

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ENTELEKTÜEL SERMAYE UNSURLARINDAN BEŞERİ SERMAYENİN
ÖLÇÜLMESİ: KAMU ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Metin DEMİRİSOY**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL**

Ankara - 2012

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ENTELEKTÜEL SERMAYE UNSURLARINDAN BEŞERİ SERMAYENİN
ÖLÇÜLMESİ: KAMU ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Metin DEMİRİSOY**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL**

Ankara - 2012

ONAY

Metin DEMİRİSOY tarafından hazırlanan “Entelektüel Sermaye Unsurlarından Beşeri Sermayenin Ölçülmesi: Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 30.04.2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Ali HALICI



Prof. Dr. Dursun BİNGÖL



Doç. Dr. Belgin AYDINTAN

ÖNSÖZ

Dünyada tarihi seyir içerisinde toplumları etkileyen ve ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumu olarak adlandırılan dört dönem yaşanmıştır. Gelişmiş ülkelerde şekillenen ve tüm dünya ülkelerinde etkilerini gösteren bilgi toplumu, teknolojik, ekonomik, siyasi, zirai, askerî, felsefi, sosyal ve kültürel alanlarda hızlı değişim ve dönüşüm süreciyle ifade edilmektedir. Bilgi toplumundan önce maddi varlıklara önem atfedilirken, bilgi toplumuna geçişle birlikte maddi olmayan varlıklar değer kazanmıştır. Bu süreçte ortaya çıkan entelektüel sermaye kavramı, bilgiye dayalı varlıkların tanımlanması, ölçülmesi, raporlanması ve yönetilmesiyle ilgilidir. Bu kavram, eskiden örgütlerin bilançolarında gösterilmezken, günümüzde örgütlerin bilançolarında maddi olmayan varlıklar arasında yerini almıştır. Bilginin ana üretim faktörü olduğu yeni dünya düzeninde, entelektüel sermaye örgüt değerini etkileyen ve örgütlerin rekabet gücünü artıran önemli bir faktör haline gelmiştir.

Bu araştırmada, mevcut literatürden yararlanmak suretiyle entelektüel sermayenin tanımlanması, yönetilmesi, ölçülmesi ve raporlanmasına ilişkin kavramsal inceleme yapılması, entelektüel sermaye unsurlarından beşeri sermayenin kapsamlı olarak ele alınması ve kamu örgütlerinde beşeri sermayenin ölçülmesi hedeflenmiştir.

Çalışmalarım sırasında, sabır ve metanetle yol gösteren danışmanım Prof. Dr. Dursun BİNGÖL'e, görüş ve katkılarını esirgemeyen Prof. Dr. Ali HALICI ve Doç. Dr. Belgin AYDINTAN'a, arkadaşım Hüseyin KEYİF'e, Mesleki Yeterlilik Kurumu ile Milli Prodüktivite Merkezi'nin değerli yöneticilerine ve sevgili aileme içtenlikle teşekkür ederim.

Metin DEMİRSOY
Ankara, Şubat-2012

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	v
ŞEKİLLER CETVELİ	vi
TABLolar CETVELİ	vii
GRAFİKLER CETVELİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI VE ENTELEKTÜEL SERMAYE UNSURLARI

1.1. TARIM TOPLUMUNA GEÇİŞ	4
1.2. SANAYİ TOPLUMUNA GEÇİŞ	5
1.3. BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ	7
1.4. BİLGİ, BİLGİ TOPLUMU, BİLGİ EKONOMİSİ VE BİLGİ YÖNETİMİ....	9
1.4.1. Bilgi.....	9
1.4.2. Bilgi Toplumu.....	11
1.4.3. Bilgi Ekonomisi	13
1.4.4. Bilgi Yönetimi.....	16
1.5. ENTELEKTÜEL SERMAYE	17
1.6. ENTELEKTÜEL SERMAYE UNSURLARI	22
1.6.1. Beşeri Sermaye	24
1.6.2. Yapısal Sermaye	30
1.6.3. İlişkisel Sermaye.....	32

İKİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİLMESİ, ÖLÇÜLMESİ VE RAPORLANMASI

2.1. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİLMESİ.....	35
2.2. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİ VE RAPORLANMASININ ÖNEMİ.....	38
2.3. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİ	39
2.3.1. Entelektüel Sermayeyi İşletme Bazında Ölçen Bazı Yaklaşımlar	42
2.3.1.1. Piyasa Değeri-Defter Değeri Oranı	42
2.3.1.2. Tobin'in Q Oranı.....	43
2.3.1.3. Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer	45
2.3.2. Entelektüel Sermayeyi Unsur Bazında Ölçen Bazı Yaklaşımlar ..	46
2.3.2.1. Skandia Modeli	47
2.3.2.2. Teknoloji Brokeri	49
2.3.2.3. Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)	51
2.3.2.4. Entelektüel Sermaye Endeksi	52
2.3.2.5. Değer Platformu Raporlaması Modeli	53
2.3.2.6. Entelektüel Katma Değer Katsayısı (VAIC).....	56
2.4. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN RAPORLANMASI.....	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BEŞERİ SERMAYENİN KAMU ÖRGÜTLERİNDE ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. KAMU ÖRGÜTLERİNİN YAPISI	63
3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	66
3.2.1. Araştırmanın Konusu	66
3.2.2. Araştırmanın Amacı	66

3.2.3. Araştırmanın Örneklemi.....	67
3.2.4. Araştırmanın Yöntemi.....	69
3.2.5. Araştırmanın Sınırlılık, Varsayım ve Hipotezleri	73
3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME.....	74
3.3.1. Beşeri Sermayenin Niceliksel Olarak Ölçülmesi	75
3.3.2. Beşeri Sermayenin Niteliksel Olarak Ölçülmesi.....	78
3.3.2.1. Demografik Analizler	80
3.3.2.2. Güvenirlilik Analizi	83
3.3.2.3. Değer Platformu Raporlaması Modelinin Uygulanması	85
3.3.3. Niceliksel ve Niteliksel Ölçüm Sonuçlarının Karşılaştırılması	91
3.3.4. Beşeri Sermaye ile Finansal Olmayan Örgüt Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	96
3.3.5. Yönetici ve İşgörenlerin Beşeri Sermaye ve Finansal Olmayan Örgüt Performansı Algısı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	102
3.3.5.1. Yönetici ve İşgörenlerin Beşeri Sermaye Algısı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	102
3.3.5.2. Yönetici ve İşgörenlerin Finansal Olmayan Örgüt Performansı Algısı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	103
SONUÇ	107
KAYNAKÇA	117
EK 1: ANKET FORMU	128
ÖZET	132
ABSTRACT	134

KISALTMALAR

CEO: Chief Executive Officer

CKO: Chief Knowledge Officer

Çev.: Çeviren

Maks.: Maksimum

Min.: Minimum

MPM: Milli Prodüktivite Merkezi (Verimlilik Genel Müdürlüğü)

MYK: Mesleki Yeterlilik Kurumu

Ort.: Ortalama

P: Anlamlılık Değeri

S.: Sayfa

Ss: Standart Sapma

TL: Türk Lirası

Vb.: Ve Benzeri

Ve Diğ.: Ve Diğerleri

Yy: Yüzyıl

ŞEKİLLER CETVELİ

Şekil 1.Entelektüel Sermaye Tanımlarında Kullanılan Kavramlar	21
Şekil 2.Entelektüel Sermaye Unsurları.....	23
Şekil 3.Beşeri Sermayenin Bileşenleri	26
Şekil 4.Skandia Modeli.....	48
Şekil 5.Entelektüel Sermaye Unsurları ve Bilgi Yönetimi	54
Şekil 6.Kamu Örgütlerine İlişkin Sınıflama	64
Şekil 7.MYK’da Entelektüel Sermaye Unsurları Denge Durumu	88
Şekil 8.MPM’de Entelektüel Sermaye Unsurları Denge Durumu	91

TABLOLAR CETVELİ

Tablo 1.İlkel Toplum ve Tarım Toplumunun Temel Özellikleri	5
Tablo 2.Sanayi ve Bilgi Toplumunun Temel Özellikleri	8
Tablo 3.Eski ve Yeni Ekonomi Paradigmaları	15
Tablo 4.Entelektüel Sermayenin Sınıflandırılması	23
Tablo 5.Beşeri Sermaye Göstergeleri	27
Tablo 6.Entelektüel Sermaye Yönetiminde Yaşanmış Tecrübeler	37
Tablo 7.Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemleri.....	41
Tablo 8.Skandia Modelindeki Entelektüel Sermaye Göstergeleri.....	48
Tablo 9.İşletme İçi Raporlar	61
Tablo 10.MYK'da Beşeri Sermaye	76
Tablo 11.MYK'da Personel Başına Düşen Beşeri Sermaye	77
Tablo 12.MPM'de Beşeri Sermaye	77
Tablo 13.MPM'de Personel Başına Düşen Beşeri Sermaye	78
Tablo 14.Beşeri Sermaye Göstergeleri	79
Tablo 15.Cevaplar ve Ağırlık Düzeyleri.....	80
Tablo 16.Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlara İlişkin Dağılım	80
Tablo 17.Katılımcıların Kurumlarındaki Görevlerine İlişkin Dağılım	81
Tablo 18.Katılımcıların Yaş Durumlarına İlişkin Dağılım	81
Tablo 19.Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım	82
Tablo 20.Katılımcıların Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım .	82
Tablo 21.Katılımcıların Öğrenim Düzeylerine İlişkin Dağılım	83
Tablo 22.Beşeri Sermaye Göstergeleri Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	83
Tablo 23.Beşeri Sermaye Göstergeleri Ölçeği Madde-Toplam Test Korelasyonları	84
Tablo 24.MYK'da Beşeri Sermaye Göstergeleri Dağılımı	86
Tablo 25.MYK'da Entelektüel Sermaye Unsurları Genel Güçlülük Durumu .	88
Tablo 26.MPM'de Beşeri Sermaye Göstergeleri Dağılımı.....	89
Tablo 27.MPM'de Entelektüel Sermaye Unsurları Genel Güçlülük Durumu	90
Tablo 28.MYK ve MPM'de Personel Başına Düşen Beşeri Sermaye	92
Tablo 29.MYK ve MPM'de Beşeri Sermaye Göstergeleri Dağılımı	93

Tablo 30.MYK ve MPM’de Beşeri Sermaye Genel Güçlülük Durumu.....	95
Tablo 31.MYK’da Finansal Olmayan Örgüt Performansı Dağılımı	97
Tablo 32.MPM’de Finansal Olmayan Örgüt Performansı Dağılımı	97
Tablo 33.Normallik Testi	98
Tablo 34.Beşeri Sermaye Göstergeleri ile Finansal Olmayan Örgüt Performansı Arasındaki İlişki.....	99
Tablo 35.Beşeri Sermaye Genel Güçlülük Durumu ile Finansal Olmayan Örgüt Performansı Arasındaki İlişki.....	101
Tablo 36.Yönetici ve İşgörenlerin Beşeri Sermaye Göstergeleri Algısı	102
Tablo 37.Yönetici ve İşgörenlerin Finansal Olmayan Örgüt Performansı Algısı	104
Tablo 38.Entelektüel Sermaye Unsurları Farklı Denge Durumları	109

GRAFİKLER CETVELİ

Grafik 1.MYK ve MPM'de Beşeri Sermaye Göstergeleri.....	94
---	----

GİRİŞ

İnsanlar ilk çağlardan itibaren yalnız başlarına değil, topluluklar oluşturarak yaşamıştır. Toplulukların geçirdikleri tarihi aşamalar; ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumu şeklinde sıralanmaktadır. Her tarihi aşamanın kendine özgü özellikleri olmuş ve her bir devirden diğerine geçilirken insanoğlu köklü değişikliklere maruz kalmıştır.

Günümüzde bilgi toplumu olarak adlandırılan bilgiye dayalı kapsamlı ve çok yönlü bir iktisadi ve sosyal dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Buhar makinelerinin icadı ile gerçekleşen sanayi devriminden sonra kurulan ekonomik ve sosyal yapıyı, süratle değiştiren söz konusu dönüşüm sürecinin merkezinde; enformasyon, bilgi ve bilgi teknolojileri yer almaktadır. Bilgi toplumundan önce ekonomide değer yaratıcı etkenler, toprak, işgücü, para, makine gibi maddi varlıklar iken, bilgi toplumunda ekonomik değer ve zenginlik yaratmada bilgi belirleyici konuma gelmiş ve esas kaynağın bilgi olduğu bir toplumsal döneme girilmiştir.

Entelektüel sermaye, bilgi toplumunda ortaya çıkan bir kavram olarak bilgiye dayalı varlıkların tanımlanması, yönetilmesi, ölçülmesi ve raporlanmasıyla ilgilidir. Entelektüel sermaye ile ilgili ilk çalışmalar 1969 yılında ekonomist John Kenneth Galbraith tarafından yapılmıştır. Bugünkü anlamıyla entelektüel sermaye kavramı ise ilk olarak Thomas Stewart tarafından 1991 tarihinde kaleme alınan "Beyin Gücü" makalesi ile gündeme gelmiştir. Son yıllarda önemi hızla artan entelektüel sermaye kısa bir tanım ile kara dönüştürülebilen bilgidir. Daha geniş bir tanımla; işletmenin fikirlerinin, yeniliklerinin, teknolojilerinin, genel bilgilerinin, bilgisayar programlarının, tasarımlarının, veri kullanma yeteneklerinin, ilişkilerinin, süreçlerinin ve yaratıcılıklarının kara dönüşmesidir.

Entelektüel sermaye genel kabul görmüş üç unsur ile açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi örgütte insanı ele alan beşeri sermayedir. Beşeri

sermaye, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerinden oluşan yeterliliklerini kapsar. Bir başka deyişle bir işletmenin beşeri sermayesi, çalışanlarının bilgilerini işletme problemlerine uygulayabilme yeteneğidir. Entelektüel sermayenin ikinci unsuru, veri tabanları, enformasyon sistemleri, örgüt yapıları, iş süreçleri ve stratejiler gibi tüm bilgi kaynakları ile süreçleri kapsayan yapısal sermayedir. Üçüncü unsur ise, hammadde ve ara mal tedarikçileri ile vefalı ve aynı zamanda tatminkar olan tüketicilerden elde edilen örgütsel değeri gösteren ilişkisel sermayedir. İlişkisel sermaye bünyesinde müşteri memnuniyetini, işletme imajını, müşteri sadakatini, telif hakkını, marka değerini ve benzeri varlıkları toplamaktadır.

Entelektüel sermayenin son yıllarda artan önemi, onun işletme içerisinde ölçülmesini ve raporlanmasını gerekli kılmaktadır. Literatürde, entelektüel sermaye unsurlarına ilişkin birçok gösterge geliştirilmesine rağmen, örgütlerin bilançoda görülemeyen, gizli ve maddi olmayan varlıklarını ifade eden entelektüel sermayenin, ölçülmesi ve raporlanması maddi varlıklar kadar kolay değildir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve piyasa değerini artırabilmeleri için sahip oldukları ve ölçtükleri entelektüel sermayelerini etkin şekilde yönetmeleri gerekir. Çünkü günümüzde rekabet üstünlüğü, işletmelerin mali kaynaklarından çok, entelektüel sermayelerini nasıl idare ettiklerine bağlıdır. Geleceği gören büyük işletmeler, CEO'ların (icra kurulu başkanı) yanı sıra entelektüel sermayeyi etkin ve doğru şekilde yönetmekten sorumlu olan CKO'ları da (işletme bilgi yöneticisi) çalıştırmaktadırlar. Özel işletmeler gibi kamu örgütlerinde de entelektüel sermayenin ölçülmesi, raporlanması ve yönetilmesi konularının ele alınması büyük önem arz etmektedir. Kamu yönetiminin katılımcı, geleceğe yön veren, sonuç ve vatandaş odaklı olarak yeniden yapılandırılmasında en önemli veri entelektüel sermaye olacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde, ilkel toplumdan bilgi toplumuna kadar geçen tarihsel aşamalar, bu süreçte entelektüel sermaye kavramının ortaya

ıkışı, entelektüel sermaye unsurları ve bu unsurlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

İkinci bölümde, entelektüel sermayenin yönetilmesi, ölçülmesi ve raporlanmasına ilişkin teorik ve uygulamalı teknikler ele alınmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise, kamu örgütlerinin yapısı incelenmiş, beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı arasındaki ilişki analiz edilmiş, entelektüel sermaye unsurlarından beşeri sermaye Mesleki Yeterlilik Kurumu ile Milli Prodüktivite Merkezi'nde hem niteliksel, hem de niceliksel olarak ölçülmüş, niteliksel yöntemle elde edilen sonuçlar, niceliksel yöntemle edinilen sonuçlarla kıyaslanmış ve araştırma sonuçları yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI VE ENTELEKTÜEL SERMAYE UNSURLARI

Çalışmanın birinci bölümünde, ilkel toplumdan bilgi toplumuna gelinceye kadar yaşanan tarihsel aşamalar, bu süreç içerisinde entelektüel sermaye kavramının ortaya çıkışı, bir entelektüel değer olarak bilgi, bilgi toplumu, bilgi ekonomisi ve bilgi yönetimi kavramları, entelektüel sermayenin gelişimi ve sınıflandırılması ile konu hakkındaki düşünceler ve entelektüel sermaye unsurları incelenmiştir.

1.1. TARIM TOPLUMUNA GEÇİŞ

İnsanoğlu yeryüzünde var olduğu ilk andan itibaren sürekli bir değişim ve dönüşüme maruz kalmıştır. Çevre koşulları ve teknolojiadaki gelişmeler bu değişim ve dönüşüm sürecini hızlandırmıştır.

M.Ö. 8000'li yıllara kadar süren ilkel toplum, insanların doğa ile çetin mücadelelerine ve yaşamlarını sürdürebilme gayretlerine tanıklık etmiş bir dönemdir. Bu döneme ait detaylı bilgiye sahip olunmamakla birlikte, insan vücudunun fizyolojik gereksinimlerinin karşılanması yaşam biçimine etki eden temel faktördür (Kutlu, 2000: 4). Yerleşik hayata ilişkin herhangi bir kural ve kaidenin bulunmadığı ilkel toplumda, ekonomik hayat avcılık ve toplayıcılıkla sınırlıdır. İnsan ilişkileri oldukça basit düzeydedir. Yaşam biçimi ise, daha çok insanların doğa ile gerçekleştirdikleri ilişkilerden oluşmaktadır. İkel toplumda insanların en belirgin özellikleri barınma, beslenme, üreme ve savunma gibi temel ihtiyaçların karşılanmasına ilişkin eylemde bulunmuş olmalarıdır (Şenel, 1995: 86).

İkel toplulukların yerleşik hayata geçmesiyle birlikte insanoğlunun tarih sahnesindeki rolü sistematik bir değişime maruz kalmıştır. Yerleşik hayat

düzeni insanları toprakla uğraşmaya itmiş ve böylece tarım toplumu ortaya çıkmıştır (Kutlu, 2008: 1).

Crawford'a (1991) göre ilkel toplum ve tarım toplumunun temel özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir (Erkan, 1997: 110):

Tablo 1.İlkel Toplum ve Tarım Toplumunun Temel Özellikleri

	İLKEK TOPLUM	TARIM TOPLUMU
TEKNOLOJİ	Enerji: İnsan enerjisi Malzeme: Hayvan postu Araç: Asgari düzeyde kesme	Enerji: İnsan enerjisi, hayvan enerjisi ve doğal enerji Malzeme: Yenilenebilir kaynaklar (ağaç, pamuk, yün) Araç: İnsan kasının kullanımı ve doğal güçleri çalışır duruma getirme
EKONOMİ	Üretim Yöntemi: Yok Ulaşım Sistemi: Yaya İletişim Sistemi: Konuşma Ekonomide Birincil Kaynak: Toplayıcılık, avcılık, balıkçılık	Üretim Yöntemi: El sanatları Ulaşım Sistemi: At, vagon, gemi İletişim Sistemi: El yazımı Ekonomide Birincil Kaynak: Toprağın işlenerek temel yiyecek maddelerinin üretimi
SOSYAL SİSTEM	Küçük gruplar veya aşiretler	Hareketsiz büyük aile ve seçkinlerle sınırlı eğitim

Kaynak: (Erkan, 1997: 110)

1.2. SANAYİ TOPLUMUNA GEÇİŞ

M.Ö. 8000'li yıllarda başlayan ve M.S. 1750'li yıllara kadar süren tarım toplumu için, yerleşik düzen içerisinde geçimlerini ekip biçerek topraktan sağlayan insanların, kendi kendilerine yetecek ekonomik düzeye sahip olduğu ve toprağın temel zenginlik kaynağı kabul edildiği söylenebilir. Bu

dönemde üretim olanakları kısıtlı olup, mal ve hizmetlerde çeşitlilik bulunmamaktadır (Bensghir, 1996: 9).

Tarım toplumunu sonlandıran sanayi devrimi; teknik açıdan buhar makinesinin icadına, ekonomik açıdan Adam Smith'in (1766) "Ulusların Zenginliği" adlı eserine ve siyasi açıdan Fransız devrimine dayanmaktadır. Bundan dolayı sanayi devrimi İngiltere'de yaşanan teknolojik ve ekonomik devrimle, Fransa'da meydana gelen siyasi devrimin ortak ürünü olarak gerçekleşmiştir (Erkan, 1997: 3-4).

Sanayi devrimiyle, demografik değişiklikler başta olmak üzere sosyal ve kültürel yapıda önemli değişimler yaşanmıştır. Örneğin, toplam nüfus, ortalama yaşam süreleri ve kırdan kente göçlerde artış olmuştur (Huberman, 1995: 195). Yeni teknolojilerin kullanılması neticesinde üretim ve verimlilik hızla artmıştır. Tarım toplumunda üretim evlerde, küçük el tezgahlarında yapılırken, sanayi toplumunda üretim fabrikalarda yapılmaya başlanmış ve geleneksel davranışların yerini rasyonel davranışlar almıştır (Çoban, 1997: 5-6). Tarım toplumunda görülen basit iş bölümünün yerine, sanayi toplumunda yeni teknolojilere dayalı ekonomik şartların zemin hazırladığı artan iş bölümü bulunmaktadır (İşevi ve Çelme, 2005: 252). Bu dönemde sadece köylüler, tüccarlar ve meslek sahipleri arasında değil, işletme içerisinde de teknolojik iş bölümü zorunlu hale gelmiştir (Aron, 1997: 65).

Sanayi toplumuna geçiş, ekonomik, sosyal, kültürel ve teknik anlamda yeni bir toplum yapısı meydana getirmiştir. Bu yeni toplum yapısının en önemli özelliği üretimde meydana gelen olağan üstü artıştır (Gedikli, 2007: 6). Ayrıca, sanayi devrimine erişen ülkeler, üretimde ihtiyaç duydukları hammaddeyi sağlama ve yeni pazarlar bulma arayışına girmişlerdir. Bu gelişmeler, sömürge edinmek isteyen güçlü ülkeler arasında sert bir yarışa yol açmıştır (İşevi ve Çelme, 2005: 254).

1.3. BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ

Paradigmaların değiştiği bilgi toplumunda, fabrika üretimi yerine bilgi ve hizmet üretimi önem kazanmıştır. Aynı şekilde, sanayi toplumunun en önemli üretim faktörleri olan sermaye, hammadde ve işgücü değer kaybederken, bilgi ön plana çıkmıştır (Ekin, 1997: 37). Bilgi toplumuna geçiş sürecinde, yeni kurum ve kurallar ortaya çıkmış olup, bilgi toplumunun dinamikleri şekillenmiştir (Drucker, 1995: 355).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişe göre, tarım toplumuna geçiş oldukça kolay olurken, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş uzun yıllar almıştır. Öyle ki, tarım toplumu dönemi yaklaşık 10.000 yıl sürerken sanayi toplumu 250 yıl gibi kısa bir zaman zarfında yerini bilgi toplumuna bırakmıştır.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin hızlı olmasının nedeni; insanoğlunun teknolojiye gelişmelere çok çabuk uyum sağlamasıdır (Erkan, 1997: 11).

Sanayi toplumunun dinamikleri büyük çatışmaların ardından kökleşip yerleşmiştir. Daha sonra, yeni bir değişim dalgası esmeye başlamıştır. Bilgi toplumuna geçişte yaşanan gelişmeler ilk yıllardan itibaren yapısal ve köklü değişiklikler getirmiştir. Yeni toplum düzeninin etkilerinin sanayi toplumundan daha derin ve köklü olacağı düşünülmektedir (İşevi ve Çelme, 2005: 255-256). Toplum, siyaset ve yönetim gibi hayatın her alanını değiştiren bilgi teknolojileri devrimi, dönüştürme sürecine sürekli yenilediği araçlarla devam etmektedir (Çukurçayır ve Çelebi, 2009: 60).

Crawford'a (1991) göre sanayi ve bilgi toplumunun temel özellikleri Tablo 2'de gösterilmiştir (Erkan, 1997: 111):

Tablo 2.Sanayi ve Bilgi Toplununun Temel Özellikleri

	SANAYİ TOPLUMU	BİLGİ TOPLUMU
TEKNOLOJİ	Enerji: Fosil yakıtlar Malzeme: Yenilenemez kaynaklar Araç: Emeğin yerine geçen makineler Üretim Yöntemi: Birbirleriyle değiştirilebilir parça kullanımı Ulaşım Sistemi: Vapur, demiryolu, otomobil, uçak İletişim Sistemi: Basın, TV	Enerji: Doğal ve nükleer Malzeme: Yenilenebilir kaynaklar, seramik, yeniden kullanım Araç: Akıl geliştirici makineler Üretim Yöntemi: Robotlar Ulaşım Sistemi: Uzay gemisi İletişim Sistemi: Elektronik araçlarla sınırsız bireysel iletişim
EKONOMİ	• Ulusal düzeyde pazar ekonomisi • Standartlaşmış maddi malların üretimi • Sınırlı uzmanlık yeteneğine ve standart çalışma kalıplarına dayalı işgücü • Esas kaynak fiziki sermaye	• Çıkarların korunduğu bütünleşmiş küresel ekonomi • Üretici ve tüketicileri birleştiren bilgi hizmetlerinin üretimi • Esas kaynak beşeri sermaye
SOSYAL SİSTEM	• Çekirdek aile • Sosyal değerlerde seçkinlik ve sınıf unsurları ön planda • Yetişkinlikte tamamlanan kitlevi eğitim	• Bireyin merkezi konumda olduğu, değişik aile tipleri • Sosyal değerlerde çeşitlilik, eşitlik ve bireycilik ön planda • Sürekli ve bireyselleştirilmiş eğitim
POLİTİK SİSTEM	Temsili hükümet veya diktatörlük şeklinde güçlü merkezi ulusal hükümet	Güçlü yerel yönetimler

Kaynak: (Erkan, 1997: 111)

Tarihte yaşanan evrelere bakıldığında insanoğlunun belirli bir gelişme çizgisi üzerinde günümüze dek geldiği görülmektedir. Bilinen ilk dönem, yerleşik bir düzenin bulunmadığı, toplayıcılıkla hayatta kalınan ilkel toplum dönemidir. Tarımın öğrenilmesiyle beraber insanlar yerleşik hayata geçmiş ve tarım toplumu başlamıştır. Ardından buharın icadıyla sanayileşme

başlamış ve sanayi toplumuna geçilmiştir. Son olarak, sanayi toplumu da ömrünü tamamlamış ve yerini bilgi toplumuna bırakmıştır. Bu evreleri belirleyen temel etkenler ise; teknoloji, ekonomi, kültür ve yönetim biçimi olmuştur.

1.4. BİLGİ, BİLGİ TOPLUMU, BİLGİ EKONOMİSİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

1.4.1. Bilgi

Bilgi, “düşünme, yargılama, akıl yürütme, okuma, araştırma, gözlem ve deney sonucunda elde edilen düşünsel ürün” olarak tanımlanmaktadır. Bilgi; çoğulculuğu, çeşitliliği, kurum içi etkileşimleri ve örgüt faaliyetlerinin mantıksal arka planını oluşturmaktadır (Şimşek, 2007: 427-428).

Bilgi, Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğünde; “genel olarak ve ilk sezi durumunda zihnin kavradığı temel düşünceler”, Bilişim Terimleri Sözlüğünde; “bilgi işlemde, kullanılan uzlaşımsal kurallardan yararlanarak kişinin veriye yönelttiği anlam”, Eğitim Terimleri Sözlüğünde; “insan usunun kapsayabileceği olgu, gerçek ve ilkelerin tümüne verilen ad”, Felsefe Terimleri Sözlüğünde; “bilme edimi, bilinen şey, bir şeyin bir şey olarak kavranması”, İktisat Terimleri Sözlüğünde ise; “bireylerin öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile çaba sarf ederek elde ettiği olgular”, şeklinde tanımlanmaktadır (<http://www.tdkterim.gov.tr/?kelime=bilgi&kategori=terim&hng=md>).

Bilgi ile yakından ilişkili olan, ancak birbirlerinin yerine kullanılamayan veri ve enformasyon kavramları ile bilgi, veri ve enformasyon arasındaki ilişki şöyle açıklanmaktadır.

Veri, olaylarla ilgili olan ve birbirleriyle ilişkilendirilmemiş nesnel gerçeklerdir (Barutçugil, 2002: 57). Veri, çeşitli durumların, gözlemlerin veya oluşumların her türlü gösterimidir. Bu gösterimler, sayı veya semboller olabileceği gibi çeşitli grafik ve çizimler de olabilir (Kaleli ve Şen, 2002: 741). Enformasyon, belge şeklinde veya görsel ve işitsel bir mesaj olarak nitelendirilmektedir (Ergun, 2002: 2). Enformasyonun veriden farkı; ilişkilere ve hedefe ilişkin olarak örgütlenmesidir. Veriler farklı eğilimleri, olaylar hakkındaki nesnel gerçekleri veya işle ilgili kayıtları kapsayabilirler. Enformasyon ise değerle birlikte gelen veridir. Bir kişinin bilgisi bir başka kişinin enformasyonu olabilir. Enformasyon bilginin bir parçasıdır, ancak tamamı değildir (Şamiloğlu, 2002: 12). Veri bu sürecin temelini oluşturur. Verilerin toplanması ve düzenlenmesi ile ortaya enformasyon çıkar. Enformasyonun özetlenerek analiz edilmesi sonucunda da bilgi elde edilir. Aynı zamanda bilgi, işletmeye değer yaratan bir biçimde yönetilebilen, gruplandırılabilen, modelleştirilebilen ve eyleme geçirilebilen veridir (Ölçer ve Şanal, 2007: 481).

Bilgi, hayat boyu öğrenilen ve tecrübe yoluyla edinilen şeylerin toplamıdır (Barutçugil, 2002: 58). Bilgi, geçmiş tecrübelerin, tepkilerin, başka kişilerden öğrenmenin, yorumlama ve zeka uygulamalarının birleşiminden meydana gelmektedir (Şamiloğlu, 2002: 11). Kişilerin anladıkları ve gerçek olduğunu düşündükleri şeyleri ifade eden bilginin bileşenleri; tecrübe, değerler, inanç ve yargıdır (Arıkboğa, 2003: 44). Bilgi, insanın zihinsel süreçleri ve öğrenmesi ile ilgilidir. Bireyin kendisini ve çevresini anlamayı kolaylaştırır. Kuramsal önermeler dışında insanların gelişmesini sağlayan teknolojik araçlar da bilgi olarak görülmektedir (Öğüt, 2000: 11). İşletmelerin rekabette birbirlerine üstünlük sağlama yeteneklerinin temelinde bilgi yer almaktadır (Önce, 1999: 8). Sonuç olarak bilgi; belli bir düzen içindeki tecrübelerin, değerlerin, amaca ilişkin enformasyon ile uzmanlık görüşünün beraber değerlendirilmesi için esnek bir çerçeve oluşturmaktadır (Türk, 2003: 226).

Bilgi; açık bilgi, gizli bilgi, üst bilgi gibi farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Açık bilgi, bir sisteme veya düzenli şekilde birbirine bağlı, yazılabilen ve rahatlıkla transfer edilebilen bilgiyle ilgilidir. Gizli bilgi usulünü bilmek veya anlamaktır ve kişiler arasında doğrudan transfer edilememektedir. Bundan dolayı gizli bilgiyi yönetmek çok daha zor olmaktadır (Şamiloğlu, 2002: 12-13). Üst bilgi ise özellikli konulara ilişkin olgu ve kuralların ortaya çıkarılması veya belli bir amaca ilişkin bilgilerin çeşitli analiz, tasnif ve gruplama işlemlerinden geçirilerek ileri zaman dilimleri için kullanıma hazır hale getirilmesi ile oluşan ve yoruma dayanan bilgi türüdür. Bu kavramları karşılaştırmalı olarak şu şekilde açıklamak mümkündür. Bilgi, işlenmiş veri iken, üst bilgi kullanılabilecek özelleşmiş bilgidir. Örneğin %45 bir veridir. Türkiye’de işletmelerin %45’inin düşük verimlilik arz ettiği bir bilgidir. Bir kurum, bu işletmelerin %10’u için özendirici tedbirler öngörmekte ise bu artık kullanılabilecek ve özel hale gelmiş bir üst bilgidir. Son olarak, bilginin temel özellikleri; sürekli üretilebilmesi ve artması, iletişim ağları içinde taşınabilir, bölünebilir ve paylaşılabılır olması ve işgücü, sermaye ve doğal kaynakları ikame edebilmesidir (Şimşek, 2007: 428-429).

1.4.2. Bilgi Toplumu

Bilgi toplumu ifadesi, 20. yy sonları ile 21. yy başlarında özellikle Amerikan toplumunda tanımlanan bir kavramdır. Bilgi toplumuna geçişle birlikte, bilgi işçileri, bilgi yöneticileri ve bilgi devrimi gibi pek çok yeni kavram ortaya çıkmıştır. Literatüre eklenen bu yeni kavramlar bilgi toplumunun bir sonucudur. Yine sosyal hayattaki değişikliklerin gerçekleşmesinde bilgi toplumundaki teknolojik yenilikler önemli rol oynamıştır (Griffin, 2003: 9).

Bilgi toplumu, bilginin sermaye, hammadde, enerji gibi üretim faktörlerinden biri haline geldiği, ekonomide ürün olarak kullanıldığı, toplum içerisinde kültürel bir değer olarak kabul edildiği, nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, insana yapılan yatırımların ön plana çıktığı ve bilgi

teknolojilerinin her alanda kullanıldığı toplum yapısıdır (Çukurçayır ve Çelebi, 2009: 61).

Bu bağlamda, bilgi toplumunun temel özellikleri; bilgi ve iletişim teknolojilerinin zihinsel emeği ikame etmesi, bilgi kullanımının veri bankaları ve bilgi ağlarına bağlı olarak yaygınlaşması, tarım, sanayi ve hizmet sektörlerine ilaveten, dördüncü bir sektör olarak bilgi endüstrilerinin devreye girmesi ve sınırlı toplum yapısının, çok merkezli ve fonksiyonel toplum yapısına dönüşmesi şeklinde sıralanmaktadır (Kaleli ve Şen, 2002: 742).

Günümüzde "sanayi ötesi toplum", "postmodernizm", "sibernetik kapitalizm" ve "kontrol devrimi" gibi terimler çoğu zaman bilgi toplumu ile eş anlamlı olarak kullanılmakta ve bilgi toplumu farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Bazen bilginin işlenmesinde, depolanmasında ve dağıtımında son yüzyılda meydana gelen teknolojik gelişmeler ön plana çıkarılarak bilgi ve iletişim teknolojileri ağırlıklı bilgi toplumu tanımı yapılmaktadır. Bazen ise bir ülkedeki Gayri Safi Milli Hasılanın ne kadarının bilgi sektöründen geldiğine veya bilgi ile ilgili işlerde çalışan iş gücünün toplam iş gücüne oranının ne olduğuna bakılarak ekonomik veya mesleki tanımlara yer verilmektedir (Yörük ve diğ., 2002: 305).

Bilgi toplumunun etkilerini gösteren değişim parametreleri şunlardır (Çukurçayır ve Çelebi, 2009: 62):

- Ekonomik Değişim: Dünya küreselleşirken, ekonomide serbestleşme, özelleşme ve yerinden yönetim hareketleri görülmüştür.
- Sosyo-Kültürel Değişim: Kentleşme, bireyselleşme ve yabancılaşma gibi olgular farklı anlamlar kazanmıştır. Dünya nüfusu artmış, yoksulluk, işsizlik ve göç belirleyici olmaya başlamıştır.
- Siyasal Değişim: Demokratikleşme, sivilleşme ve yerelleşme gerçekleşmiştir.

- **Teknolojik Değişim:** Yeni teknolojiler üretim ilişkilerinden örgüt yapılarına, mesleki bilgidен sorumluluk ve özerklik anlayışına kadar birçok alanı derinden etkilemiştir.
- **Ekolojik Değişim:** Doğanın ve çevrenin kirlenmesi, küresel ısınma, iklim değişiklikleri, çölleşme, biyolojik çeşitliliğin tahribi ve beslenme güvenliğinin giderek azalması gibi önemli değişiklikler yaşanmıştır.
- **Demografik Değişim:** Gelişmekte olan ülkelerde hızlı nüfus artışları, gelişmiş ülkelerde ise genç nüfus azalışları ve yaşlı nüfus artışları meydana gelmiştir.
- **Örgütsel Değişim:** Yüksek rekabet, bilgi ve malzeme teknolojisindeki gelişmeler, iletişim alanındaki yenilikler örgütlerin yapı ve sistemlerini derinden etkilemiştir.

1.4.3. Bilgi Ekonomisi

1980'li yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan yeni maddi olmayan faktörler sonucunda bilgi ekonomisi olarak isimlendirilen ekonomik yapı meydana gelmiştir (Ercan ve diğ., 2003: 96). Ekonomik ve sosyal değişimler endüstriyel ekonomiden bilgi temelli ekonomiye geçişi hızlandırmıştır. Endüstriyel ekonomi, ekonomik büyümenin maddi kaynaklara dayalı olduğu ekonomi olarak tanımlanmıştır. Ekonomik gelişmenin üçüncü safhası olarak tanımlanan bilgi temelli ekonomide ise rekabet gücü maddi olmayan varlıkların kullanımına dayanmaktadır. Artık sermaye ve insan gücü rekabette avantaj sağlamamaktadır. Teknolojik gelişmeler, işletmeleri, bireyleri ve toplumları maddi olmayan varlıklara doğru yönlendirmektedir (Jakutyte-Sungailiene, 2009: 340). Bu yöneliş sonucunda bilgiye olan ihtiyaç artmakta, bilgiye sahip olan, ekonomik gücü de elinde bulundurmaktadır (Barutçugil, 2002: 24-25). Bilgi ekonomisi kavramı, ekonomik değişimlerin sonuçlarını ve ekonomik gelişmeler üzerine bilginin etkilerini vurgulamak için tasarlanmıştır. Yapısal değişimlerden ötürü bilgi,

ticari faaliyetlerin mal ve konusu haline gelmiş olup, bilgi üretimi teşvik edilmektedir (Jakutyte-Sungailiene, 2009: 340).

Bilginin ekonomik değeri her düzeyde iyi anlaşılıp değerlendirilinceye kadar bilgi tabanlı bir ekonominin gelişmesi beklenilmemelidir (Bilich ve Da Silva, 2006: 26). Bilgi ve enformasyon özgün bir gerçeklik kazanmıştır. Bu değişim beraberinde iki önemli yeni sorumluluk getirmiştir. Bilgi ile onu yaratıp dağıtan maddi olmayan varlıklar tıpkı fiziksel ve finansal varlıklar gibi yönetilmeli ve maddi olmayan varlıklara daha çok yatırım yapılmalıdır (Stewart, 1997: 34).

İşletmeler bilgi teknolojilerinden yüksek verimlilik elde etmek ve pazardaki rekabette lider olabilmek için değişen ve gelişen teknolojilere hızla uyum sağlamalıdır (Demirkol, 2006: 52). Bu doğrultuda nitelikli çalışanların kaybedilmemesi gerekmektedir. Çünkü örgütlerin kültür ve belleği insanlardan oluşmaktadır. Bellek, verilerin korunması ve işletmede verimli kullanılması için gerekli analitik becerilerle ilgilidir. Bireyleri aşan kurumsal bellek ise, olayların, kavramların, tecrübelerin ve bir grup insanın taşıdığı teknik bilginin birikimidir (Adrian, 2008: 245).

Bilginin ilk üretim maliyeti yüksek olmasına karşın yeniden kullanılmasının maliyeti düşüktür. Bu nedenle bilgi, işgücü, mal ve hizmetler ile paradan hızlı yayılmaktadır. Bilginin yayılma hızı sınırsız bir toplum yaratmakta, ayrıca bilgiye erişimdeki fırsat eşitliği sebebiyle herkesin rekabet sistemine girmesinin önü açılmaktadır (İşevi ve Çelme, 2005: 256-257).

Bilgi ekonomisi, ekonominin yapısında, fonksiyonlarında ve işleyişindeki niteliksel ve niceliksel dönüşümü ifade etmektedir. Bir bütün olarak bilgi ekonomisi oldukça karmaşık bir yapı arz etmektedir. Bilgi ekonomisinde yüksek miktarda risk ve belirsizlik bulunmakta ve oyunun kuralları sürekli değişmektedir (Beraha, 2009: 16). Bilgi ekonomisi veya basitçe yeni ekonomi şeklinde adlandırılan ortamda, entelektüel kaynakların

nasıl kullanılacağı, ulaşılabilir dış kaynaklı enformasyonun nasıl işletileceği ve bu kaynakların değer üretim zincirine nasıl katılacağı soruları önem taşımaktadır (Pukeliene ve diğ., 2006: 322).

Eski ve yeni ekonomi paradigmaları Tablo 3'de gösterilmiştir (Şamiloğlu, 2002: 3):

Tablo 3.Eski ve Yeni Ekonomi Paradigmaları

Eski Ekonomi	Yeni Ekonomi
Beceri	Hayat Boyu Öğrenme
Endüstriyel Mücadele	Takımlar
Sabit Getiriler	Artan Getiriler
Tekeller	Rekabet
Fabrikalar	Zeka
Standardizasyon	Müşteri Tercihi
Hiyerarşi	Dağıtma
Ücretler	Hisse Seçenekleri

Kaynak: (Şamiloğlu, 2002: 3)

Bilgi ekonomisi ile geleneksel ekonomi arasında çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. Geleneksel ekonomide amaç, sınırlı kaynaklarla sınırsız ihtiyaçları karşılamaktır. Bilgi ekonomisinde ise, temel kaynağı oluşturan enformasyon ve bilgi için sınırlılık söz konusu değildir. Artık sanal işletmeler, sanal piyasalar, sanal ticaret ve sanal bir dünya oluşmuş ve örgütlerin başarılı olmasında kuruluş yerinin etkisi ortadan kalkmıştır (Barutçugil, 2002: 28-29).

Dijitalleşme, araştırma-geliştirme faaliyetleri, küreselleşme ve insan kaynaklarında yaşanan köklü değişim, bilgi ekonomisinde ön plana çıkan dört

temel unsurdur (Muş, 2010: 10). Bilgi ekonomisinin başlangıcından bu yana bilişim, medya ve iletişimde yaşanan teknolojik gelişmeler; yüksek miktarda bilginin elektronik ortamda üretilmesini, iletilmesini ve depolanmasını olanaklı kılmış ve küresel ekonomiye geçişi hızlandırmıştır (Brooking, 1996: 12).

1.4.4. Bilgi Yönetimi

Yönetim, amaçlara ulaşmada sahip olunan kaynakların kullanımına ilişkin kural ve faaliyetler bütünüdür (Koçel, 2001: 11). Yönetim, çeşitli bilim dallarınca farklı şekillerde açıklanabilir. Ekonomistlere göre yönetim; toprak, sermaye ve emek gibi üretim fonksiyonlarından biridir. Siyaset bilimcilere göre yönetim; bir otorite sistemi olarak ifade edilir. Toplum bilimcilere göre yönetim; bir sınıf ve saygınlık sistemidir. Klasik yönetimcilere göre yönetim; para, makine, insan, araç ve gerecin uyumlaştırılmasıdır. Davranış bilimcilere göre yönetim; kararların alınması ve uygulamaya aktarılmasıdır (Can ve diğ., 2002: 121). Yönetim, evrensel bir süreç, uzun soluklu bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir. Bu üç boyutuyla ele alındığında, süreç olarak yönetim birtakım faaliyet veya fonksiyonları, sanat olarak yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak yönetim ise sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder (Mucuk, 2008: 128-129).

Bilgi, bilmeye ilişkin kişisel bir kavramdır ve davranışlara yön verir. Yönetim, ortak amaçlar için takım çalışmasının gerekli olduğu örgütsel adımlardır (Barutçugil, 2002: 55). Bilgi yönetimi ise, kişilerin iş yapma ve yönetim safhalarında ve modern ekonominin gittikçe karmaşılaşan dış çevresinde bir rehber olarak bilginin öneminin anlaşılmasıdır (Arıkboğa, 2003: 50). Bilgi yönetimi, örgütsel performansı artırmak amacıyla bilgiyi elde etme, geliştirme, kullanma ve paylaşma yoluyla değer yaratma sürecidir (Barutçugil, 2002: 224). Bilgi yönetimi, işin değerini artırmak amacıyla beşeri ve yapısal sermayenin yönetilmesidir (Yeniçeri, 2006: 176). Bilgi yönetiminin

temel felsefesi, bilgiyi üretmek ve bilginin sağladığı avantajlardan yararlanmaktır.

Bilgi yönetimi, insanlar, süreçler ve teknoloji olmak üzere üç ana unsuru içerir. Bilgi yönetimi, bilginin kullanılması için insanlara, bilgiyi elde etmek ve paylaşmak için süreçlere, bilginin depolanması, erişilebilir hale getirilmesi ve farklı mekanlarda bulunan kişilerin birlikte çalışabilmesi için teknolojiye odaklanır (Beraha, 2009: 25).

Bilgi yönetimi alanında yapılan kuramsal ve görgül araştırmalar sonucunda örgütsel iklim, insan kaynaklarının niteliği, yönetim tarzı, sektörel rekabetçilik ve yenilikçilik düzeyi örgütün hukuksal ve kurumsal yapısı ve büyüklüğü gibi kriterler bağlamında kurum ve kuruluşların bilgi yönetiminde kodlama, bireyselleştirme, birey-belge veya birey-birey stratejilerinden yararlandıkları görülmektedir. Müşteriler için nasıl değer yaratıldığı, bu değerın ekonomik modeli nasıl desteklediği ve çalışanların bu değere nasıl katkı sağladığı doğrudan doğruya bilgi yönetim stratejileri ile açıklığa kavuşturulmaktadır (Şimşek, 2007: 443). İşletmelerin bilgiyi yönetmeleri ve iktisadi bir değere dönüştürmeleri neticesinde bilgi yöneticilerinin önemi artmıştır.

1.5. ENTELEKTÜEL SERMAYE

Bilgi toplumundaki gelişmeler sonucunda önem kazanan entelektüel sermaye konusunda J. K. Galbraith (1969), M. Kalecki (1975), H. Itami (1980), T. A. Stewart (1991), P. F. Drucker (1995), A. Brooking (1996), L. Edvinsson (1997) gibi isimlerce çok sayıda araştırma yapılmıştır. Entelektüel sermaye üzerine yapılan ilk çalışmaların amacı; bu kavramın tanımlanması, sınıflandırılması ve ölçülmesidir. Daha sonraki çalışmalarda ise; entelektüel sermaye unsurları, maddi olmayan varlıklar ve bunların işletme performansı üzerindeki etkileri ön plana çıkmıştır.

İşletmeleri geleceğe taşıyacak başat faktör olan entelektüel sermaye ile ilgili ilk çalışmalar, 1969 yılında John Kenneth Galbraith tarafından gerçekleştirilmiştir (Stewart, 1991: 11). Galbraith, entelektüel sermayenin sadece insan zekasından kaynaklanmadığını ve entelektüel faaliyetler bütünü olduğunu ileri sürmüştür (Pena, 2002: 182). M. Kalecki (1975) bir makalesinde Galbraith'e atıfta bulunarak "Acaba kaçımız şu geçen birkaç on yıllık dönemde elde ettiğimiz entelektüel sermayenin farkındayız." ifadesine yer vermiştir (Bontis, 2001: 42). H. Itami 1980 yılında yazdığı "Görünmeyen Aktifleri Harekete Geçirmek" adlı kitapta, Japonya'da faaliyet gösteren işletmeler arasındaki performans farklılıklarına, maddi olmayan varlıkların yönetilmesinin etkilerini ortaya koyarak, bu alanda önemli bir çalışma yapmıştır (Harrison ve Sullivan, 2000: 33).

Fakat kavram, ancak 1990'lı yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Bu gecikmenin zamanın iş piyasasında, çalışan, işyeri ve müşteri ilişkilerinin günümüze oranla daha katı kurallara bağlanmış olması ve bu katılığın yeni fikir ve buluşların gelişmesini sınırlamasından kaynaklandığı belirtilmektedir (Muş, 2010: 14). Oluşan yeni dünya düzeni entelektüel sermayenin kontrolü altındadır ve entelektüel sermaye, işletmeyi rekabette üstün kılan, çalışanların bildiği her şeydir (Stewart, 1991: 11-12).

Entelektüel kelimesi Latince interlectio'dan gelmektedir. "Inter", arasında anlamındadır ve ilişkiyi içerir. "Lectio" ise, elde edilen, ulaşılan, toplanan bilgi demektir. Webster's Sözlüğünde entelektüel sözcüğü "rasyonel veya akılcı düşünce" olarak, sermaye sözcüğü ise "toplanmış mal stoku" olarak tanımlanmaktadır. Buradan hareketle entelektüel sermaye, rasyonel düşünce ve birikim kapasitesi olarak ifade edilebilir (Arıkboğa, 2003: 73). Türk Dil Kurumu İktisat Terimleri Sözlüğü'nde entelektüel sermaye; "işletmelerin düşünceleri, yenilikleri, teknolojileri, genel bilgileri, bilgisayar programları, tasarımları, veri kullanma yetenekleri, birbirleriyle ve müşterileriyle ilişkileri, yaratıcılıkları ve yayımlarından oluşan ve kara dönüştürülebilen bilgi, diğer bir deyişle işletmenin beşeri sermaye, yapısal

sermaye ve ilişkisel sermayesinin toplamı” şeklinde tanımlanmaktadır (<http://www.tdkterim.gov.tr/?kategori=terimarat&kelime=fikri%20sermaye>).

Entelektüel sermaye, bir işletmenin çalışanları tarafından bilinen ve işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıran şeylerin toplamıdır (Stewart, 1997: 24). Bir başka ifadeyle, işletmenin yenilik ve yaratıcılığını geliştirerek ona rekabet üstünlüğü sağlayan, bilgi ve enformasyon kaynaklı maddi olmayan varlıklardır (Arıkboğa, 2003: 73-74). Entelektüel sermaye, “zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel varlıklardır; yani bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve tecrübedir” (Stewart, 1997: 28). Bir işletmenin müşterileriyle olan ilişkileri, işgörenlerinin etkinliği, bilgi teknolojisi ağları ve örgütsel fonksiyonlarından kaynaklanan maddi olmayan varlıklarına atfedilen yüksek değerdir (Williams, 2001: 5).

Entelektüel sermaye, girişimin sosyal, politik veya ekonomik çevresi gibi sayısız dış faktörlerin aksine, yenilikçi girişimin doğrudan etkilendiği iç faktörleri göstermektedir (Tovstiga ve Tulugurova, 2009: 71). İşletmeler aynı sayıda çalışanla ve aynı miktarda hammadde ile farklı ürünler ortaya koyarlar ve farklı karlar elde ederler. Entelektüel sermaye, düşünce anlamındaki hammaddelerin nihai ürünlere dönüştürülmesiyle elde edilen değerdir (Bradley, 1997: 33).

Entelektüel sermaye, işletmenin faaliyetlerini sürdürmesine olanak sağlayan, sahibi olduğu maddi olmayan varlıkların bütününe ifade etmektedir (Brooking, 1996: 12). Bu konuda yapılmış diğer çalışmalarda entelektüel sermaye; Ulrich’e (1998) göre işgörenlerin becerileri ve bağlılıklarının çarpımını, Rastogi (2002) ve Mouritsen’e (2004) göre işletmenin sahip olduğu varlıklar ile örgütün kapasitesini, Marr ve Moustaghfir’e (2005) göre, gelecek için değer yaratmak ve stratejik amaçları gerçekleştirmek için kazanılan her türlü maddi olmayan varlıkları, Swart’a (2006) göre ise, işletmenin pazar yerindeki ürün ve hizmetlerinden oluşan fiziksel bir çıktıyı ifade etmektedir (Ölçer ve Şanal, 2007: 480-481).

Entelektüel sermayeyi tanımlamak için keşif, teknoloji, fikirler, yetenekler, süreçler veya yaratıcılık gibi pek çok kelime bulunmaktadır. Fakat entelektüel sermayeyi esas olarak karakterize eden açık ve açık olmayan bilgi arasındaki etkileşimdir ve işletme kültürüyle birlikte bu etkileşim, işletmeyi pazarda güçlü bir konuma yerleştirebilmektedir (Bilich ve Da Silva, 2006: 26).

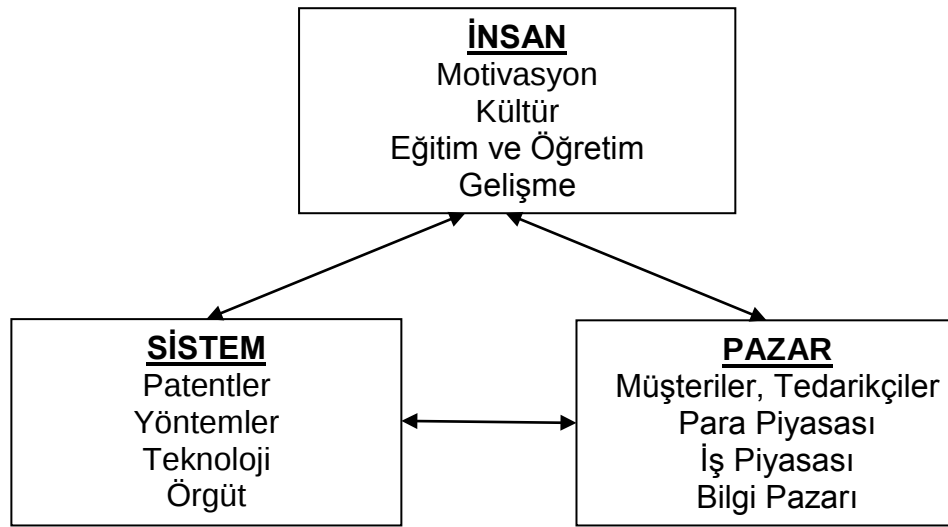
Entelektüel sermaye işletmeler için yeni bir kavramdır ve hala farklı şekillerde anlaşılabilir. Bazı tanımlarda entelektüel sermaye görünmez bir şey olarak ifade edilmektedir. Bazı tanımlarda, entelektüel sermayenin bir işletmenin müşterileri, teknolojileri ve çalışanların bilgi ve tecrübeleri ile yakından ilişkili olduğu, bazı tanımlarda ise entelektüel sermayenin gelecekte değer yaratmaya fırsat verdiği belirtilmektedir (Pukeliene ve diğ., 2006: 321-322).

Entelektüel sermaye, rekabet avantajlarını güvence altına almak amacıyla maddi olmayan varlıklarını kaynak olarak kullanan bilgi tabanlı işletmelere de işaret eder. Bu tarz işletmeler, aynı zamanda, özellikli teknikler ve ürünler gibi maddi olmayan varlıkları, patentli süreçleri, üretime ve pazar bilgisine özgü teknik bilgiyi ve kendi rekabetçi zekalarını da kullanmaktadır (Bilich ve Da Silva, 2006: 26).

Entelektüel sermaye tanımlarında kullanılan birbirleriyle yakından ilişkili kavramlardan bazıları Şekil 1'de gösterilmiştir (Tan ve diğ., 2008: 589-590):

- İnsan: İnsan merkezli varlıklarda motivasyon, kültür, birey yetkinliği, öğrenme ve gelişme ön plana çıkmaktadır.
- Sistem: İnsanlardan bağımsız olan sistem, işletmenin içindeki bilgidir. Patentleri, yöntemleri, teknolojiyi ve işletmenin yönetilmesini kapsamaktadır.

- Pazar: Tedarikçiler, ortaklar, dağıtıcılar ve tüketicileri içeren pazar, işletmeyle ilgili olmayan kimselerle işletme arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır. Pazar, aynı zamanda işletmenin yoksun olduğu para, etiket ve bilgi kaynağıdır.



Şekil 1. Entelektüel Sermaye Tanımlarında Kullanılan Kavramlar

Kaynak: (Tan ve diğ., 2008: 589-590)

Geçmişte yapılan birçok tanıma rağmen henüz entelektüel sermaye için evrensel bir tanım yapılamamıştır. Farklı ülkelerden çok sayıda uzmanın katılımıyla 1999'da gerçekleştirilen 3. Uluslararası Entelektüel Sermaye Yönetimi Konferansında, ortak bir entelektüel sermaye tanımı konusunda erken olduğuna dair kanaat birliği oluşmuştur (Şamiloğlu, 2002: 70).

Yine de yapılan tanımlarda entelektüel sermayenin bazı ortak özellikleri ortaya çıkmaktadır. Bu özellikler, bilgiye ve insan unsuruna dayalı olması, soyut olması, finansal sonuçları etkilemesi, taklit edilememesi,

geliştirilebilmesi, değer yaratması ve dinamik olması şeklinde sıralanabilir (Toraman ve diğ., 2009: 97).

Entelektüel sermaye alanındaki çalışmaların ivme kazanmasında başlangıç noktası olarak görülen ve 2001'de düzenlenen 4. Dünya Entelektüel Sermaye Kongresinde ise katılımcılar entelektüel sermayenin öneminin iyice arttığını belirtmişlerdir (Şamiloğlu, 2002: 70-71).

1.6. ENTELEKTÜEL SERMAYE UNSURLARI

Entelektüel sermayenin tanımında olduğu gibi, unsurlarının belirlenmesinde de tam bir görüş birliğinden söz etmek mümkün değildir. Araştırmacılar, kendi entelektüel sermaye tanımlamalarına ve bakış açılarına göre farklı unsurlar ortaya koymuşlardır (Önce, 1999: 16-17).

Entelektüel sermaye maddi olmayan, dinamik ve etkileşimli bir kavramdır. Bu nedenle sektöre, işletmenin stratejik amaç ve hedeflerine ve çalışanların profili gibi özelliklere bağlı olarak her işletmeye ait unsurlar farklılık gösterebilir (Şamiloğlu, 2002: 84). Bu görüşü benimseyen pek çok araştırmacı, entelektüel sermayenin statik kategorilerine odaklanmak yerine, işletmeden işletmeye entelektüel sermaye unsurlarının içeriklerinin ve oynadıkları rollerin farklılık göstereceğini vurgular (Stahle ve Bounfour, 2008: 165).

Günümüze kadar yapılmış sınıflamalara ve tanımlamalara bakıldığında, birbirinden farklı gibi algılanmasına rağmen; entelektüel sermaye unsurlarının tanımlamaya çalıştıkları özellikler benzerlik göstermektedir.

Entelektüel sermayeye ilişkin geçmişte yapılan bazı sınıflamalar derlenerek Tablo 4'de gösterilmiştir (Tseng ve Goo, 2005: 187-201):

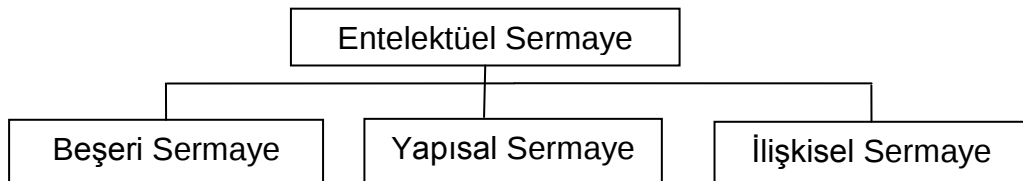
Tablo 4. Entelektüel Sermayenin Sınıflandırılması

YAZAR	ÜLKE	SINIFLAMA
Saint-Onge (1996)	Kanada	Beşeri, Yapısal ve İlişkisel Sermaye
Stewart (1997)	Amerika	Beşeri, Yapısal ve İlişkisel Sermaye
Sveiby (1997)	Avustralya	Çalışanların Yetkinlikleri, İçsel Yapı, Dışsal Yapı
Edvinsson ve Malone (1997)	İsveç	Beşeri ve Yapısal Sermaye
Bontis (1998)	Kanada	Beşeri, Yapısal ve İlişkisel Sermaye
Ross ve Diğerleri (1998)	İngiltere	Beşeri, Yapısal ve İlişkisel Sermaye
Van Buren (1999)	Amerika	Beşeri ve İlişkisel Sermaye, Süreç ve Yenilik Sermayesi
O'Donnell ve O'Regan (2000)	İrlanda	Çalışanlar, İçsel Yapı, Dışsal Yapı

Kaynak: (Tseng ve Goo, 2005: 187-201)

Araştırmacıların entelektüel sermaye konusunda en çok atıfta bulundukları unsurların, beşeri, yapısal ve ilişkisel sermaye olduğu gözlenmektedir. Nitekim bu çalışmada entelektüel sermaye unsurları beşeri (human) sermaye, yapısal (structural) sermaye ve ilişkisel (relational) sermaye olarak ele alınacaktır.

Literatürde en sık karşılaşılan entelektüel sermaye unsurları Şekil 2'de gösterilmiştir.

**Şekil 2. Entelektüel Sermaye Unsurları**

Beşeri sermaye, işçilerin işletmeden ayrıldıklarında yanlarında götürdükleri bilgidir (Leitner, 2004: 131). İlişkisel sermaye işletmenin dış çevre ile ilişkisidir. Dış çevre, müşteri ilişkileri yanında, tedarikçi ve toplum ilişkilerini de içermektedir (Bozbura ve Toraman, 2004: 56). Mesai sonunda işletmede biriken bilgi anlamına gelen yapısal sermaye, örgütsel rutinler, prosedür, kültür ve veri tabanlarından oluşmaktadır. Entelektüel sermayeye ilişkin başka taksonomi ve sınıflandırmalar da bulunmaktadır. Şu ana kadar herkes tarafından kabul edilmiş bir sınıflandırma veya mevcut bir standart bulunmamaktadır (Leitner, 2004: 131).

Entelektüel sermaye unsurları arasındaki etkileşim incelendiğinde, ilk göze çarpan beşeri sermaye ve yapısal sermaye arasındaki ilişkidir. Bu ikili, amaç birliğinin olduğu, esnek, fikirlerin açıkça ifşa edilebildiği örgütlerde birbirlerini pekiştirirler. Beşeri sermaye ve ilişkisel sermaye, çalışanların sorumluluk alabildiği, müşteri ihtiyaçlarının tam ve zamanında tatmin edildiği ve çalışanların iç müşteri olabildiği örgütlerde birbirlerini desteklerler. İlişkisel ve yapısal sermaye için, bir işletmede müşteriler kendileriyle ilgilenen satış sorumlusu işletmeden ayrıldığı halde işletmeye bağlılıklarını aynı şekilde sürdürüyorlarsa, bu iki entelektüel sermaye unsurunun etkin bir örtüşme sağladığından bahsedilebilir (Stewart, 1997: 183-184).

1.6.1. Beşeri Sermaye

Beşeri sermaye kavramı literatüre 18. yy'dan itibaren A. Smith, J. S. Mill ve A. Marshall'ın çalışmaları ile girmiştir (Karataş ve Çankaya, 2010: 39). Ancak, beşeri sermayenin önemli bir ekonomik kavram olarak ortaya çıkması 1960'lı yıllarda olmuştur (<http://www.oecd.org/dataoecd/29/51/38435942.pdf>). Mincer (1958), Lewis (1961), Schultz (1961), Denison (1962), Becker (1964), Griliches (1964) ve Chiswick (1971) beşeri sermaye ile ilgili önemli çalışmalar gerçekleştirmiştir (Gürler ve Üçdoğruk, 2007: 573).

Son yıllarda dikkatlerin beşeri sermayeye yoğunlaşmasında bir dizi etken bulunmaktadır. Bu etkenlerden en önemlisi, bilginin üretilmesi ve yönetilmesine dayalı bilgi ekonomisine geçilmiş olmasıdır. Ayrıca, insanların çalışma şekillerini değiştiren küreselleşme ve gelişmiş ülkelerde yaş ortalamasının yükselmesi gibi demografik değişimler bazı diğer etkenlerdir (<http://www.oecd.org/dataoecd/29/51/38435942.pdf>).

Beşeri sermaye; doğal yetenek, eğitim ve tecrübe sonucunda kişinin sahip olduğu yaratıcı güçtür (Şamiloğlu, 2002: 85-86). Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak çözümler üretebilme kabiliyeti, çalışanların yetenekleri ve fikir yapılarıdır (Arıkboğa, 2003: 85). Bir kişiye ait olan zımni bilgi olarak da tanımlanabilecek beşeri sermayeyi, kişisel beceriler, nitelik, yetenek, kişisel değerler, umutlar, sağlık, insan gücü, karar verme, davranış ve kişilik meydana getirir (Jakutyte-Sungailiene, 2009: 342).

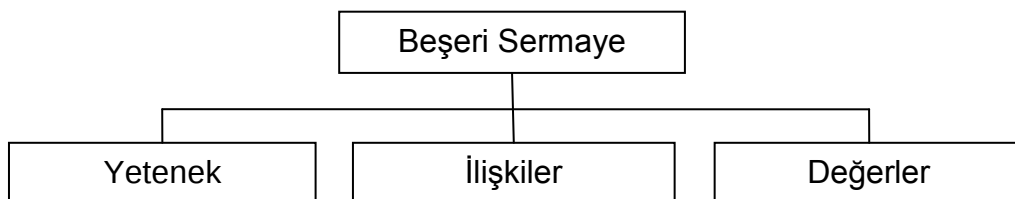
Türk Dil Kurumu İktisat Terimleri Sözlüğünde beşeri sermaye; “işgücünü oluşturan bireylerin üretken olarak çalışmaları ve karşılığında yüksek gelir elde etmelerine olanak sağlayacak eğitim sürecinde kazanılmış üretken bilgi, beceri ve yeteneklerinden oluşan bir fikri sermaye türü” şeklinde tanımlanmaktadır (<http://www.tdkterim.gov.tr/?kelime=be%FEeri+sermaye&kategori=terim&hng=md>).

Beşeri sermaye, mesai bittiğinde işletmeyi terk eden sermaye olarak nitelendirilmektedir. Çünkü örgütler çalışanlarına, üretim veya hizmette kullandıkları fiziksel sermaye kalemlerine sahip oldukları gibi sahip olamazlar. Bu nedenle çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve onların örgütsel bağlılıklarını artıracak örgüt kültürü ile güven ortamının yaratılması önem kazanmaktadır. Yine de herhangi bir işletmenin bütün çalışanlarını elinde tutabileceğini düşünmek, çok iyimser bir yaklaşımdır. Yapılması gereken, beşeri sermayenin mümkün olduğu kadar yapısal sermaye bloklarına dönüştürülmesidir (Yücel, 2005: 11).

Beşeri sermayeyi; yeterlilik (kapasite), tutumlar (motivasyon ve zihniyet) ve entelektüel çeviklik (işletmenin esnek davranma, taklit etme ve rekabet ortamında meydana gelen değişimlere uyma eğilimi) şeklinde üç bileşen ile açıklamak mümkündür (Tovstiga ve Tulugurova, 2009: 71).

İşletmelerde beşeri sermayenin iki odak noktası bulunmaktadır. Birincisi kişisel beceri ve birikimlerin kolektif yeteneklere dönüştürülmesiyle beşeri sermayenin değerinin artırılmasıdır. İkincisi ise, kişisel ve kolektif yeteneklerin işletmenin yapısal sermayesi haline getirilmesidir. Beşeri sermayenin bileşenleri Şekil 3'de gösterilmiştir (Arıkboğa, 2003: 86-88):

- **Yetenek:** Profesyonel, sosyal ve ticari yetenek olmak üzere üçe ayrılır. Profesyonel yetenek; örgütün işletme içi ve dışından elde ettiği yapısal sermayeden faydalanabilmeyi, sosyal yetenek; değer yaratıcı faaliyetlerde başkalarıyla çalışabilmeyi, ticari yetenek ise; değer yaratıcı faaliyetlerde işletme dışı ortaklar ve müşterilerle ilişki içinde olabilmeyi ifade etmektedir.
- **İlişkiler:** Bilgi, kişisel çabalar ve bilginin çalışanlar arasında paylaşılması neticesinde işletme faaliyetlerine dahil edilmektedir. Çalışanlar arasındaki karşılıklı iletişim bulundukları grup içinde kabul görmelerini ve daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.
- **Değerler:** Kişilerarası ilişkileri etkileyen değerler işletmenin kültürüdür. Kişisel değerler bireylerin bir faaliyeti anlayıp anlamadıklarını göstermektedir. Değerler bireyin derin veya sığ ilişki kurmasında ön plana çıkmaktadır.



Şekil 3.Beşeri Sermayenin Bileşenleri

Kaynak: (Arıkboğa, 2003: 86-88)

Beşeri sermayeden maksimum fayda sağlanabilmesi için üst yönetimin personel değerlendirme sistemlerinden haberdar olması ve doğru eğitimi sağlaması gerekmektedir. Ayrıca, kurumlar, çalışanlarına analitik düşünmeyle profesyonel becerilerini nasıl geliştireceklerini öğretmelidirler (Huang ve Hsueh, 2007: 266).

Beşeri sermaye göstergelerinden bazıları, çalışanlara ait nicel ve nitel kriterler olmak üzere iki grupta toplanmış ve Tablo 5'de gösterilmiştir (Bozbura ve Toraman, 2004: 58-59; Erkuş, 2006: 183-185):

Tablo 5.Beşeri Sermaye Göstergeleri

Çalışanlara Ait Nicel Kriterler	
1.	Çalışanların eğitim harcamaları (insan kaynaklarının bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi için yapılan faaliyetler)
2.	Çalışanların iş tecrübesi (örgütte çalışanların yaptıkları işle ilgili sahip oldukları ve yaşamları boyunca elde ettikleri bütün tecrübeler)
3.	Çalışanların kıdemliliği (çalışanların örgütte bulunma süreleri)
4.	Çalışanların eğitim seviyesi (çalışanların lisans, yüksek lisans ve doktora çalışmaları)
5.	Personel devir oranı (örgütsel bağlılık göstergesi)
6.	Sosyal olanaklar (sağlık, kreş, yemek, servis vb.)
Çalışanlara Ait Nitel Kriterler	
1.	Bilgiyi kullanarak sonuç yaratma
2.	Bilgiyi raporlama ve paylaşma
3.	Bireysel girişimcilik ve risk alma
4.	Çalışan tatmini
5.	Çalışanlara yatırımın etkinliği
6.	Çalışanların bilgi, beceri, yetkinlik ve yaratıcılık düzeyi
7.	Çalışanların performansı
8.	Fikirlerin özgürce söylenmesi
9.	Hedefleri çalışanların belirlemesi
10.	İş sonuçlarının başarısı
11.	Kaynak paylaşımında istekli olma
12.	Üstün çaba harcama
13.	Yöneticilerin liderlik becerileri

Kaynak: (Bozbura ve Toraman, 2004: 58-59; Erkuş, 2006: 183-185)

Çalışanları varlıklar olarak değil yatırımcılar olarak görmek gerekir. Çünkü hissedarlar bir işletmeye para yatırdıkları zaman, çalışanlar da zaman, enerji ve zeka yatırırlar (Stewart, 1991: 5-6). Sosyologlar, ekonomistler ve işletme kuramcılarının uzun zamandır kabul ettikleri bir olguya göre, her işletme çalışanı, işletme etkinliği için önemli olan beşeri sermayeyi geliştirmektedir. Beşeri sermaye; bir işletmedeki insanlar tarafından kazanılmış şeyleri geliştirmek ve yenilik yapmak için gerekli bilgi, beceri, yetkinlik ve kapasitedir (Hartman, 2008: 385).

Örgütlerin en önemli parçası orada çalışan, işleri yöneten ve bir anlamda örgütü var eden insanlardır. Yüksek rekabet ortamında örgütler iş yapabilen ve yaptırabilen, anlama kabiliyeti yüksek çalışanlar sayesinde başarılı olabileceklerdir (Yeniçeri, 2006: 181). İşletmeler açısından eğitime yapılacak harcamalar beşeri sermayeye yapılan yatırım niteliği taşıyacaktır. Bunun yanında bazı işlerde eğitime ihtiyaç duyulmayabilir. Örneğin basit el işçiliği gerektiren işlerde otomasyona geçmek daha karlı olabilmektedir. Rutin ve düşük becerili işler, kuruluşlar açısından beşeri sermaye yaratmaz veya kullanılmasına sebep olmaz (Stewart, 1997: 94).

Beşeri sermayenin öncelikli amacı, gerek yeni ürün veya hizmetler yaratmak, gerekse iş süreçlerinde yenilik yapmaktır. Yöneticiler, işletmelerin beşeri sermayesini, çalışanlara eğitim olanakları sağlayarak, çalışanların iş tatmin düzeylerini artırarak ve motivasyonla geliştirebilirler (Alagöz ve Özpeynirci, 2007: 171).

Bir işletmede çalışan insanlar zamanlarını ve yeteneklerini büyük ölçüde yenilik getirici faaliyetlere yönelttiğinde, beşeri sermaye yaratılmış ve kullanılmış olur. Beşeri sermaye iki yoldan gelişir. Birinci yol kuruluşun insanların bildiği şeyleri daha çok kullanması, ikinci yol ise insanların kuruluş için yararlı daha fazla şey öğrenmesidir. Kuruluşun sahip olduğu beşeri sermayenin verimliliğinin artırılması için, bürokrasi ve merkeziyetçi yapı en aza indirilmelidir (Stewart, 1997: 95). Beşeri sermaye, işletme çalışanlarının

müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak çözümler üretebilme yetenekleri ve fikir yapılarıdır. Beşeri sermayenin en önemli sonucu yaratıcılık kabiliyetidir. Bu nedenle beşeri sermayenin belirlenmesinde yaratıcılık ölçümlerinin yapılması gerekmektedir (Arıkboğa, 2003: 130).

Beşeri sermayeye yatırım yapmanın marjinal değeri, makinelere yatırım yapmanın marjinal değerinden yaklaşık üç kat daha büyüktür. Bu nedenle işletmeler bünyelerinde bulunan çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, yetkinlik ve tecrübelerinden en iyi şekilde yararlanabilmelidir (Stewart, 1997: 133). Günümüzde işgörenlerin işverenlerine bağlılığından daha çok, mesleklerine ve bir yere aidiyetlerinin arttığı görülmektedir. Bu nedenle, mevcut beşeri sermayenin elde tutulabilmesi için çalışanları işletmeye aidiyet duygusuyla bağlamak gerekmektedir (Yereli ve Gerşil, 2005: 19).

Örgüt içindeki çalışanların örtülü bilgi varlığı, işletmenin performansını etkileyen en önemli unsurlardan biri olmasına rağmen sadece örtülü bilginin varlığı örgütün performansı için yeterli değildir. Amaç, çalışanların örtülü bilgi varlığını örgütsel düzeyde açık bilgi haline getirmektir. Böylelikle örgütsel değer yaratmak mümkün olacaktır. Beşeri sermaye genel olarak çalışanların sahip olduğu bilgi birikiminin, liderlik yetkinliklerinin, risk alma becerilerinin ve problem çözme yeteneklerinin birleşiminden oluşmaktadır. Beşeri sermayenin kesin sınırlar içinde tanımlanması çok zor olduğu için ölçülmesi de oldukça zor olmaktadır. İşletme içindeki insan, maddi olmayan varlıkları harekete geçiren ve maddi varlıkların işlevsel etkinliğini artıran, katalizördür. Çalışan yetkinliğinin artırılması, işletmenin finansal sonuçlarını doğrudan etkilemektedir (Bozbura ve Toraman, 2004: 56).

Günümüzde çoğu kimse, değişimi küçülme ile özdeşleştirmekte ve işgücünü azaltmayı veya otomasyona geçmeyi başarının sırrı gibi algılamaktadır. Oysa büyük ölçüde eleman çıkarma yoluna giden kuruluşlar geçmiş yönetimlerin yaptıkları hataların bedelini çok ağır şekilde ödemekte, sistemde kalan çalışanları da korku içerisinde çalıştırmaktadırlar. Korkunun

bir teşvik olamayacağı aşıkardır. Kaldı ki, bu tür örgütlerde en iyi elemanlar hızla başka kuruluşlara gitmekte ve sistem geride kalanlarla yaşamak durumunda kalmaktadır. Örneğin, Bill Gates bir konuşmasında; “Benim en önemli yirmi çalışanımı şirketten çıkaralım, göreceksiniz çok önemsiz bir şirket olacağız.”, diye ifade etmiştir (Şamiloğlu, 2002: 88).

Maddi varlıklarda olduğu gibi, beşeri sermaye de zamanla tüketilmektedir. Bu nedenle, beşeri sermayenin de amortismanı tabi tutulması gerektiği iddia edilmektedir. Muhasebe literatüründe amortisman, belli bir zaman dilimi içerisindeki yıpranma veya tükenme olarak tanımlanmaktadır. Nitekim çalışan niteliklerinde, zamanla fiziksel bozulma (sağlık, zeka, beceri vb.) ve diğer yıpranma nedenleri ile olumsuz değişiklikler yaşanmakta ve bundan kaynaklanan piyasa değeri kayıpları söz konusu olmaktadır (Kabataş, 2011: 284, 293).

Entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi en zor unsuru beşeri sermayedir (Önce, 1999: 24). Nitekim beşeri sermaye üzerine birçok tanım yapılmasına rağmen örgütlerde beşeri sermayenin nasıl ölçüleceği ve raporlanacağı hususunda net bir yöntem bulunmamaktadır.

1.6.2. Yapısal Sermaye

Örgütsel boyut, entelektüel sermaye içinde yapısal sermaye ile belirtilir. Yapısal sermaye, bir işletmenin misyonunu, vizyonunu, temel değerlerini, işletme stratejilerini, işletme kültürünü, patentlerini, telif haklarını, veri tabanlarını, iş yapma sistemlerini ve işletme içi tüm süreçleri kapsar. Çalışanlar üstün bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olsalar bile, bu yeterlilikleri değere dönüştüremeyen, güçsüz kural ve sistemlerden oluşan bir örgüt yapısı, işletmenin performansının istenilen düzeye çıkmasını engeller. (Bozbura ve Toraman, 2004: 57). Yapısal sermaye, işletmenin ürününü üretip

dağıtmasını sağlayan stratejisinin, yapısının, sistemlerinin ve süreçlerinin bir toplamı olarak kabul edilir (Şamiloğlu, 2002: 89).

Yapısal sermaye işletmenin entelektüel sermayesinin altyapısal boyutlarıyla ilgilidir. Bunlar işletmenin ağ bağlantılarını, değer yaratmaya katkıda bulunan örgütsel mekanizmalarını (süreç, yapı ve kültür) ve işletmenin bunları devam ettirmek için hazırladığı tasarımları (yenilik ve gelişim) kapsamaktadır (Tovstiga ve Tulugurova, 2009: 71). Yapısal sermaye, kuruma ait olan, kurumda insan unsuru dışında kalan ve beşeri sermayeyi destekleyen bilgiye dayalı tüm unsurları kapsamaktadır. Bir başka deyişle beşeri sermayenin etkinliğini belirleyen, süreçler, sistemler ve araştırma birimleri gibi etkenlerin tamamıdır. Yapısal sermaye, kurumun faaliyetlerini sürdürebilmesine olanak sağlayan bilgi ve iletişim teknolojileri, modeller, yöntemler, kurum kimliği ve imajı ile süreçlerin oluşturduğu bir bütündür. Beşeri sermaye ile karşılaştırıldığında yapısal sermaye, mesai saatleri sonunda kurum dışına çıkmayan, sürekli kurum içinde kalan bilgidir (Toraman ve diğ., 2009: 100). Yapısal sermaye, bilginin işletme faaliyetlerine süreklilik temeline uygulanmasını teşvik eden örgütsel niteliklerdir. Öğrenmeyi ve öğrenilenleri paylaşmayı özendiren kültürel yapıyı belirtir. Yapısal sermayenin beşeri sermayeden müşterilere geçen akımda dağıtım kanalı işlevi gördüğü kabul edilmektedir (Şamiloğlu, 2002: 91).

Üst düzey yöneticilerin en önemli görevlerinden birisi, bilgiyi işletmeye alıp, bilginin işletmenin kalıcı malı olmasını sağlamaktır. İşletme açısından bilginin sürekli olarak geliştirilmesi bu şekilde sağlanabilir. İşletmeler bilgiye sahip olabilirse yapısal sermaye de elde edilmiş olur (Karacan, 2007: 29).

İşletmeler arasında farklılık göstermekle birlikte, örgüt içerisindeki yapısal sermayeyi oluşturan etkenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Önce, 1999: 29):

- **Mülkiyete İlişkin Varlıklar:** Patentler, telif hakları, tasarım hakları, ticari sırlar, ticari amblemler ve hizmetle ilgili amblemler

- **Altyapı Varlıkları:** Yönetim felsefesi, örgüt kültürü, yönetim süreçleri, bilgi sistemleri, ağ sistemleri ve finansal ilişkiler

Beşeri sermaye ve ilişkisel sermaye değişken olabilir, ancak yapısal sermaye kalıcıdır. Çalışanlar ve tüketiciler kendilerine daha fazla değer sağlayan başka işletmelere yönelebilirler. Bu nedenle, entelektüel sermaye yönetiminde temel gaye, beşeri ve ilişkisel sermayenin sürekliliğini sağlayacak yapısal sermayenin oluşturulması, kullanılması ve geliştirilmesidir (Yereli ve Gerşil, 2005: 20).

1.6.3. İlişkisel Sermaye

Yapısal sermaye, tamamen işletme içindeki unsurları esas alırken, ilişkisel sermaye işletmenin dış çevresindeki kişi ve kurumları dikkate almaktadır (Arıkboğa, 2003: 100). İlişkisel sermaye kısa bir tanımla, işletmenin müşterileriyle olan karşılıklı ilişkilerinin değeridir (Duffy, 2000: 10). Daha geniş bir tanımla, ilişkisel sermaye örgütün tedarikçileri, müşterileri, yatırımcıları ve şebeke ortakları ile ilişkilerindeki bağlılık ve karşılıklı tatminden kaynaklanan entelektüel sermaye unsurudur (Stewart, 1997: 83).

İlişkisel sermayenin bileşenleri arasında; markalar, müşteriler, müşteri bağlılığı, işletme adı, fazla siparişler, dağıtım kanalları, işle ilgili işbirliği, lisans anlaşmaları, istenen nitelikteki sözleşmeler ve franchising anlaşmaları sayılabilir (Yücel, 2005: 12).

İlk zamanlarda sadece müşterilerle ilgili sermaye olarak nitelenen ilişkisel sermaye, günümüzde işletmenin müşterileri, tedarikçileri, rakipleri ve ilişki içerisinde bulunduğu tüm çevre faktörlerini kapsamaktadır. Ayrıca, günümüzde müşteriler geçici olarak ilişki kurulan kişi veya kuruluşlar olarak değil, karşılıklı iyi ilişkilerle sürekli değer yaratılabilecek bir yatırım aracı olarak kabul edilmektedir (Toraman ve diğ., 2009: 100-101). Çünkü

müşteriler, örgüt faaliyetlerine yön veren önemli bir faktör olup, mevcut müşterilerin örgüte bağlılığının artırılması önem arz etmektedir. İşletmeler için yeni bir müşteri bulmanın, mevcut müşteriyi elde tutmaktan daha pahalı olduğu pazarlama araştırmalarıyla kanıtlanmıştır (Arıkboğa, 2003: 100). Müşteri olmadan işletmelerin devamlılıklarını sağlamaları mümkün değildir. Bu nedenle diğer entelektüel sermaye unsurlarının da nihai amacı başarılı bir ilişkisel sermayenin oluşturulmasıdır (Duffy, 2000: 10).

İşletmeler müşterileriyle uzun dönemli ilişkiler kurmak istiyorlarsa müşterilerinin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda mal ve hizmet üretmek zorundadırlar. Daha da ötesi, müşterilerinin doğabilecek taleplerini öngörüp, rakiplerinden önce bu isteklere uygun yapılanmaları gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 82) . Bu durum, bireysel müşterilerle uzun dönemli bir ilişki yaratmayı ve bu ilişkiyi geliştirmeyi gerektiren ilişki pazarlaması kavramını gündeme getirmiştir. İlişki pazarlamasında amaç, müşteri ile işletme arasında sağlıklı, verimli, karlı ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulmasıdır. İlişki pazarlamasına yönelme, tüketicilerin daha fazla talep eder hale gelmesi, kaliteli ürün ve hizmetler, uygun fiyat, zamanında dağıtım, satın almaya uygunluk vb. nedenlerle gerçekleşebilir. Bilgi teknolojisindeki gelişme, esnek üretim sistemi ve yeni pazarlama süreçleriyle birlikte tüketicilerin özel beklenti ve ihtiyaçlarına göre biçimlendirilmiş ürün ve hizmetler üretilmeye başlanmıştır. İlişki pazarlaması çok değerli müşterileri belirleyerek, bu müşterilerin markaya bağlılıklarını artırır (Şamiloğlu, 2002: 96).

Pazarlama kanallarına ve müşteri ilişkilerine dayalı bilgi, ilişkisel sermayenin ana temasıdır. İlişkisel sermayenin özü işletme için dışsal ilişkilerde saklı olan bilgidir. İlişkisel sermaye sürekliliğin bir fonksiyonu olarak değerlendirilebilir ve ölçülebilir (Şamiloğlu, 2002: 92-93).

Sonuç olarak ilişki boyutu, ilişkisel sermayenin miktarını açıklar. İşletme ile müşteriler, hisse sahipleri, tedarikçiler, rakipler, resmi kurum ve

kuruluşlar ve toplum arasındaki ilişkilere dayalı olan ilişkisel sermaye, işletmenin çevresiyle olan ilişkilerini düzenleyen ve yöneten kaynaklar bütünüdür. İlişkisel sermaye, işletmenin çevreye yansımalarının bir göstergesidir. Bu nedenle ilişkisel sermayeyi ölçmek, çevrenin işletmeyi nasıl algıladığını ölçmek demektir (Bozbura ve Toraman, 2004: 57). Başka bir ifadeyle ilişkisel sermaye, işletmenin sahip olduğu beşeri ve yapısal sermayenin, örgütün dış çevresi tarafından nasıl algılandığını göstermektedir.

Birinci bölümde ilkel toplumdan bilgi toplumuna kadar olan tarihsel aşamalar incelenmiştir. Bu süreçte bilgi toplumuna geçişle birlikte entelektüel sermaye kavramının ortaya çıktığı gözlenmiştir. Entelektüel sermayeye ilişkin birçok tanım yapılmasına rağmen, günümüzde halen entelektüel sermayenin herkes tarafından kabul edilmiş bir tanımı bulunmamaktadır. Yine, entelektüel sermayenin sınıflandırılması ile ilgili herkesin üzerinde uzlaştığı bir yaklaşım bulunmamakla beraber, entelektüel sermaye literatüründe araştırmacıların en çok atıf yaptıkları unsurların, beşeri, yapısal ve ilişkisel sermaye olduğu tespit edilmiştir. Nitekim bu bölümde entelektüel sermaye unsurları benzer şekilde sınıflandırılarak ele alınmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİLMESİ, ÖLÇÜLMESİ VE RAPORLANMASI

Bu bölümde, entelektüel sermayenin yönetilmesi, ölçülmesi ve raporlanmasına ilişkin teorik ve uygulamalı teknikler incelenmiştir.

Günümüzde kurum ve kuruluşlar sahip oldukları entelektüel sermaye değerlerini ölçerek ve elde ettikleri sonuçları raporlayarak, entelektüel değerlerini yakından tanıma ve bu suretle kaynak yönetiminde başarı sağlama gayreti içerisindeyler. İşletmelerin sahip oldukları entelektüel sermaye değerleri, yatırımcıların karar vermelerinde kolaylaştırıcı rol oynayan önemli bir faktördür (Toraman ve diğ., 2009: 94).

2.1. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİLMESİ

Bilgi ekonomisinde kurum ve kuruluşların odak noktası maddi varlıklardan entelektüel sermayeye doğru kaymıştır. Bilgi, modern üretimin en önemli bileşenidir. Bu nedenle bir kurumun iç işlerinin özellikle de maddi olmayan varlıklarının nasıl yönetildiği önemli konulardan birisidir (Huang ve Hsueh, 2007: 255).

Entelektüel sermaye yönetimi ve bilgi yönetimi kavramları birbirleriyle yakından ilişkili olmakla beraber, entelektüel sermaye yönetimi bilgi yönetiminden daha geniş kapsamlıdır. Bilgi yönetimi, işletmenin elindeki enformasyonun ve verinin beşeri sermaye ve ilişkisel sermaye haline dönüştürülmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Entelektüel sermaye yönetimi ise, örgütte değer yaratıcı unsurların geliştirilmesi, piyasada değer haline dönüştürülmesi ve bu değerın ölçülmesidir. İşletmenin entelektüel sermayesinin yönetilmesi önemli bir yönetsel sorumluluktur (Ölçer ve Şanal, 2007: 481). Yapılan araştırmalar işletmelerde yaratılan değerin, ufak bir

kısının geleneksel maddi ve finansal varlık yönetimiyle, büyük ölçüde ise entelektüel sermaye yönetimiyle oluşturulduğunu ortaya koymaktadır (Dzinkowski, 2000: 32).

Örgütlerin entelektüel sermayelerini yönetmelerini etkileyen bazı kriterler vardır. Bu kriterler aşağıda belirtilen soruların olası cevaplarından oluşmaktadır (Şamiloğlu, 2002: 101-102):

- Entelektüel sermaye ile başarılması istenilen amaç nedir?
- Entelektüel sermaye faaliyetlerinin iş stratejisi ile bütünleşme derecesi nedir?
- Entelektüel sermaye faaliyetleri örgüt için ne kadar uygundur?
- Hangi insanlar entelektüel sermaye faaliyetlerine katılmalıdır?
- Entelektüel sermayenin yönetilmesi faaliyetleri ne derecede merkezileşecektir veya sorumluluk nasıl dağıtılacaktır?
- Entelektüel sermayenin yönetilmesi için kaynakların düzeyi ne olacaktır?
- İşletmenin entelektüel sermayesinden değer yaratılmasından kim sorumludur?
- Entelektüel sermayeden değer yaratılmasından sorumlu olan kişi, örgüt içinde nereye karşı sorumlu olacaktır?

İşletmelerin entelektüel sermayelerini yönetebilmeleri ve bu vesileyle geliştirebilmeleri için yukarıdaki sorulara cevap vermeleri büyük önem taşımaktadır.

İşletmelerde bazı şartların sağlanmış olması, entelektüel sermaye yönetiminin geliştirilebilmesi ve karşılaşılan temel sorunların aşılabilmesi için gereklidir. Bu şartlar şunlardır (Önce, 1999: 53-54):

- İşletmedeki yöneticiler, performansın sadece finansal göstergelerle açıklanamayacağını bilincinde hareket etmelidir.

- İşletmedeki çalışanlar, işletme için değer yaratan maddi olmayan varlıkların neler olduğunu ve bunların işletme performansı üzerindeki etkilerini kavramış olmalıdır.
- Entelektüel sermaye yönetiminin benimsenmesi ile çoğu işletme örgüt kültürünü revize etmeli, bu aşamada eğitim yatırımları artırılmalı, performans ölçümü ve ödül sistemi gözden geçirilmelidir.

Bazı büyük ölçekli işletmelerin entelektüel sermaye yönetimi konusundaki tecrübeleri Tablo 6'da gösterilmiştir (Önce, 1999: 87-88):

Tablo 6. Entelektüel Sermaye Yönetiminde Yaşanmış Tecrübeler

İşletme Adı	Yönetim Uygulamaları	Ölçme Teknikleri
Booz Allen	Bilgiyi paylaşma kültürünün geliştirilmesi, bilgiye ilişkin veri tabanları ve intranet'lere önem verilmesi	İşletmenin genel sonuçlarının düzenlenmesi
Ernst and Young	İşle ilgili buluşları destekleme merkezi oluşturulması için konferanslar düzenlenmesi, entelektüel sermaye konusunda araştırmalar yapılması	Entelektüel sermayeyi de kapsayacak Dengeli Puan Kartı stratejilerinin geliştirilmesi
CIBC	Tam zamanlı öğrenme sisteminin ve yeterlik planlarının geliştirilmesi, bilginin stratejik öneminin kavranabilmesi için kültürel değişiklik yapılması	Eğitim ve bilgi paylaşımı ile ilgili bazı içsel ölçütler
Royal Bank	Bilgi temelli işletmelere hizmet sunmada uzmanlık geliştirme	Kredi riskini değerlemek için ölçme modelleri
Dow Chemical	Patentlerin entelektüel sermaye içeriğini belirlemek için patent gözden geçirme süreci, diğer varlık türlerine genişletme, kültürel yapıya aktarma	Patent portföyü değeri
Nova Care	Bilgi ağlarının yaratılması, örgütün idarecilerin ön sıralarda hizmet veren profesyoneller olması ve idari hizmetler için teknoloji desteği sağlanması	Tatminin izlenmesi, izleme maliyetleri

Kaynak: (Önce, 1999: 87-88)

Entelektüel sermayenin etkin şekilde yönetilmesinin, işletme performansını artıracığı kabul edilen bir gerçektir.

Entelektüel sermayenin yönetilmesinin önemini kavrayan büyük işletmeler, CEO'ların (icra kurulu başkanı) yanı sıra entelektüel sermayeyi etkin ve doğru şekilde yönetmekten sorumlu olan CKO'ları da (işletme bilgi yöneticisi) çalıştırmaktadırlar (Ölçer ve Şanal, 2007: 480).

2.2. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİ VE RAPORLANMASININ ÖNEMİ

Günümüz işletmeleri açısından en önemli unsurlardan biri haline gelen entelektüel sermayenin yönetilebilmesi için sağlıklı olarak tanımlanması ön koşuldur (Önce, 1999: 1). Daha açık bir ifadeyle işletmelerde birçok yönetici, kullanabilecekleri entelektüel sermayenin değerini tam olarak bilemediklerinden ve ölçemediklerinden, işletmenin kaynak yapılarını yanlış yorumlamakta, bu nedenle maddi olmayan varlıklar etkin olarak yönetilememekte ve değer yaratma süreci bundan olumsuz etkilenmektedir (Brooking, 1996: 175). Sayılarla ifade edilemeyen ve ölçülemeyen nesneler hakkında bilğimiz eksik ve yetersizdir (Şamiloğlu, 2002: 161). Bu nedenle işletmelerin sahip oldukları entelektüel değerleri tanımlamaları, ölçmeleri ve raporlamaları gerekmektedir.

Entelektüel sermayenin işletme dışına raporlanmaması, yatırımcının işletmenin tanımlanamayan unsurlarına ilişkin gelişmelerden habersiz olmasına sebep olur. Ayrıca, geniş entelektüel sermaye kaynaklarına sahip işletmelerin, yüksek düzeyde maddi duran varlığa sahip olan işletmelere göre uygun şartlarda kredi temin edebilmelerine engel teşkil eder (Alagöz ve Özpeynirci, 2007: 175-176).

Entelektüel sermayenin ölçülmesini gerekli kılan başlıca nedenler şunlardır (Brooking, 1996: 177):

- Yöneticilerin işletmenin değer yaratan unsurlarını daha iyi görmesini sağlamak,
- İşletme performansının değerlendirilmesinde kullanılacak güvenilir bir araç elde etmek,
- Finansal kaynak bulma sürecinde, işletmelerin ödeme güçlerini belirlemek.

Ayrıca, entelektüel sermaye unsurları, bu unsurları ölçme şekilleri, muhasebeleştirilme ve raporlama alanlarında mutabakat ve standardizasyon da sağlanmalıdır. Çünkü standardizasyon aynı zaman diliminde farklı işletmeler arasında ve aynı işletme içinde farklı zaman dilimlerinde verilerin sağlıklı şekilde karşılaştırılabilmesine olanak verir (Alagöz ve Özpeynirci; 2007: 182).

Son olarak, entelektüel sermaye unsurlarının ölçülmesi ve raporlanmasının işletmeye sağlayacağı avantajlar şunlardır (Yereli ve Gerşil, 2005: 21-22):

- İşletmedeki sorumluluk merkezlerinin temel taşları olan çalışanlardan başlayarak tüm işletmenin performansını arttırmak ve yönetsel kontrol sistemini güvenilir kılmak,
- İşletmenin uzun dönemli amaçlarını karşılamasına yardımcı olmak,
- İşletmede çalışanlara, hisse sahibi olmak isteyen yatırımcılara ve işletmeye kredi verecek kuruluşlara bilgi sağlamak.

2.3. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİ

1990'lı yıllarda entelektüel sermaye iş literatüründeki en hassas konulardan birisi olmuştur. İş adamları entelektüel sermayeyi açıklamaya ve

değerin bir parçası yapmaya çalışmışlardır. Kaçınılmaz olarak “entelektüel sermaye nasıl ölçülür?” sorusu ortaya atılmıştır. Bu tartışmayı ateşleyen L. Edvinsson, entelektüel sermayenin ölçülebileceğini ve işletmelerin yıllık raporlarında yer alabileceğini savunan öncülerdendir. Entelektüel sermayeyi ölçmek çok önemli olmakla beraber, pratikte çok güçtür. Çünkü dokunamadığımız, göremediğimiz, hissedemediğimiz veya tadamadığımız maddi olmayan bir şeyin nasıl ölçüleceği belli değildir. Maddi olmayan varlıkların değerlerinin hesaplanmasında ve bu soruların cevaplanmasında kullanılacak ölçütler yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır (Şamiloğlu, 2002: 162).

Bilgi çağında işletmelerin başarıya ulaşması için maddi olmayan varlıklar geleneksel maddi varlıklardan çok daha fazla önem taşımaktadır. Maddi olmayan varlıkların değerlendirilerek maliyet muhasebesi yönetimi içine dahil edilmesi ile işletmeler maddi olmayan varlıklarla ilgili gelişmelerden, çalışanları, hissedarları ve yatırımcıları haberdar edebileceklerdir. Örneğin, işletmeler maddi olmayan varlıklarını kaybettiklerinde, bunun olumsuz etkileri işletmenin bilançosuna yansıyacaktır (Kaplan ve Norton, 1999: 8-9).

Entelektüel sermayenin doğru şekilde ölçülememesi ciddi sıkıntılara neden olmaktadır. Bu nedenle 1990’lı yıllardan itibaren entelektüel sermayeyi ölçmek için teknikler ve modeller geliştirilmiştir (Arıkboğa, 2003: 116). Entelektüel sermayenin parasal değerinin hesaplanmasında karşılaşılan en önemli sorun, hesaplamalarda hem nicel, hem de nitel kriterlerin bir arada kullanılması zorunluluğudur (Karacan, 2007: 41).

Entelektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanması için geliştirilen yöntemler, geleneksel ölçüm ve muhasebe uygulamalarının alternatifi olmak yerine, geleneksel ölçüm ve muhasebe uygulamalarına katkı sağlamaktadırlar.

Entelektüel sermayenin ölçülmesiyle ilgili olarak yapılan literatür araştırmasında 30 civarında yöntemin olduğu tespit edilmiştir. Günümüze kadar geliştirilen entelektüel sermaye ölçüm yöntemlerinden bazıları Tablo 7’de gösterilmiştir (Uçar, 2008: 37-38):

Tablo 7.Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemleri

YIL	TEKNİK	GELİŞTİREN
1950	Tobin’in Q Oranı	J. Tobin
1989	Görünmeyen Bilanço	Sveiby
1992	Dengeli Puan Kartı	Kaplan ve Norton
1996	Atıf Ağırlıklı Patentler	N. Bontis
1996	Teknoloji Brokeri	A. Brooking
1997	Entelektüel Sermaye Endeksi	G. ve J. Roos
1997	Ekonomik Katma Değer	G. Stalk
1997	Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer	NCI Research
1997	Maddi Olmayan Varlıklar Göstergesi	Sveiby
1997	Piyasa Değeri-Defter Değeri Oranı	Stewart
1997	Skandia Modeli	L. Edvinsson
1998	İnsan Kaynakları Tablosu	Ahonen
1999	OECD Projesi	OECD
2000	Değer Kaşifi	Andriessen ve Tiessen
2000	Entelektüel Varlık Değerlemesi	Sullivan
2002	Değer Zinciri Puan Tablosu	B. Lev
2002	MERITUM Projesi	MERITUM
2003	DATI Projesi	DATI

Kaynak: (Uçar, 2008: 37-38)

İşletmelerin sahip oldukları entelektüel sermayenin ölçülmesi ile ilgili olarak yapılan çok sayıda sınıflandırma bulunmaktadır. Bu çalışmada aşağıdaki sınıflama esas alınmıştır (Önce, 1999: 32):

- Entelektüel sermayenin işletme bazında ölçülmesi,
- Entelektüel sermayenin unsur bazında ölçülmesi.

Uygulamada en çok karşılaşılan dokuz yöntem, entelektüel sermayenin işletme ve unsur bazında ölçülmesi şeklinde iki kategori altında incelenecektir.

2.3.1. Entelektüel Sermayeyi İşletme Bazında Ölçen Bazı Yaklaşımlar

Entelektüel sermayenin değeri, bir işletmenin benzer maddi varlıklarla ortalama bir rakipten daha iyi performans gösterme gücüne eşittir. Bu bakış açısı altında işletmeler entelektüel sermayelerini bütünsel olarak ölçmeye ilişkin bazı sayısal yöntemler geliştirmişlerdir (İşevi ve Çelme, 2005: 264-265).

Bu başlık altında her bir unsurunu ayrı ayrı dikkate almadan, entelektüel sermayeyi, işletme bazında ölçmeye yarayan Piyasa Değeri-Defter Değeri Oranı, Tobin'in Q Oranı ve Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi ele alınmıştır.

Temel amacın entelektüel sermayenin işletme bazında finansal açıdan tespit edilmesi olduğu bu yöntemler, entelektüel sermayenin, işletmenin piyasa değeri içindeki payını göstermekte, ancak entelektüel sermaye unsurlarının bu pay içerisindeki katkılarını belirlemekte yetersiz kalmaktadır (Bradley, 1997: 34).

2.3.1.1. Piyasa Değeri-Defter Değeri Oranı

En yaygın entelektüel sermaye ölçüm modellerinden birisi piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farktır. İşletmenin entelektüel sermayesi, piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın (Piyasa Değeri–Defter Değeri) tahminine dayanmaktadır. Örneğin bir işletmenin piyasa değeri 5 milyar ve defter değeri 3 milyar ise, aradaki fark olan 2 milyar işletmenin

maddi olmayan varlıklarını göstermektedir (Uçar, 2008: 39). Piyasa değerinden defter değeri indirildiği zaman kalan değer, tüm patentleri ve diğer maddi olmayan varlıkları kapsayan entelektüel bilgi ve piyasa sermayesidir (Şamiloğlu, 2002: 175). Piyasa değerinin defter değerine bölünmesiyle (Piyasa Değeri/Defter Değeri) entelektüel sermayenin değeri oran olarak da hesaplanabilmektedir (Uçar, 2008: 40).

Açıklamalı muhasebe terimleri sözlüğüne göre piyasa değeri, bir iktisadi varlığın değerlendirme günündeki normal alım satım değeridir (Kumkale, 2002: 223). İşletmenin piyasa değeri, dolaşımda bulunan hisse senetlerine, belli bir tarihte yatırımcılar tarafından ödenmeye razı olunan tutarların toplamıdır. Bu toplam, hisse senetlerinin birim fiyatı ile dolaşımdaki hisse senedi sayısının çarpımı şeklinde hesaplanır. Defter değeri ise, toplam varlıklardan, toplam yabancı kaynakların çıkarılmasıyla bulunan değerdir (Ercan ve diğ., 2003: 129).

Bu yöntemin en büyük avantajları çok basit olması, kolay ve çabuk uygulanabilmesidir (Yereli ve Gerşil, 2005: 22). Ancak, entelektüel sermayenin Piyasa Değeri-Defter Değeri Oranı yöntemiyle hesaplanması, entelektüel sermayenin tam ve doğru olarak hesaplanamamasına yol açmaktadır. Bunun başlıca nedenleri; işletmelerin seçtiği yöntemlerin defter değerini etkilemesi ve işletmelerin hisse senedi fiyatlarının işletme varlıklarıyla ilgisi olmayan birçok ekonomik faktörden etkilenmesidir (Önce, 1999: 38). Örneğin borsalarda spekülâtörlerin faaliyetleri sonucu işletmelerin piyasa değeri değişebilmektedir.

2.3.1.2. Tobin'in Q Oranı

Entelektüel sermayenin ölçülmesinde işletmeyi bir bütün olarak ele alan ve finansal verilerden yararlanan bir diğer yöntem Tobin'in Q Oranıdır.

Tobin'in Q Oranı, İktisatçı James Tobin tarafından geliştirilen bir yöntemdir. İşletmenin yatırım kararlarını tahmin etmek için kullanılan bu teknikte, faiz oranlarından bağımsız olarak, işletme varlıklarının yerine koyma maliyetleri kullanılmaktadır (Önce, 1999: 38). Oran ilk geliştirildiğinde, uzun vadede işletme değeri yaratma ve yönetim kademelerinin işletme stratejilerini uygulayabilme yeteneklerini gösteren bir ölçüt olarak kullanılmıştır (Ercan ve diğ., 2003: 131). Tobin'in Q Oranı işletmenin sahip olduğu fakat diğer işletmelerin sahip olmadığı maddi olmayan varlıklar yardımıyla yüksek karlar sağlayabilmeyi ifade etmektedir (Önce, 1999: 39).

Bu yöntem, Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı yaklaşımıyla benzer mantıksal kurguya sahiptir. Ancak burada farklı olarak defter değeri değil "yerine koyma değeri" kullanılmaktadır. Bu yöntemdeki Q oranı (piyasa değeri/işletme varlıklarının yerine koyma değeri) işletmenin piyasa değerinin, mevcut varlıkların yerine koyma maliyetine oranıdır. Q oranı 1'den büyükse, işletmenin piyasa değerinin, maddi varlıklarının yenileme maliyetinden yüksek olduğu ve işletmenin yatırımlarının artmasının beklendiği ifade edilebilir. Q oranı 1'den küçükse, işletmenin maddi olmayan varlıklarının getiri düzeyinin düşük olduğu, yerine koyma değerinin karşılanamadığı ve işletmenin yeni yatırımlar yapmaktan kaçınması gerektiği söylenebilir (Uçar, 2008: 40-41). Q oranının 1'e eşit olması halinde ise; yatırımlardan kaynaklanan getiri oranının, yatırımların sermaye maliyetine eşit olduğu, yatırımcıların işletmenin büyüme fırsatlarına ilişkin herhangi bir beklentisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir (Ercan ve diğ., 2003: 131). Maddi olmayan varlıkların iyi yönetilememesinin bir sonucu olarak Tobin'in Q Oranı değeri düşüş eğilimi gösterir (Önce, 1999: 39).

Tobin'in Q Oranının olumsuz yönleri, varlıkların piyasa değerine dikkat edilmemesi, işletmenin ortaya koyduğu her entelektüel sermaye varlığının ölçülememesi ve piyasa değerinin defter değerini aşan bölümünün finansal tablolarda tek bir kalem altında yer almasıdır (Erkuş, 2006: 112). Ayrıca,

Tobin'in Q Oranı teknolojiye ve beşeri sermayeye yatırım yapan işletmelerde yüksek çıkmaktadır (Arıkboğa, 2003: 120).

2.3.1.3. Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer

Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer yöntemi, Amerika Northwestern Üniversitesindeki Kellogg İş İdaresi Okuluna bağlı olarak faaliyet gösteren NCI Research adlı kuruluş tarafından geliştirilmiştir (Uçar, 2008: 42). Bu yöntemde; maddi varlıkların getirisinin fazladan kısmı hesaplanarak ortaya çıkan tutarla maddi olmayan varlıkların neler getirdiğinin hesaplanması amaçlanmaktadır. Hesaplamalarda finansal tablolardaki veriler esas alınmaktadır. Tobin'in Q Oranı ve Piyasa Değeri-Defter Değeri Oranı yöntemlerine göre daha kapsamlı olan bu teknik, işletmelere sektörel karşılaştırmalar yapma olanağı vermektedir (Erkuş, 2006: 113).

Entelektüel sermayenin Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer yöntemiyle ölçülmesi yedi aşamadan oluşmaktadır (Uçar, 2008: 42-43):

- Üç yıl için ortalama vergi öncesi kar hesaplanır.
- Dönem sonu bilançosundan ortalama maddi varlık değerleri alınır ve üç yılın ortalaması hesaplanır.
- Kar ortalaması, maddi varlıkların ortalama değerine bölünerek maddi varlıkların getirisi bulunur.
- Söz konusu üç yıl için, sektörün maddi varlıklarının getiri oranı bulunur. Eğer işletmenin getiri oranı, sektör ortalamasının altında ise bu yöntem uygulanamayacaktır.
- Getiri fazlası hesaplanır. Sektörün maddi varlık getiri oranı ortalaması ile işletmenin ortalama maddi varlıkları çarpılır. Bu tutar, sektördeki ortalama bir işletmenin maddi varlıklardan kazanabileceği tutarı göstermektedir. Daha sonra bu değer işletmenin birinci adımdaki

vergi öncesi karından düşülür. Bulunan bu tutar işletmenin ortalama bir işletmeden ne kadar fazla kar elde ettiğini gösterir.

- Üç yıl için ortalama vergi oranı hesaplanır ve elde edilen fazla kar ile çarpılır. Vergi sonrası büyüklüğe ulaşmak için fazla getiri oranından düşülür. Bulunan değer maddi olmayan varlıklara ait primdir.
- Son aşamada primin net bugünkü değeri hesaplanır. Bunun için, prim tutarı işletmenin sermaye maliyetine bölünür. Bu, işletmenin maddi olmayan varlıklarının hesaplanmış değeridir ve örgütün maddi olmayan varlıklardan yararlanma gücünü ifade etmektedir.

Bu yöntem; getiri fazlalığının ölçülmesinde kullanılan sektör ortalamasının uç değerlerle hesaplanması nedeniyle oldukça düşük veya yüksek değerlerle işlem yapılabileceği ve maddi olmayan varlıkların net bugünkü değerinin sermaye maliyetince belirlenmesinin gerçeği yansıtmayacağı gibi nedenlerle eleştirilmektedir (Önce, 1999: 41).

2.3.2. Entelektüel Sermayeyi Unsur Bazında Ölçen Bazı Yaklaşımlar

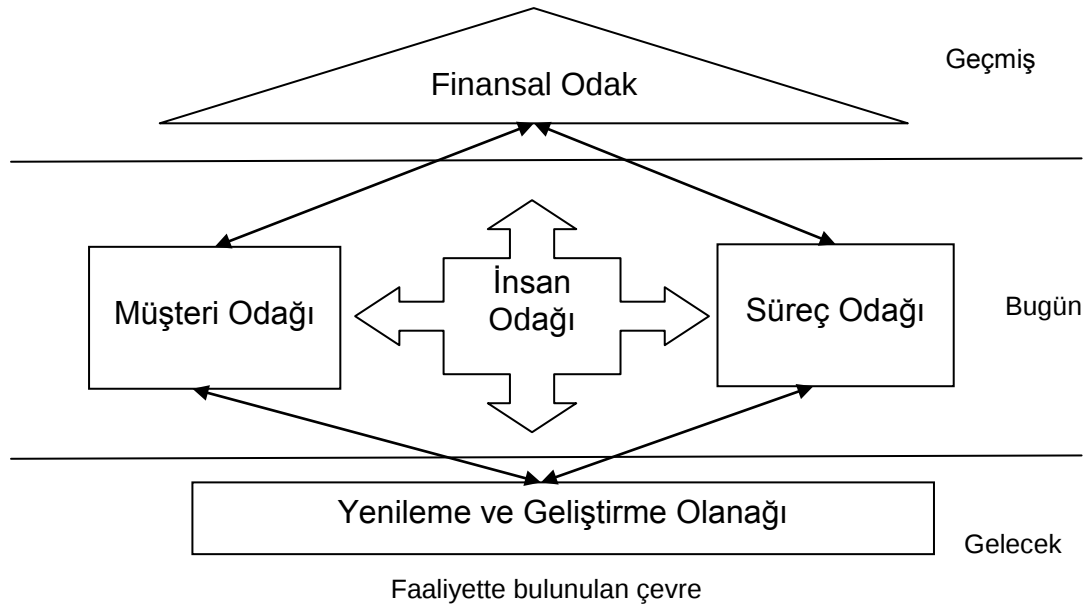
Entelektüel sermayeyi unsur bazında ölçen yöntemler, işletmelerde entelektüel sermayeyi oluşturan unsurları esas alarak ölçüm yapan yöntemlerdir. Beşeri sermaye, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye gibi entelektüel sermaye unsurları ayrı ayrı hesaplanmaktadır.

İşletmelerde entelektüel sermaye unsurlarını esas alarak ölçüm yapan yöntemlerden sırasıyla Skandia Modeli, Teknoloji Brokeri, Dengeli Puan Kartı, Entelektüel Sermaye Endeksi, Değer Platformu Raporlaması Modeli ve Entelektüel Katma Değer Katsayısı incelenecektir.

2.3.2.1. Skandia Modeli

Skandia şirketi, ilk kez 1994 yılında “Entelektüel Sermayenin Görünür Hale Getirilmesi” isimli bir rapor hazırlamış ve yıllık faaliyet raporuna ek olarak sunmuştur. Bu raporun temel nedeni, geleneksel finansal tablolar aracılığıyla sadece geçmişe dönük bilgi sağlanabilirken, gelecekteki işletme potansiyelinin ancak entelektüel sermayeyle ilgili ek bilgilerle tahmin edilebilecek olmasıdır (Önce, 1999: 47). Skandia şirketinin geliştirdiği Skandia Modeli, gelecekteki performansın tahmin edilmesine ilişkin bir stratejik işletme planı sunmaktadır. Bu modelde, dış çevre faktörleri de göz önüne alınarak, işletmenin geçmişi, bugünü ve geleceği arasında dengeli bir yaklaşım sağlanmaktadır (Ölçer ve Şanal, 2007: 482).

Skandia Modeli Şekil 4’de bir binaya benzetilerek açıklanmaktadır. En üstte yer alan finansal odak, binanın çatısını oluşturmaktadır. Muhasebe kayıtları ve işletmenin geçmişi bu kısımda yer almaktadır. Hemen alt tarafta binanın destek duvarlarını oluşturan müşteri odağı ve süreç odağı yer almaktadır. Müşteri odağı, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerle, bunların müşteri tatmin düzeylerini araştırmaktadır. Süreç odağı, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda mal ve hizmet geliştirme aşamalarını incelemektedir. Zeminde, yenileme ve geliştirme odağı yer alıp, çalışanların eğitimi ve yeni ürün geliştirme gibi stratejik faaliyetlerle işletmenin kendisini geleceğe nasıl hazırladığını göstermektedir. Binanın merkezinde ise; işletmenin kalbi, beyni ve ruhu olan insan yer almaktadır. Çalışanların yeteneklerinin şekillendirdiği, işletmedeki tek aktif güç olan insan odağı, diğer odak alanlarına da erişebilmektedir (Edvinsson ve Malone, 1997: 68-69):



Şekil 4.Skandia Modeli

Kaynak: (Edvinsson ve Malone, 1997: 68-69)

Literatürde Skandia Modelini meydana getiren beş temel boyutu ölçmek için çok sayıda gösterge kullanılmaktadır. Skandia Modelindeki entelektüel sermaye göstergelerine ait örnekler Tablo 8’de gösterilmiştir (Bontis, 2001: 46):

Tablo 8.Skandia Modelindeki Entelektüel Sermaye Göstergeleri

Finansal Odak	Yeni müşterilerden elde edilen gelirler, yeni ticari faaliyetlerden elde edilen karlar
Müşteri Odağı	Müşteri ziyaretleri gün sayısı, kazanılan müşteri sayısı
Süreç Odağı	Bilgisayar sayısının çalışan sayısına oranı, süreç uzunluğu
Yenileme ve Geliştirme Odağı	Eğitim harcamalarının yönetim giderlerine oranı, patentlerin ortalama ömrü
İnsan Odağı	Yıllık personel devir oranı, liderlik endeksi

Kaynak: (Bontis, 2001: 46)

Örgütlerde entelektüel sermayenin değerini belirlemeye çalışırken, çok sayıda göstergenin kullanılmasının gereksiz olduğu ve temel bir noktaya odaklanılmasını engellediği belirtilerek göstergelerin sayısı dokuzaya indirilmiştir. Bu göstergeler; pazar payı, müşteri memnuniyeti endeksi, liderlik endeksi, motivasyon endeksi, ar-ge kaynakları/toplam kaynaklar endeksi, eğitim saatleri endeksi, performans/kalite, yönetsel etkinlik/gelirler ve işgücünün sürekliliğidir (Edvinsson ve Malone, 1997: 186-187).

Uygulamada Skandia Modeline ilişkin, bilanço yönetimini esas alması nedeniyle entelektüel sermaye değerinin dinamik bir süreç yerine, belli bir zamana ilişkin olarak belirlenmesi, parasal olarak ifade edilememesi, evrensel ölçütlerin belirlenememesi gibi sıkıntılar bulunmaktadır. Ayrıca, çalışanlar tarafından yapısal sermayeye ilişkin ölçütlerin ne kadarının örgütsel varlığa dönüştürüleceğinin belirlenmesinde bazı zorluklar mevcuttur (Bontis, 2001: 47).

2.3.2.2. Teknoloji Brokeri

Bu yöntem, 1996 yılında Annie Brooking önderliğinde, Teknoloji Broker danışmanlık şirketi tarafından geliştirilmiştir. Yöntem, entelektüel sermaye unsurlarını, pazarlama ile ilgili unsurlar, entelektüel mülkiyet varlıkları, insan merkezli unsurlar ve bilgi altyapısına ilişkin unsurlar olmak üzere dört grupta incelemektedir (Brooking, 1996: 13-16). Pazarlama ile ilgili unsurlar işletmenin sahip olduğu markalara, müşterilere, dağıtım kanallarına, lisans sözleşmelerine ve franchising anlaşmalarına bağlı olarak sahip olunan potansiyeldir. İnsan merkezli unsurlar, işletme çalışanları tarafından somut hale getirilen kolektif uzmanlık, yaratıcılık, sorun çözme yeteneği, liderlik, girişimcilik ve yönetsel becerilerdir. Entelektüel mülkiyet varlıkları, know-how, ticari sırlar, telif hakları, patentler, çeşitli tasarım hakları ve hizmet markaları gibi kavramları koruyan yasal mekanizmayı içermektedir. Bilgi altyapısına ilişkin unsurlar ise işletme kültürünü, riskin değerlendirilmesinde ve satış

elemanlarının yönetilmesinde kullanılan yöntemleri, finansal yapıyı, müşterilere ilişkin bilgilerin kullanıldığı veri tabanlarını ve iletişim sistemlerini kapsamaktadır (Şamiloğlu, 2002: 198).

Brooking, entelektüel sermayenin tanımlanması sürecini üç adımda gerçekleştirmektedir. Birinci adımda, entelektüel sermaye göstergelerini oluşturmak için; işletmelere 20 soru yöneltilir. Alınan cevaplar çerçevesinde işletmenin entelektüel sermaye yapısının gücü belirlenir. Testin sonucuna göre, işletme bu 20 soruya cevap vermede ne kadar çok zorlanıyorsa, entelektüel sermaye yapısını o kadar güçlendirmelidir (Şamiloğlu, 2002: 198-199). İkinci adımda, Brooking modelinde yer alan entelektüel sermaye bileşenlerine, denetim soruları yöneltilmektedir. Pazarlama ile ilgili unsurlar için 47, insan merkezli unsurlar için 51, entelektüel mülkiyet varlıkları için 22 ve bilgi altyapısına ilişkin unsurlar için 58 olmak üzere toplam 178 soru bulunmaktadır. Alınan cevaplara göre ilgili entelektüel sermaye unsurunun, işletmenin toplam entelektüel sermayesine olan katkısı belirlenmektedir (Ercan ve diğ., 2003: 148). Son adımda ise, maddi olmayan varlıklara ilişkin denetim soruları sonucunda ortaya çıkan işletmeye özgü entelektüel sermaye yapılanmasının parasal değeri; varlıkların yenileme maliyetlerinin baz alındığı maliyet yaklaşımı, değerlemenin piyasa göstergelerine göre yapıldığı piyasa yaklaşımı ve maddi olmayan varlıkların gelir yaratma kapasitesinin baz alındığı gelir yaklaşımı gibi yöntemlerle hesaplanmaktadır (Rodov ve Leliaert, 2002: 328).

Teknoloji Brokeri yaklaşımında görülen sorunların başında entelektüel sermaye bazlı soruların cevaplarının öznel olarak değerlendirilmesi gelmektedir. Ayrıca, nitel sorulardan yola çıkılarak entelektüel sermayenin parasal değerinin ortaya konması, entelektüel sermaye değerinin tespitinde gerçekçi olmayan sonuçlar verebilmektedir (Erkuş, 2006: 116).

2.3.2.3. Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)

Kaplan ve Norton tarafından yeni bir sentez olarak geliştirilen Dengeli Puan Kartı yöntemi, örgüt performansını finansal ve finansal olmayan boyutta ele alıp, bunu örgütün stratejisi ve vizyonu ile birleştiren performans ölçüm sistemidir (Kaplan ve Norton, 1999: 9).

Dengeli Puan Kartı yöntemi, geleneksel finans ölçütlerini aynen korumaktadır. Dengeli Puan Kartı işletmelerin geçmişte kaydettikleri performansa ait finansal ölçütlerin gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçütlerle bütünleştirmesini sağlar. Puan kartının hedef ve ölçüleri, işletmenin vizyon ve stratejisi göz önünde bulundurularak belirlenir. Puan kartında yer alan hedef ve ölçülerle, işletme performansı finansal boyut, müşteri boyutu, süreç boyutu ve öğrenme ve büyüme boyutu olmak üzere dört farklı açıdan değerlendirilir (Şamiloğlu, 2002: 202). Bu yöntem, işletmelerde finansal ölçümü, işletme yönetiminin ve ticari performansın önemli bir özeti olarak ele almaktadır. Mevcut müşteriler, işletme içi yöntemler, çalışanlar ve işletme performansı uzun dönemli finansal başarı ile ilişkilendirilmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 27).

Dengeli Puan Kartında özellikle çalışanların yenilik ihtiyaçları, stratejik kapasiteleri ve hisselerin piyasa değerine katkı sağlayan bilgi, yetenekler ve sistemler üzerinde durulmuştur. Dengeli puan kartı bir işletmenin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir. Ortaya çıkan ölçüler, işletme hissedarları ve müşterilerine ilişkin dış ölçüler ile kritik iş yöntemleri, öğrenme ve büyüme gibi iç ölçüler arasında bir dengeyi temsil eder. Geçmişteki çalışmaların sonuçlarını ortaya koyan ölçüler arasında da bir denge mevcuttur (Şamiloğlu, 2002: 204-205).

İşletme performansına etki eden unsurların sınıflandırılması açısından sınırlı bir yaklaşım özelliğinde olan yöntem, çalışanların işletme gelirleri üzerindeki etkilerini dolaylı bir etken olarak görmektedir. Entelektüel

sermayenin temel kaynağının, çalışanların bilgi ve becerileri ile teknolojiyi kullanabilme yetenekleri olduğu düşünüldüğünde, yöntem etkin bir entelektüel sermaye ölçümü yapamamaktadır (Ercan ve diğ., 2003: 138-139).

2.3.2.4. Entelektüel Sermaye Endeksi

Entelektüel Sermaye Endeksi Skandia şirketi tarafından 1997 yılında kullanılmıştır. Bu olaydan sonra endeksin temelinde yatan mantıksal yaklaşım birçok araştırmacı tarafından kabul görmüş ve uygulanmıştır. Entelektüel Sermaye Endeksi birbirinden farklı göstergeleri tek bir endekse indirgemeye ve entelektüel sermayede meydana gelen değişikliklerle, piyasada meydana gelen değişiklikler arasında ilişki kurmaya çalışan ikinci kuşak çalışmaların en önemlilerinden birisidir. Bu çalışmaların temel amacı; entelektüel sermayenin kapsamlı ve etkin şekilde yönetilebilmesi için, işletmenin değer yaratan süreçlerini tam anlamıyla anlayabilmektir. Özet biçiminde oluşturulan bu endeks ile göstergelerin teker teker uzun listeler halinde çıkarılmasının önüne geçilmiştir. İşletmeler Entelektüel Sermaye Endeksini kullanarak bünyelerindeki farklı boyutlar arasında var olan ilişkileri ve hiyerarşik yapıları daha kolay bir şekilde anlayabilmektedirler (Şamiloğlu, 2002: 185-186).

Entelektüel Sermaye Endeksinde; strateji, finansal ve finansal olmayan göstergeler ile yönetim katma değeri kavramlarının bir sentezi yapılmaktadır (Ercan ve diğ., 2003: 146).

Entelektüel Sermaye Endeksinde çok sayıda ayırt edici özellik bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır (Şamiloğlu, 2002: 186):

- Endeks, işletmenin yapısına göre farklı işletmelere kolaylıkla uyarlanabilen özgün bir yaklaşımdır.
- Entelektüel sermayenin dinamik yapısına odaklanma ve bu yapıyı mümkün olduğunca belirgin hale getirme özelliğine sahiptir.

- İşletmenin sahip olduğu maddi varlıkları geleneksel yöntemlerden farklı olarak ele almaktadır.
- Piyasa değeri baz alındığında, işletmenin içinde bulunduğu duruma ait gerçeklerin gözden kaçırıldığı veya işletmenin gerçek değerinin belirlenemediği durumlarda, ortaya çıkan bu eksiklikleri ve hataları kendi kendine düzeltebilme özelliğine sahiptir.

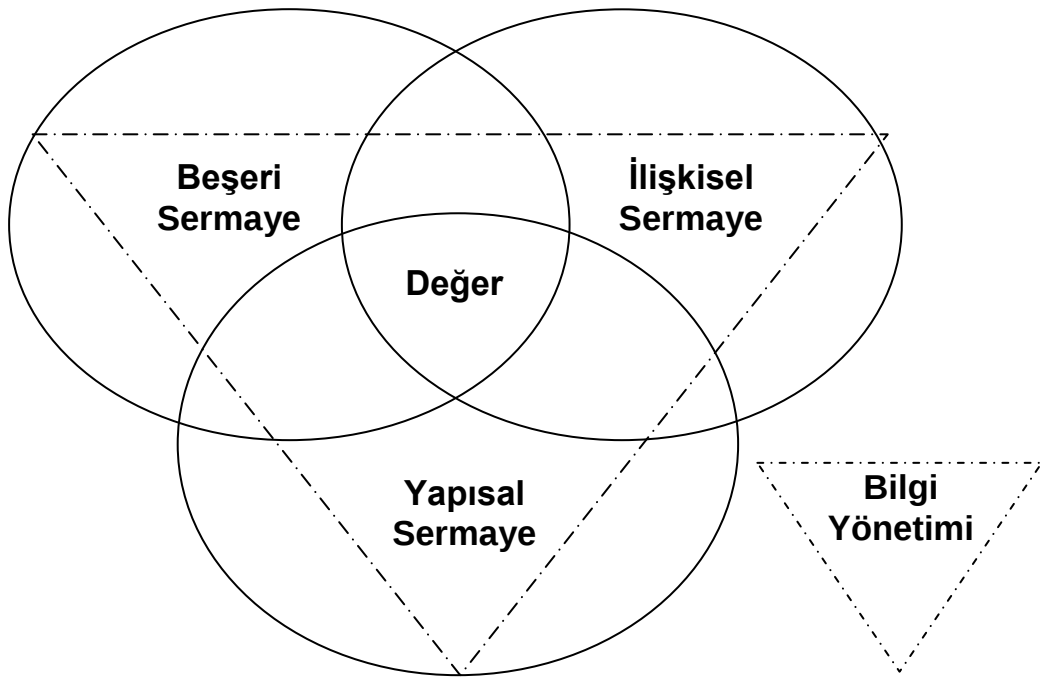
Entelektüel sermaye unsurlarından ziyade, entelektüel sermaye dinamiklerine odaklanması, geçmiş dönemlere ait performans değerlerini dikkate alması, işletmenin performansını genel bir bakış açısı altında ortaya koyması ve piyasa ile olan ilişkisi sebebiyle kendi kendini sürekli düzeltebilen ve yenileyebilen bir endeks olması bu yöntemin avantajlarını oluşturmaktadır (Rodov ve Leliaert, 2002: 327). Stratejik öncelikler, tanımlamalar ve göstergelerin seçilmesi gibi etkenlerin işletmeler arasında farklılıklar göstermesi, yöntemin evrensel boyutta kullanılmasını sınırlamaktadır (Bontis, 2001: 49). Yöntemin diğer bir dezavantajı ise, dış çevre faktörlerini tanımlamanın kolay olmamasıdır (Erkuş, 2006: 128).

2.3.2.5. Değer Platformu Raporlaması Modeli

Dow Chemical işletmesinde dört yıl boyunca maddi olmayan varlıklarla ilgili değer yönetimine ilişkin yeni vizyon, fonksiyonel sistem ve çeşitli araçlar geliştirmek amacıyla çalışmalar yapılmıştır. Bu çabalar sonucunda Dow Chemical maddi olmayan varlıkların ölçülmesi ve bu varlıklardan maksimum değer yaratılması için bazı yetkinlikler geliştirmiştir (Petrash, 1996: 365).

Nitekim 1996 yılında, Leif Edvinsson (Skandia), Hubert Saint-Onge (The Mutual Group) ve Gordon Petrash (Dow Chemical)'ın ortak çabaları ile Değer Platformu Raporlaması Modeli geliştirilmiştir. Onların tanımına göre entelektüel sermaye; beşeri sermaye, yapısal sermaye ve ilişkisel sermayenin toplamından oluşmaktadır. Şekil 5'de görüldüğü gibi, bu model

entelektüel sermaye unsurları arasındaki karşılıklı ilişkileri tanımlar. Noktalı çizgilerle gösterilen üçgen ise maddi olmayan varlıkların yönetilmesini ifade eder. Burada amaç, değer aralığını maksimize etmek için karşılıklı ilişkilerin sayısını artırmaktır (Brennan ve Connell, 2000: 220-221).



Şekil 5. Entelektüel Sermaye Unsurları ve Bilgi Yönetimi

Kaynak: (Petrash, 1996: 367)

Entelektüel sermaye unsurları arasında yakın etkileşim bulunmaktadır. Bu nedenle, unsurlar arasında denge sağlanırsa, işletme gerçekleştireceği faaliyetlerden değer yaratabilir ve büyüme gösterebilir (Hermans ve Kauranen, 2005: 173).

Entelektüel sermayenin Değer Platformu Raporlaması Modeli yardımıyla ölçülmesi niteliksel bir yöntemdir. Bu yöntemde, entelektüel

sermayenin her bir unsuru algıya dayalı olarak ölçülmekte ve en çok değer yaratan ve en az değer yaratan göstergeler belirlenmektedir. Elde edilen bulgular ışığında çeşitli istatistiki veriler oluşturulup nicel sonuçlarla da verilerin daha kolay yorumlanması sağlanmaktadır. Entelektüel sermaye unsurlarına ilişkin göstergeler belirlendikten sonra, alan çalışması yapılarak her bir unsurun değeri hesaplanır (Ercan, 2007: 35-36).

Değer Platformu Raporlaması Modelinde göz önüne alınan anahtar değerler şunlardır (Petrash, 1996: 372):

- Maddi olmayan varlıklar tarafından sağlanan satış yüzdeleri
- Maddi olmayan varlıklar tarafından sağlanan yeni iş önceliklerinin yüzdesi
- Rekabet yaratan maddi olmayan varlıkların yüzdesi (uygulama, üretim geliştirme, kıyaslama)
- Maddi olmayan varlıklarla ilgili yönetim faaliyetleri
- Yeni keşiflerin gözden geçirme süresi
- İşlemler tamamlanıncaya kadar yapılacak tahmini masraflar
- Tamamlanan sınıflandırmalar
- Önemli patentler

Son olarak, Değer Platformu Raporlaması Modeli ile ölçüm yapılırken, kullanılabilecek bazı beşeri sermaye göstergeleri; araştırma biriminde çalışanların yüzdesi, çalışanların yaş ortalaması, tam zamanlı çalışan sayısı, bilgi yönetimi projelerinin sayısı, en önemli süreçlerde rol alan çalışan sayısı, işe yeni başlayan çalışan sayısı, personel devir oranı, yetersiz olduğu düşünülen personel oranı, yetenekli personel sayısı, enformasyon teknolojileri personeli, ödül sayısı, lisans, yüksek lisans ve doktora yapmış personel sayısı, kariyer geliştirme plan sayısı, uluslararası tecrübeler, ortalama kıdem, değişken primle çalışan personel yüzdesi, terfi eden personel sayısı, ödüllendirme mekanizmaları, kendini kabul edilmiş hisseden personel yüzdesi, fikirlerinin dikkate alındığını düşünen personel yüzdesi,

Çalışma ortamından memnun personel yüzdesi, çalışan başına eēitim süresi, çalışan başına eēitim giderleri, hastalık dolayısıyla devamsızlık oranı, mesai kaybından doēan kişisel zararlar vb. şeklinde sıralanabilir (Ercan, 2007: 37).

2.3.2.6. Entelektüel Katma Deēer Katsayısı (VAIC)

Kuzeybatı niversitesi ve Kellogg İş İdaresi Okulu NCI Research isimli kuruluştaki proje ekibi, bir şirketin piyasa deēerinin maddi varlıkların yanında maddi olmayan varlıklardan da kaynaklanabileēine ilişkin bazı çalışmalar yapmıştır (Arıkboēa, 2003: 121). Bu çalışmaların neticesinde, entelektüel sermayenin işletme performansı üzerindeki etkilerini ölçmek üzere 1998 yılında A. Pulic tarafından Entelektüel Katma Deēer Katsayısı (VAIC) yöntemi geliştirilmiştir (şahin ve Alabay, 2011: 252). Yöntem, alışanlar, yatırımcılar, hissedarlar ve işletmenin toplam kaynakları tarafından yaratılan katma deēerin etkinliēinin ölçülmesini saēlayan analitik bir yaklaşımdır (Pulic, 2004: 63). Bu yaklaşıma göre maddi olmayan varlıkların deēeri benzer maddi varlıklara sahip ortalama bir rakipten daha yüksek performans gösterme gücüne eēittir (Arıkboēa, 2003: 121).

Entelektüel sermayenin etkinliēinin anlaşılabilmesi için öncelikli olarak onun ölçülmesi gereklidir (Pulic, 2004: 64). Entelektüel Katma Deēer Katsayısı yöntemine göre, deēer yaratmak için fiziksel sermaye yanında entelektüel sermayeye de ihtiyaç duyulmaktadır. Yöntemde basit önermelerden yararlanılmakta, insan kaynaklarına ilişkin harcamalar toplamı tespit edilerek, fiziksel sermaye ile entelektüel sermayeye katma deēer eklenmektedir (Uçar, 2008: 55). ıktılar ve girdiler arasındaki fark olarak hesaplanan katma deēer işletme başarısı için en uygun gösterge olarak ele alınmıştır (Pulic, 2004: 64).

Entelektüel Katma Deēer Katsayısı (VAIC), kullanılan sermaye etkinliēi (CEE), yapısal sermaye etkinliēi (SCE) ve beşeri sermaye etkinliēi (HCE)

bağımsız değişkenlerinin toplamından oluşmaktadır. CEE, SCE ve HCE değerlerini elde edebilmek için ilk olarak işletmenin oluşturduğu toplam katma değer (VA) hesaplanır. Entelektüel Katma Değer Katsayısı yönteminde örgütlerin beşeri sermayelerinin çalışanlara ödenen toplam maaş ve ücretlerden oluştuğu ileri sürülmektedir. Bu yöntemde entelektüel sermaye unsurlarından yapısal sermaye etkinliğinin, beşeri sermaye etkinliğinden farklı olarak hesaplanmasının nedeni, beşeri sermaye ile yapısal sermaye arasında ters yönlü ilişki olmasıdır. Formüle edilmiş hesaplama yöntemi aşağıda gösterilmiştir (Uçar, 2008: 58-60):

- $VA = I + DP + D + T + M + R + WS$
 VA: İşletmenin oluşturduğu toplam katma değer
 I: İşletmenin faiz giderleri
 DP: İşletmenin amortisman giderleri
 D: İşletmenin temettü tutarları
 T: İşletmenin kurumlar vergisi
 M: İşletmenin iştirak kazançları
 R: İşletmenin dağıtılmayan karları
 WS: İşletmenin toplam maaş ve ücret giderleri
- $CEE = VA / CE$
 CEE: Kullanılan sermaye etkinliği
 CE: Kullanılan sermaye
- $HCE = VA / HC$
 HCE: Beşeri sermaye etkinliği
 HC: İşletmenin beşeri sermayesi
- $SC = VA - HC$
 SC: İşletmenin yapısal sermayesi
- $SCE = SC / VA$
 SCE: Yapısal sermaye etkinliği
- $VAIC = CEE + HCE + SCE$

Menkul kıymetler borsalarında faaliyet gösteren işletmelerin finansal bilgilerinin sınıflandırılmasında yaşanan sıkıntılar nedeniyle, bazı uygulamalarda, katma değerin (VA) hesaplanmasında daha basit olan aşağıdaki formül tercih edilmektedir (Şahin ve Alabay, 2011: 255):

- $VA = OP + DP + WS$
 OP: Faaliyet karı
 DP: Amortisman giderleri
 WS: Personel giderleri

Bu yöntemin en önemli avantajı basit olması ve kolay anlaşılmasıdır. Rakamları herhangi bir yıllık rapordan gözlemlemek kolaydır. Örgüt içi ve dışı karşılaştırma yapılmasına olanak verir. Entelektüel sermaye unsurlarına ve entelektüel sermaye faaliyetlerine ilişkin veri elde etmek mümkündür (Erkuş, 2006: 115). Bu yöntemin diğer avantajları, standartlaştırılmış, tutarlı ve sabit bir ölçü sağlaması, kullanılan tüm bilgilerin kontrol edilmiş verilere dayanması, yapılan hesaplamaların nesnel ve doğrulanabilir nitelikte olması ve alternatif entelektüel sermaye ölçüm yöntemlerinin aksine her işletme profiline uyması şeklinde sıralanabilir. Gerekli verilerin elde edilmesinin kolaylığının yanı sıra yöntemin matematiksel olarak hesaplanması da oldukça kolaydır (Ercan ve diğ., 2003: 160-165). Yöntemin bazı dezavantajları ise; insan kaynaklarına yapılan yatırımlardan yararlanılarak, karşılaştırılma yapılması sonucunda, entelektüel sermaye değerinin gerçek değerden düşük çıkabilmesi ve bir işletmenin insan kaynaklarını etkin olarak kullanıp kullanmadığının tespit edilememesidir (Erkuş, 2006: 115).

2.4. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN RAPORLANMASI

Fiziksel kaynaklara dayalı sanayi toplumundan, entelektüel kaynaklara dayalı bilgi toplumuna geçilmesi ile özellikle bilgiye dayalı sektörlerde işletmelerin defter değerleri, piyasa değerlerinin çok altında kalmıştır. Bu iki değer arasındaki farkı kapatmak için entelektüel sermayenin

muhassebeleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Entelektüel sermaye, muhasebecilere işletmeleri değerli kılan şeylerin neler olduğu konusunda ölçüm ve denetim yapmak için fırsat sunmaktadır (Alagöz ve Özpeynirci, 2007: 173).

Günümüzde muhasebe ve finansal raporlama uygulamaları finansal analistler tarafından iş dünyasında meydana gelen köklü değişikliklere uyum sağlayamadıkları için eleştirilmektedir. Geleneksel finansal raporlar işletmelerde entelektüel sermayeyi ölçmekte ve ifade etmekte başarısızdırlar (Şamiloğlu, 2002: 219).

Entelektüel sermayenin temel özelliği işletmeyi bir bütün olarak ele alması ve değerlendirmesidir (Önce, 1999: 38). Fakat geleneksel muhasebe sisteminde işletmenin varlık ve borçları ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Çünkü bir işletmenin belli bir tarihteki mali yapısını gösteren bilanço aktif ve pasif olmak üzere iki kısımdan oluşur. Bilançonun aktif yanı işletmenin varlıklarını, pasif yanı ise söz konusu varlıkların sağladıkları kaynakları gösterir (Can ve diğ., 2002: 346).

Muhasebe, işletmenin varlık ve kaynaklarında değişme yaratan ve para ile belirtilen ekonomik olayları, kendi ilke ve esasları çerçevesinde sınıflandıran, kaydeden, raporlayan, analiz eden ve yorumlayan bir bilgi sistemidir. Muhasebenin iki temel işlevi vardır. Birincisi mali nitelik taşıyan konuları sınıflandırmak, kaydetmek ve rapor halinde ilgililere sunmak, ikincisi ise işletmelerin finansal durumunu analiz etmek ve yorumlamaktır. Muhasebe bilgilerinden işletme yöneticileri, işletme sahipleri, işletmeye borç verenler, rakipler ve devlet faydalanmaktadır. Muhasebe, genel muhasebe, maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi şeklinde üç bölüme ayrılmaktadır (Çaldağ ve Ayanoğlu, 2008: 3).

İşletmelerin geleneksel muhasebe sistemleri son yıllarda değişmektedir. Bazı görüşlere göre muhasebedeki bu değişiklikler entelektüel

sermayenin artan önemine bir cevap niteliğindedir. Buna rağmen, hala entelektüel sermayenin raporlanmasıyla ilgili büyük problemler bulunmaktadır (Brannstrom ve Giuliani, 2009: 68). Rekabet, işletmeleri maddi olmayan varlıkları biriktirmek ve onları karlı yenilikler yaratmak için etkili şekilde kullanmak üzere teşvik etmektedir. Ancak mevcut finansal muhasebe standartları ile işletmelerin maddi olmayan varlıklarını açıklamaları zorlaşmakta ve yatırımcıların finansal raporlara duydukları güven azalmaktadır (Jakutyte-Sungailiene, 2009: 346). Bir entelektüel sermaye raporunun içerik ve yapısıyla ilgili finansal analistlerin en acil ihtiyaçları; niteliksel tanımların yapılması ve bilgiyi ölçmeye yardımcı olacak göstergelerin belirlenmesidir (Alwert ve diğ., 2009: 365-366).

Entelektüel sermayenin işletme içi raporlanmasını gerekli kılan faktörler şunlardır (Alagöz ve Özpeynirci, 2007: 175):

- Entelektüel sermayenin yönetimine destek olması,
- Entelektüel sermayeden kaynaklanan geçmiş ve gelecek dönemlere ilişkin gelir tahminlerinin yapılmasına yardımcı olması,
- Faydalı teşvik uygulamalarının tespit edilmesi,
- Çalışanların katkılarını entelektüel sermaye ve karlarla ilişkilendirmeye olanak tanınması,
- Entelektüel sermaye kaynaklarını vizyon ve misyonla birleştirmesi,
- Çalışanların motivasyonunu artırması,
- Müşterilerin memnuniyetlerini ve sadakatlerini artırmak için politika geliştirilmesine yardımcı olması,
- Yöneticilerin, değer ifade eden varlıklarının korunması ve geliştirilmesine odaklanmalarına zemin oluşturmaları.

İşletme içi raporlara bir örnek Tablo 9'da gösterilmiştir. Burada, yatay boyut: etkiler, faaliyetler ve kaynaklardan oluşurken dikey boyut: çalışanlar, müşteriler, süreçler ve teknolojiden oluşmaktadır. Kaynak sütunundaki göstergeler, ne kadar büyüklük, ne kadar değişiklik, ne kadar karmaşıklık ve

kaynaklara ne kadar ilgi olduğunu gösterir. Faaliyet sütunundaki göstergeler, kaynakların geliştirilmesi ve revize edilmesi için yapılan faaliyetleri nitelendirir. Etki sütunundaki göstergeler ise “yapılan şey işe yarıyor mu?” sorusuna cevap verir. Etkiler kaynakların ve faaliyetlerin kapsadığı kombinasyonlarla ilişkilidir. Çalışanlarla ilgili raporlara, hizmet içi eğitim yatırımları ve iş tatmini örnek gösterilebilir. Müşterilerle ilgili raporlar, müşterilerin sayısı, müşteri başına düşen pazarlama faaliyeti ve müşteri memnuniyetinden oluşmaktadır. İşlem başına düşen kaynaklar, kalite faaliyetleri, bekleme ve işleme süresi işleyişle ilgili raporlar arasındadır. Çalışan başına düşen bilgisayar, enformasyon teknolojisi yatırımları ve entelektüel teknoloji sertifikaları ise teknoloji raporlarını meydana getirir (Şamiloğlu, 2002: 229):

Tablo 9.İşletme İçi Raporlar

ALANLAR	Etkiler	Faaliyetler	Kaynaklar
KONTROL ALANI			
Çalışanlar			
Müşteriler			
İşleyiş			
Teknoloji			

Kaynak: (Şamiloğlu, 2002: 229)

Entelektüel sermayenin işletme dışı raporlanmasını gerekli kılan faktörler şunlardır (Alagöz ve Özpeynirci, 2007: 176):

- Maddi olmayan varlıkların yönetimine ilişkin talebin artması,
- İşletme değerinin doğru bir biçimde yansıtılması, mevcut ve potansiyel yatırımcıların doğru bilgilendirilmesi,
- Hisse senetlerinin değerinin arttırılmasının kurumsal bir hedef haline gelmesi,
- İşletme farkındalığının artırılması,

- Geçmiş ve gelecek arasında köprü oluşturulması,
- Sürekli değişime odaklanmayı teşvik etmesi,
- Stratejik pozisyon alınması.

Literatürde entelektüel sermaye unsurlarının raporlanması için yaygın olarak kullanılan yaklaşım, tamamlayıcı mali tablo yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre işletme, mali tablolarına, özellikle de bilançosuna ek olarak entelektüel sermaye kaynaklarını ve değerlerini tablolar halinde göstermektedir. İlk olarak 1980'li yıllarda İsveç'te Konrad adlı bir grup, işletme bilançosuna ek olarak maddi olmayan 35 adet entelektüel sermaye göstergesinin ve değerlerinin yer aldığı "görünmeyen bilanço" isimli tabloyu hazırlamıştır. Bu tabloda göstergeler dört ayrı bölümde toplanmaktadır. 1990'lı yıllara gelindiğinde tamamlayıcı mali tablo yaklaşımına ikinci bir örnek, Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen dengeli puan kartı uygulamasıdır. Bu uygulamanın temel amacı, performans yönetim sistemini ve stratejik uygulamaları işletme içerisinde etkili kılacak entelektüel sermaye varlıklarını raporlayabilmektir. Kaplan ve Norton'dan sonra 1995 yılında Skandia Şirketler grubu tarafından hazırlanan Skandia Modeli, entelektüel sermaye unsurlarının raporlanmasında en çok üzerinde durulan modellerden birini oluşturmaktadır (Yereli ve Gerşil, 2005: 25-26).

Entelektüel sermaye hesap raporunu okumak, finansal hesap raporlarını okumaktan farklıdır. Çünkü bir entelektüel sermaye hesap raporu, finansal hesap raporlarında (karlılık, likidite vb.) olduğu gibi basmakalıp okunabilecek özelliklere sahip değildir. Bu husus, entelektüel sermaye hesap raporundaki göstergelerin finansal hesap raporundaki gibi doğrudan ve kolaylıkla okunamamasının nedenidir (Şamiloğlu, 2002: 225).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BEŞERİ SERMAYENİN KAMU ÖRGÜTLERİNDE ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İlk iki bölümde entelektüel sermaye literatüründen yararlanmak suretiyle entelektüel sermaye kavramının unsurlarıyla birlikte tanımlanması, ölçülmesi, raporlanması ve yönetilmesi konularına ilişkin teorik inceleme yapılmıştır.

Bilgi toplumunda örgütlerin en büyük zenginliği olarak tanımlanan entelektüel sermaye bütün dünyada yayılmakta ve kurum ve kuruluşlarda değer yaratma temelinde kullanılmaktadır. Nitekim Türkiye’de de kamu örgütleri ve özel sektör entelektüel sermaye gerçeğine duyarsız kalamamış ve çeşitli çalışmalar gerçekleştirmiştir.

Üçüncü bölümde, kamu örgütlerinin yapısı incelenmiş ve Mesleki Yeterlilik Kurumu ile Milli Prodüktivite Merkezi’nde beşeri sermaye kapsamlı şekilde ölçülerek, araştırma sonuçları yorumlanmıştır.

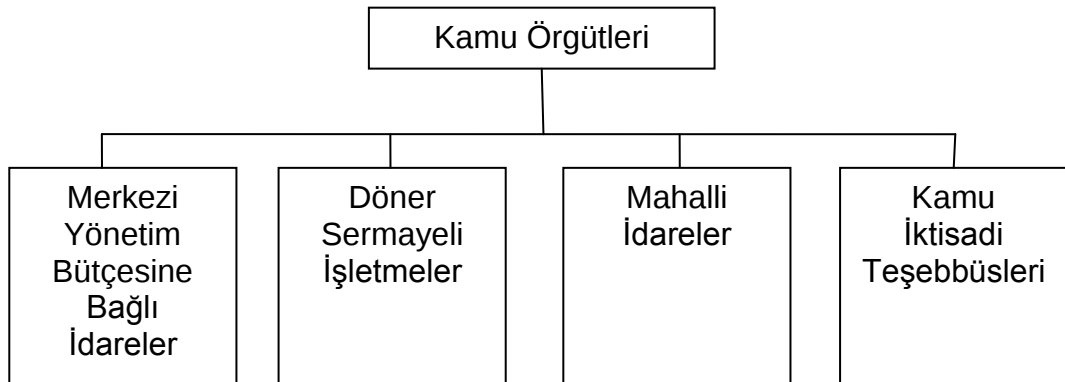
3.1. KAMU ÖRGÜTLERİNİN YAPISI

Toplumun müşterek gereksinimlerini karşılamak üzere özel sektörün yerine getiremediği veya karlı bulmayarak yapmadığı bir kısım işler bulunmaktadır. Bu yapılmayan işlerin yerine getirilmesi zorunluluğundan dolayı devlet, kamu hizmetleri olarak adlandırılabilen işleri kamu örgütleri aracılığı ile yerine getirmektedir (Genç, 1998: 81). Kamu örgütleri, genel ve kolektif ihtiyaçları karşılamak ve kamu yararı sağlamak üzere kurulmuş devamlı ve düzenli etkinlikleri yürüten kurumlardır (Bilgin, 1993: 172). Kamu örgütleri sürekli evrim içerisindeyler. Kamu hizmeti alanındaki gelişmelere bağlı olarak yeni örgütler oluşturulmakta, var olan örgütler ise değiştirilmekte veya bütünüyle kaldırılmaktadır (Karasu, 2004: 6).

Türkiye karma iktisadi yapıya sahip olduğu için devlet, bir girişimci olarak ekonomik faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu faaliyetleri yürütürken devlet hizmetlerin yapısına uygun bir örgütlenme yoluna gitmektedir (Can ve diğ., 2002: 105).

Şematik bir çerçeve içinde kamu işletmelerini dört kategoride açıklamak mümkündür (Mucuk, 2008: 66-70):

1. **Merkezi Yönetim Bütçesine Bağlı İdareler:** Bakanlıklar, devlet üniversiteleri, düzenleyici ve denetleyici kurumlar (Sermaye Piyasası Kurulu).
2. **Döner Sermayeli İşletmeler:** Sağlık Bakanlığına bağlı hastaneler, Hazine Müsteşarlığına bağlı Darphane ve Damga Matbaası.
3. **Mahalli İdareler (Yerel Yönetim İşletmeleri):** İl özel idareleri, belediyeler ve köy idareleri.
4. **Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT'ler):** Türkiye Şeker Sanayi Kurumu, Posta İşletmeleri Genel Müdürlüğü.



Şekil 6.Kamu Örgütlerine İlişkin Sınıflama

Kamu örgütleri, içinde bulundukları yoğun rekabet ortamında ve 21. yy'ın değişken toplum yapısında, örgütlerin yeni zenginliği olan ve geleceğin

yönetim anlayışını şekillendiren entelektüel sermayeye duyarsız kalamamışlardır (Gedikli, 2007: 48).

Devlet ve hükümetler açısından bilgi ekonomisinin etkileri şunlardır (Barutçugil, 2002: 30-38):

- İnternet ortamında ve teknolojik gelişmeler karşısında, konuya yeni bir bakış açısı getirilmesi zorunluluğunun ortaya çıkması,
- Elektronik ticaret ve diğer elektronik iş yapma yolları için yasal düzenlemelerin gerekli hale gelmesi,
- İletişimin ve ileri düzeyde enformasyon paylaşımının sağlanabilmesi için devlet ve hükümetlere, telekomünikasyon ve yayın sektörlerinde düzenlemeler yapılması için taleplerin gelmesi.

Türkiye’de “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı” ile kamu örgütleri bilgi toplumuna uyum sağlama gayreti içerisine girmişlerdir. Bahse konu Kanun Tasarısı genel gerekçesi; “Küreselleşme ve sanayi toplumu şartlarından bilgi toplumuna geçiş şeklinde özetlenebilecek olan dünyadaki gelişmeler ile halkımızın artan ve çeşitlenen talepleri, etkililiğin artırılması ve katılımcılık ekseninde kamu yönetiminde kapsamlı bir yeniden yapılanma ihtiyacını gündeme getirmiştir.” şeklinde ifade edilmiştir. Esasen Türkiye’de kamu yönetiminde yeniden yapılanma çabaları uzun bir geçmişe sahiptir. 1930’lu yıllarda başlayan bu yöndeki çalışmalar, 1988 yılındaki VI. Plan hazırlıkları kapsamında, ilk kez AB’ye uyumu ve vatandaş odaklı olmayı gündeme getiren “Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA)” projesi ile belli bir olgunluğa ulaşmıştır. Ancak, tüm bu çabalara rağmen çeşitli nedenlerle kamu yönetiminde arzu edilen kaliteye erişilememiştir (<http://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem22/yil01/ss349m.htm>).

3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.2.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın odak noktası, entelektüel sermaye unsurlarından beşeri sermayenin kamu örgütlerinde kapsamlı şekilde ölçülmesidir. Beşeri sermaye, maddi varlıklardan farklı olarak çalışanlarda saklı bulunan ve ortaya çıkarılması zor olan bir kavramdır. Ayrıca, özel sektörün gündeminde olan ve büyük miktarlarda yatırım yapılan beşeri sermaye konusunda, Türkiye’de kamu örgütlerinin hangi noktada olduğu bilinmemektedir.

Araştırma kapsamında, ilk olarak MYK ve MPM’de, niceliksel yöntemlerden “Entelektüel Katma Değer Katsayısı (VAIC)” yaklaşımı ile beşeri sermayenin net finansal değeri hesaplanmıştır. Daha sonra, yine her iki kamu örgütünde niteliksel yöntemlerden “Değer Platformu Raporlaması Modeli” ile beşeri sermaye göstergeleri ölçeğinden yararlanılarak beşeri sermayenin yönetici ve işgörenlerce nasıl algılandığı ölçülmüş, niceliksel ve niteliksel yöntemlerle elde edilen sonuçlar karşılaştırılmıştır. Ayrıca, yönetici ve işgörenlerin beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı algısı arasındaki farklılıklar ve beşeri sermayenin finansal olmayan örgüt performansı üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

3.2.2. Araştırmanın Amacı

Entelektüel sermaye konusunda dünya çapında önemli faaliyetler yapılmaktadır. Özellikle Kuzey Amerika ve Avrupa’da devlet, üniversiteler ve özel sektörün işbirliğinde başarılı çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmalar, entelektüel sermaye konusunun sadece iş dünyasının sorumluluğunda olmadığını ve devletin de sürece dahil olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Danimarka, İsveç, Norveç gibi ülkeler, uluslararası

Çalışmaların yanında kendi ülkelerine özgü faaliyetlerde de bulunmaktadır. Bu kapsamda, Türkiye’de entelektüel sermaye konusuyla ilgili, hem teorik hem de uygulama düzeyinde, kapsamlı ve özgün araştırmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Erkuş, 2006: 217).

Araştırmanın amacı; beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca, mevcut literatürden yararlanmak suretiyle beşeri sermayenin iki kamu örgütünde hem niteliksel, hem de niceliksel olarak ölçülmesi, niteliksel yöntemle elde edilen sonuçların, niceliksel yöntemle edinilen sonuçlarla kıyaslanması ve bu ölçüm yöntemlerinin denkliklerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Son olarak, beşeri sermaye ve finansal olmayan örgüt performansının niteliksel yöntemle ölçüldüğü çalışmalarda, yönetici ve işgörenlerin algısı arasında farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir.

3.2.3. Araştırmanın rnekleme

Araştırma kapsamında ele alınan MYK ve MPM anakütleyi oluştırmaktadır. Beşeri sermaye ve finansal olmayan örgüt performansına ilişkin algının ölçülmesi için MPM’de görev yapan 161 çalışan ile görüşülmüş ve ankete katılmaya istekli olan 73 Kurum alışanı ile anket formları doldurulmuştur. MYK’da görev yapan 47 çalışan ile yapılan görüşmeler neticesinde bütün Kurum alışanları araştırmaya dahil olmuştur.

MPM’nin oluşturulması ile ilgili ilk kamu girişimi 1954 yılında gerçekleştirilmiş ve Bakanlar Kurulu Kararı ile “Vekaletler Arası Prodüktivite Komitesi” kurulmuştur. MPM, “lke ekonomisinin verimlilik ilkelerine uygun olarak gelişmesini sağlamak, işçi, işveren ve hükümet kesimlerine verimliliği artırıcı tavsiyelerde bulunmak, verimliliği artırıcı yöntem ve tekniklerdeki gelişmeleri izlemek” amacıyla; 17 Nisan 1965 tarihli ve 580 sayılı Kanun ile kurulmuştur. MPM’nin organları şunlardır (www.mpm.org.tr):

- Genel Kurul
- Yönetim Kurulu
- Genel Sekreterlik
- Araştırma ve Verimlilik Ölçme-İzleme Bölüm Başkanlığı
- Eğitim ve Danışmanlık Bölüm Başkanlığı
- Uluslararası İlişkiler Bölüm Başkanlığı
- İnsan Kaynakları Bölüm Başkanlığı
- Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Bölüm Başkanlığı
- Mali Hizmetler Bölüm Başkanlığı
- Bilgi Teknolojileri Bölüm Başkanlığı
- Bölge Müdürlükleri

MPM, bu bilimsel araştırmanın alan çalışması tamamlandıktan bir süre sonra, 17 Ağustos 2011 tarihli ve 28028 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 649 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Verimlilik Genel Müdürlüğü’ne dönüştürülmüştür. Yeniden yapılandırılan MPM, görevlerini aşağıdaki dört temel faaliyet alanında yerine getirmektedir (<http://vgm.sanayi.gov.tr>):

- Verimlilik araştırmaları yapmak, verimlilik politika ve stratejilerini hazırlamak, uygulanmasını izlemek ve sonuçlarını değerlendirmek,
- Verimliliği artırma ve geliştirme yolunda işletmelere destekleyici teknik yardımlar sağlamak, danışmanlık ve eğitim hizmetleri vermek ve verimlilik bilincinin yaygınlaşmasını sağlamak,
- İzleme, ölçme ve değerlendirme çalışmaları yapmak,
- Verimlilik artırma program ve projelerini, teşvik ve koordine etmek.

Verimlilik Genel Müdürlüğü’nün organları ise şunlardır (<http://vgm.sanayi.gov.tr>):

- Genel Müdürlük
- Verimlilik Politikaları ve Araştırma Dairesi Başkanlığı
- Danışmanlık ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
- İzleme ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı

- Program Uygulama ve Destekler Dairesi Başkanlığı
- Destek Hizmetleri Şubesi

MYK, meslek standartlarını temel alarak, teknik ve meslekî alanlarda ulusal yeterliliklerin esaslarını belirlemek ve denetim, ölçme ve değerlendirme, belgelendirme ve sertifikalandırmaya ilişkin faaliyetleri yürütmek üzere 21 Eylül 2006 tarihli ve 5544 sayılı Kanun ile kurulmuştur. MYK kamu tüzel kişiliğini haiz, idari ve mali özerkliğe sahip, özel bütçeli bir kamu örgütüdür. MYK'nın amacı Avrupa Birliği ile uyumlu Ulusal Mesleki Yeterlilik Sistemini kurmak ve işletmektir. MYK'nın organları şunlardır (www.myk.gov.tr):

- Genel Kurul
- Yönetim Kurulu
- Başkanlık
- Meslek Standartları Dairesi Başkanlığı
- Sınav ve Belgelendirme Dairesi Başkanlığı
- Uluslararası İlişkiler ve Avrupa Birliği Dairesi Başkanlığı
- Hukuk Müşavirliği
- İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı
- Strateji Geliştirme Müdürlüğü

3.2.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ilk olarak beşeri sermayeye ilişkin nicel değerler elde edilmiştir. Beşeri sermaye ve finansal olmayan örgüt performansı algısına ilişkin değerler ise anket çalışması ile ölçülmüştür.

Beşeri sermayenin ölçülmesine ilişkin çalışmalarda, herhangi bir yöntemin örgütün beşeri sermaye değerini net olarak ortaya koyamadığı görülmüştür. Bir örgütün beşeri sermayesinin ölçülebileceği göstergelerin

belirlenmesi, niteliksel ölçüm sürecinin en önemli aşamasıdır. Bu çalışmada kullanılacak beşeri sermaye göstergelerinin belirlenmesi amacıyla geniş bir literatür taraması yapılmış ve mevcut çalışmalar incelenmiştir.

Beşeri sermayenin ölçüldüğü çalışmalarda, beşeri sermayeye ilişkin net bir değer elde edilmesi beklenilmemelidir. Önemli olan ortaya çıkan rakamların yorumlanması ve değerlendirilmesidir. Çünkü beşeri sermayenin ölçülmesi sadece rakamların tespitini değil, örgütün farklı düzeylerinde derinlemesine analizleri de gerektiren bir konudur (Erkuş, 2006: 277).

Araştırmada birincil veriler kullanılmıştır. Birincil veriler; araştırmacının çalışması için ihtiyaç duyduğu özellikli verileri değişik yöntemlerle kendisinin toplamasıdır. Sosyal bilimlerde birincil veri toplama söz konusu olduğunda, anket, gözlem ve mülakat olmak üzere başlıca üç yöntem öne çıkmaktadır (Altunışık ve diğ., 2004: 68). Yapılan saha çalışmalarında bu üç yöntemin hepsine başvurulmuştur. Anket formlarının doldurulması esnasında çalışmanın önemi uygulayıcı tarafından anlatılarak ve veri gizliliği açısından güvence verilerek anketin güven düzeyi artırılmıştır.

Araştırma kapsamında MYK ile MPM'de niceliksel yöntemlerden “Entelektüel Katma Değer Katsayısı (VAIC)” yaklaşımı ile beşeri sermayenin net finansal değeri hesaplanmıştır. Bu ölçüm yöntemi için gerekli olan veriler kamu örgütlerinin muhasebe kayıtlarından ve veri tabanlarından elde edilmiştir.

Daha sonra, yine her iki kamu örgütünde, niteliksel ölçüm yöntemlerinden “Değer Platformu Raporlaması Modeli” ve anket formu yardımıyla, beşeri sermaye ve finansal olmayan örgüt performansının yönetici ve işgörenlerce nasıl algılandığı ölçülmüştür. Beşeri sermayenin ve finansal olmayan örgüt performansının niteliksel olarak ölçülmesi için kullanılan anket formu ve araştırmanın algoritması, İsmail GEDİKLİ'nin (2007) “Kamu Örgütlerinde Entelektüel Sermayenin Algılanmasına İlişkin Bir

Araştırma: T.C. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örneği” isimli yüksek lisans tezi, Tuğçe ŞİMŞEKALP ERCAN’ın (2007) “Türkiye’deki İnşaat Firmalarında Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemlerinin Uygulanması Üzerine Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezi ve Ahmet ERKUŞ’un (2006) “Entelektüel Sermaye: Bir Uygulama” isimli doktora tezinde yer alan anket formları ve çalışma modelleri temel alınarak hazırlanmıştır.

Anket formunda bazı demografik bilgileri (cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi vb.) öğrenmeyi amaç edinen 6 soru, beşeri sermaye göstergelerine ilişkin 21 soru sorulmuştur. Bu soruların hazırlanmasında aralıklı (interval) ölçüm düzeyi kullanılmıştır. Bu bağlamda, anket cevaplayıcılarının beşeri sermaye göstergelerine karşı tutumları kesinlikle katılıyorum’dan-kesinlikle katılmıyorum’a kadar beşli likert ölçeği ile sıralanmıştır. Anket formunda ayrıca, cevaplayıcılardan Değer Platformu Raporlaması Modeli’nde kullanılmak üzere kurumlarının beşeri, yapısal ve ilişkisel sermayelerini genel güçlülük durumlarına göre değerlendirmeleri istenmiştir. Son olarak, beşeri sermaye ve finansal olmayan örgüt performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi için finansal olmayan örgüt performansı ile ilgili cevaplayıcılara 3 soru yöneltilmiştir.

Bilgi ekonomisinde örgütlerin performansı sadece finansal araçlarla değil, başka faktörlerle de değerlendirilmektedir. Örneğin, örgütün imajı, buluşçuluğu, yenilikçiliği, sosyal sorumluluğa sahip olması gibi hususlar da dış çevre tarafından dikkate alınmaktadır (Erkuş, 2006: 189). Performans kavramı belirli bir hedefin, görevin veya fonksiyonun gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir. Performans ile amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen şey nicel veya nitel olarak belirlenmiş olmaktadır (Turunç, 2006: 119-120). Örgüt performansı ile beşeri sermaye arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, hem beşeri sermayenin iyileştirilmesi, hem de örgüt performansının geliştirilmesi açısından önem arz etmektedir.

Performans değerleme kavramı önceleri genellikle bireysel performans ölçümü çerçevesinde kullanılırken, günümüzde performans değerlemenin ikinci önemli boyutu olan örgüt performansı önem kazanmaya başlamıştır. Örgüt performansını ölçmek ve değerlemek bireysel performansa göre daha karmaşık ve zor olup, daha ayrıntılı çalışmalar gerektirmektedir (Turunç, 2006: 130).

Örgüt performansı, örgütsel hedeflerin ve sosyal amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesidir. Bir örgütün performansı, belli bir zaman dilimi sonundaki çıktısı veya çalışmasının neticesidir (Koçyiğit, 2011: 542). Örgüt performansı, belirli bir dönem sonunda elde edilen sonuca göre işletme amacının veya görevinin yerine getirilme derecesidir (Turunç, 2006: 130). Robinson (1984), Dollinger (1992) ve Powell (1992) tarafından yapılan araştırmalarda nesnel ve öznel veriler arasında yüksek derecede pozitif korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, nesnel ve öznel performans ölçüleri kullanılabilir (Eren, 2007: 61). Örgüt performansının ölçülmesinde yaygın olarak kullanılan öznel veriler büyük ölçüde kişisel yargıları içermektedir (Koçyiğit, 2011: 542).

Örgüt performansını ölçmek için aşağıdaki performans boyutlarının her birinde yer alan göstergeler kullanılabilir (Eren, 2007: 74-75):

- **Çalışanlarla İlgili Boyut:** Personelin iş tatmini seviyesi, işletmenin nitelikli çalışanları işletmeye çekme becerisi, iş görenlerin verimliliği,
- **Tüketicilerle İlgili Boyut:** Müşteri memnuniyeti, müşteriye sunulan hizmet kalitesi, işletmenin imaj ve itibarı, müşteri şikayetleri,
- **Finansal Boyut:** İşletmenin genel finansal performansı, sermaye geri dönüş oranı, net kar marjı, net kar,
- **Örgütsel Boyut:** Yenilikçi olma, satışlardaki artış, pazar payı artışı,
- **Toplumsal Boyut:** İşletmenin çevreye duyarlılığı, müşteri haklarına saygısı, işletme tarafından yaratılan istihdam seviyesi,

- **Öznel Genel İşletme Performansı:** Diğer beş örgüt performansı boyutunun toplamı.

Bu araştırmada literatürde karşılaşılan örgüt performansı göstergelerinden kurumsal itibar (imaj), kurumun geleceğe yönelik ve yenilikçi olması ve kurumun genel performansı ve başarısı dikkate alınmıştır. Ayrıca, istatistiksel analizlerde üç göstergenin ortalaması “Finansal Olmayan Örgüt Performansı” olarak çalışmalara dahil edilmiştir.

MYK ve MPM’de yapılan araştırma neticesinde elde edilen veriler bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Analiz işlemi sırasında temel istatistik paket programlarından “IBM SPSS Statistics 19,0” kullanılmıştır.

3.2.5. Araştırmanın Sınırlılık, Varsayım ve Hipotezleri

Entelektüel sermayenin oldukça kapsamlı bir konu olması, unsurlarına ait göstergeler ve göstergeler arasındaki ilişkilerin her sektörde ve örgütte farklılık göstermesi ve genel kabul görmüş evrensel yöntem ve süreçlerin eksik olması nedeniyle bu çalışmada entelektüel sermaye unsurlarından beşeri sermayenin ölçülmesine odaklanılmıştır. Yine araştırmanın önemli bir sınırlılığı, kamu örgütlerinde çalışma yapılabilmesi için ilgili makamlardan resmi olarak izin alınmasının zorunlu olmasıdır. Bu nedenle, beşeri sermaye ve finansal olmayan örgüt performansı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla iki kamu örgütünde inceleme yapılmıştır.

Çalışma ile ilgili önemli bir varsayım MYK ve MPM yönetici ve işgörenlerinin beşeri sermaye ve finansal olmayan örgüt performansı ile ilgili sorularda kendi değer yargılarını yansıtmadan, nesnel değerlendirme yapmış olmalarıdır.

Bu araştırma sonucunda elde edilecek bulgulara göre yanıt aranacak hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

H₀: Niteliksel ve niceliksel ölçüm yöntemleriyle elde edilen sonuçlar birbirine denktir.

H₁: Niteliksel ve niceliksel ölçüm yöntemleriyle elde edilen sonuçlar birbirine denk değildir.

H₀: Beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı arasında doğrusal bir ilişki yoktur.

H₁: Beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H₀: Yönetici ve işgörenlerin beşeri sermaye algısı arasında fark yoktur.

H₁: Yönetici ve işgörenlerin beşeri sermaye algısı arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀: Yönetici ve işgörenlerin finansal olmayan örgüt performansı algısı arasında fark yoktur.

H₁: Yönetici ve işgörenlerin finansal olmayan örgüt performansı algısı arasında anlamlı farklılık vardır.

3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

MYK ve MPM'de beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansının ölçülmesine ilişkin çalışmalar, yöneticilerin desteği alınarak gerçekleştirilmiştir. Nitekim güçlü bir yönetim desteğinin bulunması, çalışmaların etkinliğini artırmıştır. Niceliksel ve niteliksel ölçüm için gerekli veriler, her iki kamu örgütünün veri tabanlarından, yazılı kaynaklardan, raporlardan ve yapılan anket, mülakat ve gözlemlerden elde edilmiştir.

Beşeri sermayenin kamu örgütlerinde ölçülmesine ilişkin yapılan araştırma, çalışmanın ikinci bölümünde açıklanan entelektüel sermaye ölçüm yöntemlerindeki temel basamaklar kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.3.1. Beşeri Sermayenin Niceliksel Olarak Ölçülmesi

Finansal yöntemlerle maddi olmayan varlık olan beşeri sermayenin değerini bire bir ölçmek mümkün olmamaktadır. “Entelektüel Katma Değer Katsayısı (VAIC)” yaklaşımında çalışanlara ödenen yıllık ücret tutarları, personelin bilgi ve becerisini artırmaya ilişkin eğitim, araştırma harcamaları vb. bir gider olarak değil, çalışanlara yapılan yatırım olarak görüldüğünden bir örgütün beşeri sermayesi (HC); çalışanlara ödenen ücretlerin ve onların niteliğini geliştirmeye ilişkin tüm harcamaların toplamından oluşmaktadır.

MYK ve MPM’de sözleşmeli personel istihdam edilmektedir. Personel giderleri, sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri ve hizmet alımı giderlerinin toplamı kamu örgütlerinin beşeri sermayesini meydana getirmektedir.

Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Analitik Bütçe Sınıflandırmasına göre, personel giderleri, sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri ve hizmet alımı giderleri altında yer alan kalemler şunlardır (www.bumko.gov.tr):

- Personel giderleri; ücretler (sözleşmeli olarak istihdam edilenlere sözleşmeleri karşılığında yapılan ücret ödemeleri), zamlar ve tazminatlar (sözleşmeli olarak istihdam edilenlere zam, tazminat veya ek ödeme niteliğinde yapılan ödemeler), ödenekler (sözleşmeli olarak istihdam edilenlere yapılmakta olan diğer sözleşmeli personel ödenekleri), sosyal haklar (sözleşmeli olarak istihdam edilenlere yapılan aile yardımı, doğum yardımı, ölüm yardımı ve nakdi giyecek yardımı gibi sosyal hak niteliğinde ödemeler), ek çalışma karşılıkları

(ek çalışma karşılığında hak kazanılan fazla çalışma ücretleri), ödül ve ikramiyeler (ödül niteliğindeki ödemeler ile ikramiye, teşvik ikramiyesi gibi adlarla yapılan ödemeler) ve diğer giderler,

- Sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri; emeklilik sigortasına ilişkin olarak, sosyal güvenlik kurumuna işveren hissesi olarak ödenen sosyal güvenlik primleri ile kurum tarafından ödenen fiili hizmet müddeti zamlarına ilişkin işveren payları, işveren tarafından ödenecek kısa vadeli sigorta kolları primleri, mevzuat gereğince kurum tarafından işsizlik sigortası fonuna ödenecek işveren işsizlik sigortası primleri ve sağlık sigortası primleri giderleri,
- Hizmet alımı giderleri; yiyecek, giyecek ve ulaşım yardımı giderleri ile çalışanların niteliğini geliştirmeye ilişkin eğitim giderleri.

MYK'nın finansal olarak son 3 yıldaki toplam beşeri sermayesi hesaplanarak, Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10.MYK'da Beşeri Sermaye

Yıllar	Personel Giderleri (TL)	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri (TL)	Hizmet Alımı Giderleri (TL)	Toplam (TL)
2009	1.404.486	274.086	628.150	2.306.722
2010	1.930.047	382.940	539.628	2.852.615
2011	2.127.794	426.835	669.278	3.223.907

MYK'da karşılaştırmalarda kullanılacak personel başına düşen beşeri sermaye hesaplanarak Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11.MYK’da Personel Başına Düşen Beşeri Sermaye

Yıllar	Toplam Beşeri Sermaye (TL)	Personel Sayısı	Personel Başına Düşen Beşeri Sermaye (TL)
2009	2.306.722	31	74.410
2010	2.852.615	42	67.919
2011	3.223.907	41	78.632
Son 3 Yılın Ortalaması	73.654 TL		

Tablo 11’e göre MYK’da son 3 yıldaki ortalama personel başına düşen beşeri sermaye 73.654 TL olarak bulunmuştur. MYK Yönetim Kurulu üyelerine sadece toplantı başına huzur hakkı ödemesi yapılmaktadır. Bu nedenle 2011 yılında toplam beşeri sermaye 41’e bölünmüştür.

MPM’nin finansal olarak son 3 yıldaki toplam beşeri sermayesi hesaplanarak, Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12.MPM’de Beşeri Sermaye

Yıllar	Personel Giderleri (TL)	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri (TL)	Hizmet Alımı Giderleri (TL)	Toplam (TL)
2009	7.833.396	1.475.491	192.228	9.501.115
2010	8.860.741	1.647.551	217.355	10.725.647
2011	9.030.899	1.667.964	189.285	10.888.148

MPM’de karşılaştırmalarda kullanılacak personel başına düşen beşeri sermaye hesaplanarak Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13.MPM’de Personel Başına Düşen Beşeri Sermaye

Yıllar	Toplam Beşeri Sermaye (TL)	Personel Sayısı	Personel Başına Düşen Beşeri Sermaye (TL)
2009	9.501.115	169	56.220
2010	10.725.647	163	65.802
2011	10.888.148	161	67.628
Son 3 Yılın Ortalaması	63.217 TL		

Tablo 13’e göre MPM’de son 3 yıldaki ortalama personel başına düşen beşeri sermaye 63.217 TL olarak hesaplanmıştır.

MYK ve MPM’nin personel başına düşen beşeri sermaye değerleri incelendiğinde; MYK’nın beşeri sermayesinin 2009, 2010, 2011 yıllarına ve dolayısıyla son 3 yılın ortalamasına göre MPM’den yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.3.2. Beşeri Sermayenin Niteliksel Olarak Ölçülmesi

Kamu örgütlerinde beşeri sermaye niteliksel yöntemle ölçülürken Değer Platformu Raporlaması Modeli’nden ve beşeri sermaye göstergeleri ölçeğinden yararlanılmıştır. Anket formunda yer alan beşeri sermaye göstergeleri Tablo 14’de gösterilmiştir.

Tablo 14.Beşeri Sermaye Göstergeleri

Çalışanların yeterlilik seviyeleri (yaratıcılık, uluslararası deneyimler, iletişim becerileri vb.)	Kıdemli çalışanların iş performansı	Çalışan başına düşen eğitim harcamaları
Eğitim programlarında öğrendiklerini işlerine uygulayan çalışanların ödüllendirilmesi	Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine destek olunması	Çalışanların gerekli bilgilere zamanında erişebilmesi
Çalışanların fikirlerinin yöneticiler tarafından dikkate alınması	Yüksek lisans ve doktora eğitimi alan çalışanların iş performansı	Çalışanlara bazı motive edici sosyal olanakların (sağlık, yemek, özel kurslar, ulaşım vb.) sağlanması
Çalışanların kuruma bağlılıkları	İşe alımlarda bilgi düzeyi yüksek adayların tercih edilmesi	Etkin bir performans değerlendirme sistemi
Yöneticilerin iş bilgi düzeyleri (vizyon geliştirme, ikna etme kabiliyeti, liderlik vb.)	Çalışanlar arasındaki takım davranışı ve dayanışma seviyesi	Hastalık ve diğer mazeretler nedeniyle gerçekleşen devamsızlık oranı
Çalışanların yaptıkları işlerde başarıya ulaşmak için risk alabilecek potansiyele sahip olması	Çalışanlara yaptıkları işle ilgili söz sahibi olma hakkı tanınması	Çalışanların kendilerini sürekli olarak geliştirebilmeleri için uygun örgüt kültürünün yaratılması
Çalışanların bilgiyi aralarında paylaşma konusunda istekli olması	Kurumdan bir çalışanın ayrılması durumunda Kurum işlerinin büyük sekteye uğrama olasılığı	Çalışanların, sürekli yenilikler üzerinde durarak, bunların uygulamaya geçmesi yönünde faaliyette bulunması

Araştırmanın sonuçlarının anlaşılabilmesi için beşli likert ölçeğinde hazırlanan 21 beşeri sermaye göstergesine katılımcıların verdiği cevaplar Tablo 15’de gösterildiği şekilde ağırlıklandırılmıştır.

Tablo 15.Cevaplar ve Ağırlık Düzeyleri

Cevap	Sıklık
Kesinlikle Katılıyorum	5
Katılıyorum	4
Kısmen Katılıyorum	3
Katılmıyorum	2
Kesinlikle Katılmıyorum	1

3.3.2.1. Demografik Analizler

Ek 1'de yer alan anket formu toplam 120 katılımcı ile yüz yüze görüşme yapılarak ve bu görüşmelerde entelektüel sermaye unsurları uygulayıcı tarafından açıklanarak doldurulmuştur. Ankete cevap veren katılımcılara ilişkin demografik istatistikler şunlardır.

Tablo 16.Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlara İlişkin Dağılım

Kurum	Kişi Sayısı	Yüzde
MYK	47	39,2
MPM	73	60,8
Toplam	120	100,0

Tablo 16'ya göre; araştırmaya katılanların %39,2'si MYK'da çalışmakta iken, %60,8'i MPM'de çalışmaktadır.

Tablo 17.Katılımcıların Kurumlarındaki Görevlerine İlişkin Dağılım

Görev	Kurum		Toplam	Yüzde
	MYK	MPM		
Yönetici	14	33	47	39,2
İşgören	33	40	73	60,8
Toplam	47	73	120	100,0

Tablo 17'ye göre; araştırmaya katılanların %39,2'si yönetici olarak görev yapmakta iken % 60,8'i işgören olarak görev yapmaktadır.

Tablo 18.Katılımcıların Yaş Durumlarına İlişkin Dağılım

Yaş	Kurum		Toplam	Yüzde
	MYK	MPM		
29 Yaş ve Altı	16	13	29	24,2
30-39	17	22	39	32,5
40-49	13	26	39	32,5
50 Yaş ve Üzeri	1	12	13	10,8
Toplam	47	73	120	100,0

Tablo 18'e göre; araştırmaya katılanların %24,2'si 29 yaş ve altında iken, %32,5'i 30-39 yaş arasında, %32,5'i 40-49 yaş arasında ve %10,8'i ise 50 yaş ve üzerindedir.

Tablo 19.Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım

Cinsiyet	Kurum		Toplam	Yüzde
	MYK	MPM		
Kadın	16	25	41	34,2
Erkek	31	48	79	65,8
Toplam	47	73	120	100,0

Tablo 19'a göre; MYK ve MPM'den araştırmaya katılanların %34,2'si kadın, % 65,8'i erkektir.

Tablo 20.Katılımcıların Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım

Çalışma Süresi	Kurum		Toplam	Yüzde
	MYK	MPM		
3 Yıl ve Altı	31	3	34	28,3
4-6 Yıl	16	25	41	34,2
7-9 Yıl	0	19	19	15,8
10 Yıl ve Üzeri	0	26	26	21,7
Toplam	47	73	120	100,0

Tablo 20'ye göre; araştırmaya katılanların %28,3'ü 3 yıldan daha az süredir çalışmakta iken, %34,2'si 4-6 yıldır çalışmakta, %15,8'i 7-9 yıldır çalışmakta ve %21,7'si ise 10 yıl ve daha fazla süredir çalışmaktadır.

Tablo 21.Katılımcıların Öğrenim Düzeylerine İlişkin Dağılım

Öğrenim Düzeyi	Kurum		Toplam	Yüzde
	MYK	MPM		
Lise ve Altı	0	1	1	0,8
Ön Lisans	4	6	10	8,3
Lisans	32	46	78	65,0
Yüksek Lisans	7	16	23	19,2
Doktora ve Üstü	4	4	8	6,7
Toplam	47	73	120	100,0

Tablo 21'e göre; araştırmaya katılanların %0,8'i lise ve altı mezunu iken, %8,3'ü ön lisans mezunu, %65'i lisans mezunu, %19,2'si yüksek lisans mezunu ve %6,7'si ise doktora ve üstü mezunudur.

3.3.2.2. Güvenirlik Analizi

Beşeri sermaye göstergeleri ölçeğinin güvenilirliğinin belirlenmesi için ölçeğin iç tutarlılığı test edilmiştir.

Tablo 22.Beşeri Sermaye Göstergeleri Ölçeği Güvenirlik Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa	Güvenirlik Düzeyi
Beşeri Sermaye Göstergeleri	21	0,791	Oldukça Güvenilir

Tablo 22'de gösterilen beşeri sermaye göstergeleri ölçeği iç tutarlılık katsayıları analizi neticesinde, 21 sorudan oluşan beşeri sermaye

göstergeleri ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu (Cronbach's Alfa=0,791) saptanmıştır. Madde analizi ile beşeri sermayeye ilişkin göstergelerin ölçekteki etkinlikleri ortaya konulmuştur.

Tablo 23.Beşeri Sermaye Göstergeleri Ölçeği Madde-Toplam Test Korelasyonları

Beşeri Sermaye Göstergeleri Ölçeği	r
1.Çalışanların yeterlilik seviyeleri (yaratıcılık, uluslararası deneyimler, iletişim becerileri vb.) yüksektir.	0,177
2.Kıdemli çalışanların iş performansı yüksektir.	0,402
3.Çalışan başına düşen eğitim harcamaları düzenli olarak artmaktadır.	0,434
4.Eğitim programlarında öğrendiklerini işlerine uygulayan çalışanlar ödüllendirilmektedir.	0,456
5.Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine destek olunmaktadır.	0,523
6.Çalışanlar gerekli bilgilere zamanında erişebilmektedir.	0,189
7.Çalışanların fikirleri yöneticiler tarafından dikkate alınmaktadır.	0,660
8.Yüksek lisans ve doktora eğitimi alan çalışanların iş performansı yüksektir.	0,158
9.Çalışanlara bazı motive edici sosyal olanaklar (sağlık, yemek, özel kurslar, ulaşım vb.) sağlanmaktadır.	0,432
10.Çalışanlar kendilerini kuruma ait hissederler, kuruma bağlılıkları yüksektir.	0,213
11.Kurumumuz işe alımlarda bilgi düzeyi yüksek adayları tercih etmektedir.	0,112
12.Kurumumuzda etkin bir performans değerlendirme sistemi vardır.	0,605
13.Kurumumuzdaki yöneticilerin iş bilgi düzeyleri (vizyon geliştirme, ikna etme kabiliyeti, liderlik vb.) yüksektir.	0,473
14.Çalışanlar arasındaki takım davranışı ve dayanışma seviyesi yüksektir.	0,465
15.Kurumumuzdan bir çalışanın ayrılması durumunda Kurum işlerinin büyük sekteye uğrama olasılığı düşüktür.	0,280
16.Çalışanlar yaptıkları işlerde başarıya ulaşmak için risk alabilecek potansiyele sahiptir.	0,185
17.Çalışanlara yaptıkları işle ilgili söz sahibi olma hakkı tanınmaktadır.	0,577
18.Çalışanların kendilerini sürekli olarak geliştirebilmeleri için uygun örgüt kültürü yaratılmaktadır.	0,626
19.Çalışanlar bilgiyi aralarında paylaşma konusunda isteklidir.	0,276
20.Kurumumuzda hastalık ve diğer mazeretler nedeniyle devamsızlık oranı düşüktür.	0,152
21.Çalışanlar, sürekli yenilikler üzerinde durarak, bunların uygulamaya geçmesi yönünde faaliyette bulunmaktadır.	0,236

Tablo 23’de gösterilen madde-toplam test korelasyonları sonuçlarına göre, ölçekteki etkinlikleri en yüksek olan sorular şunlardır:

- Çalışanların fikirleri yöneticiler tarafından dikkate alınmaktadır.
- Çalışanların kendilerini sürekli olarak geliştirebilmeleri için uygun örgüt kültürü yaratılmaktadır.
- Kurumumuzda etkin bir performans değerlendirme sistemi vardır.
- Çalışanlara yaptıkları işle ilgili söz sahibi olma hakkı tanınmaktadır.
- Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine destek olunmaktadır.
- Kurumumuzdaki yöneticilerin iş bilgi düzeyleri (vizyon geliştirme, ikna etme kabiliyeti, liderlik vb.) yüksektir.
- Çalışanlar arasındaki takım davranışı ve dayanışma seviyesi yüksektir.
- Eğitim programlarında öğrendiklerini işlerine uygulayan çalışanlar ödüllendirilmektedir.
- Çalışan başına düşen eğitim harcamaları düzenli olarak artmaktadır.
- Çalışanlara bazı motive edici sosyal olanaklar (sağlık, yemek, özel kurslar, ulaşım vb.) sağlanmaktadır.
- Kıdemli çalışanların iş performansı yüksektir.

3.3.2.3. Değer Platformu Raporlaması Modelinin Uygulanması

Değer Platformu Raporlaması Modeli ile kamu örgütlerinde beşeri sermayenin ölçülmesi için; beşeri sermaye literatüründen ve geçmiş çalışmalarda kullanılan beşeri sermaye göstergeleri ölçeklerinden yararlanılmıştır. Beşeri sermayeye ilişkin katılımcılara 21 soru sorulmuştur.

Alan çalışmasından elde edilen beşeri sermaye göstergelerine ilişkin veriler, “IBM SPSS Statistics 19,0” istatistik paket programına aktararak, analiz yapılmıştır. Değişkenlere ilişkin toplanan sayısal veriler, betimsel istatistikler şeklinde derlenerek, MYK ve MPM için yorumlanmıştır.

Tablo 24.MYK’da Beşeri Sermaye Göstergeleri Dağılımı

Beşeri Sermaye Göstergeleri	MYK	
	Ort.	Ss
1.Çalışanların yeterlilik seviyeleri (yaratıcılık, uluslararası deneyimler, iletişim becerileri vb.) yüksektir.	4,11	0,667
2.Kıdemli çalışanların iş performansı yüksektir.	3,30	0,883
3.Çalışan başına düşen eğitim harcamaları düzenli olarak artmaktadır.	3,83	0,702
4.Eğitim programlarında öğrendiklerini işlerine uygulayan çalışanlar ödüllendirilmektedir.	3,51	0,585
5.Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine destek olunmaktadır.	3,85	0,691
6.Çalışanlar gerekli bilgilere zamanında erişebilmektedir.	4,23	0,633
7.Çalışanların fikirleri yöneticiler tarafından dikkate alınmaktadır.	3,66	0,700
8.Yüksek lisans ve doktora eğitimi alan çalışanların iş performansı yüksektir.	4,60	0,538
9.Çalışanlara bazı motive edici sosyal imkânlar (sağlık, yemek, özel kurslar, ulaşım vb.) sağlanmaktadır.	4,21	0,657
10.Çalışanlar kendilerini kuruma ait hissederler, kuruma bağlılıkları yüksektir.	2,94	0,791
11.Kurumumuz işe alımlarda bilgi düzeyi yüksek adayları tercih etmektedir.	4,49	0,585
12.Kurumumuzda etkin bir performans değerlendirme sistemi vardır.	3,26	0,943
13.Kurumumuzdaki yöneticilerin iş bilgi düzeyleri (vizyon geliştirme, ikna etme kabiliyeti, liderlik vb.) yüksektir.	3,98	0,707
14.Çalışanlar arasındaki takım davranışı ve dayanışma seviyesi yüksektir.	2,74	0,675
15.Kurumumuzdan bir çalışanın ayrılması durumunda Kurum işlerinin büyük sekteye uğrama olasılığı düşüktür.	2,13	0,679
16.Çalışanlar yaptıkları işlerde başarıya ulaşmak için risk alabilecek potansiyele sahiptir.	3,87	0,711
17.Çalışanlara yaptıkları işle ilgili söz sahibi olma hakkı tanınmaktadır.	3,26	0,793
18.Çalışanların kendilerini sürekli olarak geliştirebilmeleri için uygun örgüt kültürü yaratılmaktadır.	3,38	0,848
19.Çalışanlar bilgiyi aralarında paylaşma konusunda isteklidir.	2,94	0,870
20.Kurumumuzda hastalık ve diğer mazeretler nedeniyle devamsızlık oranı düşüktür.	4,23	0,633
21.Çalışanlar, sürekli yenilikler üzerinde durarak, bunların uygulamaya geçmesi yönünde faaliyette bulunmaktadır.	3,38	0,610
Beşeri Sermaye Göstergeleri Ölçeği Genel Ortalaması (21 soru)	3,25	0,366

Betimsel istatistiklerin yer aldığı Tablo 24’e göre, MYK’da en yüksek güçlülük gösteren beşeri sermaye göstergeleri şunlardır:

- “Yüksek lisans ve doktora eğitimi alan çalışanların iş performansının yüksek olması” (Ort.=4,60)
- “İşe alımlarda bilgi düzeyi yüksek adayların tercih edilmesi” (Ort.=4,49)
- “Çalışanların gerekli bilgilere zamanında erişebilmesi” (Ort.=4,23)
- “Hastalık ve diğer mazeretler nedeniyle devamsızlık oranının düşük olması” (Ort.=4,23)
- “Çalışanlara bazı motive edici sosyal imkânların (sağlık, yemek, özel kurslar, ulaşım vb.) sağlanması” (Ort.=4,21)
- “Çalışanların yeterlilik seviyelerinin (yaratıcılık, uluslararası deneyimler, iletişim becerileri vb.) yüksek olması” (Ort.=4,11)

Tablo 24’e göre, MYK’da en düşük güçlülük gösteren beşeri sermaye göstergeleri ise şunlardır:

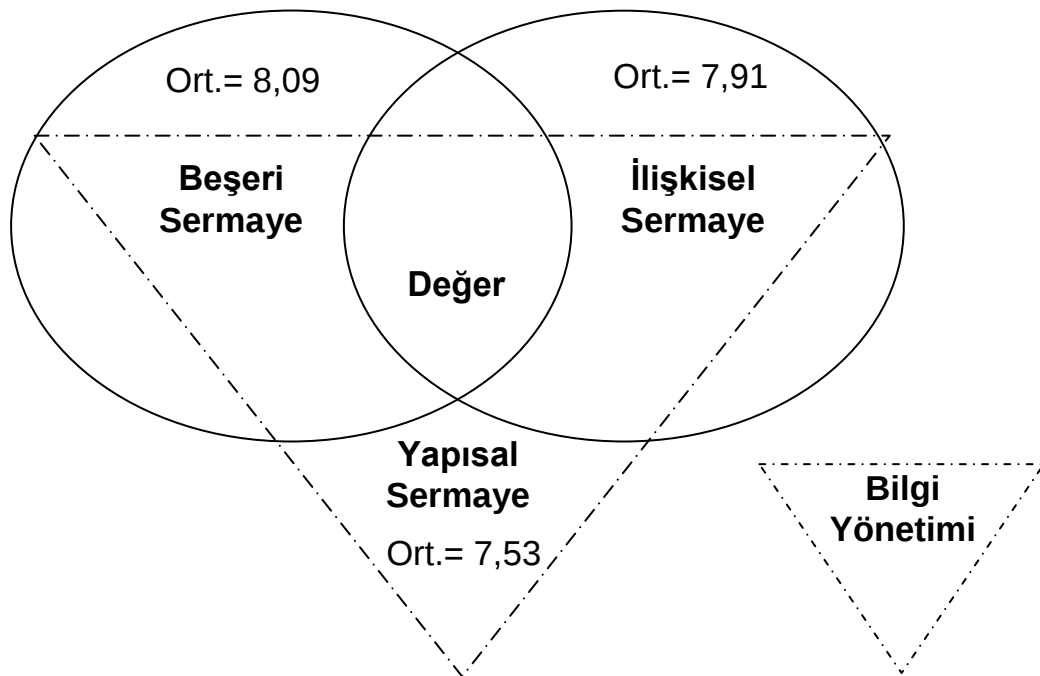
- “Kurumdan bir çalışanın ayrılması durumunda Kurum işlerinin büyük sekteye uğrama olasılığının düşük olması” (Ort.=2,13)
- “Çalışanlar arasındaki takım davranışı ve dayanışma seviyesinin yüksek olması” (Ort.=2,74)
- “Çalışanların kendilerini kuruma ait hissetmeleri, kuruma bağlılıklarının yüksek olması” (Ort.=2,94)
- “Çalışanların bilgiyi aralarında paylaşma konusunda istekli olması” (Ort.=2,94)

Anket formunda ayrıca, katılımcılardan Değer Platformu Raporlaması Modeli’nde kullanılmak üzere kurumlarının beşeri, yapısal ve ilişkisel sermayelerini genel güçlülük durumlarına göre değerlendirmeleri istenmiştir. Bu bağlamda, MYK’nın entelektüel sermaye unsurları genel güçlülük durumu sonuçları Tablo 25’de gösterilmiştir.

Tablo 25.MYK'da Entelektüel Sermaye Unsurları Genel Güçlülük Durumu

MYK (N=47)	Min.	Maks.	Ort.	Ss
Beşeri Sermaye Genel Güçlülük Durumu	7,00	10,00	8,09	0,620
Yapısal Sermaye Genel Güçlülük Durumu	7,00	9,00	7,53	0,584
İlişkisel Sermaye Genel Güçlülük Durumu	7,00	9,00	7,91	0,583

MYK'da, beşeri sermaye genel güçlülük düzeyi ortalaması 8,09, yapısal sermaye genel güçlülük düzeyi ortalaması 7,53, ilişkisel sermaye genel güçlülük düzeyi ortalaması ise 7,91 olarak hesaplanmış ve Şekil 7'de gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara ve Değer Platformu Raporlaması Modeline göre, üç unsur arasındaki denge durumu MYK için değer yaratmaktadır.



Şekil 7.MYK'da Entelektüel Sermaye Unsurları Denge Durumu

Tablo 26.MPM’de Beşeri Sermaye Göstergeleri Dağılımı

Beşeri Sermaye Göstergeleri	MPM	
	Ort.	Ss
1.Çalışanların yeterlilik seviyeleri (yaratıcılık, uluslararası deneyimler, iletişim becerileri vb.) yüksektir.	4,23	0,677
2.Kıdemli çalışanların iş performansı yüksektir.	3,62	0,757
3.Çalışan başına düşen eğitim harcamaları düzenli olarak artmaktadır.	2,90	0,836
4.Eğitim programlarında öğrendiklerini işlerine uygulayan çalışanlar ödüllendirilmektedir.	2,45	0,913
5.Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine destek olunmaktadır.	3,66	0,749
6.Çalışanlar gerekli bilgilere zamanında erişebilmektedir.	3,97	0,623
7.Çalışanların fikirleri yöneticiler tarafından dikkate alınmaktadır.	3,47	0,883
8.Yüksek lisans ve doktora eğitimi alan çalışanların iş performansı yüksektir.	4,21	0,745
9.Çalışanlara bazı motive edici sosyal imkânlar (sağlık, yemek, özel kurslar, ulaşım vb.) sağlanmaktadır.	3,62	0,719
10.Çalışanlar kendilerini kuruma ait hissederler, kuruma bağlılıkları yüksektir.	3,44	0,897
11.Kurumumuz işe alımlarda bilgi düzeyi yüksek adayları tercih etmektedir.	3,97	0,707
12.Kurumumuzda etkin bir performans değerlendirme sistemi vardır.	3,22	1,017
13.Kurumumuzdaki yöneticilerin iş bilgi düzeyleri (vizyon geliştirme, ikna etme kabiliyeti, liderlik vb.) yüksektir.	3,68	0,598
14.Çalışanlar arasındaki takım davranışı ve dayanışma seviyesi yüksektir.	3,04	0,873
15.Kurumumuzdan bir çalışanın ayrılması durumunda Kurum işlerinin büyük sekteye uğrama olasılığı düşüktür.	3,23	0,791
16.Çalışanlar yaptıkları işlerde başarıya ulaşmak için risk alabilecek potansiyele sahiptir.	3,82	0,733
17.Çalışanlara yaptıkları işle ilgili söz sahibi olma hakkı tanınmaktadır.	3,21	0,985
18.Çalışanların kendilerini sürekli olarak geliştirebilmeleri için uygun örgüt kültürü yaratılmaktadır.	3,21	0,942
19.Çalışanlar bilgiyi aralarında paylaşma konusunda isteklidir.	3,23	0,698
20.Kurumumuzda hastalık ve diğer mazeretler nedeniyle devamsızlık oranı düşüktür.	3,62	0,637
21.Çalışanlar, sürekli yenilikler üzerinde durarak, bunların uygulamaya geçmesi yönünde faaliyette bulunmaktadır.	3,30	0,794
Beşeri Sermaye Göstergeleri Ölçeği Genel Ortalaması (21 soru)	3,16	0,342

Betimsel istatistiklerin yer aldığı Tablo 26’ya göre, MPM’de en yüksek güçlülük gösteren beşeri sermaye göstergeleri şunlardır:

- “Çalışanların yeterlilik seviyelerinin (yaratıcılık, uluslararası deneyimler, iletişim becerileri vb.) yüksek olması” (Ort.=4,23)
- “Yüksek lisans ve doktora eğitimi alan çalışanların iş performansının yüksek olması” (Ort.=4,21)
- “Çalışanların gerekli bilgilere zamanında erişebilmesi” (Ort.=3,97)
- “İşe alımlarda bilgi düzeyi yüksek adayların tercih edilmesi” (Ort.=3,97)

Tablo 26’ya göre, MPM’de en düşük güçlülük gösteren beşeri sermaye göstergeleri şunlardır:

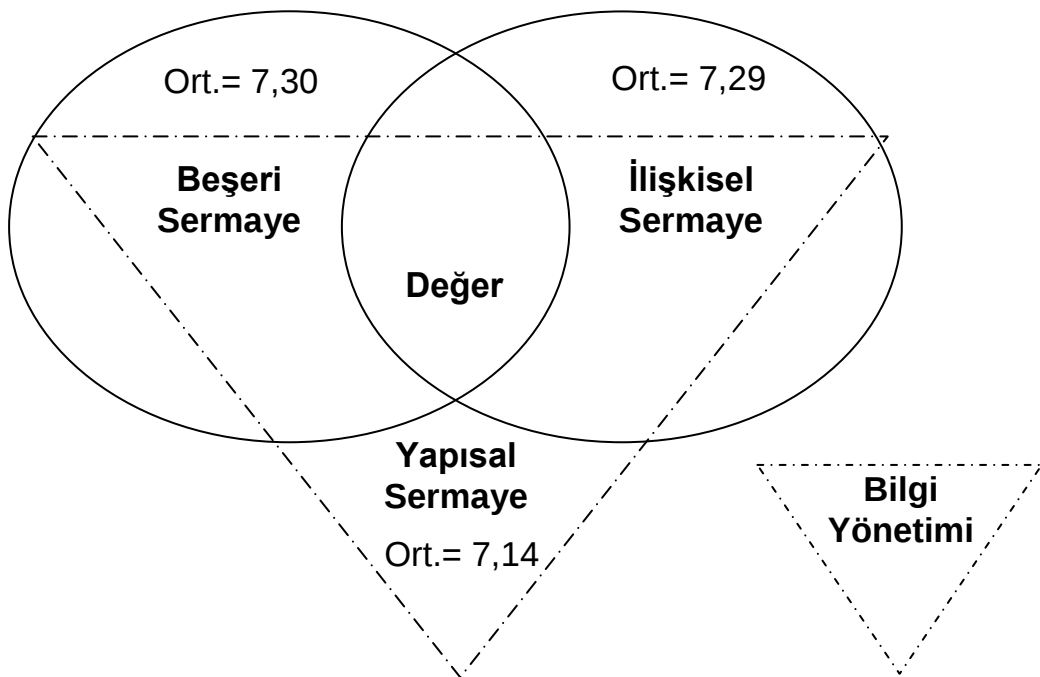
- “Eğitim programlarında öğrendiklerini işlerine uygulayan çalışanların ödüllendirilmesi” (Ort.=2,45)
- “Çalışan başına düşen eğitim harcamalarının düzenli olarak artması” (Ort.=2,90)
- “Çalışanlar arasındaki takım davranışı ve dayanışma seviyesinin yüksek olması” (Ort.=3,04)

MPM’nin entelektüel sermaye unsurları genel güçlülük durumu Tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27.MPM’de Entelektüel Sermaye Unsurları Genel Güçlülük Durumu

MPM (N=73)	Min.	Maks.	Ort.	Ss
Beşeri Sermaye Genel Güçlülük Durumu	6,00	9,00	7,30	0,794
Yapısal Sermaye Genel Güçlülük Durumu	6,00	8,00	7,14	0,652
İlişkisel Sermaye Genel Güçlülük Durumu	6,00	9,00	7,29	0,634

MPM’de beşeri sermaye genel güçlülük düzeyi ortalaması 7,30, yapısal sermaye genel güçlülük düzeyi ortalaması 7,14, ilişkisel sermaye genel güçlülük düzeyi ortalaması ise 7,29 olarak hesaplanmış ve Şekil 8’de gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara ve Değer Platformu Raporlaması Modeline göre, üç unsur arasındaki denge durumu MPM için değer yaratmaktadır.



Şekil 8.MPM’de Entelektüel Sermaye Unsurları Denge Durumu

3.3.3. Niceliksel ve Niteliksel Ölçüm Sonuçlarının Karşılaştırılması

MYK ve MPM’nin beşeri sermayesi hem niceliksel, hem de niteliksel olarak ölçülmüş olup, kıyaslama yapılarak niteliksel ve niceliksel ölçüm yöntemlerinin denklığı araştırılacaktır.

Tablo 28.MYK ve MPM’de Personel Başına Düşen Beşeri Sermaye

Yıllar	Personel Başına Düşen Beşeri Sermaye (TL)	
	MYK	MPM
2009	74.410	56.220
2010	67.919	65.802
2011	78.632	67.628
Son 3 Yılın Ortalaması	73.654	63.217

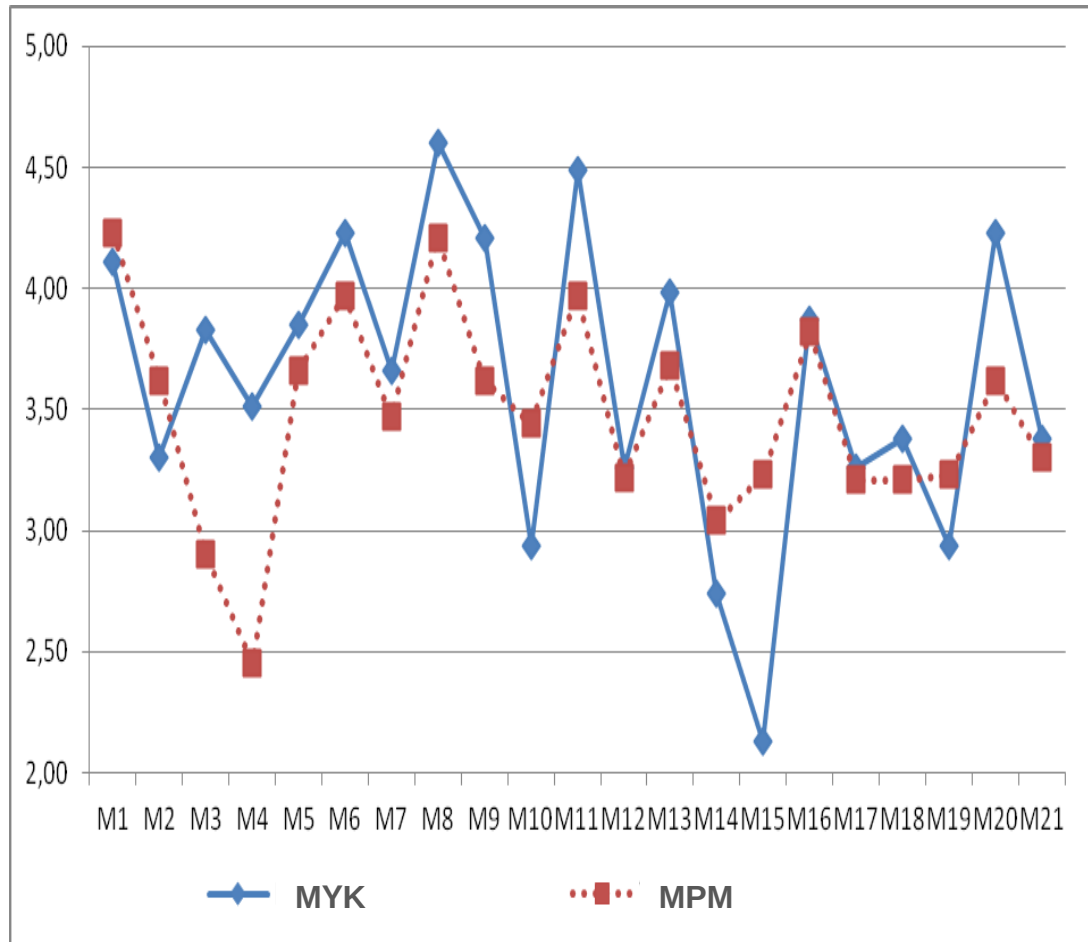
Tablo 28’de her iki kamu örgütünde “Entelektüel Katma Değer Katsayısı (VAIC)” ölçüm yöntemi ile hesaplanmış personel başına düşen beşeri sermaye değerleri gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre; MYK’nın personel başına düşen beşeri sermaye değerinin, 2009, 2010, 2011 yılları ve son 3 yılın ortalaması açısından, MPM’nin personel başına düşen beşeri sermaye değerinden yüksek olduğu belirlenmiştir.

Niteliksel ölçüm yöntemiyle (Değer Platformu Raporlaması Modeli ve beşeri sermaye göstergeleri ölçeği) MYK’dan 47, MPM’den 73 yönetici ve işgörenden, 21 beşeri sermaye göstergesine ilişkin elde edilen değerler Tablo 29’da karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

Tablo 29.MYK ve MPM’de Beşeri Sermaye Göstergeleri Dağılımı

Beşeri Sermaye Göstergeleri	Ort.	
	MYK	MPM
1.Çalışanların yeterlilik seviyeleri (yaratıcılık, uluslararası deneyimler, iletişim becerileri vb.) yüksektir.	4,11	4,23
2.Kıdemli çalışanların iş performansı yüksektir.	3,30	3,62
3.Çalışan başına düşen eğitim harcamaları düzenli olarak artmaktadır.	3,83	2,90
4.Eğitim programlarında öğrendiklerini işlerine uygulayan çalışanlar ödüllendirilmektedir.	3,51	2,45
5.Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine destek olunmaktadır.	3,85	3,66
6.Çalışanlar gerekli bilgilere zamanında erişebilmektedir.	4,23	3,97
7.Çalışanların fikirleri yöneticiler tarafından dikkate alınmaktadır.	3,66	3,47
8.Yüksek lisans ve doktora eğitimi alan çalışanların iş performansı yüksektir.	4,60	4,21
9.Çalışanlara bazı motive edici sosyal imkânlar (sağlık, yemek, özel kurslar, ulaşım vb.) sağlanmaktadır.	4,21	3,62
10.Çalışanlar kendilerini kuruma ait hissederler, kuruma bağlılıkları yüksektir.	2,94	3,44
11.Kurumumuz işe alımlarda bilgi düzeyi yüksek adayları tercih etmektedir.	4,49	3,97
12.Kurumumuzda etkin bir performans değerlendirme sistemi vardır.	3,26	3,22
13.Kurumumuzdaki yöneticilerin iş bilgi düzeyleri (vizyon geliştirme, ikna etme kabiliyeti, liderlik vb.) yüksektir.	3,98	3,68
14.Çalışanlar arasındaki takım davranışı ve dayanışma seviyesi yüksektir.	2,74	3,04
15.Kurumumuzdan bir çalışanın ayrılması durumunda Kurum işlerinin büyük sekteye uğrama olasılığı düşüktür.	2,13	3,23
16.Çalışanlar yaptıkları işlerde başarıya ulaşmak için risk alabilecek potansiyele sahiptir.	3,87	3,82
17.Çalışanlara yaptıkları işle ilgili söz sahibi olma hakkı tanınmaktadır.	3,26	3,21
18.Çalışanların kendilerini sürekli olarak geliştirebilmeleri için uygun örgüt kültürü yaratılmaktadır.	3,38	3,21
19.Çalışanlar bilgiyi aralarında paylaşma konusunda isteklidir.	2,94	3,23
20.Kurumumuzda hastalık ve diğer mazeretler nedeniyle devamsızlık oranı düşüktür.	4,23	3,62
21.Çalışanlar, sürekli yenilikler üzerinde durarak, bunların uygulamaya geçmesi yönünde faaliyette bulunmaktadır.	3,38	3,30
Beşeri Sermaye Göstergeleri Ölçeği Genel Ortalaması (21 soru)	3,25	3,16

MYK ve MPM’de niteliksel ölçüm yöntemiyle elde edilen 21 beşeri sermaye gösterge değeri karşılaştırmalı olarak Grafik 1’de yer almaktadır.



Grafik 1.MYK ve MPM’de Beşeri Sermaye Göstergeleri

Niteliksel ölçüm yöntemiyle yapılan analiz çalışması sonuçlarına göre; 21 beşeri sermaye göstergesinden, 15 göstergede MYK güçlülük göstermektedir. MPM ise, 6 göstergede MYK’dan daha yüksek değerlere sahiptir.

Ayrıca, MYK'nın, 21 sorudan oluşan beşeri sermaye göstergeleri ölçeği genel ortalamasının, MPM'nin 21 sorudan oluşan beşeri sermaye göstergeleri ölçeği genel ortalamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 30.MYK ve MPM'de Beşeri Sermaye Genel Güçlülük Durumu

Kurum	MYK (Ort.)	MPM (Ort.)
Beşeri Sermaye Genel Güçlülük Durumu	8,09	7,30

Son olarak, Tablo 30'a göre, MYK'nın, beşeri sermaye genel güçlülük durumu açısından da MPM'ye göre üstünlük gösterdiği belirlenmiştir.

Bu bulgular ışığında, niceliksel (finansal) ve niteliksel yöntemlerin denklikleri karşılaştırılmıştır.

H₀: Niteliksel ve niceliksel ölçüm yöntemleriyle elde edilen sonuçlar birbirine denktir.

H₁: Niteliksel ve niceliksel ölçüm yöntemleriyle elde edilen sonuçlar birbirine denk değildir.

Niceliksel ölçüm yöntemi sonuçlarının karşılaştırılması:

2009 Yılı (Personel Başına Düşen Beşeri Sermaye);

MYK ($X_1=74.410$) > MPM ($X_2=56.220$)

2010 Yılı (Personel Başına Düşen Beşeri Sermaye);

MYK ($X_1=67.919$) > MPM ($X_2=65.802$)

2011 Yılı (Personel Başına Düşen Beşeri Sermaye);

MYK ($X_1=78.632$) > MPM ($X_2=67.628$)

Son 3 Yılın Ortalaması (Personel Başına Düşen Beşeri Sermaye);

MYK ($X_1=73.654$) > MPM ($X_2=63.217$)

Niteliksel ölçüm yöntemi sonuçlarının karşılaştırılması:

Beşeri Sermaye Göstergeleri Ölçeği Genel Ortalaması (21 soru);

MYK ($X_1=3,25$) > MPM ($X_2=3,16$)

Beşeri Sermaye Genel Güçlülük Durumu;

MYK ($X_1=8,09$) > MPM ($X_2=7,30$)

Niteliksel ve niceliksel ölçüm yöntemleriyle hesaplanan değerlerin karşılaştırılması sonucunda, H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, niceliksel (Entelektüel Katma Değer Katsayısı) ve niteliksel (Değer Platformu Raporlaması Modeli ile beşeri sermaye göstergeleri ölçeği) ölçüm yöntemlerinin birbirine denk olduğu tespit edilmiştir.

3.3.4. Beşeri Sermaye ile Finansal Olmayan Örgüt Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Beşeri sermayenin finansal olmayan örgüt performansı üzerindeki etkilerini belirlemek için korelasyon analizi uygulanmıştır.

Finansal olmayan örgüt performansına ilişkin MYK'dan anket yoluyla elde edilen sonuçlar betimsel istatistikler şeklinde Tablo 31'de gösterilmiştir.

Tablo 31.MYK’da Finansal Olmayan Örgüt Performansı Dağılımı

MYK (N=47)	Min.	Maks.	Ort.	Ss
Finansal Olmayan Örgüt Performansı	6,67	9,33	7,72	0,787
Kurumsal İtibar (İmaj)	5,00	10,00	7,02	1,170
Kurumun Geleceğe Yönelik ve Yenilikçi Olması	6,00	10,00	8,23	1,047
Kurumun Genel Performansı ve Başarısı	7,00	10,00	7,91	0,855

Tablo 31’e göre, MYK’da finansal olmayan örgüt performansı ortalaması 7,72 iken, kurumsal itibar (imaj) düzeyi ortalaması 7,02, kurumun geleceğe yönelik ve yenilikçi olma düzeyi ortalaması 8,23 ve kurumun genel performans ve başarı düzeyi ortalaması 7,91’dir.

Finansal olmayan örgüt performansına ilişkin MPM’den anket yoluyla elde edilen sonuçlar betimsel istatistikler şeklinde Tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 32.MPM’de Finansal Olmayan Örgüt Performansı Dağılımı

MPM (N=73)	Min.	Maks.	Ort.	Ss
Finansal Olmayan Örgüt Performansı	5,67	9,00	7,17	0,956
Kurumsal İtibar (İmaj)	6,00	9,00	7,11	0,826
Kurumun Geleceğe Yönelik ve Yenilikçi Olması	4,00	10,00	7,14	1,326
Kurumun Genel Performansı ve Başarısı	4,00	10,00	7,26	1,385

Tablo 32'ye göre MPM'de finansal olmayan örgüt performansı ortalaması 7,17 iken, kurumsal itibar (imaj) düzeyi ortalaması 7,11, kurumun geleceğe yönelik ve yenilikçi olma düzeyi ortalaması 7,14 ve kurumun genel performans ve başarı düzeyi ortalaması 7,26'dır.

Tablo 33.Normallik Testi

Değişkenler	Kolmogorov Smirnov Değeri	p
Beşeri Sermaye Göstergeleri Ölçeği (21 soru)	0,394	0,105
Kurumun Beşeri Sermaye Açısından Güçlülüğü	0,402	0,180
Kurumun Yapısal Sermaye Açısından Güçlülüğü	0,506	0,370
Kurumun İlişkisel Sermaye Açısından Güçlülüğü	0,450	0,250
Finansal Olmayan Örgüt Performansı (3 soru)	0,375	0,073
Kurumsal İtibar (İmaj)	0,410	0,195
Kurumun Geleceğe Yönelik ve Yenilikçi Olması	0,385	0,090
Kurumun Genel Performansı ve Başarısı	0,390	0,095

Tablo 33'de gösterilen Kolmogorov Smirnov normallik testi sonucunda, tüm ölçeklerin normallik varsayımını sağladığı tespit edilmiştir.

H₀: Beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı arasında doğrusal bir ilişki yoktur.

H₁: Beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Tablo 34.Beşeri Sermaye Göstergeleri ile Finansal Olmayan Örgüt Performansı Arasındaki İlişki

Kurum / Genel			Finansal Olmayan Örgüt Performansı	Kurumsal İtibar (İmaj)	Kurumun Geleceğe Yönelik ve Yenilikçi Olması	Kurumun Genel Performansı ve Başarısı
MYK	Beşeri Sermaye Göstergeleri Ölçeği (21 soru)	r	0,786	0,764	0,389	0,648
		p	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
		N	47	47	47	47
MPM	Beşeri Sermaye Göstergeleri Ölçeği (21 soru)	r	0,526	0,439	0,360	0,483
		p	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
		N	73	73	73	73
Genel	Beşeri Sermaye Göstergeleri Ölçeği (21 soru)	r	0,618	0,583	0,380	0,525
		p	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
		N	120	120	120	120

Uygulanan korelasyon analizi sonucunda; MYK’da, beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı arasında yüksek seviyede (%78,6) pozitif ve doğrusal anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre MYK için H_0 hipotezi reddedilmiştir. Beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki vardır.

Ayrıca, MYK'da; beşeri sermaye ile kurumsal itibar (imaj) arasında yüksek seviyede (%76,4) pozitif ve doğrusal anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki, beşeri sermaye ile kurumun geleceğe yönelik ve yenilikçi olması arasında düşük seviyede (%38,9) pozitif ve doğrusal anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki ve beşeri sermaye ile kurumun genel performansı ve başarısı arasında orta seviyede (%64,8) pozitif ve doğrusal anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmaktadır.

Uygulanan korelasyon analizi sonucunda; MPM'de, beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı arasında orta seviyede (%52,6) pozitif ve doğrusal anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre MPM için H_0 hipotezi reddedilmiştir. Beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki vardır.

Ayrıca, MPM'de; beşeri sermaye ile kurumsal itibar (imaj) arasında düşük seviyede (%43,9) pozitif ve doğrusal anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki, beşeri sermaye ile kurumun geleceğe yönelik ve yenilikçi olması arasında düşük seviyede (%36) pozitif ve doğrusal anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki ve beşeri sermaye ile kurumun genel performansı ve başarısı arasında orta seviyede (%48,3) pozitif ve doğrusal anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmaktadır.

Her iki kamu örgütünden ankete katılan 120 kişi birlikte ele alınarak uygulanan korelasyon analizi sonucunda; beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı arasında orta seviyede (%61,8) pozitif ve doğrusal anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre H_0 hipotezi reddedilmiştir. Beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki vardır.

Ayrıca, 120 kişi birlikte ele alınarak elde edilen sonuçlara göre, beşeri sermaye ile kurumsal itibar (imaj) arasında orta seviyede (%58,3) pozitif ve doğrusal anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki, beşeri sermaye ile kurumun geleceğe yönelik ve yenilikçi olması arasında düşük seviyede (%38) pozitif ve doğrusal anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki ve beşeri sermaye ile kurumun genel performansı

ve başarısı arasında orta seviyede (%52,5) pozitif ve doğrusal anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmaktadır.

Beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı arasındaki ilişki Kurumların beşeri sermaye açısından güçlülüğü sorusuna verilen yanıtlar için ayrıca test edilmiş ve ek bilgi olarak Tablo 35’de gösterilmiştir.

Tablo 35.Beşeri Sermaye Genel Güçlülük Durumu ile Finansal Olmayan Örgüt Performansı Arasındaki İlişki

Genel		Finansal Olmayan Örgüt Performansı
Beşeri Sermaye Genel Güçlülük Durumu	r	0,258
	p	0,005*
	N	120

MYK ve MPM’den ankete katılan 120 kişi birlikte ele alınarak uygulanan korelasyon analizi sonucunda; beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı arasında düşük seviyede (%25,8) pozitif ve doğrusal anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre H_0 hipotezi reddedilmiştir. Beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki vardır.

Sonuç olarak, kamu örgütlerinde beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı arasında pozitif ve doğrusal bir ilişkinin olduğu %95 güvenilirlikle söylenebilir. Kamu örgütlerinde beşeri sermayenin yükselmesi, finansal olmayan örgüt performansını da artıracaktır.

3.3.5. Yönetici ve İşgörenlerin Beşeri Sermaye ve Finansal Olmayan Örgüt Performansı Algısı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Anket formu yardımıyla niteliksel olarak ölçüm yapılırken, yönetici ve işgörenlerin algısı arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi, ileride yapılacak çalışmalarda araştırmacıların örneklem seçiminde yol gösterici olacaktır.

3.3.5.1. Yönetici ve İşgörenlerin Beşeri Sermaye Algısı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Yönetici ve işgörenlerin beşeri sermaye algısı arasında farklılık olup olmadığı istatistiksel olarak test edilmiştir.

H_0 : Yönetici ve işgörenlerin beşeri sermaye algısı arasında fark yoktur.

H_1 : Yönetici ve işgörenlerin beşeri sermaye algısı arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 36. Yönetici ve İşgörenlerin Beşeri Sermaye Göstergeleri Algısı

Kurum / Genel	Görev	Kişi Sayısı	Ort.	Ss	t	p
MYK	Yönetici	14	3,76	0,146	15,834	0,000*
	İşgören	33	3,03	0,143		
MPM	Yönetici	33	3,43	0,331	7,882	0,000*
	İşgören	40	2,95	0,131		
Genel	Yönetici	47	3,53	0,325	10,804	0,000*
	İşgören	73	2,98	0,142		

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda; MYK'daki yönetici ve işgörenlerin beşeri sermaye göstergeleri algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=15,834$, $p<0,05$). MYK'daki yöneticilerin beşeri sermaye göstergeleri algısı ortalaması işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Bu sonuçlara göre H_0 hipotezi MYK için reddedilmiştir.

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda; MPM'deki yönetici ve işgörenlerin beşeri sermaye göstergeleri algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=7,882$, $p<0,05$). MPM'deki yöneticilerin beşeri sermaye göstergeleri algısı ortalaması işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Bu sonuçlara göre H_0 hipotezi MPM için reddedilmiştir.

Son olarak, MYK ve MPM'den ankete katılan 120 kişi birlikte ele alınarak, uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda; yönetici ve işgörenlerin beşeri sermaye göstergeleri algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu ($t=10,804$, $p<0,05$) tespit edilmiştir. Yöneticilerin beşeri sermaye göstergeleri algısı ortalaması işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Bu sonuçlara göre H_0 hipotezi reddedilmiştir.

3.3.5.2. Yönetici ve İşgörenlerin Finansal Olmayan Örgüt Performansı Algısı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Yönetici ve işgörenlerin finansal olmayan örgüt performansı algısı arasında farklılık olup olmadığı istatistiksel olarak test edilmiştir.

H_0 : Yönetici ve işgörenlerin finansal olmayan örgüt performansı algısı arasında fark yoktur.

H_1 : Yönetici ve işgörenlerin finansal olmayan örgüt performansı algısı arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 37.Yönetici ve İşgörenlerin Finansal Olmayan Örgüt Performansı Algısı

Kurum /Genel	Ölçek	Görev	Kişi Sayısı	Ort.	Ss	t	p
MYK	Finansal Olmayan Örgüt Performansı	Yönetici	14	8,71	0,431	9,928	0,000*
		İşgören	33	7,30	0,452		
	Kurumsal İtibar (İmaj)	Yönetici	14	8,50	0,650	10,062	0,000*
		İşgören	33	6,39	0,659		
	Kurumun Geleceğe Yönelik ve Yenilikçi Olması	Yönetici	14	8,93	0,829	3,257	0,002*
		İşgören	33	7,94	0,998		
	Kurumun Genel Performansı ve Başarısı	Yönetici	14	8,71	0,611	5,236	0,000*
		İşgören	33	7,58	0,708		
MPM	Finansal Olmayan Örgüt Performansı	Yönetici	33	8,06	0,517	13,772	0,000*
		İşgören	40	6,43	0,490		
	Kurumsal İtibar (İmaj)	Yönetici	33	7,70	0,728	7,214	0,000*
		İşgören	40	6,63	0,540		
	Kurumun Geleceğe Yönelik ve Yenilikçi Olması	Yönetici	33	8,00	1,031	6,241	0,000*
		İşgören	40	6,43	1,107		
	Kurumun Genel Performansı ve Başarısı	Yönetici	33	8,48	0,755	11,589	0,000*
		İşgören	40	6,25	0,870		
Genel	Finansal Olmayan Örgüt Performansı	Yönetici	47	8,26	0,574	12,408	0,000*
		İşgören	73	6,83	0,641		
	Kurumsal İtibar (İmaj)	Yönetici	47	7,94	0,791	11,085	0,000*
		İşgören	73	6,52	0,603		
	Kurumun Geleceğe Yönelik ve Yenilikçi Olması	Yönetici	47	8,28	1,057	5,161	0,000*
		İşgören	73	7,11	1,297		
	Kurumun Genel Performansı ve Başarısı	Yönetici	47	8,55	0,717	9,850	0,000*
		İşgören	73	6,85	1,036		

MYK'daki yönetici ve işgörenlerin finansal olmayan örgüt performansı algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=9,928$, $p<0,05$). Buna göre H_0 hipotezi MYK için reddedilmiştir. Yöneticilerin finansal olmayan örgüt

performansı algısı ortalaması, işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Yönetici ve işgörenlerin kurumsal itibar (imaj) algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=10,062$, $p<0,05$). Yöneticiler kurumlarının kurumsal itibar (imaj)'ını işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksek görmektedir. Yönetici ve işgörenlerin kurumun geleceğe yönelik ve yenilikçi olması algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=3,257$, $p<0,05$). Yöneticiler kurumlarının geleceğe yönelik ve yenilikçi olmasını işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksek görmektedir. Yönetici ve işgörenlerin kurumun genel performansı ve başarısı algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=5,236$, $p<0,05$). Yöneticiler kurumlarının genel performans ve başarısını işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksek görmektedir.

MPM'deki yönetici ve işgörenlerin finansal olmayan örgüt performansı algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=13,772$, $p<0,05$). Buna göre H_0 hipotezi MPM için reddedilmiştir. Yöneticilerin finansal olmayan örgüt performansı algısı ortalaması işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Yönetici ve işgörenlerin kurumsal itibar (imaj) algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=7,214$, $p<0,05$). Yöneticiler kurumlarının kurumsal itibar (imaj)'ını işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksek görmektedir. Yönetici ve işgörenlerin kurumun geleceğe yönelik ve yenilikçi olması algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=6,241$, $p<0,05$). Yöneticiler kurumlarının geleceğe yönelik ve yenilikçi olmasını işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksek görmektedir. Yönetici ve işgörenlerin kurumun genel performansı ve başarısı algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=11,589$, $p<0,05$). Yöneticiler kurumlarının genel performans ve başarısını işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksek görmektedir.

Son olarak, MYK ve MPM'den ankete katılan 120 kişi birlikte ele alınarak, uygulanan istatistiksel analizler sonucunda; yönetici ve işgörenlerin finansal olmayan örgüt performansı algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu ($t=12,408$, $p<0,05$) tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H_0 hipotezi reddedilmiştir. Yöneticilerin finansal olmayan örgüt performansı algısı

ortalaması işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Yönetici ve işgörenlerin kurumsal itibar (imaj) algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=11,085$, $p<0,05$). Yöneticiler kurumlarının kurumsal itibar (imaj)'ını işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksek görmektedir. Yönetici ve işgörenlerin kurumun geleceğe yönelik ve yenilikçi olması algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=5,161$, $p<0,05$). Yöneticiler kurumlarının geleceğe yönelik ve yenilikçi olmasını işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksek görmektedir. Yönetici ve işgörenlerin kurumun genel performansı ve başarısı algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=9,850$, $p<0,05$). Yöneticiler kurumlarının genel performans ve başarısını işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksek görmektedir.

SONUÇ

Dünyada toplum yaşantısına yön veren dört büyük dönem yaşanmıştır. Bu dönemler sırasıyla ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumdur. Günümüzde bilgi toplumu olarak adlandırılan bilgiye dayalı kapsamlı ve çok yönlü bir iktisadi ve sosyal dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Söz konusu dönüşüm sürecinin merkezinde ise hızla gelişen enformasyon ve bilgi teknolojileri yer almaktadır. Küreselleşme ve rekabetteki artış bilginin temel üretim faktörü olarak kullanılmasına ve yapı taşı bilgi olan entelektüel sermayenin çağın en önemli değeri haline gelmesine neden olmuştur.

Son yıllarda ciddi şekilde tartışılmaya başlanan entelektüel sermaye, örgütlerin bilançoda görülemeyen varlıklarıdır ve rekabette başarılı olmanın en etkili araçlarından biri olarak kabul edilmektedir. Entelektüel sermaye genel kabul görmüş üç unsur ile açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi örgütün insanlarından oluşan beşeri sermayedir. Veri tabanları, enformasyon sistemleri, örgüt yapıları, iş süreçleri, stratejiler vb. ikinci unsur olan yapısal sermayeyi meydana getirmektedir. Üçüncü unsur ise, hammadde ve ara mal tedarikçileri ile vefalı ve aynı zamanda da tatminkar olan tüketicilerden elde edilen örgütsel değeri gösteren ilişkisel sermayedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, ilkel toplumdan bilgi toplumuna kadar yaşanan tarihsel aşamalar, bu süreç içerisinde entelektüel sermaye kavramının ortaya çıkışı, bir entelektüel değer olarak bilgi, bilgi toplumu, bilgi ekonomisi ve bilgi yönetimi kavramları, entelektüel sermayenin gelişimi ve sınıflandırılması ile konu hakkındaki düşünceler ve entelektüel sermaye unsurları ile bu unsurlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İkinci bölümde, entelektüel sermayenin yönetilmesi, ölçülmesi ve raporlanmasına ilişkin teorik ve uygulamalı teknikler ele alınmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise, kamu örgütlerinin yapısı incelenmiş, entelektüel sermaye unsurlarından beşeri sermayenin somut bir şekilde ölçülmesi için Mesleki Yeterlilik Kurumu

ile Milli Prodüktivite Merkezi'nde araştırma yapılmış ve sonuçları yorumlanmıştır.

Araştırmanın amacı; beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca, mevcut literatürden yararlanmak suretiyle beşeri sermayenin iki kamu örgütünde hem niteliksel, hem de niceliksel olarak ölçülmesi, niteliksel yöntemle elde edilen sonuçların, niceliksel yöntemle edinilen sonuçlarla kıyaslanması ve bu ölçüm yöntemlerinin denkliklerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Son olarak, beşeri sermaye ve finansal olmayan örgüt performansının niteliksel yöntemle ölçüldüğü çalışmalarda, yönetici ve işgörenlerin algısı arasında farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir.

Niteliksel (Değer Platformu Raporlaması Modeli ile beşeri sermaye göstergeleri ölçeği) ve niceliksel (Entelektüel Katma Değer Katsayısı) ölçüm yöntemleriyle elde edilen sonuçların karşılaştırılması sonucunda, iki yöntemin birbirine denk olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber, beşeri sermayeye ilişkin niteliksel yöntemle elde edilen sonuçların, daha fazla ayrıntı içermesi nedeniyle, örgütlere yeni stratejilerin geliştirilmesinde daha çok bilgi sağlayacağı, niceliksel yöntemle elde edilen sonuçların ise kurumlar arası mukayeselerde daha şeffaf ve nesnel bir karşılaştırma aracı olacağı değerlendirilmektedir.

Niteliksel ölçüm yöntemiyle, MYK ve MPM'de yapılan ölçüm sonuçlarına göre entelektüel sermaye unsurları arasında bir denge olduğu tespit edilmiştir. Değer Platformu Raporlaması Modeline göre, beşeri, yapısal ve ilişkiyel sermaye arasındaki denge durumu örgütler için bir değer yaratır. Bununla beraber, entelektüel sermaye unsurları arasında farklı denge durumları da söz konusu olabilir. Beşeri, yapısal ve ilişkiyel sermaye arasındaki sekiz olası senaryo Tablo 38'de gösterilerek, yorumlanmıştır.

Tablo 38. Entelektüel Sermaye Unsurları Farklı Denge Durumları

Beşeri Sermaye	Yapısal Sermaye	İlişkisel Sermaye	Açıklama
Yüksek	Yüksek	Yüksek	Örgütler açısından en ideal senaryodur.
Yüksek	Yüksek	Düşük	Beşeri ve yapısal sermaye, amaç birliğinin olduğu ve fikirlerin açıkça ifade edilebildiği örgütlerde birbirlerini pekiştirirler. Örgütlerin müşterisiz hayatta kalmaları imkansız olduğu için, nihai amaç yüksek ilişkisel sermayedir. İlişkisel sermaye, sahip olunan beşeri ve yapısal sermayenin, örgütün dış çevresi tarafından nasıl algılandığının bir göstergesidir. Bu nedenle, diğer unsurlar yüksek iken, ilişkisel sermayenin düşük olması beklenen bir durum değildir.
Yüksek	Düşük	Yüksek	Beşeri ve ilişkisel sermaye geçici, yapısal sermaye ise kalıcıdır. Müşteriler de işgörenler gibi işletmeyi her an terk edebilirler. Örgütlerin çalışanlarının sahip oldukları yeterliliklerden yararlanabilmesi ve bunu örgüt varlıklarına dahil edebilmesi, beşeri sermayenin yapısal sermayeye dönüştürülmesi ile mümkün olur. Böylece yaratılan yapısal sermaye, zaman içinde kullanılabilir, yenilenebilir ve geliştirilebilir hale gelir. Örgüt içerisindeki bazı durumlar, yapısal sermayenin oluşturulmasına engel teşkil edebilmektedir. Beşeri ve ilişkisel sermaye, çalışanların sorumluluk aldığı, müşteri ihtiyaçlarının tatmin edildiği ve çalışanların iç müşteri olabildiği örgütlerde birbirini destekler.
Yüksek	Düşük	Düşük	Çalışanların yüksek potansiyele sahip olması tek başına yeterli değildir. Eğer çalışanlar güçlü bir yapı ile desteklenmezlerse, potansiyellerini ortaya çıkaramazlar. Ayrıca, yapısal sermaye, beşeri sermayeden müşterilere geçen akımda dağıtım kanalı işlevi görür.
Düşük	Yüksek	Yüksek	Bir işletmede müşteriler kendileriyle ilgilenen satış sorumlusu işletmeden ayrıldığı halde işletmeye bağlılıklarını aynı şekilde sürdürüyorlarsa, yapısal ve ilişkisel sermayenin etkin bir örtüşme sağladığından bahsedilebilir. İşlerin belli kural ve standartlara göre yapıldığı, faaliyetlerin uzmanlaşmış küçük parçalara bölündüğü, esnek olmayan örgütlerde yapısal sermayenin yüksek olması, ilişkisel sermayenin de yüksek olmasını sağlayacaktır.
Düşük	Yüksek	Düşük	Çalışanların risk ve sorumluluk almalarının, yaratıcı olmalarının ve müşteri beklentilerini zamanında karşılayabilmelerinin önemli olduğu örgütlerde beşeri sermayenin düşük olması, ilişkisel sermayenin de düşük olmasına yol açacaktır.
Düşük	Düşük	Yüksek	Beşeri ve yapısal sermaye düşük iken, ilişkisel sermayenin yüksek olması beklenen bir durum değildir.
Düşük	Düşük	Düşük	Örgütler açısından en kötü senaryodur.

Beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi için uygulanan korelasyon analizi sonucunda; beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı arasında pozitif ve doğrusal anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgulara göre, kamu örgütlerinde beşeri sermayenin yükselmesi, finansal olmayan örgüt performansını da artıracaktır.

Yönetici ve işgörenlerin beşeri sermaye algısı arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla uygulanan istatistiksel testler sonucunda; MYK'daki yönetici ve işgörenlerin beşeri sermaye algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu ve MYK'daki yöneticilerin beşeri sermaye algısı ortalamasının, işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksek olduğu, MPM'deki yönetici ve işgörenlerin beşeri sermaye algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu ve MPM'deki yöneticilerin beşeri sermaye algısı ortalamasının işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksek olduğu, MYK ve MPM'den anket çalışmasına katılan 120 kişi birlikte değerlendirildiğinde de, yönetici ve işgörenlerin beşeri sermaye algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu ve yöneticilerin beşeri sermaye algısı ortalamasının işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yönetici ve işgörenlerin finansal olmayan örgüt performansı algısı arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespit edilmesi için uygulanan istatistiksel testler sonucunda; MYK'daki yönetici ve işgörenlerin finansal olmayan örgüt performansı algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu ve MYK'daki yöneticilerin finansal olmayan örgüt performansı algısı ortalamasının işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksek olduğu, MPM'deki yönetici ve işgörenlerin finansal olmayan örgüt performansı algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu ve MPM'deki yöneticilerin finansal olmayan örgüt performansı algısı ortalamasının işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksek olduğu, MYK ve MPM'den anket çalışmasına katılan 120 kişi birlikte değerlendirildiğinde de, yönetici ve işgörenlerin finansal olmayan örgüt performansı algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu ve

yöneticilerin finansal olmayan örgüt performansı algısı ortalamasının işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Beşeri sermaye ve finansal olmayan örgüt performansının niteliksel yöntemlerle ölçüleceği çalışmalarda; anket uygulanacak kişilerin sadece yöneticilerden veya sadece işgörenlerden seçilmesi ölçüm sonuçlarını etkileyecektir. Sadece yönetici algısının ölçüldüğü çalışmalardan elde edilecek ortalama değer, sadece işgören algısının ölçüldüğü çalışmalardan elde edilecek ortalama değerden daha yüksek çıkacaktır. Bu nedenle araştırmacıların örneklem seçimlerinde yönetici ve işgörenleri birlikte değerlendirmeleri ölçüm sonuçlarının başarı oranını artıracaktır.

Niteliksel ölçüm yöntemiyle elde edilen sonuçlara göre; MYK'da, yüksek lisans ve doktora eğitimi alan çalışanların iş performansının yüksek olduğu, işe alımlarda bilgi düzeyi yüksek adayların tercih edildiği, çalışanların gerekli bilgilere zamanında erişebildiği, hastalık ve diğer mazeretler nedeniyle devamsızlık oranının düşük olduğu, çalışanlara bazı motive edici sosyal imkânların (sağlık, yemek, özel kurslar, ulaşım vb.) sağlandığı ve çalışanların yeterlilik seviyelerinin (yaratıcılık, uluslararası deneyimler, iletişim becerileri vb.) yüksek olduğu tespit edilmiştir. MPM'de ise, çalışanların yeterlilik seviyelerinin (yaratıcılık, uluslararası deneyimler, iletişim becerileri vb.) yüksek olduğu, çalışanların gerekli bilgilere zamanında erişebildiği, yüksek lisans ve doktora eğitimi alan çalışanların iş performansının yüksek olduğu ve işe alımlarda bilgi düzeyi yüksek adayların tercih edildiği görülmüştür.

Bu sonuçlara göre hem MYK, hem de MPM'de işe alımlarda mesleki bilgi ve becerisi yüksek, sorumluluk alabilen, muhakeme etme ve ifade kabiliyeti, temsil yeteneği gibi kişilik özellikleri gelişmiş adaylar tercih edilmektedir. Türkiye'de 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 217 sayılı Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye dayanılarak hazırlanan 'Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar

İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik' hükümleri çerçevesinde bilgi toplumuna uygun nitelikte insan gücü istihdam edebilmek amacıyla kamu alımlarında merkezi sınav sistemi getirilmiştir. Söz konusu merkezi sınav sisteminde bireylerin kişisel bilgileri ölçülerek, en üstten en alta doğru bir sıralama yapılmakta ve en yüksek puanı alan kişiler devlet memurluğuna atanmaktadır. Kamu yönetimi bu sayede nitelikli eleman temin etme sorununu büyük oranda gidermiştir (<http://www.mevzuat.gov.tr>).

Türkiye'de kamu yönetimi zihniyetinde, köklü değişiklikler öngörülmekte; kapsamlı bir çerçeve ve uzun vadeli bir perspektif içinde, merkezî ve mahallî idarelerde 'iyi yönetim' ilkelerinin hayata geçirilmesi hedeflenmektedir. Toplumun taleplerine karşı daha duyarlı, katılımcılığa önem veren, hedef ve önceliklerini netleştirmiş, hesap veren, şeffaf, daha küçük ancak daha etkin bir kamu talep edilmektedir. Kamu örgütlerinin üretimden çekilmesi, düzenleyici işlevinin güçlendirilmesi, özel sektör ve toplum ile paydaşlık ilişkisi kurulması kamuda yeniden yapılanma sürecine olumlu katkı sağlayacaktır. İyi yönetim olarak tarif edilebilecek bu çağdaş yönetim zihniyeti ve yapısı, katılımcı ve paylaşımcı bir anlayışla, sonuç ve vatandaş odaklı olmaya geçişi hedeflemektedir (<http://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem22/yil01/ss349m.htm>).

Kamu hizmetlerinin çağdaş yönetim anlayışına uygun olarak vatandaş memnuniyetine duyarlı, kalite odaklı, hızlı ve ekonomik bir şekilde sunulabilmesi için en önemli araç insandır.

Bu nedenle, kamu örgütlerinin verimliliğinin artırılabilmesi, insan kaynaklarının nitelikli ve mutlu olmasıyla mümkündür. Çalışanını göz ardı eden kurumların başarıyı yakalayamayacağı artık kabul edilen bir yönetim gerçeğidir. İnsan kaynaklarından etkin şekilde yararlanabilmek için öncelikle kamu örgütlerinde akılcı bir insan kaynakları planlaması yapılmalıdır (Ekinci, 2008: 184).

Kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmalarında Türkiye son on yılda somut adımlar atmıştır. Sürecin ilk somut adımı ise e-dönüşüm Türkiye Projesi'dir. Bu proje ile bilgi teknolojilerinin iş dünyasına nüfuzu, vatandaş odaklı hizmet dönüşümü, kamu yönetiminde modernizasyon, ar-ge ve yenilikçiliğin geliştirilmesi, katılımcı, şeffaf, hesap verebilir, etkin bir e-devlet yapısı hedeflenmektedir. Kamu örgütlerinde e-dönüşüm projesi ile uyumlu veri tabanları kurulmaktadır. Nitekim hem MYK'da, hem de MPM'de çalışanların bilgiye zamanında erişebilmesi bu dönüşüm sürecinin bir çıktısıdır.

MYK ve MPM'de yüksek lisans ve doktora eğitimi alan çalışanların iş performansının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kamuda çalışanların yüksek lisans ve doktora eğitimi almalarında Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) önemli rol oynamaktadır. 1958 yılında kabul edilen 7163 sayılı Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Teşkilat Kanununda Enstitü'nün görevleri; kamu yönetiminin çağdaş gelişimine ilişkin bilimsel çalışmalar yapmak, idare sanatına eleman yetiştirmek, memurların yönetsel kapasitelerini artırmak ve kamu yönetimi alanı için öğretim elemanı yetiştirmektir. TODAİE, yürütmekte olduğu yüksek lisans ve doktora düzeyindeki yönetici yetiştirme programları ve kamu örgütlerinin gereksinim duydukları yönetim alanlarında kısa süreli kurs, seminer vb. eğitim etkinlikleriyle, verimlilik ve etkinlik artırma çabalarına destek olmaktadır (www.todaie.gov.tr).

Yine niteliksel ölçüm yöntemiyle elde edilen sonuçlara göre; MYK'da, çalışanlar arasındaki takım davranışı ve dayanışma seviyesinin düşük olduğu, kurumdan bir çalışanın ayrılması durumunda Kurum işlerinin büyük sekteye uğradığı, çalışanların kuruma bağlılıklarının düşük olduğu ve çalışanların bilgiyi aralarında paylaşma konusunda istekli olmadığı görülmüştür. MPM'de ise, eğitim programlarında öğrendiklerini işlerine uygulayan çalışanların ödüllendirilmediği, çalışan başına düşen eğitim

harcamalarının düzenli olarak artmadığı ve çalışanlar arasındaki takım davranışı ve dayanışma seviyesinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

Kamu örgütlerinde eğitim süreci genel olarak hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitim etkinliklerinden oluşmaktadır. Bu eğitimlerden birincisi işe yeni başlayan personele işin gerektirdiği davranış değişikliğini kazandırmak, ikincisi ise halen çalışmakta olan personele işle ilgili yenilikleri ve değişiklikleri aktararak kendisini sürekli geliştirmesini sağlamaktır (Ekinci, 2008: 181).

Değişen dünyada işletmeleri yenilikçi ve başarılı kılan etkenlerden birisi sürekli öğrenmeyi sistemin içerisine yerleştirmektir. Çünkü okuldan uzun süre ayrı kalmış bir insanın bilgisi eski ve işe yaramaz hale gelmektedir. Bu bağlamda beşikten mezara kendini yenileme olarak adlandırılan Hayat Boyu Öğrenme etkinliklerine ağırlık verilmelidir. Paradigmaların hızla değiştiği bilgi toplumunda eğitim insana yapılan en değerli yatırımdır. Mevcut kamu çalışanları sürekli hizmet içi eğitimden geçirilmelidir. Ancak, hizmet içi eğitim etkinliklerinde kamu örgütleri bütçe kısıtları ve nitelikli eğitmen bulma açısından birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle, günümüzde birçok kamu örgütünde yeterli hizmet içi eğitim verilememektedir. Benzer şekilde MPM’de de çalışanların eğitim ihtiyaçları için genel bütçeden düşük pay ayrılmaktadır. MYK’da ise, “Türkiye’de Mesleki Yeterlilik Kurumunun ve Ulusal Yeterlilik Sisteminin Güçlendirilmesi” başlıklı Avrupa Birliği projesi kapsamında sağlanan eğitimler nedeniyle, bu sorunun sonuçlara yansımadağı düşünülmektedir.

MYK ve MPM’de çalışanlar arasındaki takım davranışı ve dayanışma seviyesinin düşük olduğu ve MPM’de üstün performans gösteren ve akranlarına göre başarılı olan çalışanların, hak ettiği ilgiyi göremediği, etkin bir ödüllendirme mekanizmasının kurulamadığı tespit edilmiştir. Çalışanların nesnel performans değerlendirme sistemleri doğrultusunda değerlendirilmesi, ücret ve diğer hakların bu değerlendirme sonuçlarına göre belirlenmesi ve

yönetici atamalarında liyakat sisteminin kurulması gibi konular kamu personel rejiminde arzulanan ancak başarılabilen alanlardır.

İşletmelerin rekabette başarıya ulaşmalarında entelektüel sermayenin etkin yönetilmesi de çok önemli bir konudur. Özel sektörde istihdam edilmeye başlanan CKO'lar (işletme bilgi yöneticisi) ile benzer fonksiyonları yerine getirmek üzere, kamu örgütlerinde de maddi olmayan varlıkların sevk ve idaresinden sorumlu olacak Daire Başkanlıkları oluşturulabilir. Yine kamu örgütlerinin bütçe çizelgelerinde entelektüel sermaye harcamalarını gösteren bir bölüm açılabilir. Ayrıca, kamu örgütlerinde entelektüel sermayeye ilişkin prosedürlerin belirlenmesi için ikincil mevzuat düzenlemeleri yapılabilir.

Beşeri sermaye açısından bir diğer önemli husus çalışanların örgütle bütünleşmelerini sağlayan aidiyet duygusunun geliştirilmesidir. Beşeri sermaye kiralanmış bir sermayedir ve örgütü terk etmemesi aidiyet duygusunun derecesine bağlıdır. MYK'da çalışanların Kuruma bağlılıkları oldukça düşüktür. Yeterli düzeyde olmamakla beraber MPM'de çalışanların Kuruma bağlılıkları MYK'ya göre daha yüksektir. Nitelikli insan kaynağına sahip örgütler, çalışanlarını elde tutabilmek için daha çok çaba harcamaktadır. Özellikle özel sektörde kaliteli beşeri sermayeye sahip örgütler açısından, kendini iyi yetiştirmiş bir çalışanın işten ayrılıp rakip örgütte işe girmesi veya kendi işletmesini kurması büyük sıkıntı yaratacaktır.

Kamu örgütlerinde beşeri sermayenin temelini uzmanlar oluşturmaktadır. Kariyer meslek grupları arasında olan uzmanların yetiştirilmesi en az üç yıllık bir emek gerektirmektedir. Ancak, yetişmiş uzmanların istifa ederek başka kurumlara gitmesi sıkça karşılaşılan bir sorundur ve kaynak israfına yol açmaktadır. Eşit işe eşit ücret felsefesiyle, özlük haklarının iyileştirilmesi, kariyer olanaklarının artırılması ve kuruluşlar arasında haksız ücret farklılıklarının giderilmesi gibi uzmanların çalıştıkları kurumlardan istifa etmelerini önleyici tedbirleri içeren ve 2 Kasım 2011 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 666 sayılı "Kamu

Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararname'lerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname'nin bu alanda yaşanan sorunları azaltacağı öngörülmektedir.

Beşeri sermayenin en önemli göstergeleri buluşçuluk ve yaratıcılıktır. Gelecekte iyi kazanç elde etmeyi hedefleyen bir şirket, insan kaynaklarını bilgili, yetenekli, yenilikçi ve yaratıcı elemanlardan oluşturmalıdır. Bu nedenle yaratıcılığı sağlayan bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır (Çelme, İşevi, 2005: 265). Nitekim Avrupa Parlamentosu ve Konseyinin hayat boyu öğrenme için anahtar yetkinlikler üzerine 18 Aralık 2006 tarihli tavsiye kararında (2006/962/EC); sekiz anahtar yetkinlik belirlenmiş olup, yaratıcılık bu sekiz anahtar yetkinliğin hepsinde kilit rol oynamaktadır.

Bu çalışmada entelektüel sermayenin ölçülmesi en zor unsuru olan beşeri sermaye kavramı ele alınmıştır. İki kamu örgütünde yapılan araştırmanın, gelecek çalışmalara ışık tutacağına inanılmaktadır. Ayrıca, MYK ve MPM'den elde edilen bulgular, Türk kamu yönetiminde Başbakanlık koordinasyonunda gerçekleştirilen bilgi toplumuna geçiş sürecinin kurum ve kuruluşlardaki yansımalarını somut bir şekilde gösterecektir düşünülmektedir.

Son olarak, Türkiye'de kamu örgütlerinde ve özel sektörde dünyadaki gelişmelere paralel olarak, entelektüel sermayenin nasıl ölçüleceği ve raporlanacağı ortak akıl platformlarında tartışılmalı, bürokrasinin, üniversitelerin, sivil toplum kuruluşlarının ve diğer paydaşların görüş ve önerileri alınmalıdır. Ayrıca, ileride gerçekleştirilecek çalışmalarda kamu örgütleri için yeni bir kavram olan entelektüel sermaye konusunda kurum ve kuruluşlarda bilgilendirme etkinlikleri düzenlenerek, farkındalık artırılmalıdır.

KAYNAKÇA

ADRIAN, Angela; "Intellectual Capital in the World of Information Economies", **Journal of International Commercial Law and Technology**, vol. 3, iss. 4, 2008, s. 242-246.

ALAGÖZ, Ali ve ÖZPEYNİRCİ, Rabia; "Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlanması", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt IX, sayı 2, 2007, s. 167-184.

ALTUNIŞIK, Remzi ve diğ.; **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)**, Adapazarı, Sakarya Kitabevi, 2004.

ALWERT, Kay ve diğ.; "Does Intellectual Capital Reporting Matter to Financial Analysts?" **Journal of Intellectual Capital**, vol. 10, iss. 3, 2009, s. 354-368.

ARIKBOĞA, F. Şebnem; **Entellektüel Sermaye**, İstanbul, Derin Yayınları, 2003.

ARON, Raymond; **Sanayi Toplumu**, çev. Emine Gürsoy, İstanbul, Dergah Yayınları, 1997.

BARUTÇUGİL, İsmet; **Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002.

BENSGHİR, KAYA Türksel; **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, Ankara, TODAİE, 1996.

BERAHA, Aydın; **Entelektüel Sermayenin Yönetimi Etkinleştirmedeki Rolü ve Bir Uygulama**, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2009.

BILICH, Feruccio ve Da SILVA, Ricardo; "Valuation and Optimization of Intellectual Capital", **Revista Brasileira de Economia de Empresas**, vol. 6, iss. 2, 2006, s. 25-37.

BİLGİN, Kamil Ufuk; **Türk Kamu Yönetiminin Avrupa Topluluğu'na Uyumu**, Ankara, Ankara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Araştırma ve Uygulama Merkezi, 1993.

BONTIS, Nick; "Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", **International Journal of Management Reviews**, vol. 3, iss. 1, 2001, s. 41-60.

BOZBURA, F. Tunç ve TORAMAN, Ayhan; "Türkiye'de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ile İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama", **İTÜ Dergisi**, cilt 3, sayı 1, 2004, s. 55-66.

BRADLEY, Keith; "Intellectual Capital and the New Wealth of Nations II", **Business Strategy Review**, vol. 8, iss. 4, 1997, s. 33-44.

BRANNSTROM, Daniel ve GIULIANI, Marco; "Accounting for Intellectual Capital: A Comparative Analysis", **The Journal of Information and Knowledge Management Systems**, vol. 39, iss. 1, 2009, s. 68-79.

BRENNAN, Niamh ve CONNELL, Brenda; "Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications", **Journal of Intellectual Capital**, vol. 1, no. 3, 2000, s. 206-240.

BROOKING, Annie; **Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise**, Londra, International Thomson Business Press, 1996.

CAN, Halil ve diğ.; **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002.

ÇALDAĞ, Yurdakul ve AYANOĞLU, Yıldız; **Genel Muhasebe**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2008.

ÇOBAN, Hasan; **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1997.

ÇUKURÇAYIR M. Akif ve ÇELEBİ, Esra; “Bilgi Toplumu ve E-Devletleşme Sürecinde Türkiye”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 5, sayı 9, 2009, s. 59–82.

DEMİRKOL, İsmet; **Entelektüel Sermayenin Firma Değerine Etkisi ve İMKB’de Sektörel Uygulamalar**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2006.

DRUCKER, F. Peter; **Gelecek İçin Yönetim: 1990’lar ve Sonrası**, çev. Fikret ÜÇCAN, Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1995.

DUFFY, Jan; “Measuring Customer Capital”, **Strategy and Leadership**, vol. 28, iss. 5, 2000, s. 10-15.

DZINKOWSKI, Romana; “The Measurement and Management of Intellectual Capital: an Introduction”, **International Management Accounting Study**, vol. 78, iss. 2, 2000, s. 32-36.

EDVINSSON, Leif ve MALONE, S. Michael; **Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value By Finding Its Hidden Roots**, New York, Harper Collins Publishers, 1997.

EKİN, Nusret; **Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 1997.

EKİNCİ, Filiz; “Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi”, **Maliye Dergisi**, sayı 155, 2008, s. 175-185.

ERCAN, Metin Kamil ve diğ.; **Değere Dayalı Yönetim ve Entellektüel Sermaye**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2003.

ERCAN, ŞİMŞEKALP Tuğçe; **Türkiye'deki İnşaat Firmalarında Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemlerinin Uygulanması Üzerine Bir Araştırma**, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2007.

EREN, Duygu; **Örgütsel Hizmet Odaklılığının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2007.

ERGUN, Ülkü; **Entelektüel Sermaye Ölçülmesi ve Yönetimi**, İzmir, İlkem Ofset, 2002.

ERKAN, Hüsnü; **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1997.

ERKUŞ, Ahmet; **Entelektüel Sermaye: Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2006.

GEDİKLİ, İsmail; **Kamu Örgütlerinde Entelektüel Sermayenin Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma: T.C. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örneği**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2007.

GENÇ, Turan; **Kamu Yönetimi**, Ankara, Başkent Klîşe Matbaacılık, 1998.

GRIFFIN, W. Gary; **Beyond Post-Industrialism: an Examination of Lifestyle in the Information Society**, Georgia State University, Degree of Doctor of Philosophy in the College of Arts and Sciences, 2003.

GÜRLER, KİREN Özlem ve ÜÇDOĞRUK, Şenay; “Türkiye’de Cinsiyete Göre Gelir Farklılığının Ayırıştırma Yöntemiyle Uygulanması”, **Journal of Yaşar University**, vol 2, no 6, 2007, s. 571-589.

HARRISON, Suzanne ve SULLIVAN, H. Patrick; “Profiting from Intellectual Capital: Learning from Leading Companies”, **Journal of Intellectual Capital**, vol. 1, iss. 1, 2000, s. 33-46.

HARTMAN, A. Karen; “Retaining Intellectual Capital: Retired Faculty and Academic Libraries”, **Reference and User Services Quarterly**, vol. 48, no. 4, 2008, s. 384-390.

HERMANS, Raine ve KAURANEN, Ilkka; “Value Creation Potential of Intellectual Capital in Biotechnology – Empirical Evidence from Finland”, **R&D Management**, vol. 35, iss. 2, 2005, s. 171-185.

HUANG, Chung-Fah ve HSUEH, Sung-Lin; “A Study on the Relationship Between Intellectual Capital and Business Performance in the Engineering Consulting Industry: A Path Analysis”, **Journal Of Civil Engineering and Management**, vol. XIII, iss. 4, 2007, s. 265–271.

HUBERMAN, Leo; **Feodal Toplumdan Yirminci Yüzyıla**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1995.

İŞEVİ, A. Semih ve ÇELME, Burçin; “Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entellektüel Sermaye ile Rekabeti Yakalamak”, **Bilgi Dünyası**, cilt 6, sayı 2, 2005, s. 251-267.

JAKUTYTE-SUNGAILIENE, Asta; “Intellectual Capital–New Object Regulated By Property Law?” **Jurisprudencija**, vol. 3, iss. 117, 2009, s. 339-355.

KABATAŞ, Yaşar; “Serbest Meslek Kazançları Açısından Beşeri Sermayede Amortisman (Beyin Amortismanı)”, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt XXX, sayı I, 2011, s.283-299.

KALELİ, Nilay ve ŞEN, Ahmet; “Bilgi Toplumunda Yönetim ve Organizasyon”, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, 2002.

KAPLAN, S. Robert ve NORTON, P. David; **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, çev. Serra Egeli, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999.

KARACAN, Sami; **Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesi ve Finansal Tablolarda Sunulması**, Ankara, Orient Yayınları, 2007.

KARASU, Koray; “İnceleme Alanı Olarak Kamu Örgütleri”, **Kamu Yönetimi Dünyası**, yıl 5, sayı 19, 2004, s. 6-11.

KARATAŞ, Muhammed ve ÇANKAYA, Eda; “İktisadi Kalkınma Sürecinde Beşeri Sermayeye İlişkin Bir İnceleme”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, yıl 2, sayı 3, 2010, s. 29-55.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001.

KOÇYİĞİT, Murat ve diğ.; “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler’de (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri: İzmir İlindeki Restoran İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 16, sayı 2, 2011, s.539-561.

KUMKALE, Rüknettin; **Açıklamalı Muhasebe Terimleri Sözlüğü**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2002.

KUTLU, Erol; **Bilgi Toplumunda Kalkınma Stratejileri**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000.

KUTLU, Şule; **Entelektüel Sermayenin Hesaplanmasında Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı: Katılım Bankalarında Bir Uygulama**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2008.

LEİTNER, Karl-Heinz; “Valuation of Intangibles: Intellectual Capital Reporting for Universities Conceptual Background and Application for Austrian Universities”, **Research Evaluation**, vol. 13, no. 2, 2004, s. 129-140.

MUCUK, İsmet; **Modern İşletmecilik**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2008.

MUŞ, Ayça; **Bilgi Yoğun İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Entelektüel Sermayeye Bakış Açısı**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2010.

ÖĞÜT, Adem; **Bilgi Çağı Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi ve Kurumsal Etkinlik Açısından Bilgi ve Teknoloji Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2000.

ÖLÇER, Ferit ve ŞANAL, Musa; “İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi” **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 16, sayı 1, 2007, s. 479-500.

ÖNCE, Saime; **Muhasebe Bakış Açısı ile Entelektüel Sermaye**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999.

PENA, Inaki; “Intellectual Capital and Business Start-up Success”, **Journal of Intellectual Capital**, vol. 3, iss. 2, 2002, s. 180-198.

PETRASH, Gordon; “Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture”, **European Management Journal**, vol. 14, no. 4, 1996, s. 365-373.

PULIC, Ante; “Intellectual Capital - Does It Create or Destroy Value?”, **Measuring Business Exelence**, vol. 8, no. 1, 2004, s. 62-68.

PUKELIENE, Violeta ve diğ.; “EU Development Influence on the Intellectual Capital of Lithuania”, **International University Audentes**, Institute for European Studies, no. 3, 2006, s. 318-333.

RODOV, Irena ve LELIAERT, Philippe; “FiMIAM: Financial Method of Intangible Assets Measurement”, **Journal of Intellectual Capital**, vol. 3, no. 3, 2002, s. 323-336.

STAHLER, Pirjo ve BOUNFOUR, Ahmed; “Understanding Dynamics of Intellectual Capital of Nations”, **Journal of Intellectual Capital**, vol. 9, no. 2, 2008, s. 164-177.

STEWART, A. Thomas; “Brainpower”, **Fortune**, vol. 123, no. 11, 1991, s. 44-60.

STEWART, A. Thomas; **Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği**, çev. Nurettin Elhüseyni, İstanbul, MESS Yayınları, 1997.

ŞAHİN, Osman ve ALABAY, M. Nurettin; “KOBİ’lerde Entelektüel Sermayenin Firma Performansı Üzerine Etkileri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 2, sayı 14, 2011, s. 249-268.

ŞAMİLOĞLU, Famil; **Entelektüel Sermaye**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2002.

ŞENEL, Alaeddin; **İkel Topluluktan Uygar Topluma**, Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları, 1995.

ŞİMŞEK, M. Şerif; **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Adım Ofset ve Matbaacılık, 2007.

TAN, Hong Pew ve diğ.; “The Evolving Research on Intellectual Capital”, **Journal of Intellectual Capital**, vol. 9, no. 4, 2008, s. 585-608.

TORAMAN, Cengiz ve diğ.; “İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi” **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt XI, sayı 1, 2009, s. 91-120.

TOVSTIGA, George ve TULUGUROVA, Ekaterina; “Intellectual Capital Practices: A Four-Region Comparative Study”, **Journal of Intellectual Capital**, vol. 10, no. 1, 2009, s. 70-80.

TSENG, Chun-Yao ve GOO, Yeong-Jia James; “Intellectual Capital and Corporate Value in an Emerging Economy: Emperical Study of Taiwanese Manufacturers”, **R&D Management**, vol. 35, iss. 2, 2005, s. 187-201.

TURUNÇ, Ömer; **Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2006.

TÜRK, Murat; **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2003.

UÇAR, Ferhat; **Entelektüel Sermaye ve Unsurlarının Sektörel Bazda Ağırlıklarının Ölçülmesi: Turizm ve Bilişim Sektörü Üzerine Bir Uygulama**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2008.

WILLIAMS, S. Mitchell; "Is A Company's Intellectual Capital Performance and Intellectual Capital Disclosure Practices Related?: Evidence From Publicly Listed Companies From the FTSE 100", **4th World Congress on Intellectual Capital**, 2001, s. 1-34.

YENİÇERİ, Özcan; **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2006.

YERELİ, N. Ayşe ve GERŞİL, Gülşen; "Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, cilt 12, sayı 2, 2005, s. 17-29.

YÖRÜK, Sinan ve diğ.; "Bilgi Toplumu ve Türkiye'de Mesleki Eğitim", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 12, sayı: 2, 2002, s. 299-312.

YÜCEL, Rahmi; "Bilgi Dönüşümleri ve Entelektüel Sermaye Açısından Önemi", **Akademik Bakış**, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, sayı 7, 2005, s. 1-18.

<http://vgm.sanayi.gov.tr>, erişim: 10 Şubat 2012

www.bumko.gov.tr, erişim: 25 Ocak 2012

www.mevzuat.gov.tr, erişim: 10 Mart 2011

www.mpm.org.tr, erişim: 20 Mart 2011

www.myk.gov.tr, erişim: 10 Ocak 2012

www.oecd.org/dataoecd/29/51/38435942.pdf, erişim: 12 Ocak 2012

www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem22/yil01/ss349m.htm, erişim: 29 Nisan 2011

www.tdkterim.gov.tr/?kategori=terimarat&kelime=fikri%20sermaye, erişim: 15 Mart 2011

[www.tdkterim.gov.tr/?kelime=be%FEeri+sermaye& kategori=terim&hng=md](http://www.tdkterim.gov.tr/?kelime=be%FEeri+sermaye&kategori=terim&hng=md), erişim: 15 Mart 2011

www.tdkterim.gov.tr/?kelime=bilgi&kategori=terim &hng=md, erişim: 15 Mart 2011

www.todaie.gov.tr, erişim: 15 Mayıs 2011

EK 1: ANKET FORMU

“Entelektüel Sermaye Unsurlarından Beşeri Sermayenin Ölçülmesi: Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma” Başlıklı Yüksek Lisans Tez Çalışması ile İlgili Anket Formu

Sayın Yetkili,

Bu bilimsel çalışmada, entelektüel sermaye literatüründen yararlanmak suretiyle entelektüel sermaye kavramının unsurlarıyla birlikte tanımlanması, entelektüel sermayenin yönetilmesi, ölçülmesi ve raporlanması konularında teorik inceleme yapılması ve kamu örgütlerinde beşeri sermayenin ölçülmesine ilişkin bir araştırma yapılması hedeflenmiştir.

Dünyada toplum yaşantısına yön veren ve sırasıyla ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumu şeklinde adlandırılan dört büyük dönem yaşanmıştır. Günümüzde bilgi toplumu olarak adlandırılan bilgiye dayalı kapsamlı ve çok yönlü bir iktisadi ve sosyal dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Bilgi toplumunda örgütlerin en büyük zenginliği olarak tanımlanan **entelektüel sermaye** kavramı bütün dünyada yayılmakta ve kurum/kuruluşlarda değer yaratma temelinde kullanılmaktadır. Esasen Türkiye’de uzun bir geçmişe sahip olan kamu yönetiminde yeniden yapılanma çabaları da aynı amaca yöneliktir. Entelektüel sermaye genel kabul görmüş üç unsur ile açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi örgütün insanlarından oluşan beşeri sermayedir. Beşeri sermaye, doğal yetenek, eğitim ve tecrübe sonucunda kişinin sahip olduğu yaratıcı güçtür. Veri tabanları, enformasyon sistemleri, örgüt yapıları, iş süreçleri, stratejiler vb. ikinci unsur olan yapısal sermayeyi meydana getirmektedir. Üçüncü unsur ise, hammadde ve ara mal tedarikçileri ile vefalı ve aynı zamanda tatminkar olan tüketicilerden elde edilen örgütsel değeri gösteren ilişkisel sermayedir.

Akademik nitelikli olan bu araştırmada, veri gizliliği ilkesine **kesinlikle** riayet edilecektir. Aşağıdaki ifadeleri baz alarak değerlendirme yapmanız ve ilgili kutucuğa **X** işareti koymanız istenmektedir. Anket çalışmasının başarısı; vereceğiniz cevapların kişisel deneyiminize dayanması ve nesnel olmasına bağlıdır. Katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Metin DEMİR SOY

Kurumunuz	
Göreviniz	Yönetici () İşgören ()
Yaşınız	
Cinsiyetiniz	Bay () Bayan ()
Kurumunuzda alışma Süreniz	
ğrenim Düzeyiniz	Lise ve Altı () n Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ve st ()

Beşeri Sermaye Göstergeleri	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kısmen Katılıyor	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
1.Çalışanların yeterlilik seviyeleri (yaratıcılık, uluslararası deneyimler, iletişim becerileri vb.) yüksektir.					
2.Kıdemli çalışanların iş performansı yüksektir.					
3.Çalışan başına düşen eğitim harcamaları düzenli olarak artmaktadır.					
4.Eğitim programlarında öğrendiklerini işlerine uygulayan çalışanlar ödüllendirilmektedir.					
5.Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine destek olunmaktadır.					
6.Çalışanlar gerekli bilgilere zamanında erişebilmektedir.					
7.Çalışanların fikirleri yöneticiler tarafından dikkate alınmaktadır.					
8.Yüksek lisans ve doktora eğitimi alan çalışanların iş performansı yüksektir.					
9.Çalışanlara bazı motive edici sosyal olanaklar (sağlık, yemek, özel kurslar, ulaşım vb.) sağlanmaktadır.					
10.Çalışanlar kendilerini kuruma ait hissederler, kuruma bağlılıkları yüksektir.					
11.Kurumumuz işe alımlarda bilgi düzeyi yüksek adayları tercih etmektedir.					
12.Kurumumuzda etkin bir performans değerlendirme sistemi vardır.					
13.Kurumumuzdaki yöneticilerin iş bilgi düzeyleri (vizyon geliştirme, ikna etme kabiliyeti, liderlik vb.) yüksektir.					
14.Çalışanlar arasındaki takım davranışı ve dayanışma seviyesi yüksektir.					
15.Kurumumuzdan bir çalışanın ayrılması durumunda Kurum işlerinin büyük sekteye uğrama olasılığı düşüktür.					
16.Çalışanlar yaptıkları işlerde başarıya ulaşmak için risk alabilecek potansiyele sahiptir.					
17.Çalışanlara yaptıkları işle ilgili söz sahibi olma hakkı tanınmaktadır.					
18.Çalışanların kendilerini sürekli olarak geliştirebilmeleri için uygun örgüt kültürü yaratılmaktadır.					
19.Çalışanlar bilgiyi aralarında paylaşma konusunda isteklidir.					
20.Kurumumuzda hastalık ve diğer mazeretler nedeniyle devamsızlık oranı düşüktür.					
21.Çalışanlar, sürekli yenilikler üzerinde durarak, bunların uygulamaya geçmesi yönünde faaliyette bulunmaktadır.					

Lütfen, Kurumunuzun beşeri sermaye açısından güçlülüğünü 0'dan 10'a kadar belirtilen skalaya göre değerlendiriniz. (0 Aşırı Güçsüz → 10 Aşırı Güçlü)										
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Lütfen, Kurumunuzun yapısal sermaye açısından güçlülüğünü 0'dan 10'a kadar belirtilen skalaya göre değerlendiriniz. (0 Aşırı Güçsüz → 10 Aşırı Güçlü)										
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Lütfen, Kurumunuzun ilişkisel sermaye açısından güçlülüğünü 0'dan 10'a kadar belirtilen skalaya göre değerlendiriniz. (0 Aşırı Güçsüz → 10 Aşırı Güçlü)										
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Lütfen, aşağıdaki finansal olmayan örgüt performansı ile ilgili göstergeleri 0'dan 10'a kadar belirtilen skalaya göre değerlendiriniz.										
Kurumsal itibar (imaj) (0 Aşırı Güçsüz → 10 Aşırı Güçlü)										
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Kurumun geleceğe yönelik ve yenilikçi olması (0 Aşırı Güçsüz → 10 Aşırı Güçlü)										
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Kurumun genel performansı ve başarısı (0 Aşırı Güçsüz → 10 Aşırı Güçlü)										
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

ÖZET

DEMİRİSOY, Metin; **Entelektüel Sermaye Unsurlarından Beşeri Sermayenin Ölçülmesi: Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2012.

Birinci bölümde, bilgi toplumuna kadar yaşanan tarihsel aşamalar, bu süreçte entelektüel sermaye kavramının ortaya çıkışı ve entelektüel sermaye unsurları incelenmiştir. İkinci bölümde, entelektüel sermayenin yönetilmesi, ölçülmesi ve raporlanması ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, beşeri sermayenin kamu örgütlerinde ölçülmesiyle ilgili MYK ve MPM’de araştırma yapılmıştır.

MYK ve MPM’de; niceliksel yöntemlerden “Entelektüel Katma Değer Katsayısı (VAIC)” yaklaşımı ile beşeri sermayenin finansal değeri hesaplanmış, niteliksel yöntemlerden “Değer Platformu Raporlaması Modeli” ve beşeri sermaye göstergeleri ölçeği yardımıyla, beşeri sermaye algısı ölçülmüştür.

MYK ve MPM’den 120 çalışandan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Anket formunda demografik bilgilere ilişkin 6, beşeri sermaye göstergelerine ilişkin 21, beşeri, yapısal ve ilişkisel sermaye genel güçlülük durumlarına ilişkin 3 ve finansal olmayan örgüt performansına ilişkin 3 soru bulunmaktadır.

MYK ve MPM’den niteliksel ve niceliksel ölçüm yöntemleriyle elde edilen sonuçların karşılaştırılması sonucunda, niteliksel ve niceliksel ölçüm yöntemlerinin birbirine denk olduğu tespit edilmiştir.

Beşeri sermaye ile finansal olmayan örgüt performansı arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Kamu örgütlerinde beşeri sermayenin yükselmesi, finansal olmayan örgüt performansını da artıracaktır.

MYK ve MPM’de yönetici ve işgörenlerin beşeri sermaye ve finansal olmayan örgüt performansı algısı arasında anlamlı farklılık bulunduğu ve yöneticilerin beşeri sermaye ve finansal olmayan örgüt performansı algısı ortalamasının, işgörenlerden anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Son olarak, MYK ve MPM’de; yüksek lisans ve doktora eğitimi alan çalışanların iş performansının yüksek olduğu, işe alımlarda bilgi düzeyi yüksek adayların tercih edildiği, çalışanların gerekli bilgilere zamanında erişebildiği, çalışanların yeterlilik seviyelerinin yüksek olduğu ve çalışanlar arasındaki takım davranışı ve dayanışma seviyesinin düşük olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler

1. Bilgi
2. Entelektüel Sermaye
3. Beşeri Sermaye
4. Yapısal ve İlişkisel Sermaye
5. Finansal Olmayan Örgüt Performansı

ABSTRACT

DEMİRİSOY, Metin; **Measurement of Human Capital As One of The Elements of Intellectual Capital: a Research for Public Organizations**, Postgraduate Thesis, Ankara, 2012.

In the first part of this study, the historical periods occurred up to knowledge society, the emergence of the intellectual capital concept during this period and the elements of intellectual capital are examined. In the second part, the management, measurement and reporting of the intellectual capital are discussed. In the third part, a research is conducted in Vocational Qualifications Authority and National Productivity Centre for the purpose of measuring the human capital in public organizations.

In Vocational Qualifications Authority and National Productivity Centre, the net financial value of human capital is calculated with “Value Added Intellectual Coefficient (VAIC)” approach and perception of human capital is measured with “Model of Reporting of The Value Platform” and by means of the scale of indicators of human capital.

In the qualitative measurement the data has been collected from 120 workers in Vocational Qualifications Authority and National Productivity Centre by survey method. The survey questionnaire consists of 6 questions concerning the demographic information, 21 questions concerning the indicators of the human capital, 3 questions concerning the general status of strength of the human, structural and relational capital and 3 questions concerning the nonfinancial organization performance.

As a consequence of the comparison of the results acquired from Vocational Qualifications Authority and National Productivity Centre by the qualitative and quantitative measurement methods, it has been determined that the two measurement methods are equal to each other.

A positive and linear relationship has been found between human capital and nonfinancial organization performance. In public organizations, the increase of human capital will increase the nonfinancial organization performance.

It has been determined that there is a significant difference between the perception of the human capital and the nonfinancial organization performance of managers and workers in Vocational Qualifications Authority and National Productivity Centre and the average perception of the human capital and the nonfinancial organization performance of managers is significantly higher than the average perception of the workers.

Finally, in Vocational Qualifications Authority and National Productivity Centre, it has been determined that the work performances of the workers who have master and doctoral degree are high, the applicants with a high knowledge level are preferred in recruitments, the workers can access to information on time, the proficiency levels of the workers are high, and the team behaviour and cooperation level among the workers are low.

Key Words

1. Knowledge
2. Intellectual Capital
3. Human Capital
4. Structural and Relational Capital
5. Nonfinancial Organization Performance