkilerini ortaya koyarak bu alanda bir çığır açmıştır[56]. 1980'li yılların sonlarından itibaren iyi eğitilmiş ve nitelikli işgücü olarak ele alınan beşeri sermaye olgusu, ekonomik büyümenin motoru olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bugün bir ülkenin rekabet avantajı sağlamak için değişim için potansiyeli doğrudan toplanan insan sermayesinin büyüklüğü ile ilgilidir. İnsanların, eğitim, beceri ve mesleki deneyimleri onların ekonomik değişimin fırsatlarını ve sınırlarını belirler[57]. 1986'da California Berkeley İşletme Okulu Profesörü David Teece "Teknolojik Yenilikten Kazanç Sağlamak" başlıklı yazısında yenilikten değer üretmenin aşamalarını belirlemiştir[58]. Ancak, kavram Fortune Dergisideki yayınlanan yazısıyla "Beyin Gücü: Nasıl entelektüel sermaye Amerika'nın en değerli varlığı haline geliyor" 1991 yılında Tom Stewart ile popüler olmuştur[59]. 1991 ve 1994 de Thomas Stewart "beyin gücü" üzerine iki makale yazmış ve bir şirketin entelektüel sermayesinin ya da başka bir deyişle çalışanlarının, karlılığa ve başarısına önemli oranda katkıda bulunduğunu söylemiştir[60]. Stewart'a göre, (1991) entelektüel sermaye "işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayan, işletme çalışanlarının ortak sahip olduğu ve bildiği her şey"dir. Stewart sonraki yıllarda entelektüel sermayeyi, "refah/zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzemedir, yani bilgi, enformasyon, entelektü-

[54] Hormiga, Esther ve Batista, Rosa M., "The role of intellectual capital in the success of new ventures" Int Entrep Manag J, DOI 10.1007/s11365-010-0139-y , Springer Science+Business Media, LLC 2010, s. 3 ; Chang, William S., and Hsieh, Jasper J., "Intellectual Capital and Value Creation-Is Innovation Capital a Missing Link?", www.ccsenet.org/ijbm, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 2; February 2011, s.4 ; Zanjirdar, Majid and Chogha, Masomeh, "Evaluation of relationship between the intellectual capital and earning quality indexes in emerging economics: Case study of Iran's financial market", *African Journal of Business Management* Vol. 6(38), pp. 10312-10319, 26 September, 2012, s. 10313

[55] Görmüş, Alparslan Ş., "Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi" *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C.X I,S I, 2009, s.58

[56] Harrison, Suzanne and Sullivan, Patrick, H., "Profiting from Intellectual Capital: Learning from leading companies", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.1, No.1, pp.33-46, MCB University Press, 2000, s.33

[57] Nesterova V. Daria and Sabirianova, Z. Klara, "Investment in Human Capital Under Economic Transformation in Russia", *EERC Working Paper Series*, No: 99/04, 1998, s.5

[58] Harrison, Suzanne and Sullivan, Patrick, H., a.g.e, s.33

[59] Hormiga, Esther ve Batista, Rosa M., a.g.e, s.3

[60] Harrison, Suzanne and Sullivan, Patrick, H., a.g.e, s.33

el mülkiyet ve deneyimin bileşimi" diye tanımlamıştır[61]. Stewart'ın ardından Edvinsson ve Malone (1997), Sveiby (1997), Roos ve arkadaşları (1997), Bontis (1999), O'Donnell ve arkadaşları (2004, 2006), Sallebrant ve arkadaşları (2007), Curado ve Bontis (2007), diğerler çalışmaların arasında entelektüel sermayeyi daha kapsamlı olarak tanımlamışlardır. Onlara göre entelektüel sermaye, beşeri sermaye; yapısal (örgütsel) sermaye ve tüketici (ilişkisel) sermayesinden oluşur ve bunların içerisinde insan zekasını kapsayan beşeri sermaye en önemlisidir[62]. Gerçektende entelektüel sermayeyi oluşturan unsurlardan beklide en önemlisi olan insan sermayesi ise tüm bu etkinliğin oluşturulmasındaki kilit faktördür. O zamandan günümüze kadar konuyla ilgili yapılan araştırmalar büyük miktarlarda olmasına rağmen, literatürde entelektüel sermaye kavramının tanımlanmasına ilişkin araştırmacılar arasında bir görüş birliği mevcut değildir. Bu anlamda genel kabul görmüş bir tanım mevcut olmasa da birbiri ile benzerlik gösteren birçok tanım yapılmıştır. Entelektüel sermaye kavramının genellikle soyut varlıklara yönelik bir kavram olması da tanımlanmasını güçleştirmektedir. Bununla birlikte, bazen entelektüel varlıklar, maddi olmayan varlıklar, bilgi varlıkları, şerefiye, beşeri sermaye gibi benzer kavramlar entelektüel sermaye kavramı ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Aslında ise bu kavramlar birbirinden farklı ama birbirleri ile ilişkili kavramlardır[63]. Bu noktada, entelektüel sermaye insan sermayesinin yanı sıra, yönetim felsefesi ve örgüt kültürü gibi yapısal sermaye ile müşteri sadakati ve dağıtım kanalları gibi müşteri sermayesi gibi unsurlardan meydana gelmektedir. Bu yönüyle entelektüel sermaye kavramı, beşeri sermayeyi de içine alacak şekilde fakat ondan daha geniş bir kavram olarak ele alınmaktadır[64]. Bu açıdan; entelektüel sermayenin insan bileşiminden oluşan, çok boyutlu bir kavram olduğu gerçektir[65]. Beşeri sermaye bir ekonomideki bilgi ve beceri yüklü nitelikli işgücünü ifade etmek için kullanılmaktadır. Üretime katılan kişinin sahip olduğu ve genel anlamda

[61] Bontis, Nick, "Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", September 15, 2000 – Santa Clara, California Closing Keynote Presentation, KM World 2000, s.2

[62] Sharabati, Abdel-Aziz Ahmad and Jawad, Shawqi Naji and Bontis, Nick, "Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan" *Management Decision* Vol. 48 No. 1, 2010, 107 ; Hormiga, Esther ve Batista, Rosa M., a.g.e, s.4

[63] Mention, Anne-Laure, "Intellectual Capital, Innovation and Performance: a Systematic Review of the Literature" *Business and Economic Research*, Vol. 2, No. 1, 2012, s.8241 ; Salleh, Abdul Latif and Selamat, Fauziah, "Intellectual Capital Management in Malaysian Public Listed Companies", *International Review of Business Research Papers* Vol.3 No.1. March 2007, s.267 ; Mehralian, Gholamhossein, and Rasekh, Hamid Reza; Akhavan, Peyman and Farzandy Gholamhossein, (2012), "An assessment of Structural (organizational) and Relational Capital Indicators in Knowledge-Intensive Industries: Evidence from Pharmaceutical Industry" *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 2(8)8240-8248, TextRoad Publication, ISSN 2090-4304, 8241

[64] Çıkrıkçı, Mustafa ve Daştan, Abdulkerim, "Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığı ile Sunulması", *Bankacılar Dergisi*, 2002, s.20

[65] Mention, Anne-Laure, a.g.e, s.3

insanın niteliğini vurgulayan bilgi, beceri, tecrübe ve dinamizm gibi pozitif değerler, beşeri sermaye olarak kabul edilmektedir. Çünkü, söz konusu değerler, üretimde kullanılan diğer faktörlerin daha verimli değerlendirilmesine imkan vermekte; ayrıca yeni teknolojilerin icadı ve rasyonel bir şekilde kullanılmasına da yol açmaktadır[66]. Lucas ve Rebello'nun modellerinde beşeri sermaye ve bilgi, fiziki sermaye gibi üretim faktörü olarak kabul edilmiştir. Beşeri sermayeye yapılan yatırımlar eğitime harcanan zamanın fırsat maliyeti olarak tanımlanmıştır[67]. Rebelo, fiziksel sermaye gibi bir üretim faktörü olarak ele alınan beşeri sermaye, genelde eğitim yoluyla ortaya çıkan fakat bununla birlikte çalışma sürecinde yaparak öğrenme yoluyla da kendiliğinden oluşabilen bir olgu olarak değerlendirilmiştir[68]. Bununla birlikte Lucas, gerçekte bireyin beşeri sermayesindeki artışın kendi verimliliğini arttırmasının dışında bütün üretim faktörlerinin üretkenliğine katkıda bulunduğunu da belirtmiş, hükümetlerin eğitime ve teknolojik altyapının geliştirilmesine yapacakları her türlü yatırımın beşeri sermaye birikimi üzerinde olumlu etkiler oluşturup büyümeyi fiziki sermayeye yapılan yatırımların etkisinden daha fazla etkileyeceğini vurgulamıştır[69]. Barro (1991), ilk ve ortaokullaşma; Barro ve Lee (1993), nüfusun ortalama okula katılma oranı; MRW (1992), çalışanların içinde ortaokul mezunlarının oranını beşeri sermaye yatırım oranının yaklaşık bir göstergesi olarak almaktadır[70]. Coleman, "Beşeri Sermayenin Oluşturulmasında Sosyal Sermaye" isimli çalışmasında "Tıpkı fiziki sermayenin, üretimi kolaylaştıran araçların yapılabilmesi için, malzemelerde değişiklikler yapılarak oluşturulduğu gibi, beşeri sermaye de, insanların yeni yöntem ve davranışlarda bulunabilmesi için beceri ve yeteneklerinde yapılan değişimler ile gerçekleştirildiğini" söylemiştir[71].

Literatürdeki beşeri sermaye kavramlarından yola çıkarak, bir ülkenin ekonomik ve sosyal gelişmesi önemli derecede, o ülkenin beşeri sermaye birikim hızına dayanmak olduğu görülmektedir. Bu sebeple, insan varlığının geliştirilmesi için yapılan yatırımlar, çağdaş dünyada ileri hamleler yapmak isteyen bir ülkenin başlıca ilgi sahası olmaktadır. Beşeri sermayenin geliştirilmesi, bir toplumda yer alan herkesin bilgi, beceri ve kapasitesinin arttırılması olayıdır.

66 Karagül, Mehmet, "Beşeri Sermayenin Ekonomik Büyümeyle İlişkisi Ve Etkin Kullanımı", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi,* 2003, s.81

67 Eser, Kadir ve Ekiz Gökmen, Çisel, (2009), "Beşeri Sermayenin Ekonomik Gelişme Üzerindeki Etkileri: Dünya Deneyimi Ve Türkiye Üzerine Gözlemler", *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi* Cilt:1, Sayı:2, s. 45

68 Rebelo, Sergio, "Long Run Policy Analysis and Long Run Growth" , *Journal of Political Economy*, 99(3), 1991, s.500-521

69 Lucas, Robert E., "On The Mechanics of Economic Development", *Journal of Monetary Economics*, 22, 1998, s.39

70 Özyakışır, Deniz, "Beşeri Sermayenin Ekonomik Kalkınma Sürecindeki Rolü: Teorik Bir Değerlendirme" *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, 2011, s.55

71 Coleman, James S., "Social Capital in the Criation of Human Capital", The American Journal of Sociology, 1988, s.100

Ekonomik anlamda bu olay beşeri sermaye birikimi ve ekonominin gelişmesinde, onun etkili bir şekilde yatırımı olarak tanımlanabilir. Siyasi anlamda beşeri sermayenin geliştirilmesi ise bireyleri, özellikle demokratik bir toplumda siyasi faaliyetlere katılmaya hazırlamaktadır[72].

### *Beşeri Sermayenin Örgütsel Değişime Katkıları*

1920 ve 1930'lu yıllarda Harward Üniversitesinde Elton Mayo ve F.J. Roethlisberger'in çalışmaları ve Western Elektrik şirketinin Hawtorne fabrikasındaki deneyleri, "örgütün bir sosyal sistem olduğu ve insanın da bu sistemin en önemli etmenini oluşturduğu" görüsünü ortaya çıkarmıştır[73]. Sosyal sistem, birbirleri ile ilişkileri karşılıklı olarak yönlendirilmiş olan -yani kültürel olarak yapılanmış ve paylaşılmış bir beklentiler sistemi ile tanımlanan- çok sayıda bireyin etkileşiminin teşkil edildiği sistemdir[74]. Sosyal bir sistem olan örgütler, çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olduklarından kendilerini çevrelerinde meydana gelen değişimlerden soyutlayamazlar, bu yüzden örgütün içinde bulunduğu çevrede meydana gelen değişmeler, örgütün girdileri yoluyla örgütü etkilemeye başlar ve örgütün dengesini bozar. Örgütün çevresindeki değişmeler büyük boyutlara ulaştığında, örgüt yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek için çevrenin talepleri doğrultusunda değişmek zorunda kalır. İnsanlar gibi örgütler de ortada iyi ya da zorlayıcı bir neden olmadıkça değişmeyi istemezler. Örgütler bu kapsamda ele alındıklarında, örgütleri etkileyen ve değişmelerine neden olan çok çeşitli etmenlerin bulunduğu göze çarpmaktadır. Örgütleri değişmeye iten nedenler zamana ve zemine göre değişiklik gösterebilmektedir[75].

Değişim küreselleşme ve küresel rekabet, teknolojik gelişmelerin hızlılığı, yetenekli iş gücünün azlığı, iş gücü çeşitliliğindeki artış, müşterilerin kalite beklentileri, artan çalışan talepleri ve toplumun beklentilerinde meydana gelen değişmelerin oluşturduğu yeni dinamik çevreden kaynaklanmaktadır[76]. Örgütsel değişim, yapısal ve davranışsal değişimi içine alan kapsamlı değişimi ifade eder. Bu değişimin esası, yapısal yeniliklerin "davranış değiştirme" veya "davranış geliştirme" ile tamamlanmasına dayanır. Yapının işlevselliğini



[72] Çolak, Murat, "Eğitim ve Beşeri Sermayenin Kalkınma Üzerine Etkisi" *Kamu-İş*; Cilt:11, Sayı:3, 2010, s.115

[73] Demirkaya, Harun, "Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Temmuz - Aralık 2006, 27 s.4

[74] Nişancı, Zehra N., (2012), "Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları", *Batman Üniversitesi, Yaşam Bilimleri Dergisi*, Cilt:1, Sayı: 1, s.1285

[75] Ünal, Mesud, "Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik", *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2012, Cilt: 32, Sayı 1,s. 84; Erigüç, Gülsün ve Yalçın Balçık, Pınar, a.g.e, s.76 ; Töremen Fatih, a.g.e, s.190 ; Tunçer, Polat, a.g.e, s.58

[76] Beer, Michael, "The Transformation of the Human Resource Function:Resolving the Tension between a Traditional Administrative and a New Strategic Role" *Human Resource Management*, 36, 1997, s.49

belirleyen önemli ölçüde "insan" unsurudur[77]. Bu nedenle değişimde dikkate alınacak temel değişken her zaman insan olmalıdır[78]. Çünkü insanın üretim sürecindeki rolü, aynı üretim üzerinde fiziki sermayenin etkisi gibi, insana sermaye niteliği kazandırmaktadır. Emek, girişimci ve teknik bilgi faktörlerinin sahibi olarak insanın nitelikli veya niteliksiz olarak her iki şekilde de ekonomik sürece katkısı, insanın bir sermaye unsuru olmasından kaynaklanmaktadır[79].

İnsan sermayesi "beşeri sermaye" kavramı ile de ifade edilmektedir. İnsan sermayesi, örgüt üyelerinin sahip olduğu ve geliştirdiği bireysel bilgi, yetenek, deneyim ve davranışlarının, yani tüm beşeri unsurların toplamına denir[80]. Becker (1964) ve Coleman (1988), beşeri sermayeyi bir bireyin sahip olduğu tecrübe, bilgi, itibar, ve becerileri olarak tanımlamışlardır[81]. Bu bağlamda insan sermayesi, çalışanların oluşturduğu bir topluluğun özellikle çalışanların eğitim, bilgi, beceri ve yeteneklerini temsil etmektedir. Örgüt üyelerinin bilgi birikimi, problem çözme yetenek ve kapasiteleri, yaşam felsefeleri, yaratıcılık, girişimcilik ve liderlik yetenekleri, onların organizasyon süreçlerinde ortaya koydukları fonksiyonları ve bu fonksiyonların niteliklerini belirleyici bir güce sahiptir[82].

Örgütsel değişim büyük ölçüde "insan" a bağlıdır. Çünkü Gelişen ve değişen çevresel koşullara örgütlerin uyum sağlayabilmeleri açısından insan faktörü en dinamik kaynaktır[83]. Örgütü insan ya da beşeri unsurlara dayandıran görüş sahipleri bir örgütü meydana getiren bireylerin özellikle örgütün başında bulunan yöneticilerin yetenek ve davranışlarında değişiklik yapmak suretiyle örgütün tümünde istenilen değişikliklerin sağlanabileceğini belirtmektedirler[84]. Bünyesinde bulunan insanların sahip oldukları bilgilerden en iyi biçimde

---

77 Bensghir, Kaya, Türksel ve Leblebici, Doğan N., (2001), "Teknolojik Gelişmenin Örgütler ve Örgütsel Değişim Üzerindeki Yansımaları", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 34, Sayı: 2, s.21

78 Ünal, Mesud, a.g.e, s.85

79 Tunç, Mehtap, "Kalkınmada İnsan Sermayesi: İç Getiri Oranı Yaklaşımı ve Türkiye Uygulaması", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 1998, Cilt:13, Sayı:1, s.84

80 Bontis, Nick, and Fitz-enz, Jac, "Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 3, 2002, s.224-225

81 Felício, J. Augusto; Couto, Eduardo and Caiado, Jorge, "Interrelationships between human capital and social capital in small and medium sized firms: The effect of age and sector of activity", The third author gratefully acknowledges financial support from the Fundação para a Ciência e Tecnologia – FEDER/POCI 2010, s.4

82 Bontis, Nick and Girardi, John, "Teaching knowledge management and intellectual capital lessons: an empirical examination of the Tango simulation", *Int. J. Technology Management*, Vol. 20, Nos. 5/6/7/8, 2000, s.549 ; Kanıbir, Hüseyin, (2004), "Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt: 1 Sayı: 3, s.81

83 Erdemir, Erkan, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Eskişehir Örneği", *OGU SBE Dergisi* , 2004/1, s.2

84 Peker, Ömer, "Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği", *TODAİE*, 1995, s.5

yararlanmada örgütlerin kollektif yeteneği olarak da belirtilen entelektüel sermayenin en önemli bileşeni olarak insan sermayesinin bileşenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür[85].

- Teknik bilgi (know-how)
- Eğitim
- Mesleki yeterlilik
- İşle ilgili bilgi
- Mesleki değerlendirmeler
- Mesleki rekabet
- Ruhsal değerlendirmeler
- Girişimcilik gücü, yenilikçilik, kavrama yeteneği, değişebilirlik

Çağ değişmektedir. Sanayi toplumunun yerini bilgi toplumu almakta, emek-üretim paradigmasından enformasyon-bilgi paradigmasına geçilmekte, toplumsal yapıdaki nitelik değişikliği paradigmatik değişimi gerektirmektedir[86]. Bilgi toplumundan söz edilen ve bilginin ön plana çıktığı günümüzde insan sermayesi anahtar kelimedir[87]. İnsanın evrendeki rolünün sorgulandığı, yeni değerlerin yanında bir bilgi ve kültür dönüşümünün söz konusu olmaya başladığı bu dönemin başlıca özellikleri; iletişim devrimi, değişen ilerleme kavramı, ekoloji ve çevre sorunları, moral ve etik değerlerdeki değişmeler olarak belirlenmiştir. Bu gelişmelerin esas olarak insanın hızlı değişim süreci karşısındaki rolüne işaret ettiği ve buradan kaynaklandığı söylenebilir[88]. Çünkü insan sermayesi eski yapıların değişimi ve yenilenme sürecinde itici güçtür[89]. Bu açıdan, bilgi çağı içerisinde sermaye, zekaya sahip olan insanlara aittir[90]. Örgütsel değişimde insana ilişkin konular, insanın sosyal bir varlık olma özelliğine paralel olarak çok yönlü bir bütünlük içinde ve sistematik olarak ele alınır. Biz de insanın bu özelliklerinden yola çıkarak örgütsel değişimde insan sermayesinin katkılarını  insan sermayesinin bileşenlerini aracılığı ile açıklamaya çalışalım.



85 Guthrie, James, "The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital,* 2000, Cilt.2, Sayı:1, s.8 ; Guthrie, James; Cuganesan, Suresh and Ward, Leanne, (2007),"Extended Performance Reporting: Evaluating Corporate Social Responsibility And Intellectual Capital Management" *Issues in Social and Environmental Accounting* Vol. 1, No. 1 June 2007 ; s.6 ; Dzinkowski, Ramona, "The Measurement And Management Of Intellectual Capital: An Introduction" Director General International Federation of Accountants. 1998, s.7 ; Marr, Bernard, "Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital", The Society of Management Accountants of Canada, s.6 ; Sundac, Dragomir and Krmpotic, Irena Fatur, "Measurement and Management Of Intellectual Capital", *Tourism and Hospitality Management*, 2009, Vol. 15, No. 2, s.281

86 Çınar, İkram, a.g.e, s.83

87 Şerbetçi, Derya, "21.Yy İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi" *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 2003, s.11

88 Erdemir, Erkan, a.g.e. s.4

89 Doğan, Seyhun ve Şanlı, Bahar, "İktisadi Kalkınmada Beşeri Semaye" Süleyman Demirel Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı:1, 2003, s.182

90 Şerbetçi, Derya, a.g.e, s.15

*Teknik Bilgi (know-how)*

Bilgi kavramı Latince "informato" kökünden gelmekte, "biçim verme", "biçimlendirme" ve "haber verme" anlamlarında kullanılmaktadır. Bilgi genel anlamda düşünme, yargılama, akıl yürütme, okuma, gözlem ve deney yoluyla elde edilen "düşünsel ürün" ya da "öğrenilen şey" olarak tanımlanmaktadır[91]. Neyi bilip neyi bilemeyeceğimiz konusu her zaman felsefi tartışma konuları arasında yer alsa da insan; daima bilme arzusunda olmuştur[92]. Bilginin önemi tarih boyunca yaşamın her alanında bilinen kabul edilen bir gerçekti. Özellikle çok eski çağlardan beri bilgiye sahip olan kişilerin yüceltilmesi ve kendilerine gıpta ile bakılmaları herkesçe bilinmektedir[93]. Çünkü yeryüzündeki tüm canlılar, insan hariç yaşama donanımlı gelirken, insan sinir sistemi en gelişmiş canlı olarak kendi donanımını kendi sağlamak zorundadır. İnsan, her zaman yaşamını güvence altına almanın, fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamanın, kendinden yana daha iyi olduğuna inandığını elde etmenin ve onu korumanın mücadelesini vermiştir. Bu mücadele sürekli bir öğrenme, bilme, bilgisini koruma - kollama ve depolayarak yeni kuşaklara aktarma biçiminde şekillenmiştir[94]. Bireyler, yaşamları boyunca yeni deneyimler, değerler ve amaca yönelik enformasyon yoluyla bilgi kazanmaktadırlar. Bilgi edinimi ve bilgiyi değerli hâle getiren şey, yeni kaynaklardan edinilen bilginin mevcut kaynaklardan edinilen bilgiyle birleştirilmesidir. Bu birleşme bilgi yaratımı ve değişiminin de temelini oluşturmaktadır[95].

Bilginin üretilmesi, işlenmesi ve satışı dünyada en hızlı büyüyen endüstridir. Toplumda bilginin kullanımı arttıkça üretim yapısı da değişmekte, bilgi; işgücü ve sermayeden de önemli bir faktör olarak üretime girmektedir. Bilgi toplumunda en önemli unsur bilginin kendisi olmaktadır. Bilgi, araştırma-geliştirme faaliyetlerine aktarılan insan gücü, finans kaynakları ve zaman kullanımı ile elde edilmektedir[96]. Bell 1973 yılında yazdığı "The Coming of-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting" adlı eserinde "sanayi sonrası toplum" kavramını ortaya atmıştır. Daniel Bell'e göre değişimin ve stratejik değerlerin öne çıktığı bu yapı içinde örgütler bilgi temelli organizasyonlar olarak algılanırken, aynı zamanda çalışanlar da bilgi profesyonellerine dönüşmektedirler[97].

91 Balay, Refik, "Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2004, cilt: 37, sayı: 2, s.66

92 Nair, Güney, "Sanayi Toplumu'ndan Bilgi Toplumu'na Homo Economicus'tan Homo Technologicus'a", *VI. Ulusal Sosyoloji Kongresi*, Ekim 2009, "Toplumsal Dönüşümler ve Sosyolojik Yaklaşımlar", *Adnan Menderes Üniversitesi*, Aydın, s.315

93 İnce, Mehmet ve Oktay, Ercan, a.g.e, s.16

94 Nair, Güney, a.g.e, s.310

95 Yalçın, İbrahim, Seçkin, Zeliha, Demirel, Yavuz, a.g.e, s.50

96 Yücel, İsmail, H., "Bilim- Teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumu", 1997, http://ekutup.dpt.gov.tr/bilim, s.22

97 Bell, Daniel, "The Coming of the Post-Endustrial Society", 1973, https://www.os3.nl/_.../daniel_bell_-_the_coming_of_post-industrial... s.12

Karl Popper'a göre bilgi bazı gerçeklere uygunluğu ile değil, yapısal uygunluğuna göre edinilir. Bunun yanında bilgi beşeri sermaye süreçlerini (değerler, bilgi, şirket kültürü ve işçilerin kültürel geçmişi), doğal bilgileri (verilerin/enformasyonun öznel yorumlarını) ve bilgi yönetimini kolaylaştıran teknoloji araçlarını kapsamaktadır[98]. Bu açıdan beşeri sermaye, emeğin sahip olduğu nitelikleri ifade eden bir kavramdır. Emeğin sahip olduğu nitelikler ise, "bilgi, beceri ve deneyimler" olarak ifade edilmektedir[99]

İçinde yaşadığımız çağ bilgi çağı, bu çağın toplumu ise bilgi toplumu olarak nitelendirilmektedir. Bilgi toplumu; yeni temel teknolojilerin gelişimiyle bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşamasıdır[100]. Çok geniş yeni pazarlar açan ve beraberinde kaçınılmaz olarak olağanüstü sayıda yeni rakipler getiren Küreselleşeme, enformasyon, teknolojisinin yayılması ve bilgisayar ağlarının sınır tanımamaksızın büyümesi, çok kademeli kurum hiyerarşisinin çözülmesi kurumlarda yaşanan küçülme ve iş kesintileri gibi süreçlerle bilgi çağı ekonomisi yaşanmaktadır[101].

Yaşadığımız çağın bilgi çağı olmasında özellikle son yarım yüzyılda bilim, teknoloji ve iletişim alanlarında meydana gelen değişme ve gelişmeler, özellikle bilgi teknolojilerinde gerçekleşen yenilikler etkili olmuştur. Ünlü Amerikalı eğitimci Horace Mann'ın "bilgi ulusların zenginliğinin birinci öğesidir" ifadesinde vurgulandığı üzere bilgi, günümüzde ekonomik, kültürel, siyasal ve sosyal alandaki pek çok gelişmenin öncüsüdür. Bu bağlamda bilgi servettir, denebilir ve bilgiye erişim, bilgide derinleşme ve bilginin yaygınlaştırılması çağımızın en önemli konularıdır[102]. Ekonomik hayatın bir parçası olan bilgi, iş hayatını büyük ölçüde etkilemiştir. Bilgi teknolojisindeki gelişmeler; üretimi, pazarlamayı, eğitimi ve bankacılık alanında köklü değişikliklere yol açarken bilgi ağının yaygınlaşmasıyla birlikte, bankacılık işlemleri hız kazanmış ve fon akımları daha etkin hale gelmiştir. Bilginin sağladığı imkanlar üretici ve tüketicinin hizmetine sunulmuştur[103].



98 İnce, Mehmet ve Oktay, Ercan, a.g.e, s.16

99 Tiryakioğlu, Murad, "Gelişmekte Olan Ülkelerin Çıkmazı: Beşeri Sermaye Yoksulluğu", *Ege Akademik Bakış*, 8 (1) 2008, s.320

100 http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-toplumu/bilgi_toplumu-ozellik.htm

101 Ünal, Ömer, F., "İnsan Kaynakları Profesyonelinin Değişim Yönetimi Rolleri: Değişim Ajanı Bağlamında Bir Değerlendirme", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2012, Cilt:8, Sayı:2, s.299

102 Özdemir, Soner M., "Toplumsal Değişme ve Küreselleşme Bağlamında Eğitim ve Eğitim Programları: Kavramsal Bir Çözümleme", *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt: 12,Sayı:1, s.92

103 Yücel, İsmail, H., a.g.e, s.24

*Eğitim*

Eğitim etkinliği, insanoğlunun varoluşundan bugüne değin süregelen bir kavramdır. Eğitim, her geçen gün değeri ve önemi artan ve ülkelerin kalkınmalarının temel taşı olarak görülen bir alan olma özelliğine sahiptir. İnsana yapılan yatırımların sonucu olan beşeri sermaye, insanın sahip olduğu bilgisinden, yeteneklerinden ve yaşamında edindiği değerlerinden ayrı tutulamaz[104]. Eğitim bireyin ihtiyaç duyacağı bilgi, beceri, anlayışlar ve sağlıklı bir kişilik yapısı elde etmelerine yardım etme etkinliği olup, aynı zamanda bireyin davranışında kendiliğinden veya bir etkilenme sürecine bağlı olarak istendik değişme meydana getirebilme sürecidir[105]. Eğitimin kısa bir tanımlama ile bireyde ondan beklenilen ve istenilen davranışları oluşturma süreci olduğu ifade edilebilir[106]. Eğitimin istenen ve beklenen davranışlar oluşturma işlevi tarih boyunca bütün toplumlarda önemli bir yer tutmuştur. Bir olay, daha doğrusu bir eylem ve bir süreç olarak eğitim; insanın kendisi ya da başka biri üzerinde bilinçli olarak istenen davranış değişikliklerini yapmak üzere etkide bulunma sürecidir. Davranış değişikliği, öğrenmenin bir sonucu olarak uzun bir süreçte gerçekleşir. Bu anlamda eğitimin bir davranış değiştirme süreci olduğunu söylemek mümkündür. Öte yandan bireyde değiştirilmesi amaçlanan davranışlar değer yargıları doğrultusunda olacağı için, eğitim süreci aynı zamanda kültür kalıtımının da kuşaktan kuşağa aktarılma süreci olarak algılanabilir[107].

Dewey'nin (1937) söylediği gibi eğitim toplumsal değişmeyi harekete geçiren, hızlandıran ve değişen sosyo-ekonomik ve politik şartlar için gerekli bilgi, beceri ve değerleri yayarak neticelendiren önemli bir kurumdur[108]. Eğitim, bilginin aktarılmasında, bireyin mesleki yaşama hazırlamasında, toplumsal değer ve normların yeni nesillere aktarılmasında önemli bir yere sahiptir. Bu anlamda toplumsal bütünleşme, toplumsal kontrol ve toplumsal değişmenin sağlanması yine eğitimle gerçekleşmektedir[109]. Bir toplumdaki eğitim düzeyinin yükselmesi, emeğin niteliğini artırarak üretim kapasitesini artırır. Emeğin niteliğindeki artış, insan sermayesine yatırım yoluyla gerçekleştirilebilir[110]. Bir ülkenin ekonomik ve sosyal gelişmesi önemli derecede, o ülkenin beşeri sermaye birikim hızına dayanmaktadır. Bu sebeple, insan varlığının geliştirilmesi

[104] Çolak, Murat, a.g.e, s.110

[105] Afşar, Muharrem, "Türkiye'de Eğitim Yatırımları ve Ekonomik Büyüme İlişkisi" *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 2009, Cilt:9- Sayı:1, s.86

[106] Sönmez, Mustafa, "İstihdam Dostu Sektörler İçinde Turizm Birinci". *Bianet* , 9 Haziran 2008, s.26 http://bianet.org/bianet/kategori/bianet/107527/istihdam-dostu-sektorler-icindeturizm- birinci,

[107] Çolak, Murat, a.g.e, s.111

[108] Eskicumalı, Ahmet, "Eğitim ve Toplumsal Değişme: Türkiye'nin Değişim Sürecinde Eğitimin Rolü, 1923-1946", *Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 2003, Cilt:19, Sayı: 2, s.27

[109] Çolak, Murat, a.g.e, s.114

[110] Çakmak, Özlem, "Eğitimin Ekonomiye ve Kalkınmaya Etkisi", *D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* 11, 2008, s.36

için yapılan yatırımlar, çağdaş dünyada ileri hamleler yapmak isteyen bir ülkenin başlıca ilgi sahası olmaktadır[111].

Kuşkusuz 21. yüzyılın en belirgin özelliği, bilişim teknolojisindeki gelişmeler ve bilgi alışverişinde zorunlu bir çaba gösterme gereğini doğurmuştur[112]. Birçok köklü değişikliklerin farklı alanlarda ve aynı anda birbirleriyle ilgili olarak gerçekleşmesidir. Üstelik bu değişmelerin hızı, bilimsel ve teknolojik alanlardaki yenilik ve gelişmelerin etkisiyle gittikçe de artmaktadır[113]. Eğitim; siyasal ve demokratik toplum bilincini geliştirme, karmaşık sorunların anlaşılmasını sağlama, teknolojik ilerlemeye yardımcı olma ve kültürel yetenekleri keşfetme gibi çok yönlü etkilere sahiptir. Değişen ekonominin ihtiyaçlarına daha uygun nitelikli işgücünün, yaratıcı düşünce ve ileri tekniklerin gelişmesine katkıda bulunarak sosyal uyum, ekonomik büyümenin sürmesi ve değişim, için önemli temelleri de hazırlar[114].

Sosyal yapının bir parçası olan eğitimi sosyal yapıdaki diğer parçalarda meydana gelen değişmelerden soyutlamak olası değildir. Eğitimde başlatılan bir değişme sosyal yapının diğer parçalarını değişme yönünde etkilediği gibi, kendisi de sürekli olarak diğer parçalarda gerçekleşen değişmelerin etkisine açık bulunmaktadır[115]. Bu açıdan hem değişime (gelişme, kalkınma anlamında) açık hem de bu süreci başlatacak, insanın yetiştirilebilmesi, çok çeşitli ortamlarda (çoğunlukla da okullarda) verilebilen eğitim ile yakından bağlantılıdır[116]. Eğitimle toplumsal değişmeler arasında tek yönlü bir ilişkiden çok, karşılıklı bir ilişki vardır. Yani, eğitim toplumsal değişmenin hem öznesi (etkileyicisi) hem de nesnesi (etkilenen) durumundadır. Toplumsal değişmeler eğitimi belirli bir yönde değişmeye zorladığı gibi, eğitim yoluyla toplumun istenen ya da planlanan yönde değiştirilmesi de söz konusudur. Bir başka ifadeyle, eğitimde başlatılan bir değişme, toplumsal yapının diğer parçalarını değişme yönünden etkilediği gibi, kendisi de sürekli olarak diğer parçalarda meydana gelen değişmelerin etkisinde kalmaktadır[117].

*Mesleki Yeterlilik, İşle İlgili Bilgi, Mesleki Değerlendirmeler, Mesleki Rekabet*

Meslek; uzun süreli bir eğitim süreci sonrasında elde edilen, ilke ve etik kuralları belli etkinliklerdir. Aynı zamanda bireyin hayatını devam ettirmek için ortaya koyduğu donanım, deneyim ve kabiliyetlerin tümünü kapsayan faaliyetler



111 Becker, Gary S., a.g.e, s.10

112 Aslan, Kadir, "Küreselleşmenin Eğitim Boyutu", *Ege Eğitim Dergisi* 2004 (5), s.3

113 Dinçer, Mehmet, "Eğitimin Toplumsal Değişme Sürecindeki Gücü", *Ege Eğitim Dergisi* 2003 (3), 1, s.101

114 Hoşgörür, Vural, ve Gezgin, Gamze (2007), "Ekonomik ve Sosyal Kalkınmada Eğitim" *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Elektronik Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt: 2, Sayı: 2, s.2

115 Eserpek, Altan, "Eğitim ve Sosyal Değişme", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*,1978, 10 (1-2), s.124

116 Dinçer, Mehmet, a.g.e, s.103

117 Özdemir, Soner M., a.g.e, s.90

de meslek olarak adlandırılmaktadır[118]. Toplumsal formasyonun özsel bileşeni olan meslek; işbölümü, toplumsal istikrar, bütünleşme, toplumsallaşma, ekonomik, kültürel vs. açılardan da hayati fonksiyonlara sahiptir[119]. Yeryüzünde insanın var oluşuyla birlikte, her geçen gün artan nüfus ve gelişen toplumun beklentilerine yanıt vermeye çalışan iş alanları giderek özel uzmanlık dallarının da ortaya çıkmasına yol açmıştır[120]. Toplumun meslek yapısı, başta teknolojik gelişmeler olmak üzere, çeşitli etkenlere bağlı olarak zaman içinde değişmektedir. Mesleki sistem zamana ve içinde bütünleşmiş biçimde yer almış bulunduğu sosyal yapıdaki değişmelere bağlı olarak, sürekli değişir. Zamanla değişen toplumsal hayatın gerektirmelerine uygun olarak, mesleklerin tiplerinde, çeşitlerinde, özelliklerinde, fonksiyonlarında, sosyal değerleri ve itibarlarında, ilişkiler düzeninde ve örgütlenme biçimlerinde, gerekli kıldıkları bilgi ve becerilerde, uyguladıkları yöntemlerde ve tekniklerde, gördükleri maddi karşılıklarda, hak ve sorumluluklarında, icra ve faaliyet biçimlerini belirleyen ve aralarındaki münasebetleri düzenleyen normlarında vb. değişme ve gelişmeler ortaya çıkar[121]. Yani meslek bir taraftan insanları birbirine bağlarken, bir taraftan da onları ayrıştırır, toplumsal farklılaşma/hiyerarşi üretir. Aynı zamanda toplumsal hareketlilik yoluyla konum değiştirmeyi mümkün kılar, tabakalaşma yapısını şekillendirerek toplumsal sistemin işleyişine katkı sağlar[122].

Değişimin en yalın ortaya konduğu kavramlardan birisi "Bilgi Toplumu" kavramlaştırmasıdır. 21. Yüzyılın Bilgi Çağı olacağına dönük tüm kuramlar haklılık payı taşır. Bunun nedeni 20. Yüzyılın son çeyreğinden sonra iyice belirginleşen "bilginin bilgiye uygulanması" gerçeğidir. Bu tablo özellikle teknolojik anlamda karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde toplumsal değişmeyi zorlayan esas güç teknolojik değişmelerdir. Nüfus artışı, yönetim biçimlerindeki değişmeler ve teknolojik buluşlar değişmeyi zorunlu hale getirmiştir[123]. İleri teknolojilerin hızlı, çok çeşitliliğe elverişli, karmaşık yapısı hem araştırma geliştirme, hem sanayi hem de hizmetler alanlarının üretim tarzlarında ve teşkilatlarında değişme gerektirmektedir[124]. Teknolojide durmak bilmeyen gelişmeler, kol gücü yerine makinelerin kullanılması, beyin gücü yerine bilgisayarların ikame olması, dünyadaki üretim yöntemlerini olduğu gibi

[118] Adıgüzel, Orhan, Tanrıverdi, Haluk ve Sönmez Özkan, Döndü, "Mesleki Profesyonellik ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2011, Sayı.9, No.2, s.241

[119] İlhan, Süleyman, "Yeni Kapitalizm ve Meslek Olgusunun Değişen Anlamları Üzerine", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, Sayı:21, s.315

[120] Karamanoğlu, Ayla Yavuz; Özer, Fadime Gök ve Tuğcu, Ayşe, "Denizli İlindeki Hastanelerin Cerrahi Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Mesleki Profesyonelliklerinin Değerlendirilmesi", *Fırat Tıp Dergisi*, 2009, 14 (1), s.12

[121] İlhan, Süleyman, "Bazı Temel İşlevleri ve Artan Önemi Açısından Meslek", *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, Fırat Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü-ELAZIĞ, 2004, s.135

[122] İlhan, Süleyman, a.g.e, s.315

[123] Nair, Güney, "Bilgi'nin Değişen Anlamı ve Kavram Tartışmaları", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Doç.Dr. Feramuz AYDOĞAN'ın Anısına, 2009, s.334

[124] Yücel, İsmail, H., a.g.e, s.34

tüketim ve yaşam standartlarını da temelden değiştirmektedir[125]. Yani teknoloji değişimi toplumda ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanlarda etkiler yapar, yeni değişim süreçleri ortaya çıkar. Yeni teknoloji ilk olarak üretim sürecimde yani ekonomide kullanılır. Bu da yeni iş, bölümü ve uzmanlaşmalara neden olur, yeni meslekler doğar[126]. Hızla çoğalan bilgi karşısında, her şeyi bilmek yerine, hangi bilgiyi nereden ve nasıl sağlayacağını bilen, seçici davranan, yani öğrenmeyi öğrenen insana gereksinim duyulmaktadır[127]. Yani yeni ve değişen pazarlara cevap vermek amacıyla değişimi ve yeniliği olanaklı kılan örgütsel niteliklere işaret etmektedir. Öğrenmeyi, esnekliği ve uyumluluğu özendiren bireysel yeteneklerin, tüm örgütün başarısına katkıda bulunduğu düşünülmektedir[128].

Piyasalardaki hızlı değişim ve farklılaşma, çok daha farklı yeni meslek ve çalışma alanlarını ortaya çıkartmakta ve bu nedenle yeni bilgi, yetkinlik, yöntem ve stratejiler gerekli olmaktadır. Geleneksel istihdam yapılarındaki köklü değişim, yüksek teknolojiye dayalı üretim ve hizmet sektörünün hızlı gelişme göstermesi, istihdamın üretim sektöründen hizmetler sektörüne kaymasına neden olmaktadır. Bu nedenle, üretim sektörünün "mavi yakalı" işçileri, yerlerini hizmet sektörünün "beyaz yakalı" veya bilgi işçilerine bırakmaktadır[129]. Bilgiyi verimli kullanmayı ve tahsis etmeyi bilen "bilgi işçileri" bu dönüşüm sürecinin yükselen değeri haline gelmiştir Bilgi işçisi yüksek nitelikte eğitim almış profesyonelliği öne çıkaran uzmanlardan oluşmaktadır. Uzmanlık daha çok bilgi ve beceri esaslıdır. Onların işi veriyi bilgiye dönüştürmeye dayanmaktadır. Bilgi işçileri birbirlerinin yerini alabilen, pazarda farklı becerilere sahip olan, uygun zaman dilimi içinde kalite ve verimliliği yakalayan kişilerdir. Bunun yanında "yaşam boyu öğrenme" düşüncesine yatkınlık, geniş bir alana yayılmış uzmanlık ve işbirliğine dayalı bir yaklaşıma sahip olma bilgi ekonomisinde görev alacak çalışanların temel nitelikleridir[130]. Sanayi sonrası toplum üzerinde çalışmaları ile tanınan Bell, gelişmiş ülkelerde artık sanayi toplumunun yer almadığını düşünmektedir. Bell'in analizine göre (1973, 1976, 1980), sanayi toplumunun yapısında meydana gelen değişme, geçiş sureci dönüşümünün



[125] Kocabaş, Fatma, (2004), "Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 10, s.5

[126] Kocacık, Faruk, a.g.e, s.3

[127] Balay, Refik, a.g.e, s.67

[128] Chan, Donna C., (2005), "Core competencies and performance management in Canadian public libraries", Faculty of Information and Media Studies, University of Western Ontario, London, http://www.cais-acsi.ca/proceedings/2005/chan_2005.pdf, s.1

[129] Saylı, Halil ve Ağca Veysel, (2009), **"**Bilgi Çağı İşgörenlerinin Değişen Yetkinlikleri Ve İşletmelerin Yetkinlik Beklentilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması**"**, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi - Selçuk Üniversitesi*, 11(17), s.347

[130] İnce, Mehmet ve Gül, Hasan, "Bilgi Çağında Rekabetin Temel Belirleyicisi: Bireyin Yaratıcılığı" *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2006, s.226

sadece bir parçasını oluşturmaktadır. Süreç içinde toprak, sermaye, emek gibi geleneksel kaynaklar, yerlerini bilgi ve enformasyona bırakmıştır. Bilgi temelli bu dönüşüm, bilgi toplumuna ulaşmanın koşullarını da hazırlamıştır. Bell ve taraftarları, bu yeni durumu, yani, politik karar alma mekanizmalarını ve politik-felsefi çerçeveyi tanımlamaktadır[131]. Bell'e göre, işgücünün sanayi sektöründen hizmet sektörüne kayması, vasıfların ve mesleki yapıların profesyonel ve teknik mesleklerin ağırlık kazanacağı şekilde değişmesine yol açmaktadır. Sanayi sonrası toplum, profesyonel, mühendis, teknisyenler ve bilim adamlarının oluşturduğu hakim bir sınıf eşliğinde merkezileşme ve ekonomide hizmetlerin payının artmasıyla tanınmaktadır[132].

İnsanlar; pozisyon, meslek, prestij, alakalar, kültürel nitelikler, tutumlar ve değerleri ile bir diğerinden farklıdırlar. Bu ayrımların bazısı günlük yaşam kalıplarından, grup faaliyetlerinin organizasyonundaki farklı vazifelerden ve farklı sosyal pozisyonlardan gelir[133]. Aynı alanda iş gören kişiler ve/veya kuruluşlar tarafından en güçlü en başarılı olmak gibi hedeflere ulaşmada karşılıklı yarış mücadele hali şekli olan rekabet, yarışma halindeki tarafların amaçlarını uzlaştırmanın mümkün olmadığı, fakat hedefe varma çabalarında birinin diğerine müdahale edemediği durumlarda söz konusu olan bir olgudur. Rekabet ve işbirliği, örgütlerin yaşamında önemli bir yer tutar. Örneğin, rekabet, bir örgütün kendisini yenilemesi için etkili bir faktör olabilir. Aynı zamanda, çalışanlar ve birimler arasındaki rekabet, yıkıcı olmamak koşuluyla daha yüksek düzeylerdeki amaçlara ulaşmakta güçlü bir teşvik faktörü olabilir[134].

Tarihsel süreç içinde ulusların içinde bulunduğu toplumsal platform sürekli değişmekte, değişen insanla birlikte toplumda değişmektedir[135]. Toplumsal koşulların değişmesi ile örgütler ve yönetime yönelik meşruiyet anlayışının yanında, örgütlerin yapısı, işlevi ve kapsamında da değişimler yaşanmıştır. Sanayi devriminden günümüze doğru gelindikçe toplumsal yapıların giderek artan bir hızla geliştiği, farklılaştığı ve hareketlendiğini biliyoruz[136]. Bilgi toplumunda sanayi toplumunun meslek yapısından daha farklı bir meslek yapısı oluşması söz konusudur. Sanayi toplumunun mavi yakalı işgücü yerini beyaz yakalı işgücü almıştır. Bilgi toplumunda, daha gelişmiş yüksek bir teknoloji

[131] Karvalics, Laszlo Z., "Information Society Visions: from the early utopies to the adequate government-level strategic planning methods", 2002, http://www.ittk.hu/english/docs/info_society_visions_istri.pdf, s.3

[132] Parlak, Zeki, "Sanayi Ötesi Toplum Teorilerinin Eleştirel Bir Değerlendirmesi", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 2004 / 2, s.98

[133] Kaya, Yaşar, "Sosyal Farklılaşma ve Çatışma Sürecinde Çalışma İlişkileri" *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 2000, Cilt: 10, Sayı: 2, s.196

[134] Akçakaya, Murat, "Çatışma Yonetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi" *Kamu-İş*, 2003, Cilt: 7, Sayı: 2, s.6

[135] Bal, Oğuz, a.g.e, s.14

[136] Mutlusu, Faruk, A., "Yönetsel Yapıların Oluşumunu ve Niteliğini Belirleyen Etkenler", *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2001, Cilt 3, Sayı: 3, s.76-77

kullanılacağından üretimde daha az sayıda işçi kullanarak ve işgücü sanayiden çok hizmet kesiminde toplanmıştır[137]. Özelikle yeni teknolojilerin kullanımı ve üretim sürecinde yaygın hale gelmesiyle, iş bölümü ve uzmanlaşma ortaya çıkmıştır. Ekonomik sistemdeki değişim yeni meslek ve uzmanlık alanları yaratmış ve böylece toplum yapısındaki değişimin unsurlarından biri olmuştur[138].

*Ruhsal Değerlendirmeler*

Yeryüzünde "farkında olduğunun farkında olan" tek canlı türü insandır. Biyolojik kaynaklı bu yeti onu, kendini aşarak özünü aramaya ve o öze ulaşmak için çabalamaya mecbur bırakır[139]. İnsan; kişisel farklılıklar, bir bütün olarak insan, motive edilme ve insanın saygıdeğerliği şeklinde dört temel hipoteze tabidir[140]. İnsanlar, karşılıklı ve sürekli etkileşimler sonucu zaman içinde yeni değerler, normlar, anlamlar, kurallar kurumlar ve yönetim biçimi meydana getirmektedirler[141]. Batı uygarlığının temel felsefi sorunlarını köktenci bir kuşkuyla ele alan Nietzsche, "insanın ayırt edici özelliği olan itici gücünü ve aynı zamanda yeniliğe karşı direnişini göstermeye çalışmıştır ve bir kişinin, sürekli olarak ilkelerine bağlı kalmaktan ziyade sürekli olarak kendi mizacına bağlı kalmaktan dolayı kişilik gücüne sahipmiş gibi göründüğü durumlar çok daha yaygın" olduğunu belirtmiştir[142]. İnsanlara ilişkin bütün olgularla birlikte insan, var olan tabiatın varlığındaki en değiştirici ve durmaksızın keşifçi olma özelliği taşıyan toplumsal ve örgütsel yapının asli ögesidir.

Mal ve hizmet üretmek üzere oluşturulan örgütlerin belirledikleri amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri insan unsurunun fiziksel ve düşünsel düzeyde katılımını gerektirmektedir. Birey maddi varlığının ötesinde görünmeyen yönleri ve ruhuyla da bir bütünü ifade etmektedir. Birey, duygu, düşünce ve davranışlarıyla kendine özgü bir varlık olmakla birlikte, çevresinden bağımsız değildir. Başta ailesi olmak üzere yaşadığı toplum ve dünyada meydana gelen olaylar bireyin hayatını kuşatmakta ve onu olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir. Çünkü insan, sosyal bir varlıktır, etkilenme ve etkileme özelliğine sahiptir ve onun bireysel özellikleri sosyal ortamındaki etkileşim sonucu oluşmaktadır[143]. Bireyler farklı değerler ve farklı duygusal özellikler taşımaktadırlar. Yaş, ırk, cinsiyet, etnik köken, fizyolojik yetenekler, bireylerin yetiştirilme tarzları ve yetişme çevreleri insanların ruh dünyalarının biçimlendirilmesinde



[137] Kocacık, Faruk, a.g.e, s.106

[138] Bingöl, Yılmaz ve Tanrıver, Nihal, "Bilgi Çağında Değişen Sosyal Hareketler: Sanal Eylemler", *The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management*/ Volume: VI SPRING, 2011, s.133.

[139] Mehmedoğlu, Ali Ulvi, Din Psikolojisi (Editör: Hayati Hökelekli), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2051, Eskişehir, 2010, s. 145.

[140] Koçer, Melih, İşletmede Beşeri Münasebetler Ders Notları, Güven Matbaası, Ankara, 1970, s. 50.

[141] Okumuş, Ejder, Din Sosyolojisi (Editör: Talip Küçükcan), *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Yayın No: 2061, Eskişehir, 2010, s. 83.

[142] Nietzsche, Friedrich, *İnsanca Pek İnsanca* (Çeviren: Cemal Atila), 1. Kitap, 3. Baskı, Say Yayınları, İstanbul, 2008, s. Giriş, 311.

[143] Kula, Naci, "Küreselleşme, Ruh Sağlığı ve Din", *Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 2005, V, 2, s.8

önemli bir yere sahiptir[144]. Bu açıdan yaşayan ve düşünen bir varlık olan insan, iş, aile ve sosyal çevre üçgeni arasında yaşantısını sürdürmekte, zaman zaman iş hayatını iş dışı yaşantısı etkilemekte veya tersi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır[145] .

*Girişimcilik Gücü, Yenilikçilik, Kavrama Yeteneği, Değişebilirlik*

Girişimcilik, ürün ve hizmetler için sürekli yeni pazar fırsatları oluşturmak, ürün ve hizmetlerde günün ihtiyaçlarına cevap verebilecek yenilikler oluşturmak ve bu yenilikleri müşteriler ile paylaşma sürecidir[146]. Girişimcilik, sosyal fayda çerçevesinde ürün ve süreçlerde yeniliği korumak, riski üzerine almak, pazar ve çevre koşullarına uygun güncel strateji ve politikalar geliştirmektir[147]. Yani girişimcilik bir örgüt yaratma sürecidir[148]. Girişimci ise, kaynaklar konusunda öngörüde bulunarak işi planlayan, insan kaynaklarını örgütleyerek girdilerin işlenmesini sağlayan ve elde edilen çıktıyı da kârlılık yaratacak biçimde tüketicilerin kullanımına sunma becerisini gösteren kişidir. Buna göre girişimci emek, teknoloji, sermaye ve doğal kaynaklar olarak sayılan üretim faktörlerini en güncel teknik yöntem ve bilgilerle analiz edip bir araya getirerek mal veya hizmet üreten birey olarak ön plana çıkmaktadır[149].

Fiziki kaynaklar, örgütlerin sahip olduğu fiziki sermaye ve donanıma karşılık gelirken göreli bolluğuna ve niteliğine göre örgütlere rekabet gücü kazandırır. Ancak örgütlerin asıl rekabet gücü sağlayan unsur, her örgüt de farklılaşan beşeri kaynaklar ve sahip oldukları yeteneklerin geliştirilmesidir. Bu anlamda rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak, örgüte ait ve taklit edilmesi zor bilgi ve beceriler dikkat çekicidir. Yeni ürünleri tasarlama ve geliştirme yeteneği, örgütlerin uluslararası pazarlarda rekabet etmesini sağlayan temel kaynaklardan birisidir. Girişimcilik yeteneği, yönetim yeteneği ve çalışanların becerisi olarak ele alınan beşeri sermaye yetenekleri rekabet gücünün davranışsal boyutunu ortaya koymaktadır. Kişisel bilgi ve becerilerin geliştirilmesine bağlı olarak örgüt yeteneğinin gelişmesi, örgütün uzun dönemli rekabet gücünün ve verimlilik artışlarının temel kaynağıdır[150].

144 İnce, Mehmet, a.g.e, s.333

145 Güçlü, Nezahat, "Stres Yönetimi", *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2001, Cilt 21, Sayı:1, s.101

146 Noruzi, M. Reza; Westover, Jonathan H. Ve Rahimi, G. Reza "An Exploration of Social Entrepreneuship in the Entrepreneuship Era", *Asian Social Science*, Vol. 6, No. 6; June 2010, s.4

147 Lee, Jia-Sheng ve Hsieh, Chia-Jung, "A Research in Relating Entrereneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage", 2010 *EABR & ETLC Conference Proceedings* Dublin, Ireland, s.110

148 Gartner, William B., "Who is an Entrepreneur? Is The Wrong Question", 0363-94281881 124$1. SO,Copyr~ght 1988 by the Univers~tyo f Balt~rnore Educational Foundat~on, 1988, 47

149 Bozkurt Çetinkaya, Özlem; Kalkan, Adnan; Koyuncu, Osman ve Alparslan, Ali Murat, "Türkiye'de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma" *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012, Cilt: 1, Sayı:15, s.232

150 Mann, Thomas; Theresa Lau, and Chan, K.F., "The Competitiveness of Small and Medium Size Enterprises: A conceptualization with focus on Entreprenurial Competencies", *Journal of Business Venturing*, 1999, No:17, May 19, s.127

Örgütlerin sürekliliğini sağlayabilmesine, yeni şartlara uyum göstermesine, sorunları çözmesine, çeşitli deneylerden yararlanmasına, örgütsel olgunluğa erişmesine olanak sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan değişimi başlatma, yaratma ve karşılama sürecine ise örgütsel yenilenme denmektedir[151]. Yenilik, yeni veya var olan bilimsel veya teknolojik bilgiyi kullanarak yeni; ürün, süreç, bilgi, hizmet veya fikir yaratma ve uygulamaya koyma sürecidir. Yenilik, bilginin veya fikrin pazara sunularak veya satışları artırma ve maliyetleri azaltma yoluyla karı artırarak ticarileştirilmesini, uygulanmasını, ürün, hizmet ve sürece dönüştürülmesini veya var olan ürün, sistem ve kaynakların değiştirilmesini ortaya koyar. Yeniliğin, yenilik faaliyetleri sonucunda elde edilen yeni veya iyileşmiş mal ve hizmetleri ifade eder. Örgütlerin yeni ürün ve hizmet yaratabilme veya süreçleri iyileştirme kabiliyetinin yanı sıra pazar ihtiyacına veya müşteri tercihlerindeki değişime bağlı olarak mevcut ürünlerinde bir takım değişiklikler yapması da yenilik çalışmaları içerisinde düşünülebilir[152]. Örgütsel alanda meydana gelen hızlı değişimin bir sonucu olarak, işletmeler rekabet güçlerini kaybetmemek için, sürekli yenilik yapabilecek tarzda yapılanmak durumundadırlar. Zira değişime ayak uyduramayan ve bu doğrultuda yenilik yapamayan örgütler yaşamlarını sürdürememektedirler. Bunun yanında yenilikçilik, aynı zamanda günümüzün kalite anlayışının bir parçası haline gelmiştir. Yapılan bir araştırmaya göre ABD'de işletmelerin % 88'i, girişimci niteliklere sahip çalışanlar aramaktadırlar. Çünkü girişimci niteliklere sahip çalışanlar, örgütlerde ortalamanın çok üzerinde yenilik yapabilmektedirler[153].

Örgütlerin kendi iş çevrelerini anlama ve algılama yeteneklerini geliştirmeleri gerekir. Bütün bunları yapması için kesinlikle mucizevi bir şifre de yoktur. Çünkü iş çevrelerindeki değişim süreklidir. Değişimin sürekliliğine rağmen, yine de örgütler ve çalışanları her zaman bir düzen oluşturmaya çabalamaktadırlar. Değişimler devam ederken de bu dengeyi sağlamaya çalışmaktadırlar. Düzen oluşturma ve denge sağlama işini ise, örgütsel taahhütleri doğrulamak için makro yapılara başvuran örgütteki bireylerle etkileşim kurarak yapmaktadırlar. Yukarıda ifade edilen koşulların gerçekleşmesi için örgütler, değişim ve öğrenmeyi destekleyen bilgiyi oluşturmak ve bilişsel süreçlerin bir kısmını tanımlamak için önemli yapı taşları olan zihini modeller geliştirmektedirler. Zihini modeller bir anlamda örgüt üyelerinin dış dünyayı görme ve yorumlama aşamasında takmış oldukları gözlük işlevi gördüklerinden çok önemlidir.



[151] Ülgen, Hayri, "Örgütsel Değişim", Organizasyon Dergisi, 1985, Sayı: 3, s.24

[152] Heinonen, Jarna and Korvela, Kaisu, "How About Measuring Intrapreneurship", 2006, http://labsel.netco.it/Modules/ContentManagment/Uploaded/CMItemAttachments/How%20about%20measuring%20intrapreneurship.pdf, s.4

[153] Basım, Nejat, H., Korkmazyürek, Haluk ve Tokat, Osman, A., "Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", 2009, s.122-123

Senge, zihni modelleri, dünyayı nasıl anlamamız gerektiğini ve eylemlerimizin nasıl olması gerektiğini etkileyen zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak tanımlamaktadır[154].

Belirli bir süre içinde doğada, toplumda, bireyde, birimde ve örgüt gibi yapılarda gözlenen başkalaşım ve farklılaşmalar değişim olarak nitelendirilmiştir[155]. Bireydeki değişim, bireyin bilgisi, deneyimi, değer yargıları, tutum ve davranışları itibariyle bir düzeyden başka bir düzeye gelmesini ifade eder[156]. Örgütsel değişim insan davranışlarında, örgütün yapısal durumunda veya teknolojisinde meydana gelmektedir. Örgütün sürekli bir denge durumunda olduğu ve yukarıdaki öğelerden birinde yapılan bir değişikliğin diğerlerinin de değişimine neden olduğu gözlenmektedir.

İnsan çevresinin etkisinde kalan ve aynı zamanda kişiliği ile çevresini etkileyen bir varlıktır. Her değişim bir etkileşime yol açmakta olup bu etkileşim sonucu örgüt, iş, işletme, teknoloji ve grup yapılarında değişikliğe gittiği gibi, mevcut ilişkilerde, alışkanlıklarda, yol ve yöntemlerde de önemli değişmeleri gerçekleştirmek zorunda kalabilir[157].Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi örgütsel değişimin amaçlarının başında gelmektedir. Örgütün gelişmesi, büyümesi, hedeflerini gerçekleştirmesi ve varlığını sürdürmesi planlı örgütsel değişimi zorunlu kılmaktadır. Bundan dolayı değişebilme örgütlerin temel yetkinliği olarak kabul edilmektedir[158]. Bu bağlamda örgütlerin kendi amaçları doğrultusunda, devamlılıklarını sürdürmek başta olmak üzere pazarda belli bir paya sahip olması, etkinliğini ve etkililiğini sağlaması, kar elde etmesi ve rakipleri ile rekabet içerisinde olması, kendi içsel ve dışsal dinamiklerini düzenlemeleri ile gerçekleşebilecek durumlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu düzenlemeler sonucu örgüt ile çevre uyumunun gerçekleşme olasılığı yükselmektedir[159].

**Sonuç**

Günümüzde örgütler hızlı teknolojik değişim, ekonomik belirsizlik, sanayi büyüme, artan küresel rekabet, nüfus yapısında ve değerlerindeki değişiklikler gibi çevresel faktörlerle başa çıkmak zorundadır. Böylesi bir ortamda örgütler hızlı değişime ayak uydurmak ve hayatta kalmak için sürekli biçimde kendilerini çevreye uyarlanmaları gerekmektedir. Çevresel faktörler tarafından sürekli

[154] Karp, Tom, "Building Foresight Abilities in Organisations – A Scandinavian Perspective on How Organisations may Shape their Future", 2003, A copy of this paper is being sent to file@rushmore.edu, s.16

[155] İnce, Mehmet, a.g.e, s.320

[156] Koçel, Tamer, a.g.e, s.524

[157] Tunçer, Polat, a.g.e, s.58

[158] Ünal, Ömer, F., a.g.e, s.84

[159] Yeloğlu, Hakkı Okan, "Örgutlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ekim 2008, Cilt: 3, Sayı: 2, s.156

değişime zorlanan örgütler, değişime uyum sağlayabilmek ve hayatta kalmak için yeni özellik ve yetenekler kazanmak zorundadır. Örgütler için bu da farklı üretim araçlarını kullanmayı gerektirmektedir. Bu yeni üretim araçları bütün boyutları ile örgütün insan sermayesine işaret etmektedir. Çünkü bilginin ön plana çıktığı günümüzde örgütlerin uyum sağlayabilmeleri açısından insan sermayesi en dinamik kaynaktır. İnsan sermayesi beşeri sermaye kavramı ile de ifade edilmektedir. İnsan sermayesi, örgüt üyelerinin sahip olduğu ve geliştirdiği bireysel bilgi, yetenek, deneyim ve davranışlarının, yani tüm beşeri unsurların toplamına denir. Bu bağlamda örgütlerde insan sermayesi, çalışanların eğitim, bilgi, beceri ve yeteneklerini temsil etmektedir. Örgüt üyelerinin bilgi birikimi, problem çözme yetenek ve kapasiteleri, yaşam felsefeleri, yaratıcılık, girişimcilik ve liderlik yetenekleri, onların örgüt süreçlerinde ortaya koydukları fonksiyonları ve bu fonksiyonların niteliklerini belirleyici bir güce sahiptir. Bu nedenle değişimde dikkate alınacak temel değişken her zaman insan sermayesi olmalıdır. Bu açıdan değişim olgusunun tartışılmaz bir gerçek olduğu günümüz dünyasında insan sermayesi anahtar kelimedir. Çünkü insan sermayesi, gelişmeyi ve yenileşmeyi sağlayan bir faktör olarak; bilgi, beceri, yetenek ve yeni fikirleri ile katma değer oluşturarak örgütlerin değerini artırmaktadır.

İnsanın evrendeki rolünün sorgulandığı bilgi toplumundan söz edilen ve bilginin ön plana çıktığı günümüzde, insan sermayesi eski yapıların değişimi ve yenilenme sürecinde itici güç olarak kabul edilmiştir. Örgütlerin ürettiği mal ve hizmette pazarda lider konumuna geçebilmesi, faaliyetlerinde mükemmellik amacını gerçekleştirebilmesi kendini yenilemesine yani değişmesine bağlıdır ve bu da büyük ölçüde sahip olduğu insan sermayesi ile gerçekleşmektedir. İnsanların beyinlerinin ve becerilerinin örgütlerin en önemli varlığı olduğu gerçeğini kabul eden örgütler geleceği daima kazanacaklardır. Bu açıdan, bilgi çağı içerisinde sermaye, zekaya sahip olan insanlara aittir. Çünkü insan sermayesi, örgütlerde kendisinden istenenden daha fazlasını yapabilme ve sorumlu olduğu işi birimi, departmanı geliştirebilme yeteneğine sahiptir. Gelişmelerin ulaştığı boyutlar ve öngörüler, tarım toplumundan bilgi toplumuna kadar büyük değişimler yaşayan insan sermayesinin bilgi toplumu süreçleriyle birlikte değişerek, örgütlerde önemli bir enstrümanı olmaya devam edeceğini göstermektedir. Değişim ve rekabet, geçmişin örgüt piramidinin en alt kesimini oluşturan beşeri sermayeyi günümüzde örgütsel vizyonun oluşturulmasında, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında örgütsel piramidin en üst noktalarına getirmiştir.



**Kaynaklar**

ADIGÜZEL, Orhan, TANRIVERDİ, Haluk ve SÖNMEZ ÖZKAN, Döndü, (2011), "Mesleki Profesyonellik ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Sayı.9, No.2

AFŞAR, Muharrem, (2009), "Türkiye'de Eğitim Yatırımları ve Ekonomik Büyüme İlişkisi" *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:9- Sayı: 1 : ss.85–98

AKÇAKAYA, Murat, (2003), "Çatışma Yonetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi" *Kamu-İş*, Cilt: 7, Sayı: 2

ASLAN, Kadir, (2004), "Küreselleşmenin Eğitim Boyutu", *Ege Eğitim Dergisi* 2004(5) ss.1-5

ASEFA, Sisay and HUANG, Wei-Chiao, (1994), "Introduction to Human Capital and Economic Development" Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, pp. 1–10. (Online) Erişim Tarihi: 17/12/2012

http://research.upjohn.org/up_bookchapters/580

AYDINLI, Halil İbrahim (2004), "Sosyo-Ekonomik Dönüşüm Sureci (Post-Fordizm) ve Sanayi Ötesi Yaklaşımlar" *Kamu-İş*; Cilt:7, Sayı: 4

BASIM, Nejat, H., KORKMAZYÜREK, Haluk ve TOKAT, Osman, A., (2009), "Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma" (online) Erişim Tarihi: 04.01.2013

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/H.%20Nejat%20BASIM%20-%20Haluk%20KORKMAZY%C3%9CREK%20-20A.%20Osman%20TOKAT/BASIM,%20H.%20NEJAT%20VD..pdf

BAL, Oğuz, (2011), "Beşeri Sermaye ve Ekonomik Gelişme", *Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi,* 19.09.22 Bildiri

BALAY, Refik, (2004), " Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,* yıl: 2004, cilt: 37, sayı: 2, ss.61-82

BECKER, Gary S., (1993), "Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education", *National Bureau of Economic Research* (NBER), The University of Chicago Pres, Chicago, Third Edition, All rights reserved. Published 1993,Printed in the United States of America, 02 01 00 99 98 97 96 95 2345 ISBN: 0-226-04119-0 (cloth), 0-226-04120-4 (paper) (online) erişim tarihi: 14/12/2012

BEER, Michael, (1997), "The Transformation of the Human Resource Function:Resolving the Tension between a Traditional Administrative and a New Strategic Role" *Human Resource Management*, 36, ss.49-56.

BELL, Daniel, (1973), "The Coming of the Post-Endustrial Society", (online) Erişim Tarihi: 04.01.2013, https://www.os3.nl/_.../daniel_bell_-_the_coming_of_post-industrial...

BENSGHİR KAYA, Türksel ve LEBLEBİCİ, Doğan N., (2001), "Teknolojik Gelişmenin Örgütler ve Örgütsel Değişim Üzerindeki Yansımaları", *Amme İdaresi Dergisi,* Cilt: 34, Sayı: 2, ss.19-37

BİNGÖL, Yılmaz ve TANRIVER, Nihal, (2011), "Bilgi Çağında Değişen Sosyal Hareketler: Sanal Eylemler", *The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management*/ Volume: VI SPRING,

BONTIS, Nick, (2000), "Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", September 15, 2000 – Santa Clara, California Closing Keynote Presentation, KM World 2000

BONTIS, Nick and GIRARDI, John, (2000), "Teaching knowledge management and intellectual capital lessons: an empirical examination of the Tango simulation", *Int. J. Technology Management*, Vol. 20, Nos. 5/6/7/8

BONTIS, Nick, and FITZ-ENZ, Jac, (2002), "Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 3, 2002, pp. 223-247. # MCB UP Limited, 1469-1930 DOI 10.1108/14691930210435589

BOZKURT ÇETİNKAYA, Özlem; KALKAN, Adnan; KOYUNCU, Osman ve ALPARSLAN, Ali Murat, (2012), "Türkiye'de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma" *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1, Sayı:15

CHAN, Donna C., (2005), "Core competencies and performance management in Canadian public libraries", *Faculty of Information and Media Studies*, University of Western Ontario, London, (online) Erişim Tarihi: 04.01.2013,

http://www.cais-acsi.ca/proceedings/2005/chan_2005.pdf

COLEMAN, James S., (1988), "Social Capital in the Criation of Human Capital", *The American Journal of Sociology*, p. 95-120

CHANG, William S., and HSIEH, Jasper J., (2011), "Intellectual Capital and Value Creation-Is Innovation Capital a Missing Link?", www.ccsenet.org/ijbm, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 2; February

ÇAKMAK, Özlem, (2008), "Eğitimin Ekonomiye ve Kalkınmaya Etkisi", *D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* 11, ss.33-41

ÇIKRIKÇI, Mustafa ve DAŞTAN, Abdulkerim, (2002) "Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığı ile Sunulması", *Bankacılar Dergisi*, ss.18-32

ÇINAR, İkram, (2005), "İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi" *Ege Eğitim Dergisi*, 6, ss.1–93

ÇOLAK, Murat, (2010), "Eğitim ve Beşeri Sermayenin Kalkınma Üzerine Etkisi" *Kamu-İş*; Cilt:11, Sayı:3, ss.109-125

D'ADDERIO, Luciana; FELDMAN, Martha S.; LAZARIC Nathalie; PENTLAND Brian T., (2012), "Special Issue on Routine Dynamics: Exploring Sources of Stability and Change in Organizations" *Organization Science* Vol. 23, No. 6, November–December 2012, pp. 1782–1783 ISSN 1047-7039 (print) . ISSN 1526-5455 (online) erişim tarihi: 07/12/2012

http://orgsci.highwire.org/content/23/6/1782.full.pdf+html

DEMİRKAYA, Harun, (2006), "Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Temmuz - Aralık 2006, 27, ss.1-23

Dinçer, Mehmet, (2003), "Eğitimin Toplumsal Değişme Sürecindeki Gücü", *Ege Eğitim Dergisi* 2003 (3), 1: ss.102-112

DİKKAYA, Mehmet ve ÖZÇALIŞIR, Deniz, (2006), "Küreselleşme ve Bilgi Toplumu: Eğitimin Küreselleşmesi ve Neo-Liberal Politikaların Etkileri", *Uluslararası İlişkiler Dergisi* Cilt: 3, Sayı: 9, ss.151-172

DOĞAN, Nadi Leblebici, (2008), "Örgüt Kuramının Temelleri", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* Cilt: 9, Sayı: 1, ss. 111-129

DOĞAN, Seyhun ve ŞANLI, Bahar, (2003), "İktisadi Kalkınmada Beşeri Semaye" *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı:1, ss.173-196

DZINKOWSKI, Ramona (1998), "The Measurement And Management Of Intellectual Capital: An Introduction" *Director General International Federation of Accountants* 535 Fifth Avenue, 26th Floor New York, New York 10017 U.S.A.

ESER, Kadir ve EKİZ GÖKMEN, Çisel, (2009), "Beşeri Sermayenin Ekonomik Gelişme Üzerindeki Etkileri: Dünya Deneyimi Ve Türkiye Üzerine Gözlemler", *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi* Cilt:1, Sayı:2, SSN: 1309 -8012 (Online)

ESKİCUMALI, Ahmet, (2003), "Eğitim ve Toplumsal Değişme: Türkiye'nin Değişim Sürecinde Eğitimin Rolü, 1923-1946", *Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi,* Cilt:19, Sayı: 2

ESERPEK, Altan, (1978), "Eğitim ve sosyal değişme". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 10 (1-2), ss.123-141

ERİGÜÇ, Gülsün ve YALÇIN BALÇIK, Pınar, (2007), "Öğrenen Örgüt Ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,* Cilt:10, Sayı:1, ss. 75-104

ERDEMİR, Erkan, (2004), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Eskişehir Örneği" *, OGU SBE Dergisi ,* 2004/1, ss.1-17.

FELÍCIO, J. Augusto; COUTO, Eduardo and CAIADO, Jorge, (2010), "Interrelationships between human capital and social capital in small and medium sized firms: The effect of age and sector of activity", The third author gratefully acknowledges financial support from the Fundação para a Ciência e Tecnologia – FEDER/POCI 2010 (Science and Technology Foundation). (online) Erişim Tarihi: 03.01.2013 http://cemapre.iseg.utl.pt/archive/preprints/396.pdf

GARTNER, William B., (1988), "Who is an Entrepreneur? Is The Wrong Question", Universty of Baltirnore Educational Foundation

GILLEY, Ann; GILLEY Jerry W., and MCMILLAN Heather S., (2009), "Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness" *International Society for Performance Improvement* Published online in Wiley InterScience

GÖRMÜŞ, Alparslan Ş., (2009),"Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi" *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* (C.X I,S I, 2009)

GUTHRIE, James; CUGANESAN, Suresh and WARD, Leanne, (2007),"Extended Performance Reporting: Evaluating Corporate Social Responsibility And Intellectual Capital Management" Iss*ues in Social and Environmental Accounting* Vol. 1, No. 1 June 2007, Pp 1-25

GUTHRIE, James (2000), "The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital*, Cilt.2, Sayı:1

GÜÇLÜ, Nezahat, (2003), "Örgüt kültürü", *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi,* 6, ss.147-159.

GÜÇLÜ, Nezahat, (2001), "Stres Yönetimi", *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* Cilt 21, Sayı:1

HARRISON, Suzanne and SULLIVAN, Patrick, H., (2000), "Profiting from Intellectual Capital: Learning from leading companies", *Journal of Intellectual Capital,* Vol.1, No.1, pp.33-46, MCB University Press

HEINONEN, Jarna and KORVELA, Kaisu, (2006), "How About Measuring Intrapreneurship", http://labsel.netco.it/Modules/ContentManagment/Uploaded/CMItemAttachments/How%20about%20measuring%20intrapreneurship.pdf, (online) Erişim Tarihi: 04.01.2013

HERNAUS, Tomislav, (2008) "Generic Process Transformation Model: Transition to Process-based Organization", *Feb – Working Paper Series*, paper no: 0 8 - 0 7

HORMIGA, Esther ve BATISTA, Rosa M., (2010), "The role of intellectual capital in the success of new ventures" Int Entrep Manag J, DOI 10.1007/s11365-010-0139-y , Springer Science+Business Media, LLC 2010

HOŞGÖRÜR, Vural, ve GEZGİN, Gamze (2007), "Ekonomik ve Sosyal Kalkınmada Eğitim" *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Elektronik Eğitim Fakültesi*, Dergisi. Cilt: 2, Sayı: 2

HUNSICKER, Frank R., (2010), (online) Erişim tarihi: 07/12/1012

http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/hunsicker.pdf January, 17th 2010

HYDE, Cheryl A., (2012), "Organizational Change Rationales: Exploring Reasons for Multicultural Development in Human Service Agencies", Administration in Social Work, 36:436–456, IVANKO, Štefan, (2012), Modern Theory of Organization, Web Publication, (online) Erişim Tarihi: http://www.cubus.si/press/Modern-Theory-of-Organization-dr-Ivanko.pdf

İLHAN, Süleyman, (2004), "Bazı Temel İşlevleri ve Artan Önemi Açısından Meslek", Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, Fırat Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü-ELAZIĞ

İLHAN, Süleyman, (2008), "Yeni Kapitalizm ve Meslek Olgusunun Değişen Anlamları Üzerine", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:21

İRAZ, Rıfat ve ŞİMŞEK, Göksel, (2004), "Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:4, Sayı 7, ss.99-117

İNCE, Mehmet, (2005), "Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 14, ss.319-339

İNCE, Mehmet ve OKTAY, Ercan, (2005), "Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi", *3.Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi,* Kırgızistan/Celalabad, 554-567, 4-9 Haziran

İNCE, Mehmet ve GÜL, Hasan, (2006), "Bilgi Çağında Rekabetin Temel Belirleyicisi: Bireyin Yaratıcılığı" *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*

İZCİ, Ferit ve ARSLAN, Nagehan Talat, (2004), "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Örgütsel Yapıda Meydana Gelen Değişimler: Bilişim Teknolojisi Örgütsel Yapı İlişkisi" *I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* No:30 Mart

Karp, Tom, (2003), "Building Foresight Abilities in Organisations – A Scandinavian Perspective on How Organisations may Shape their Future", A copy of this paper is being sent to file@rushmore.edu, (online) Erişim Tarihi: 04.01.2013

KANIBİR, Hüseyin, (2004), "Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları", Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt: 1 Sayı: 3, ss.77-85

KARAGÜL, Mehmet, (2003), "Beşeri Sermayenin Ekonomik Büyümeyle İlişkisi Ve Etkin Kullanımı", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* ss.79-90

KARAMANOĞLU, Ayla Yavuz; ÖZER, Fadime Gök ve TUĞCU, Ayşe, (2009), "Denizli İlindeki Hastanelerin Cerrahi Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Mesleki Profesyonelliklerinin Değerlendirilmesi", *Fırat Tıp Dergisi*, 14 (1), ss.12-17

KARATAŞ, Muhammed ve ÇANKAYA, Eda, (2010), "İktisadi Kalkınma Sürecinde Beşeri Sermayeye İlişkin Bir İnceleme", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt: 2 Sayı: 3, ss.29-55

KARVALİCS, Laszlo Z., (2002), "Information Society Visions: from the early utopies to the adequate government-level strategic planning methods", (online) Erişim Tarihi: 04.01.2013, http://www.ittk.hu/english/docs/info_society_visions_istri.pdf,

KAYA, Yaşar, (2000), "Sosyal Farklılaşma ve Çatışma Sürecinde Çalışma İlişkileri" *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, ss.195-207

KOCABAŞ, Fatma, (2004), "Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* S.10, ss.5-26

KOCACIK, Faruk, (2003), "Bilgi Toplumu ve Türkiye", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi* Mayıs 2003 Cilt : 27 No:1 ss. 1-10

KOÇEL, Tamer, (2007), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım 11. Baskı, İstanbul.

KOÇER, Melih (1970), *İşletmede Beşeri Münasebetler Ders Notları*, Güven Matbaası, Ankara.

KOZAK, Akoğlan, Meryem ve GÜÇLÜ, Hatice, (2003), "Turizm işletmelerinde De-

ğişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir inceleme", Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, (online) Erişim tarihi:07/12/2012 http://www.isgucdergi.org/index.php/,

KULA, Naci, (2005), "Küreselleşme, Ruh Sağlığı ve Din", *Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi* V, 2, ss. 7-30.

LEWIN, Peter, (1999), Capital İn Disequilibrium: The Role Of Capital İn A Changing World, Routledge, Second Edition, Copyright © 2011 by the Ludwig von Mises Institute, Published under the Creative Commons, (online) erişim tarihi: 07/12/2012 http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/erişim tarih

LEE, Jia-Sheng ve HSIEH, Chia-Jung (2010), "A Research in Relating Entrereneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage", 2010 *EABR & ETLC Conference Proceedings* Dublin, Ireland

LIN, Nan, (2001), *Social Capital: A Theory Of Social Structure And Action*, Cambridge University Pres.

LUCAS, Robert E., (1998), "On The Mechanics of Economic Development", *Journal of Monetary Economics*, 22, pp.3-42

LUTHY, David, H., (2000), "Intellectual Capital and Its Measurement" (internet Version) 24.04.2000. www.3bus.osaka_cu.ac.jp/apira98/archives/htmls/25.htm (online) erişim tarihi: 14/12/2012

MANN, Thomas; THERESA Lau, and CHAN, K.F., (1999), "The Competitiveness of Small and Medium Size Enterprises: A conceptualization with focus on Entreprenurial Competencies", *Journal of Business Venturing*, No:17, May 19

MARR, Bernard, (2008), "Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital", Copyright © 2008 by The Society of Management Accountants of Canada (CMA Canada), the American Institute of Certified Public Accountants, Inc. (AICPA) and The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA).

MEHMEDOĞLU, Ali Ulvi (2010), Din Psikolojisi (Editör: Hayati Hökelekli), *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Yayın No: 2051, Eskişehir.

MENTION, Anne-Laure, (2012), "Intellectual Capital, Innovation and Performance: a Systematic Review of the Literature" *Business and Economic Research*, Vol. 2, No. 1

MEHRALIAN, Gholamhossein, and RASEKH, Hamid Reza; AKHAVAN, Peyman and FARZANDY, Gholamhossein, (2012), "An assessment of Structural (organizational) and Relational Capital Indicators in Knowledge- Intensive Industries: Evidence from Pharmaceutical Industry" *J. Basic. Appl. Sci.* Res., 2(8)8240-8248, TextRoad Publication,

MUTLUSU, Faruk, A., (2001), "Yönetsel Yapıların Oluşumunu ve Niteliğini Belirleyen Etkenler", Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt 3, Sayı:3

NAİR, Güney, (2009), "Sanayi Toplumu'ndan Bilgi Toplumu'na Homo Economicus'tan Homo Technologicus'a", VI. Ulusal Sosyoloji Kongresi, Ekim 2009, "Toplumsal Dönüşümler ve Sosyolojik Yaklaşımlar", Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

NAİR, Güney, (2009), "Bilgi'nin Değişen Anlamı Ve Kavram Tartışmaları", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Doç.Dr. Feramuz AYDOĞAN'ın Anısına*

NESTEROVA V. Daria and SABIRIANOVA, Z. Klara, (1998), "Investment in Human Capital Under Economic Transformation in Russia", *EERC Working Paper Series,* No: 99/04

NIETZSCHE, Friedrich (2008), İnsanca Pek İnsanca (Çeviren: Cemal Atila), 1. Kitap, 3. Baskı, Say Yayınları, İstanbul.

NİŞANCI, Zehra N., (2012), "Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları", *Batman Üniversitesi, Yaşam Bilimleri Dergisi,* Cilt:1, Sayı: 1, ISSN: 2147-4877, E-ISSN

NORUZI, M. Reza; WESTOVER, Jonathan H. and RAHIMI, G. Reza, (2010), "An Exploration of Social Entrepreneuship in the Entrepreneuship Era", *Asian Social Science,* Vol. 6, No. 6; June 2010

OECD, (1998) Human Capital Investment, CERI Publishing, Paris

OKUMUŞ, Ejder (2010), Din Sosyolojisi (Editör: Talip Küçükcan), *Anadolu Üniversitesi Yayınları,* Yayın No: 2061, Eskişehir.

ÖZYAKIŞIR, Deniz, (2011), "Beşeri Sermayenin Ekonomik Kalkınma Sürecindeki Rolü: Teorik Bir Değerlendirme" Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt:6, Sayı: 1

ÖZDEMİR, Soner M., (2011), "Toplumsal Değişme ve Küreselleşme Bağlamında Eğitim ve Eğitim Programları: Kavramsal Bir Çözümleme", *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* Cilt: 12,Sayı:1, ss.85-110

PARLAK, Zeki, (2004), "Sanayi Ötesi Toplum Teorilerinin Eleştirel Bir Değerlendirmesi", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004 / 2 : ss.95-125

PEKER, Ömer, (1995), "Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği", TODAİE, (online) Erişim Tarihi: 03.01.2013, yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDU0MDQ4MDU3

PRYOR, Mildred Golden; TANEJA, Sonia; HUMPHREYS, John; ANDERSON, Donna; SINGLETON, Lisa, (2008), "Challenges Facing Change Management Theories And Research", *Delhi Business Review* X Vol. 9, No. 1 (January - June 2008)

REBELO, Sergio, (1991), "Long Run Policy Analysis and Long Run Growth" , *Journal of Political Economy*, 99(3), pp. 500-521.

ROSENBERG, Stuart and JOSEPH Mosca, (2011), "Breaking Down The Barriers To Organizational Change" *International Journal of Management & Information Systems – Third Quarter* 2011 Volume 15, Number 3

SALLEH, Abdul Latif and SELAMAT, Fauziah, (2007), "Intellectual Capital Management in Malaysian Public Listed Companies", *International Review of Business Research Papers* Vol.3 No.1. March 2007, Pp.266-278

SHARABATI, Abdel-Aziz Ahmad and JAWAD, Shawqi Naji and BONTIS, Nick, (2010), "Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan" *Management Decision* Vol. 48 No. 1, 2010 pp. 105-131

SAYLI, Halil ve AĞCA Veysel, (2009), "Bilgi Çağı İşgörenlerinin Değişen Yetkinlikleri Ve İşletmelerin Yetkinlik Beklentilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* - Selçuk Üniversitesi, 11(17), ss.345-364

SIDDIQUI, Faryal, (2011), "Impact of Employee's Willingness on Organizational Change", Journal of Economics and Sustainable Development ISSN 2222-1700 (Paper) ISSN 2222-2855 (Online) Erişim Tarihi: 17/12/2012 Vol.2, No.4, www.iiste.org

SÖZEN, H. Cenk ve BASIM, Nejat, (2009), *Örgütsel Değişim ve Öğrenme* Siyasal Kitapevi, Birinci Baskı, Ankara

SÖNMEZ, Mustafa, (2008), "İstihdam Dostu Sektörler İçinde Turizm Birinci". Bianet (9 Haziran 2008). http://bianet.org/bianet/kategori/bianet/107527/istihdam-dostu-sektorler-icindeturizm- birinci, (online) Erişim Tarihi: 04.01.2013

SUCU, Yaşar, (2000), "Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler: Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli", (online) Erişim tarihi:

http://www.yasarsucu.net/pdf/OD.pdf

SUNDAC, Dragomir and KRMPOTIC, Irena Fatur, (2009), "Measurement and Management Of Intellectual Capital", *Tourism and Hospitality Management,* Vol. 15, No. 2, pp. 279-290, 2009 D. Sundac, I. Fatur Krmpotic: MEASUREMENT AND MANAGEMENT OF INTELLECTUAL

ŞAHİN, Bayram, (2009) "Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü" *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt: 11, Sayı: 3, ss. 97-118 ISSN: 1302-3284

ŞERBETÇİ, Derya, (2003), "21.Yy İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi" *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Der*gisi, (online) Erişim Tarihi: 04.01.2013 http://sbe.dumlupinar.edu.tr/8/155.pdf

TATAR, Taner, (2010), "Sanayi Sosyolojisi" Ders Notu, (online) Erişim Tarihi: 04/12/2012 http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1046/file/sanayi.pdf

TİRYAKİOĞLU, Murad, (2008), "Gelişmekte Olan Ülkelerin Çıkmazı: Beşeri Sermaye Yoksulluğu", *Ege Akademik Bakış*, 8 (1) 2008: 319 - 337

TONTA, Yaşar ve KÜÇÜK, M., Emin, (2005), "Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Temel Dinamikler" (İstanbul, May 12-13, 2005). (p. 3-16). Ed. Ali Erdinç. Ankara: The Turkish General Staff Directorate of Military History, Strategic Studies and Inspection Publications,

TÖREMEN, Fatih, (2002), "Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri" *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt: 12, Sayı: 1, Sayfa: 185-202, ELAZIĞ

TUNÇER, Polat, (2011), "Örgütsel Değişim ve Liderlik" *Sayıştay Dergisi,* Sayı: 80, ss.57-83

TUNÇ, Mehtap, (1998), "Kalkınmada İnsan Sermayesi: İç Getiri Oranı Yaklaşımı ve Türkiye Uygulaması", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi* Cilt:13, Sayı:1, ss.83-106

TTK (online) Erişim Tarihi:04/12/2012 http://tdkterim.gov.tr/bts/

ÜLGEN, Hayri, (1985), "Örgütsel Değişim", *Organizasyon Dergisi*, Sayı: 3

ÜNAL, Ömer, F., (2012), "İnsan Kaynakları Profesyonelinin Değişim Yönetimi Rolleri: Değişim Ajanı Bağlamında Bir Değerlendirme", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,* Cilt:8, Sayı:2, ss.83-105

ÜNAL, Mesud, (2012), " Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik", *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 32, Sayı 1, ss.297-310

WERKMAN, Renate A., (2009), "Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns", *Leadership & Organization Development Journal,* Vol. 30, No. 7.

YALÇIN, İbrahim, SEÇKİN, Zeliha ve DEMİREL, Yavuz, (2009), "Bilgideki Değişimin Örgütsel Değişime Etkisi Üzerine Bir İnceleme", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi,* Haziran 2009, Cilt:2, Sayı: 1, 48-69

YELOĞLU, Hakkı Okan, (2008), "Örgutlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler", E*skişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi,* Ekim 2008, Cilt: 3, Sayı: 2, ss. 155-170

YÜCEL, İsmail, H., (1997), "Bilim- Teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumu", ISBN 975-19-1806-5, http://ekutup.dpt.gov.tr/bilim

ZANJIRDAR, Majid and CHOGHA, Masomeh, (2012), "Evaluation of relationship between the intellectual capital and earning quality indexes in emerging economics: Case study of Iran's financial market", *African Journal of Business Management* Vol. 6(38), pp. 10312-10319, 26 September, 2012, ISSN 1993-8233 ©2012 Academic Journals, DOI: 10.5897/AJBM11.2545

http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-toplumu/bilgi_toplumu-ozellik.htm