

ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİNDE
SOSYAL SERMAYE VE ÖRGÜTLENME
YAPISININ ROLÜ VE BAŞARI ELEKTRONİK
SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'DEKİ
UYGULAMA

Bilgen BORAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
Eskişehir, Haziran 2004

ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİNDE SOSYAL SERMAYE VE ÖRGÜTLENME
YAPISININ ROLÜ VE BAŞARI ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'DEKİ
UYGULAMA

Bilgen BORAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof.Dr. Celil Koparal

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Haziran 2004

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİNDE SOSYAL SERMAYE VE ÖRGÜTLENME YAPISININ ROLÜ VE BAŞARI ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'DEKİ UYGULAMA

Bilgen BORAN
İşletme Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2004
Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL

Bilgi çağında entelektüel sermaye, birey ve organizasyonlara büyük getiriler kazandırmaktadır. İşletmelerin kazançları giderek, makine, bina ve niteliksiz işgücü yerine; patent, telif hakkı, know-how, ticari sır gibi entelektüel varlıklar ile yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen öneme bağlı olmaktadır.

Günümüz işletmeleri açısından entelektüel sermaye stratejik bir araç olarak kabul edilmekte ve yüksek düzeyde entelektüel varlıklar yalnızca, tüm örgüt üyelerinin yoğun gönüllü işbirlikleri, bir diğer ifadeyle sosyal sermayeleri yoluyla yaratılabilmektedir. Sosyal sermaye, örgütün yenilikçiliğini destekleyen uyum ve öğrenme kapasitesi ile ilişkili olup, örgüt üyelerinin birbirleriyle, işletmenin de diğer işletmelerle geliştirdikleri ilişkilerin değeri temeline kurulmuştur. İşletmelerde gönüllü işbirlikçi davranışların yaygınlaşması ile örgütsel değer yaratılması mümkündür. Bu nedenle entelektüel sermayenin etkin yönetimi, örgütün güçlü bir sosyal sermaye yapısına sahip olmasını gerektirmektedir.

Bu yüksek lisans tezi çalışmasında, işletmelerde entelektüel sermayenin yönetilmesinde sosyal sermaye ve örgütlenme yapısının rolü, bütünleştirilmiş dinamik süreçleri kapsayan kapsamlı bir model yardımıyla ortaya konulmuştur. Bu model, sosyal sermayenin ortaya çıkarılması, entelektüel sermayenin ele geçirilmesi, self organize olma ve piyasa duyarlılığı arasındaki önemli bağlantıları göstermekte; sağlam sosyal sermaye temelleri atılmadan, entelektüel sermaye yaratımı üzerine odaklanmanın anlamsız olacağı ve entelektüel sermayelerini değer yaratacak biçimde ortaya çıkarıp yönetemeyen işletmelerin de kendi piyasa duyarlılıklarını, kazanç marjlarını ve ünlerini artırma yeteneklerini kazanamayacaklarını açıkça ortaya koymaktadır.

ABSTRACT

In the Knowledge Age, intellectual capital provides an important advantage to individuals and organizations. Their profits are increasingly depend on intellectual property (patents, know-how, trade marks, trade secrets etc.) and innovation instead of machine, build and uneducated human power.

Intellectual capital is accepted as a strategic tool and high levels of intellectual capital can be generated only by intense voluntary collaboration (social capital) among all members of an organization. Social capital is related to capacity of learning and adaptation which supports firm's innovation. Social capital points to the value of relationships between people in firms and between firms and other firms. If voluntary collaboration is become widespread in organizations, organizational value will be created. In this reason, management of intellectual capital is effected from structure of strong social capital.

The purpose of this thesis is to explain how social capital and organizational structure have a role in intellectual capital management. Because of this purpose, it is described a comprehensive model depicting the integrated dynamic processes needed for creating highly sustained levels of intellectual assets. This model clearly shows the vital links between social capital generation, intellectual capital generation, self-organization and market responsiveness. It make little sense to focus exclusively on intellectual asset creation before developing a solid social capital foundation. If the total system is configured properly, its output should provide customers with continuous high levels of satisfaction and success. In addition, the organization should be able to maintain or increase its market responsiveness, profit margins and reputation.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bilgen BORAN'ın "Entelektüel Sermaye Yönetiminde Sosyal Sermaye ve Örgütlenme Yapısının Rolü ve Başarı Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'deki Uygulama" başlıklı tezi 28 Haziran 2004 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Celil KOPARAL

Üye : Prof.Dr.İnan ÖZALP

Üye : Yrd.Doç.Dr.Özgür TONUS

Prof.Dr.Nirhan AYDIN
Ahi Evran Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE

1. ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMININ TANIMI.....	3
2. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖNEMİ.....	5
3. ENTELEKTÜEL SERMAYE MODELLERİ.....	8
4. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI.....	15
4.1. İnsan Sermayesi.....	15
4.2. Yapısal Sermaye.....	17
4.3. Müşteri Sermayesi.....	20
5. ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ.....	20
5.1. Entelektüel Sermaye Yönetiminin ‘Değer Yaratımı’ Boyutu.....	22
5.1.1. Değerin Yaratılmasında Entelektüel Bir Değer Olarak Bilgi Ve Bilgi Uygulama Stratejileri.....	22
5.1.2. Entelektüel Sermaye Yönetimini Destekleyen Bilgi Yönetimi Süreci Modelleri ve Faaliyetleri.....	25
5.2. Entelektüel Sermaye Yönetiminin ‘Değerin Ortaya Çıkarılması’ Boyutu.....	29
5.3. Entelektüel Sermaye Yönetim Sürecinin Aşamaları.....	29
5.4. Entelektüel Sermaye Yönetim Sürecini Oluşturan Faaliyetler.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİNDE SOSYAL SERMAYE VE
ÖRGÜTLENME YAPISININ ROLÜ

1. SOSYAL SERMAYE YAPISI.....	32
1.1. Sosyal Sermaye Kavramı.....	32
1.2. Sosyal Sermayenin Dayanakları.....	34
1.2.1. İnsan Unsurunun Özellikleri.....	34
1.2.2. Sosyal Sermayeyi Destekleyici ve Önleyici Örgütsel Koşullar.....	36
1.2.2.1. Kontrolü Artırıcı Çevre Koşulları.....	39
1.2.2.2. Paylaşımı Artırıcı Çevre Koşulları.....	39
1.2.3. İnsan Unsurunun Özellikleri İle Örgütsel Koşullar Arasındaki İlişki.....	40
1.3. Sosyal Sermayenin Yaratılmasını Sağlayan Temel İlkeler.....	42
1.3.1. Karşılıklı İlişkiler.....	43
1.3.2. Topluluk Bilinci.....	48
1.3.3. Ortak Amaç.....	53
1.3.4. Bütünü Düşünmek (Sistem Düşüncesi).....	54
1.3.5. İlkelerin Karşılıklı Etkileşimi Sonucu Ortaya Çıkan Kimlik.....	55
2. ÖRGÜTLENME YAPISI.....	55
2.1. Yaşayan Sistemler ve Self Organizasyonlar.....	56
2.2. Self Organizasyon Sürecinde Kendi Kendini Yöneten Ekiplerin Yaratılması....	59
3. ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ İÇİN GELİŞTİRİLMİŞ SOSYAL SERMAYE VE ÖRGÜTLENME YAPISINI BÜTÜNLEŞTİRİCİ BİR MODEL....	61
3.1. Modelin Bölümleri.....	67
3.1.1. Sosyal Sermayenin Ortaya Çıkarılması.....	67
3.1.2. Entelektüel Sermayenin Ortaya Çıkarılması.....	72
3.1.2.1. Açık Bilgi-Örtülü Bilgi.....	72
3.1.2.2. Zorunlu Çeşitlilik.....	74
3.1.2.3. Dinamik Temel Yetkinlikler.....	78
3.1.3. Piyasa Duyarlılığı.....	86
4. ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİNDE SOSYAL SERMAYE VE ÖRGÜTLENME YAPISININ ROLÜ.....	87
4.1. Sosyal Sermaye Yapısının Rolü.....	87
4.2. Örgütlenme Yapısının Rolü.....	89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BAŞARI ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'DE ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİNDE SOSYAL SERMAYE VE ÖRGÜTLENME YAPISININ ROLÜNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. ŞİRKET HAKKINDA GENEL BİLGİ.....	93
1.1. Şirketin Vizyonu.....	93
1.2. Şirketin Misyonu.....	94
1.3. Ortak Değerler.....	94
1.4. Hedefler.....	94
1.5. Örgüt Yapısı ve Yönetim Anlayışı.....	95
1.6. Kullanılan Teknoloji, Bilgi Sistemleri, Ar-ge ve Eğitim Faaliyetleri.....	96
2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	97
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	97
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	97
4.1. Veri Toplama Aracı.....	97
4.2. Temel Varsayımlar.....	97
4.3. Sınırlılıklar.....	98
4.4. Anket Sorularının İçeriği.....	98
4.5. Anketin Değerlendirilme Metodu.....	99
5. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	101
SONUÇ.....	107
EKLER.....	117
KAYNAKÇA.....	137

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1. Skandia'nın Değer Planı.....	9
ŞEKİL 2. Roos, Dragonetti ve Edvinsson'un Entelektüel Sermaye Modeli.....	10
ŞEKİL 3. Brooking'in Entelektüel Sermaye Modeli Bileşenleri.....	11
ŞEKİL 4. Sullivan'in Entelektüel Sermaye Modeli Bileşenleri.....	12
ŞEKİL 5. McElroy'un Entelektüel Sermaye Modeli Bileşenleri.....	14
ŞEKİL 6. İnsan Sermayesinin Bileşenleri.....	16
ŞEKİL 7. Bilgi Yönetiminin Bileşenleri.....	28
ŞEKİL 8. Örgütsel Koşulların Önemi.....	38
ŞEKİL 9. İnsan Doğası İle Örgütsel Koşullar Arasındaki İlişki.....	41
ŞEKİL 10. İnsan Doğasını Besleyen Dört Temel İlke.....	42
ŞEKİL 11. Ehin'in Entelektüel Sermaye Modeli – Bölüm 1 -.....	65
ŞEKİL 12. Ehin'in Entelektüel Sermaye Modeli – Bölüm 2 -.....	66
ŞEKİL 13. Temel Yetenekler Gündemini Oluşturma.....	81
ŞEKİL 14. Hiyerarşik Yapıların Zorunlu Çeşitlilik Yeteneği.....	91
ŞEKİL 15. Self-organizasyonların Zorunlu Çeşitlilik Yeteneği.....	92

GİRİŞ

Bilgi çağında işletmeler, yalnızca geleneksel üretim faktörleri ve örgütsel unsurlara yönelerek rekabet üstünlüğü sağlayamazlar. Özellikle bilgi teknolojileri alanında meydana gelen köklü değişimler, işletmeleri bilgiye dayalı organizasyon haline dönüşmeye ve bilginin sağlayacağı üstünlükleri harekete geçirmeye zorlamaktadır.

Günümüz ekonomisinde işletmeler, sosyal ve entelektüel sermayeleri ve bunları ne derece etkin yönettikleri ile değerlendirilmektedirler. Kendi pazar duyarlılıklarını, kâr marjlarını ve ünlerini artırma yeteneklerini kazanmak isteyen organizasyonlar, yüksek düzeyde entelektüel varlıklarını ortaya çıkarmak ve sürekli geliştirmek zorundadırlar. Bunu gerçekleştirmek için ise gönüllü işbirlikçi davranışların açığa çıkmasını sağlayacak örgütsel koşulların yaratılması gerekmektedir.

Entelektüel sermayenin ortaya çıkarılması, fikirlerin paylaşım yoğunluğu ve bütünleşme ile bağlantılı olup, bilginin yayılması, tüm organizasyonun-birey ve ekiplerin- açık olmalarına bağlıdır. Bütünleşme ve bilgi değişimi, yeni bilgi yaratabilmesi için sosyal sermayenin varlığına ihtiyaç duymaktadır.

Entelektüel sermayenin yaratılması, ele geçirilmesi, geliştirilmesi ve korunması faaliyetlerini içeren entelektüel sermaye yönetimi için gerekli olan unsurların başında sosyal sermaye gelmektedir. Sosyal sermayenin tipik unsurları arasında, yüksek düzeyde güven, sağlam kişisel şebekeler ve topluluklar, anlayış ortaklığı ile ortak bir girişime eşit katılım duygusu, bir başka ifadeyle, bireyleri bir grup haline getiren tüm faktörler bulunmaktadır. Bu türden bir bağlılık, işbirliğini, sadakati, bilgiye ve yeteneğe hızlı erişimi ve düzenli örgütsel davranışı destekler. Entelektüel sermayenin yönetiminde, sosyal sermaye yapısının yanında, self organizasyon prensiplerine uygun bir örgütlenme yapısının kurulması da son derece önemlidir.

Bu çalışmanın amacı; sosyal sermaye ve self organizasyon tipi örgütlenme yapısının, entelektüel sermayenin yaratılması, geliştirilmesi ve korunması faaliyetlerini içeren entelektüel sermaye yönetimindeki rolünün ortaya konulmasıdır.

Tezin birinci bölümünde; entelektüel sermaye kavramı, unsurları ve modelleri ile birlikte açıklanarak, entelektüel sermaye yönetiminin 'değer yaratımı' ve 'değerin

ortaya çıkarılması' boyutu ve entelektüel sermaye yönetim sürecinin aşamalarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, entelektüel sermayenin etkin yönetimi için gerekli olan sosyal sermaye ve örgütlenme yapısı ayrı ayrı incelenmiş ve bu iki yapının entelektüel sermaye yönetimindeki rolünü gösteren, bütünleştirici bir entelektüel sermaye yönetim modeli ortaya konulmuştur.

Tezin uygulama bölümü olan üçüncü bölümde ise, Başarı Elektronik'teki sosyal sermaye ve örgütlenme yapısının, entelektüel sermaye yönetimindeki rolünü ortaya koymak amacıyla bir anket çalışması uygulanmış, örgütün mevcut sosyal sermaye ve örgütlenme yapısının, yüksek düzeyde entelektüel varlıkların ortaya çıkarılmasını, geliştirilmesini ve korunmasını destekleyici olup olmadığı araştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE

1. ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMININ TANIMI

Günümüz bilgi ekonomisinde; teknoloji, iletişim ve kültürel yapıdaki hızlı değişimlere paralel olarak işletmeler, rekabetçi konumlarını koruyabilmek için giderek, bilginin artan öneminin farkına varmaya başlamış ve bu durum pek çok yeni gelişmeleri cesaretlendirerek, yönetim teorilerinde de değişikliklere yol açmıştır. Bilgi ekonomisi, bilgiye dayanan rekabet üstünlüğünü yakalayan ve devam ettiren, bir başka ifadeyle, bilgi birikimini ve paylaşımını sermaye haline dönüştüren kurumların oluşturduğu bir ekonomidir. Bu ekonomide işletmeler artan oranda, kendi entelektüel varlıkları temeli üzerinde rekabet etmeye başlamışlardır. Rekabetçi üstünlüğün en önemli kaynağının kendi entelektüel sermayeleri olduğunu anlayan pek çok şirket, entelektüel sermayelerinin daha sistematik biçimde yönetilmesi için çalışmalarını hızlandırmıştır.

Entelektüel sermaye kavramı ilk kez 1969 yılında ekonomist John Kenneth Galbraith tarafından, meslektaşı Michael Kalecki'ye yazmış olduğu mektupta 'Dünyada ne kadar çok insanın, sizin sağladığınız entelektüel sermayeye borçlu olduğunu fark edip etmediğinizi merak ediyorum' ifadesi ile dile getirilmiştir.¹ İşletmecilik alanında ise 1990'lı yıllarda kendini göstermeye başlamıştır.

Entelektüel sermaye ile ilgili literatür tarandığında; yazarların bir yandan bilgiyi yaratmak, geliştirmek ve açığa çıkarmak için pek çok yol tanımladıkları; diğer yandan ise bilgiyi ölçümlemedeki sorunlar üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Entelektüel sermaye kavramı, bu iki düşüncenin birleştirilmesini ifade etmekte ve bir değer yaratacak bilginin yönetimi, ölçülmesi ile. işletmedeki diğer görünmeyen varlıklar üzerine odaklanmaktadır.

Entelektüel sermaye ile ilgili çalışmalar, 1980'lerin ilk yıllarında tüm dünyadaki yönetici, akademisyen ve danışmanların. şirketlerin maddi olmayan varlıkları ve entelektüel sermayelerinin, şirket kazançlarının önemli bir bölümünü oluşturduğunu

¹ <http://www.sveiby.com.au/Book Contents/IntellectualCapital.html>, 21.10.2002

farketmeleri ile başlamıştır. Örneğin Japonya’da, 1980 yılında, Hiroyuki Itami’nin, maddi olmayan varlıkların değeri üzerine yaptığı çalışma² yayınlanmıştır. 1986 yılında Karl Erik Sveiby ‘The Knowledge Company’ (Bilgi Şirketi) isimli kitabında, maddi olmayan varlıkların, bilgi ve çalışanların yaratıcılıklarının nasıl yönetileceğini açıklamıştır. Bu kitap dünyada bu konu ile ilgili olan ve bilgi yönetimi ile entelektüel sermayenin araştırma ve uygulamasında erken İsveç hareketini esinlendiren ilk kitaptır.

1980’li yıllar boyunca işletmecilik stratejilerine ‘rekabet gücü’ üzerine odaklanmış olan görüş hakim olmuştur. Aynı yıllarda bazı Amerikan ekonomistleri tarafından, işletmenin kaynakları ve etkinliği temeline kurulmuş olan ‘kaynak tabanlı’ işletme stratejisi görüşü ortaya atılmıştır. Bu görüş, işletmelerin maddi varlıklar ile entelektüel kaynak ve yeteneklerini geliştirerek, rakipleri üzerinden stratejik üstünlük yaratabileceklerini öne sürmektedir. Daha sonra, 1986 yılında, David Teece ‘Profiting From Technological Innovation’ (Teknolojik Yeniliklerden Kazanç Sağlamak) adlı makalesinde³ kaynak-tabanlı strateji okulu üyelerinin görüşlerini biraraya getirmiş ve yeniliklerden değer yaratmak için gerekli adımları tanımlamıştır. Bu adımlar, yöneticilerin şirketlerindeki yeniliklerin değerini nasıl en yükseğe çıkarabileceklerini öğrenerek, bunları çalışanlarına öğretebilmelerini amaçlamaktadır.

Entelektüel sermaye kavramını, örgütsel anlamda ilk kez Thomas Stewart kullanmıştır. Stewart, 1991 yılında yayınlanan ‘Brainpower’ (Beyin Gücü) isimli makalesinde, entelektüel sermayeyi, ‘işletmelere faaliyette buldukları ortamda rekabet üstünlüğü sağlayan, işletme çalışanlarının bildikleri herşey’⁴ olarak tanımlamıştır. Daha sonra 1997 yılında yazmış olduğu ‘Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations’ (Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği) adlı kitabında ise entelektüel sermayenin işletmenin süreçlerini, teknolojilerini, patentlerini, çalışanların becerilerini, ayrıca, müşteri, tedarikçi ve diğer ilişkili taraflar hakkındaki

² “Hiroyuki Itami, Mobilizing Invisible Assets (1980, ss.12-13” Patrick H. Sullivan, **Value-driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value** (New York: J.Wiley, 2000), s.13’deki alıntı.

³ “David Teece, Profiting From Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy (Research Policy 15 1986, ss.285-305” Patrick H. Sullivan, **Value-driven Intellectual Capital : How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value** (NewYork: J.Wiley, 2000), s.13-15.

⁴ Thomas A. Stewart, ‘Brainpower’, **Fortune**, Cilt no 123, Sayı no 11: 42-60, (3 Haziran 1991), s.42.

bilgileri kapsadığını belirterek, kısaca, ‘elde edilmiş kullanışlı bilgi’⁵ olarak tanımlamıştır.

Entelektüel sermaye terimi çoğunlukla entelektüel varlıklar, entelektüel mülkiyet gibi kavramlarla karıştırılmaktadır. Patent, ticari sır, marka, telif hakkı gibi unsurları içeren entelektüel mülkiyet ile süreçler, kullanılan teknoloji, örgütsel kültür ve stratejileri ifade eden entelektüel varlıklar, entelektüel sermaye kapsamında değerlendirilmektedir.

Konunun öncülerinden biri olan ve dünyanın ilk entelektüel sermaye yöneticisi ünvanına sahip bulunan Leif Edvinsson da entelektüel sermayeyi, ‘değere dönüştürülebilir bilgi’⁶ olarak tanımlamaktadır. Edvinsson’a göre, işletmelerin insan sermayesi ve yapısal sermayelerinin bileşimi, entelektüel sermayelerini oluşturmaktadır.

Entelektüel sermaye için evrensel bir tanım yapılmamış olmasına karşın, tüm bu tanımların ortak yanlarını içeren kapsamlı bir tanım şu şekilde verilebilir; entelektüel sermaye, işletmelerin buluşlarının, fikirlerinin, tasarımlarının, bilgisayar programlarının, iş süreçlerinin, örgütsel yayınlarının, şirket know-how’ının ve teknolojilerinin bir bütünüdür.⁷

2. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖNEMİ

2001 yılında, 32 ülkeden 536 temsilcinin katılımıyla Kanada’da gerçekleştirilen ve entelektüel sermaye alanındaki akademik çalışmalar için başlangıç niteliğini taşıyan Dördüncü Dünya Entelektüel Sermaye Kongresi’nde, entelektüel sermayenin öneminin arttığı belirtilmiştir.⁸

Ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlardaki değişim ve dönüşümler, işletmecilik ilke ve uygulamalarında da büyük değişiklikleri beraberinde getirmekte ve entelektüel sermaye büyük önem kazanmaktadır. Özellikle, insan ve müşteri sermayesi ön plana çıkmaktadır.

⁵ Thomas A. Stewart, **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations** (New York: Doubleday Currency, 1997), s.67.

⁶ L. Edvinsson ve M. S. Malone, **Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value By Finding Its Hidden Roots** (Harper Business, 1997), s.45.

⁷ Intellectual Capital, ICM Group Website, <http://www.icmgroup.com>, 23.10.2002

⁸ N.Bontis ve D. Nikitopoulos, ‘Thought Leadership on Intellectual Capital’, *Journal of Intellectual Capital*, <http://www.emeraldinsight.com/journals>, 14.11.2002

Günümüz işletmelerinde katma değerın çoğu maddi şeylerden değil, bilgi ve görünmeyen varlıklardan sağlanmaya başlamıştır. Entelektüel sermaye yalnızca bilgi temelli işletmeler için değil, geleneksel işletmeler için de son derece önemlidir. Çünkü bir işletmenin potansiyel enerjisini ölçmenin tek yolu budur. Herhangi bir işletmede, maddi olmayan varlıklara yatırım yapılmıyorsa hiçbir buluş da yapılamayacak demektir.

Küreselleşme süreci aynı zamanda bir bilgi devrimini beraberinde getirmiştir. Bu bilgi devrimi, bilginin eskiden geçerli olan az bulunurluk varsayımını ortadan kaldırmıştır.⁹ 1990'lı yıllarda 'bilginin gücü' deyimini, ekonomik, sosyal, politik ve ekolojik alanda en çok kullanılan kavram haline gelmiştir. Bilgi ekonomisi, bilginin gücü üzerine kuruludur. Bilginin gücü ise, öncelikle, doğru bilgi alma ile ilgilidir.¹⁰

Son yıllarda rekabet üstünlüğü ve değer yaratma kavramlarının tanımları değişmektedir. Eskiden pazar konumu, güç ve büyüklük gibi kriterlere dayanan bu üstünlük, günümüzde bir işletmenin tüm fonksiyon ve faaliyetlerinin bilgi içermesine bağlıdır. Bilgi temelli rekabet üstünlüğü olarak ifade edilen bu durum, görünmeyen varlıkların, değerin yaratılmasında oynadığı rol ile patent, telif hakkı gibi entelektüel mülkiyet, buluşçuluk ya da bir buluşun işletmeye sağladığı itibar gibi unsurları içine almaktadır. Artık, sürdürülebilir kazançlar elde etmenin yolu, örgütsel bilginin, alanının en ilerisinde ve bütünüyle o işletmeye özgü olması ile işletmenin tümünün kolektif bilgisini içermesinden geçmektedir.

Entelektüel varlıklar, bilgi ekonomisinin temel konusu haline gelmiştir. Bu varlıkları, şirketlerin bilanço ve gelir tablolarında görmek mümkün değildir. Ekonominin globalleşmesi, işletmelere ait özel bilgilerin değerini artırmıştır ve bu değişim iletişim ağlarının ucuz bir şekilde elde edilmesini sağlamıştır. Bu bağlamda, şirketlere asıl rekabet üstünlüğü sağlayan, müşteri için değer yaratan, rakiplerin sahip olmadığı, taklit edilemeyen ve alternatifli olmayan entelektüel sermayedir. İşletmelerin sahip oldukları bu değerleri tanımlamaları, ölçmeleri ve yönetmeleri gerekmektedir.¹¹

⁹ Charles Hampden-Turner ve Alfons Trompenaars, **Kapitalizmin Yedi Kültürü**. Çev: Füsün Doruker (1. Baskı. İstanbul: Sabah Kitapları, Aralık 1995), s.160.

¹⁰ William H. Davidow ve Michael S. Malone, **Sanal Şirket**. Çev: Mustafa Küpüşoğlu (1. Baskı. İstanbul: Koç-UNISYS Yayınları, Haziran 1995), s.58.

¹¹ Taner Acuner ve Kader Tan Şahin, "Entelektüel Sermayenin Ölçülebilirliği Üzerine Heuristic (Sezgisel) Bir Araştırma" **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı** (23-25 Mayıs 2002), ss.40-41.

Bilgi çağının ortamı, hem imalat hem de hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin başarılı olabilmeleri için yeni yeteneklere ve güce sahip olmalarını gerektirmektedir. Şirketlerin maddi olmayan değerlerini keşfetmek ve harekete geçirmedeki becerileri, fiziki ve finansal varlıklarını yatırımlarda değerlendirmeleri ve yönetmelerinden çok daha fazla önem kazanmıştır. Maddi olmayan değerler, bir işletmeye, mevcut müşterilerin sadakatini korumayı ve yeni müşteri kitleleri ile yeni pazarlar bulmayı sağlayacak müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, hedef müşteri kitleleri tarafından talep edilen yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin düşük maliyetlerle ve kısa teslim süreleri ile üretilmesi, bilgi teknolojisi veri tabanlarının ve sistemlerinin yaygınlaştırılması gibi konularda büyük yararlar sağlamaktadır.¹²

Warren Bennis'e göre, ileride, işletme yöneticilerinin karşılaşacakları en önemli sorun, işletmelerinin sosyal mimarilerini, gerçekten entelektüel sermaye yaratacak şekilde geliştirmek, yani beyin gücünü açığa çıkarmak olacaktır.¹³

Yeni bilgi çağında, işletmeler iş stratejilerini entelektüel sermayeye dayandırmak zorundadırlar. Bunun bilincinde olan işletmeler, faaliyet alanları her ne olursa olsun, entelektüel sermayenin çok önemli bir stratejik araç olduğunu kabul etmekte ve entelektüel sermaye unsurlarında farklılık yaratmak için çabalamaktadırlar.¹⁴ Ayrıca, makine, bina, eğitimsiz emek gibi üretim faktörleri yerine, eğitim, know-how, bilgi, yaratıcılık ve yenilikçilik önem kazanmaya başlamıştır.

Son yıllarda, enformasyon teknolojisinde yaşanan devrim ve yaratıcılık ile yenilikçiliğin rekabet üstünlüğü sağlayan unsurlar olarak ön plana çıkması, entelektüel sermayenin giderek daha fazla önem kazanmasına neden olmuştur.¹⁵

İşletmelerin pazar değeri ile defter değeri arasındaki farkın giderek açılması, entelektüel sermayenin öneminin anlaşılmasında önemli rol oynamıştır. Tüm dünyada farklı iş kollarında faaliyet gösteren şirketler; hangi tür teknik bilginin örgütün ürün ve

¹² R.S.Kaplan ve D.P.Norton, **Balanced Scorecard**. Çev: S. Egeli (Birinci Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, Haziran 1999), s.4.

¹³ Warren Bennis, "Liderlerin Lideri Olmak," **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Der: Rowan Gibson, Çev: Sinem Gül (İstanbul: Sabah Kitapları, Eylül 1997), s.133.

¹⁴ B. Woods, "Intellectual Capital and Knowledge Management," **Chief Executive**, (Jul 2001), s.2.

¹⁵ J.Guthrie, "The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital," *Journal of Intellectual Capital*, <http://www.emeraldinsight.com/journals>, 15.11.2002

hizmetlerini geliştirebileceğini, hangi tür entelektüel sermayeye, kendi anahtar süreçlerini ve işlevlerini daha etkin biçimde desteklemek amacıyla gereksinim duyulacağını, gelecekte hangi bilgi türünden en çok fayda sağlanacağını, işletmelerin şu anda entelektüel sermayeye sahip olup olmadıklarını ve değilse bunu nasıl kazanıp geliştirebileceklerini, entelektüel sermayelerinin müşteri, tedarikçi ve rakiplerle değer yaratacak şekilde nasıl paylaşılacağı gibi konularda araştırmalarını hızlandırarak entelektüel sermayenin kendi işlerindeki stratejik rol ve önemini değerlendirmeye başlamışlardır. Tüm bu araştırmalar sonucu işletmeler geleneksel muhasebe sisteminin yetersizliğinin farkına vararak yıllık raporlarına ek olarak entelektüel sermaye raporları yayınlamaya başlamışlardır.

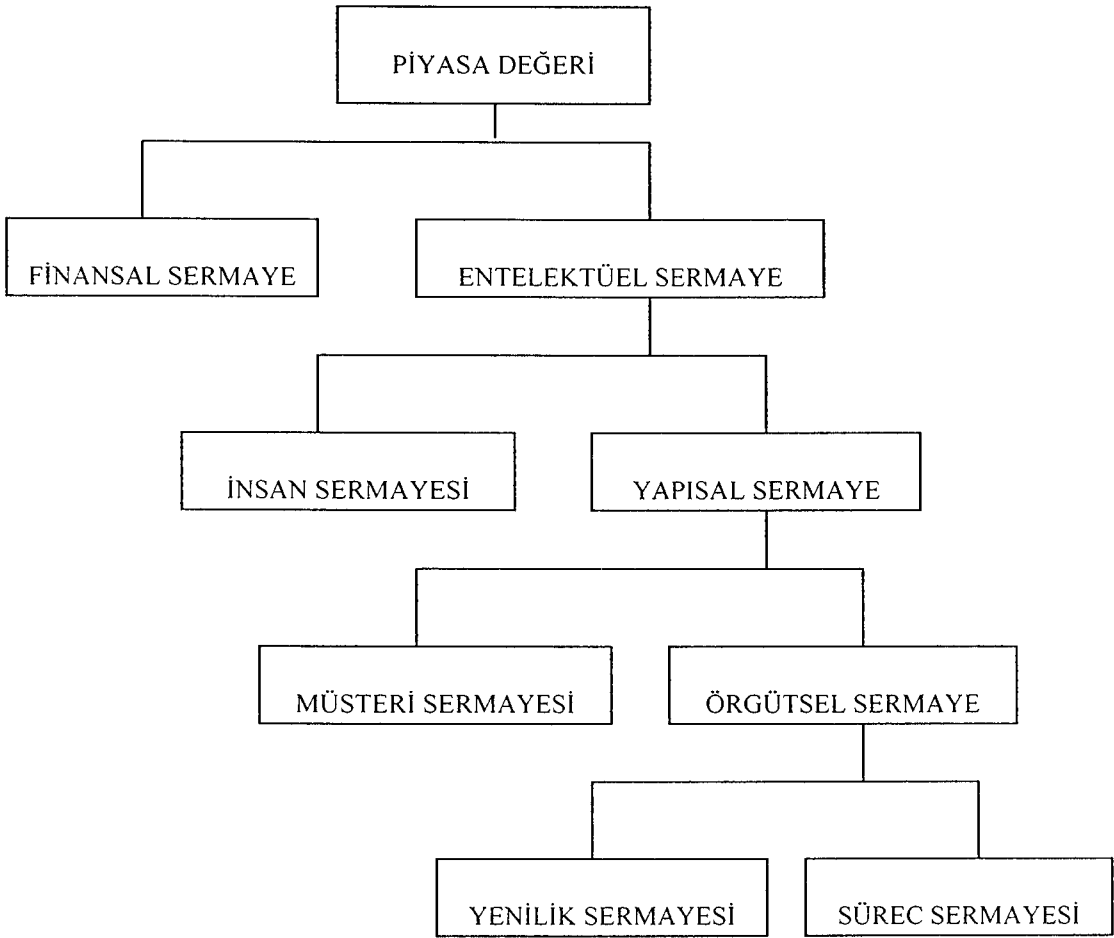
3. ENTELEKTÜEL SERMAYE MODELLERİ

Entelektüel sermayenin doğru biçimde kavranabilmesi ve etkin olarak yönetilebilmesi amacıyla, araştırmacılar, entelektüel sermayenin hangi unsurların bileşiminden oluştuğunu gösteren çeşitli entelektüel sermaye modelleri geliştirmişlerdir.

İşletmedeki entelektüel sermaye unsurlarının çoğu, işgörenlerce sahip olunan deneyim, bilgi ve örgüt kültürünün paylaşımından doğar. Ancak entelektüel sermayenin unsurlarının belirlenmesinde de henüz tam bir görüş birliği yoktur. Yazarlar, kendi entelektüel sermaye tanımlarına ve bakış açılarına göre farklı unsurlar tanımlamışlardır. Bunlar birbirlerinden tamamen farklı sınıflandırmalar olmayıp birbirlerini tamamlayıcı şekildedir.¹⁶

Skandia modeli tanınmış entelektüel sermaye modellerinden biridir. Skandia, yıllık finansal raporuna entegre ederek dünyada ilk entelektüel sermaye raporunu yayımlayan İsveç şirkettir. Şekil 1’de görüldüğü gibi, bu raporda entelektüel sermayenin insan ve yapısal olmak üzere iki temel bileşenden oluştuğu belirtilmektedir. Bu rapora göre, yapısal sermaye; müşteri sermayesi ve örgütsel sermaye olmak üzere iki alt bölüme ayrılırken, örgütsel sermaye de kendi altında yenilik ve süreç sermayelerine ayrılmaktadır.

¹⁶ Saime Önce, **Muhasebe Bakışı Açısından Entelektüel Sermaye** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999), ss.16-17.

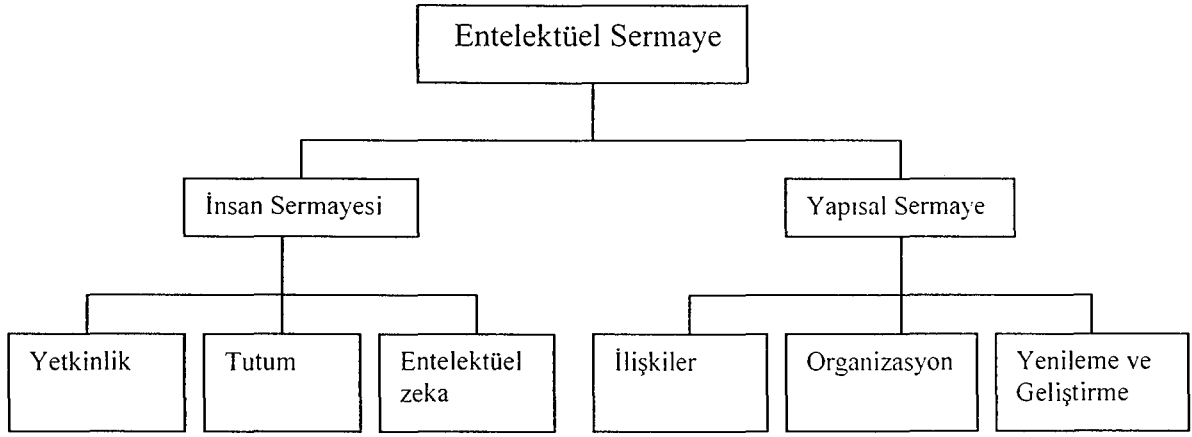


Şekil 1. Skandia'nın Değer Planı

L. Edvinsson ve M.S.Malone, **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Roots** (Harper Business, 1997), s.52.

Bir diğer entelektüel sermaye modeli, Johan ve Göran Roos, N. Carlo Dragonetti ve Leif Edvinsson'un önerdikleri modeldir. Şekil 2'deki bu modelde entelektüel sermaye, insan sermayesi ve yapısal sermaye olmak üzere iki ana unsurdan oluşmaktadır. İnsan sermayesinin kaynağı bilgidir. Bu sermaye, çalışanların davranış, entelektüel zeka ve yetkinliklerini kapsamaktadır. Yapısal sermaye ise örgütsel ve ilişkisel sermaye olmak üzere içsel ve dışsal unsurlara ayrılmaktadır.¹⁷

¹⁷ J. Roos ve diğerleri, **Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape** (Macmillan Press Ltd., 1997), s.34.



Şekil 2. Roos, Dragonetti ve Edvinsson'un Entelektüel Sermaye Modeli

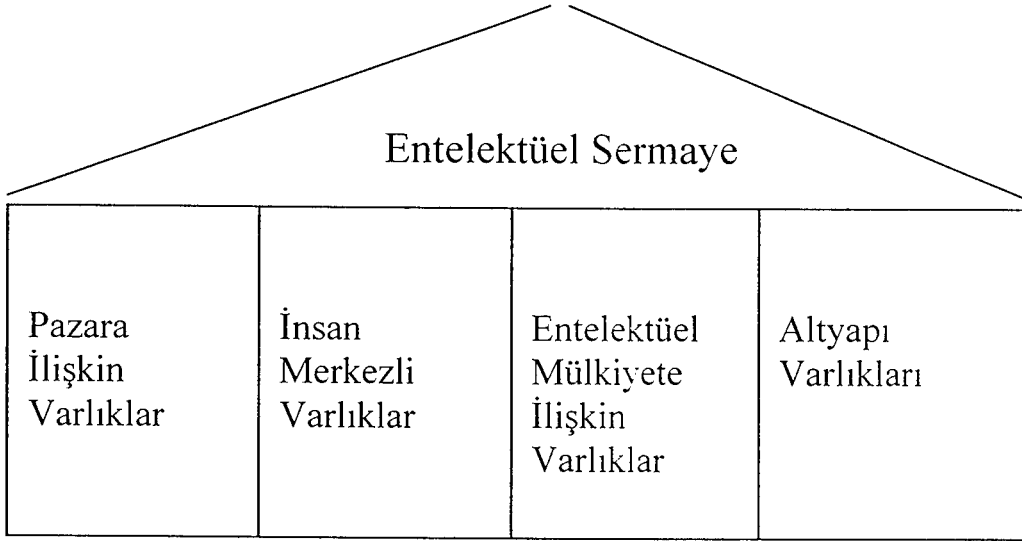
J. Roos ve diğerleri, *Intellectual Capital: Navigating The New Business Landscape* (Macmillan Business 1997) s.57

Karl Eric Sveiby ise entelektüel sermaye modeli bileşenleri olarak içsel yapı, dışsal yapı ve çalışanların yeteneklerini kabul etmektedir. Bu modelde içsel yapı organizasyon seviyesindeki görünmeyen varlıklardır ve şirket kültürü, bilgi sistemleri, çalışma şekli bu yapının elemanlarıdır. Çalışanların yetenekleri, insan sermayesinin bileşenlerini, yetenek, deneyim v.b. özellikleri kapsamaktadır. Dışsal yapı ise çevreyle ilişki sonucu oluşan sermayedir.¹⁸

Annie Brooking, entelektüel sermaye bileşenlerini dört başlık altında incelemiştir. Bunlar Şekil 3'te görüldüğü gibi;

- pazara ilişkin varlıklar,
- insan merkezli varlıklar,
- entelektüel mülkiyete ilişkin varlıklar
- alt yapı varlıklarıdır.

¹⁸ K.E.Sveiby, *The New Organisational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.,1997), s.7.



Şekil3: Brooking'in Entelektüel Sermaye Modeli Bileşenleri

Annie Brooking, **Intellectual Capital** (International Thomson Business Press, 1996), s.13.

Pazara ilişkin varlıklar, işletmenin pazar ve müşterilerle kurmuş olduğu yararlı ilişkilerinden doğan varlıklardır. Bunlar işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan markalar, firma adı, dağıtım kanalları, lisans anlaşmaları, müşteri bağlılığı gibi varlıkları kapsamaktadır.

İnsan merkezli varlıklar, işletme çalışanları tarafından sahip olunan kolektif uzmanlık, yaratıcılık ve sorun çözme yetenekleri, liderlik, girişimcilik ve yönetsel becerileri içermektedir.

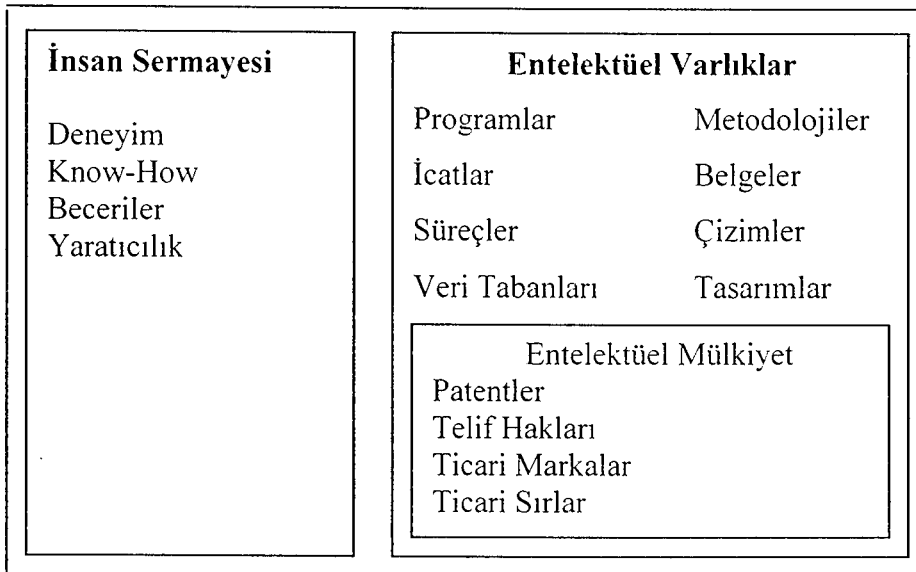
Entelektüel mülkiyete ilişkin varlıklar; know-how, ticari sırlar, telif hakları, patentler, çeşitli tasarım hakları, ticari markalar ve hizmet markalarını kapsar.

Altyapı varlıkları ise işletmenin fonksiyonlarını yerine getirebilmesini sağlayan teknolojiler, metodolojiler ve süreçlerdir. Bu varlıklara örnek olarak; örgüt kültürü, risk belirleme metodolojileri, satış gücünü yönetme metodları, finansal yapı, pazar ve müşterilere ait bilgi veri tabanları ile e-posta, telekonferans gibi iletişim sistemleri gösterilebilir.¹⁹

¹⁹Annie Brooking, **Intellectual Capital** (International Thomson Business Press, 1996), ss.13-61.

Patrick Sullivan ise entelektüel sermaye bileşenlerini, Şekil 4'te görüldüğü gibi, insan sermayesi ve entelektüel varlıklar olarak belirtmiştir. Sullivan'a göre; örgüt içinde çalışanların bilgileri kağıda döküldüğünde, bu bilgi firmanın bir sisteme bağlanmış varlığı haline gelmektedir. Bu varlıkların bazıları patentler, telif hakları, ticari markalar şeklinde yasal olarak korunmaktadır.

Entelektüel Sermaye



Şekil 4. Sullivan'ın Entelektüel Sermaye Modeli Bileşenleri

P.Sullivan, *Value-driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value*, (New York: J. Wiley, 2000), s.18.

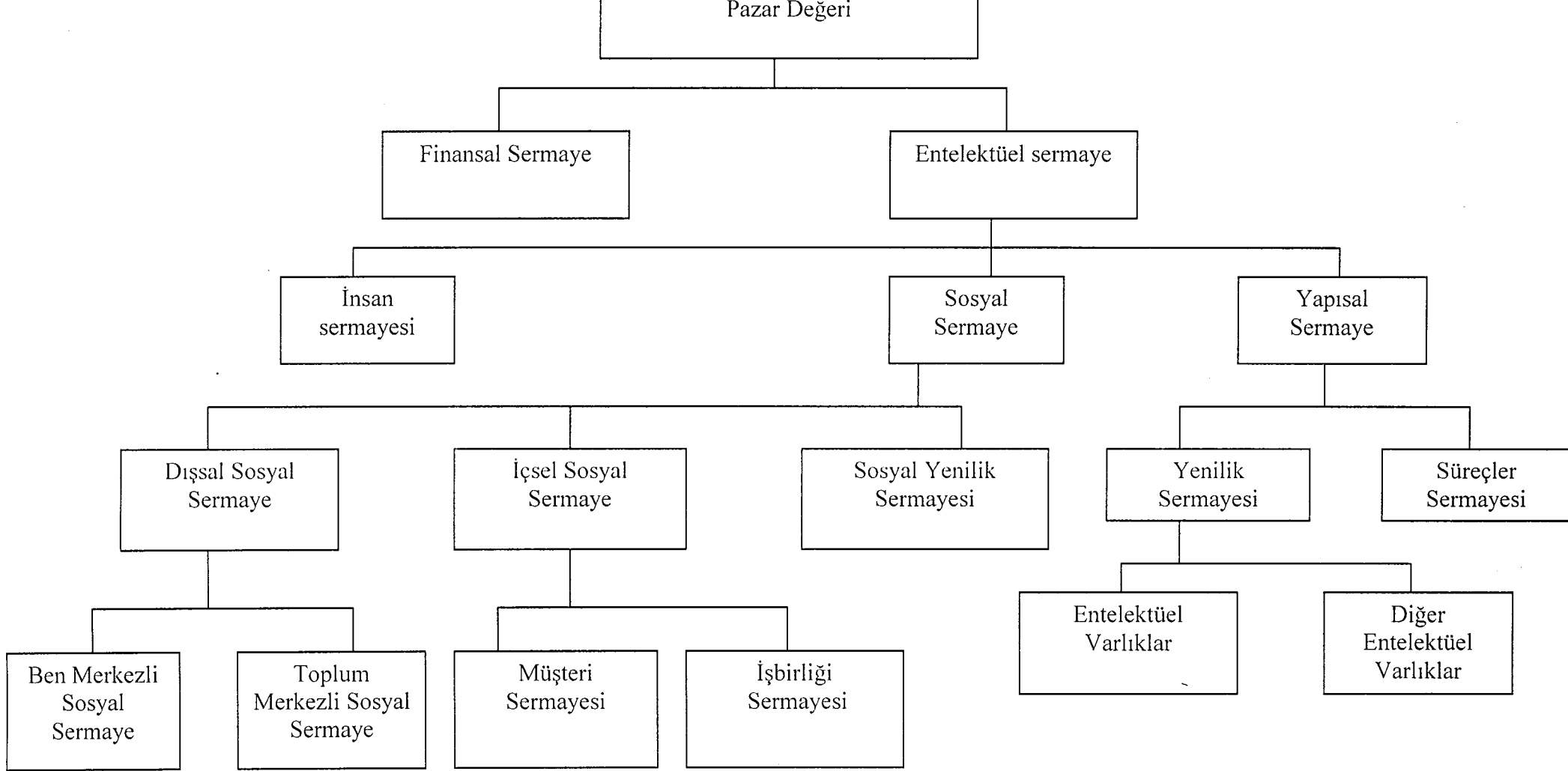
Diğer yazarlardan farklı olarak, Mark W. McElroy, entelektüel sermaye unsurlarına, insan sermayesi ve yapısal sermayenin yanında, sosyal sermaye unsurunu eklemiştir. McElroy'a göre sosyal sermaye, işletme çalışanlarının kendi aralarında kurmuş oldukları ve işletmenin diğer işletmelerle arasındaki ilişkilerin değeri üzerine odaklanmaktadır. Sosyal sermayenin unsurları arasında yer alan, güven, karşılıklı ilişkiler ve değerler, yeni bilginin yaratılması amacıyla işbirliği yapmak için işletmenin kolektif gücünü artırmaktadır. Bu nedenle sosyal sermaye giderek önem kazanmaktadır.

McElroy müşteri sermayesini, entelektüel sermayenin ana unsurları içine dahil etmemiş ve bunu sosyal sermayenin bir unsuru olan içsel sosyal sermaye başlığı altında incelemiştir. McElroy'a göre müşteri sermayesi, sadece sosyal sermayenin bir çeşididir

ve işletme ile müşterileri arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Ancak sosyal sermayenin işletmeye değer katacak farklı unsurları söz konusudur.

McElroy'un entelektüel sermaye modelinde önemle üzerinde durduğu bileşen ise sosyal yenilik sermayesidir. Sosyal yenilik sermayesi, tüm diğer entelektüel sermaye unsurlarını yaratma amacını taşıyan tek entelektüel sermaye unsurudur. Aynı zamanda patent, ticari marka ve telif hakları gibi değerli entelektüel varlıkları içine alan diğer unsurların üretilmesi için gerekli bir ön koşuldur. Sadece sosyal yenilik sermayesi böyle bir değer yaratabilir çünkü yenilikçilik süreci sosyal bir süreçtir.²⁰ McElroy'un entelektüel sermaye modeli Şekil 5'te sunulmuştur.

²⁰ M. W. McElroy, "Social Innovation Capital," Journal of Intellectual Capital, <http://www.emeraldinsight.com/journals>, 12.01.2003



Şekil 5. McElroy'un Entelektüel Sermaye Modeli

4. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI

4.1. İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi, herbiri farklı özellik, deneyim, yetenek , yaratıcılık ve bilgiye sahip bulunan örgüt üyeleridir. Entelektüel sermayenin kaynağı olan bilginin üreticisi konumundaki üyelerin, bilgi ve yetkinlikleri ile ortaya çıkardıkları katma değer, entelektüel sermayenin insan sermayesi unsurunu oluşturmaktadır.

Entelektüel sermayenin diğer unsurlarında olduğu gibi, insan sermayesi ile ilgili olarak da pek çok tanım yapılmıştır. Grantham, bir işletmenin insan sermayesini, ‘çalışanlarının bilgilerini işletme sorunlarına uygulayabilme yeteneği’²¹ olarak tanımlarken; Sullivan, bunun, ‘işletmenin faaliyet alanıyla ilgili konular hakkındaki know-how’ı ile kuruluş hafızasından oluştuğunu ve bireysel seviyede, müşteri sorunlarını çözmek için, çalışanlar, tedarikçiler ve diğer ilişkili tarafların yetenekleri’²² şeklinde tanımlanabileceğini belirtmiştir.

İnsan sermayesi ile ilgili olarak yapılan tanımlardaki ortak nokta, yalnızca doğru insanları işletmeye çekebilme ve onları elde tutabilmenin yanında, bu sermayenin, örgüte sürdürülebilir kazançlar sağlayan yapısal sermayeye dönüştürülebilmesinin gerekliliğidir. Ayrıca entelektüel sermayenin bu en önemli unsurunun, insanların beyinlerinde saklı olan örtülü bilginin açığa çıkarılmasını sağlayacak şekilde yönetilmesi de araştırmaların odak noktası haline gelmiştir.

Luthy; örgütlerin insan sermayesine sahip olamayacaklarını, onu ancak kiralayabileceklerini belirterek, bunun yaratıcılık ve yenilikçilik ile ölçülebilecek olan, örgütün insan kaynağını ne derece etkin kullandığı ile ilişkili olduğunu ileri sürmüştür.²³

Stewart’a göre, insan sermayesi buluşçuluğun kaynağıdır. İnsan sermayesinin öncelikli amacı, ister yeni ürün ve hizmetler, isterse iş proseslerinde daha ileri düzenlemeler biçiminde, buluşçuluk olduğuna göre, bir işletmede çalışan insanlar zamanlarını ve yeteneklerini büyük ölçüde yenilik getirici faaliyetlere yönelttiğinde

²¹ Charles E. Grantham, “A Framework for the Management Of Intellectual Capital in the Health Care Industry,” *Journal of Health Care Finance*, Cilt no 23, Sayı no 3: 1-19, (İlkbahar 1997), s.1.

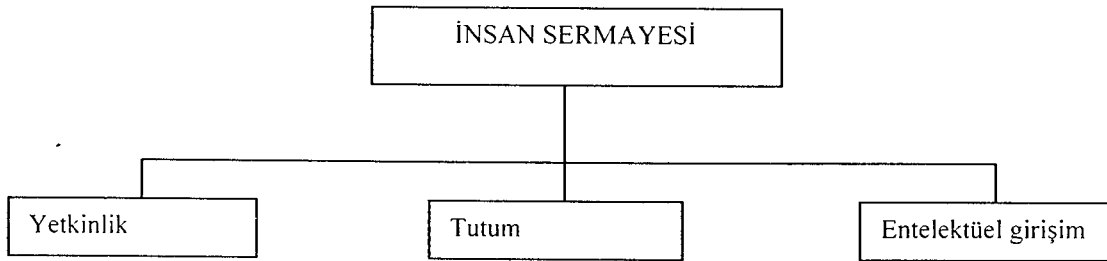
²² P. H. Sullivan. *Profiting From Intellectual Capital: Extracting Value From Innovation* (NewYork: J. Wiley, 1998), s.67.

²³ David H. Luthy, “Intellectual Capital and Its Measurement,” <http://www.3bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/htmls/25.htm>, 12.11.2002

insan sermayesi yaratılmış ve kullanılmış olur.²⁴ İnsan sermayesini geliştirmek için, insanların daha fazla bilgiye sahip olmasını ve işletmelerin de bu bilgilerden en yüksek düzeyde faydalanmasını sağlamak gerekmektedir. Bunun için ise, örtülü bilginin açık hale getirilmesine yönelik koşullar gerçekleştirilmelidir. Burada önemli olan, insan sermayesinin gelişimini sağlayacak kurulu bir altyapının varlığıdır. Bu altyapı sayesinde, bireysel yetkinlikleri, kolektif yetkinliklere dönüştürerek, kalıcı olan yapısal sermayenin bir parçası haline getirmek mümkündür.

İnsan sermayesinden etkin bir şekilde yararlanmak için, yapısal sermaye ve müşteri sermayesine gereksinim vardır. İşletmeye bir üstünlük kazandıracak biçimde müşterilere nasıl hizmet verileceğini bilen insanlar, insan sermayesinin nasıl oluşturulacağına ve bir işletme varlığı yaratmak üzere bireysel bilginin sermayeye nasıl katılacağına katkıda bulunmaktadır.

J ve G. Roos, Dragonetti ve Edvinsson, 1997 yılında yayınladıkları Entelektüel Sermaye isimli kitaplarında, insan kaynaklarının şirketler için önemli olduğu kadar şirketlerin insan sermayesine sahip olmadıklarını ve değerli çalışanlarını ellerinde tutmak için mümkün olan herşeyi yapmaları gerektiğini belirtmiş ve insan sermayesinin değerinin Şekil 6'da görüldüğü üzere, yetkinlik, tutum ve entelektüel girişimcilik toplamından meydana geldiğini ileri sürmüşlerdir.



Şekil 6. İnsan Sermayesinin Bileşenleri

J. Roos ve diğerleri, **Intellectual Capital: Navigating The New Business Landscape** (Macmillan Press 1997) s.34.

²⁴ Stewart, T., 1997, **Ön.ver.**, ss. 86-90.

Bu modeldeki unsurlardan biri olan yetkinliğin, bilgi ve beceri olmak üzere iki ana unsuru vardır. Burada sözü edilen bilgi, teknik ve akademik bilgidir. Genellikle kişinin eğitim seviyesi ile ilişkilidir. Bilgi, teorik kısmı oluşturmakla birlikte, beceriler pratik kısmı oluşturmaktadır. Geniş bilgisi olan bir kişi, çok düşük beceriye sahip olabilir ve bu bilgisini uygulamada güçlüklerle karşılaşabilir. Bilgi ve beceri arasındaki ayırımın en tipik örneği, bilgisayar kullanımınıdır. Çoğu insan bilgisayarın nasıl kullanıldığını bilmekte fakat pek çoğu bilgisayarın nasıl çalıştığı ya da kurulumu hakkında bilgiye sahip olmamaktadır. Tutumlar konusunda ise işletmeler çok az bir etkiye sahiptirler. Tutumlar çoğunlukla kişisel özelliklere bağlıdır ve işletmenin sarfedeceği eforla çok az geliştirilebilmektedir. Bazı değişiklikler mümkün olmakla birlikte, çevre tarafından güçlendirilebilmektedirler. Entelektüel zeka ise, bilgiyi bir koşuldan diğerine transfer edebilme, iki ayrı enformasyon arasındaki ortak noktaları görebilme, bunlar arasında bağlantı kurabilme ve şirketin bilgi ve çıktılarını yenilikçilik ve uyum doğrultusunda geliştirme yeteneğidir.²⁵

Edvinsson'a göre insan sermayesi, işletmenin değerleri, kültürü, felsefesi ile yaratıcılık ve yenilikçiliği de kapsamaktadır.²⁶ Bunların yanında insan sermayesi, değişen rekabet ortamında akıllı örgütlerin dinamiklerini ele geçirmek zorundadır. Bunu gerçekleştirmek için işletmeler, çalışanlarının becerilerini ne derece geliştirdikleri, yeni beceriler kazanıp kazanmadıkları ve bu yeni becerilerin tüm örgüt genelinde paylaşılıp paylaşılmadığını araştırmalıdır.

4.2. Yapısal Sermaye

Örgüt üyelerine, kendi yeteneklerine kaldıraç uygulama olanağını veren şey; örgüt yapısıdır. Örgütün içsel ve dışsal insan sermayesini örgütlerken, insan potansiyelini en yüksek seviyeye çıkaracak örgütsel yapıların yaratılması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, bilgiyi açık hale getirmeyi amaçlayan yapılar hedeflenmelidir.

Yapısal sermaye işletmenin finansal raporlarında yer alan tüm varlıklarını, arazi, bina ve teçhizatları kapsamaktadır. Aynı zamanda işletmenin imalat faaliyetleri ve satış

²⁵ Roos ve diğerleri, *Ön.ver.*, ss.34-35.

²⁶ Edvinsson ve Malone, *Ön.ver.*, ss.11-35.

gücü gibi yenilikçi süreçler için gerekli olan tamamlayıcı işletme varlıklarını da içine almaktadır.²⁷

Entelektüel sermayenin bu unsuru, insanların beyinlerinde saklı bulunan örtülü bilginin açığa çıkarılmasını sağlayarak, yenilikçilik ve yaratıcılık sürecini destekleyen ve insan sermayesinin sürekli gelişimini mümkün kılan bir alt yapı oluşturmaktadır. Böyle bir yapı oluşturulmadan, insan sermayesinden istenilen düzeyde yararlanılması beklenemez.

Yapısal sermaye unsurları, entelektüel mülkiyet ve onun dışında kalan üst yapı unsurları olmak üzere sınıflandırılabilir. Entelektüel mülkiyet: patentler, telif hakları, dizayn hakları, ticari sırlar, ticari markalar ve hizmet markalarını. üst yapı unsurları ise; yönetim felsefesi, işletme kültürü, yönetim süreçleri, bilgi sistemleri, ağ bilgi sistemleri ve finansal ilişkileri kapsamaktadır.²⁸

Yapısal sermaye açısından en önemli konu, insan unsurundan en etkin biçimde yarar sağlamayı olanaklı kılan yapıların oluşturulması ve insan sermayesini, yapısal sermayeye dönüştürebilme çabalarıdır.

Yapısal sermayenin unsurları konusunda çeşitli yazarlar, farklı unsurlar tanımlamışlardır. Edvinsson ve Malone yapısal sermayeyi; örgütsel sermaye, süreç sermayesi ve yenilik sermayesi olarak sınıflandırmışlardır. Örgütsel sermaye, örgütün iş yapma becerisini artıracak felsefesini ve sistemlerini; süreç sermayesi, mal ve hizmet dağıtımını sağlayan ve geliştiren teknikleri, yöntemleri ve programları; yenilik sermayesi ise, telif hakları ve ticari markalar gibi tescil edilmiş entelektüel mülkiyetle, işletmenin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerine devam etmesini sağlayan diğer tüm beceri ve teorilerden oluşan entelektüel varlıkları içerir.²⁹

Roos, Dragonetti ve Edvinsson'a göre yapısal sermaye genel olarak, tüm veri tabanlarını, örgüt şemalarını, el kitaplarını, entelektüel mülkiyeti ve işletmeye değeri, fiziksel değerinden daha yüksek olan varlıkları içermektedir. Yapısal sermayenin ilişkiler, örgüt ve yenileme- geliştirme olmak üzere üç unsuru vardır. İlişki sermayesinin en önemli kaynakları, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar ve diğer iştiraklerdir. Örgütsel sermaye ise, kültür, altyapı ve süreçlerden oluşur. Yenileme ve geliştirme sermayesi,

²⁷ Sullivan, P., 1998, **Ön.ver.**, s.68.

²⁸ "The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction" (Internet Version), Issued by International Federation of Accountants. <http://www.ifac.org>, 20.4.2000

²⁹ Edvinsson ve Malone, **Ön.ver.**, ss.35-36.

maddi olmayan ve gelecekte değer yaratabilecek herşeyi içermektedir. Bu sermaye, yapılandırılmış ya da yaratılmış ve gelecekteki değere etkisi olan tüm unsurları kapsar. Yeni ürün geliştirme, yeniden yapılanma, yeni eğitim programlarının geliştirilmesi, araştırma-geliştirme, yenileme ve geliştirme sermayesinin birer örneğidir.³⁰

İşletmelerin yapısal sermayelerinin bir kısmını entelektüel varlıkları oluşturmaktadır. Bu sermaye genellikle altyapı odaklı entelektüel varlıkların işletme tarafından yaratılıp kullanılmasıyla çoğalmaktadır. Aynı zamanda işletmeler büyüyüp daha fazla fiziksel varlıkla donatıldığında yapısal sermayeleri de artmaktadır.

Yapısal sermayenin en önemli özelliği, insan sermayesine destek ve altyapı sağlamasıdır. İnsan sermayesine doğrudan katkısı bilgisayarlar, telefonlar gibi fiziksel; enformasyon sistemleri, bilgisayar yazılımları, iş prosedürleri, pazarlama planları ve şirket know-how'ı gibi soyut elementleri içermektedir. Dolaylı katkısı ise, binalar, aydınlatmalar, elektrik gibi fiziksel unsurlar ile stratejik planlar, ücret sistemleri, sermaye yapıları ve tedarikçilerle ilişkiler gibi soyut unsurları kapsamaktadır.³¹ Diğer yandan yapısal sermaye, insan sermayesinin bilgiyi yaratıp geliştirebilmesi, yenilikçi fikirler üretebilmesi ve yaratıcılığını açığa çıkarabilmesi için gerekli olan destekleyici örgütsel koşulları sağlamaktadır.

İnsan sermayesini ve bilgiyi yapısal sermayeye dönüştürebilmenin yolu, bilginin bir işletme varlığı haline gelmesini sağlamaktır. Çünkü diğer iki entelektüel sermaye unsurundan yalnızca yapısal sermaye işletmeye aittir. Yapısal sermaye kapsamında değerlendirilen teknolojiler, icatlar, süreçler ve yayınlar patente bağlanabilir, telif haklarıyla ya da ticari sır yasalarıyla korunabilir.

Yapısal sermayenin hizmet etmesi gereken iki amaç vardır; bunlardan biri, aktarılabilecek bilgi bütünlerini düzen altına almak, tersi durumda kaybolabilecek tarifleri korumaktır. İkincisi, insanların tam zamanında devreye girebilecekleri biçimde verilere, uzmanlara ve uzmanlığa -bilgi bütünleri dahil- ulaşmasını sağlamaktır.³² Bilgiye yapılacak olan bu yatırımın getirisi için, bilginin serbestçe akışını sağlayan ve yenilikçilik ile yaratıcılığı engelleyen katı kuralları ortadan kaldırmayı olanaklı kılan sistemler, süreçler ve örgüt kültürü gereklidir.

³⁰ Roos ve diğerleri, **Ön.ver.**, s.42.

³¹ Sullivan, P., 2000, **Ön.ver.**, ss.160-232.

³² Stewart, T., 1997, **Ön.ver.**, ss.107-110.

4.3. Müşteri Sermayesi

İlişkiler sermayesi olarak da adlandırılan müşteri sermayesi; müşteri bağlılığı, sürekliliği, firma ünü, dağıtıcı ve toptancılarla olan ilişkiler gibi işletmenin dış çevreyle olan bağlantılarını içerir ve işletme için katma değer yaratabilecek işletme dışı tüm taraflarla ilgilidir.

Bilgi ekonomisinde, enformasyonun değerli hale gelmesi ile birlikte, müşterilere olan ilgi de artmaya başlamıştır. Çünkü eskisine oranla müşteriler, bilgi teknolojilerinin yardımıyla, şirketler hakkında daha fazla bilgiye sahip durumdadırlar.

İşletmeler, müşteri sermayesine de insan sermayesi gibi sahip değildirlir. Müşteriler de işgörenler gibi işletmeyi her an terk edebilirler. Bu nedenle entelektüel sermaye yönetiminde insan sermayesi ve müşteri sermayesinin, kalıcı olan yapısal sermayeye dönüştürülmesi önemlidir. Aslında entelektüel sermaye yönetiminin en çok değer yaratan kısmı, entelektüel sermaye unsurları arasında oluşan dinamik etkileşim ile yaratılan yapısal sermayeyi kayda almaktır. Çünkü yapısal sermaye, işletmece sahip olunan ve alınıp satılabilen tek entelektüel sermaye unsurudur.³³

Müşteri sermayesi, insan sermayesi ve yapısal sermaye ile etkileşim içindedir. İnsan sermayesi, çalışanların müşterilerle doğrudan etkileşime girdiklerinde ve müşteri beklentilerini tam olarak algıladıklarında gelişmektedir. Yine yapısal sermaye de, örgütün, müşterilerinden öğrenme yoluyla ve onlarla kendi sahip olduğu enformasyonu paylaşarak örgüte yarar sağlayacak bir duruma dönüşmektedir.

Sullivan'a göre müşteri sermayesi, firmanın geçmişteki, şimdiki ve potansiyel müşterilerine ait demografik ve tarihi enformasyondur. Ayrıca, firmanın iç ve dış müşterileriyle olan ilişkilerini kapsar. Dağıtım kanalları ve satıcılarla olan ilişkileri, müşteri sermayesinin kritik bölümünü oluşturur. Marka hakkı, imaj ve toplum görüşü gibi kavramlar da müşteri sermayesi kapsamındadır.³⁴

5. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ

Entelektüel sermayenin tam olarak ne olduğu üzerindeki görüşlerdeki çeşitlilik, konu üzerindeki geniş alana yayılmış ilgi ve bakış açılarının bir sonucudur. Her bir tanım, bunu kullananların bakış açısı ve ilgileriyle tutarlı ve anlaşılır şekilde diğerlerinin

³³ L. Edvinsson, "Developing Intellectual Capital at Scandia," *Long Range Planning*, Cilt no 30, Sayı no 3 (June 1997), s.369.

³⁴ Sullivan, P., 1998, *Ön.ver.*, ss.67-68.

görüş açıları ve ilgilerini ihmal edecek şekildedir. Entelektüel sermaye kavramı ile ilgilenenler, aşağıda sıralanan çeşitli gruplara ayrılma eğilimindedirler;³⁵

- **Entelektüel sermayenin bilgi ve öğrenme alanı ile ilgilenenler;** insan sermayesi ve entelektüel sermayenin örtülü (gizli) unsurlarını ön planda tutarlar. Özellikle yeni ve daha çok bilgi yaratımı ile yöntemler ve en verimli olabilmek için gerekli yaratıcı süreçleri destekleyen çevre koşulları ile ilgilenmektedirler.
- **Bilgi yönetimi alanı ile ilgilenenler;** kendileri için gerekli olan veri ve enformasyonun nerede bulunduğu, ne zaman bu veri ve enformasyona ihtiyaç duyulacağı ve bunların en etkili biçimde nasıl ele geçirileceği üzerinde durmaktadırlar. Bu kavram sıklıkla bilgisayar tabanlı enformasyon sistemleri ile eşanlı olarak kullanılmaktadır.
- **Yenilikçilik yönetimi ile ilgilenenler;** etkililik ve etkinliğin nasıl geliştirileceği, organizasyondaki en büyük ilgi ve değerleri tanımlamak için hangi fikirlerin ortaya çıkarılacağı ve bunların nasıl korunacağı konuları üzerine odaklanmışlardır. Bu konu bazen Araştırma-Geliştirme Yönetimi'ni tanımlamak için kullanılmaktadır.
- **Sermaye piyasaları ile ilgilenen insanlar,** entelektüel sermayeyi bir işletme varlığı olarak görmektedirler ve şirketin entelektüel sermaye miktarı, bu sermayenin nasıl değerlendirildiği ve bu değerlerin etkilerinin şirket bilançosuna nasıl yansıdığı gibi konular üzerinde durmaktadırlar.
- **Hissedarlar;** entelektüel sermayenin finansal yönü ile ilgilenmektedirler. Firmanın entelektüel sermayesini bir işletme varlığı olarak görürler ve bu sermayenin miktar ve kullanımı ile ilgilenirler. İlgileri genellikle, entelektüel sermayenin, verimliliği veya stratejik konumlanmayı geliştirmek için, nasıl belli bir noktada odaklanarak, kaldıraç gücü olarak kullanılabileceği yönündedir.
- **Şirket yöneticileri;** şirketin entelektüel sermayesini yönetenlerdir. Entelektüel sermayeyi işletme varlığı olarak görmelerine rağmen odak noktaları, entelektüel sermaye miktarını artırmak ve daha da önemlisi nakit akışını artırmak için bu sermayenin nasıl yönetilmesi gerektiği konuları

³⁵ Sullivan, P., 2000, **Ön.ver.**, ss.5-7.

üzerindedir. Yöneticiler, çoğunlukla, şirketin gelecekteki nakit akışını ortaya çıkarmak, ekonomik kazanç ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak konuları ile ilgilenmektedirler.

Entelektüel sermaye konusu ile ilgili tartışmalar, yöneticilerin farklı bakış açılarına sahip olmaları (bilgi tabanlı ve ekonomik tabanlı görüş açıları) ve farklı entelektüel sermaye modellerini kullanmalarının yanı sıra, herbir organizasyonun içinde bulunduğu, farklı içsel ve dışsal koşullardan kaynaklanmaktadır. Farklı koşullar altında faaliyet gösteren şirketler, entelektüel sermayelerini de farklı şekillerde yönetme gerekliliği içindedirler. Bu gereklilik, entelektüel sermaye yönetiminin, Değer Yaratımı ve Değerin Ortaya Çıkarılması olmak üzere iki ayrı alana odaklanmasına neden olmuştur.

5.1. Entelektüel Sermaye Yönetiminin ‘Değerin Yaratılması’ Boyutu

Değer yaratımı (Value Creation), yeni bilginin yaratılması ve bunun yeniliklere, icatlara dönüştürülerek ticari değer elde edilmesini içermektedir. Değer yaratımı konusunda yönetim, insan sermayesi ve şirket çalışanları üzerine odaklanır. Değer yaratımı faaliyetleri; eğitim, staj, bilgi, icatlar, örgütsel yapının kurulması, örgütsel ve bireysel müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, değer ve kültürün yönetimi gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetler, yenilikçiliği, yeni örgütsel şekilleri, organizasyondaki birey ve gruplar arasındaki ilişkileri geliştirmeye yarayan metotlarla ilişkilidir. Aynı zamanda, bilgi yönetim sistemleri olarak adlandırılan enformasyon paylaşım sistemleriyle bağlantılı faaliyetleri içerir. Değer yaratımı, organizasyondaki insan sermayesi tarafından yaratılmış bilginin, değerler, karar süreçleri, veri tabanları, dönüştürücü mekanizmalar, varlık yönetim sistemleri ve yetenekler yaratmak için kullanılmasını gerektirmektedir.³⁶

5.1.1. Değerin Yaratılmasında Entelektüel Bir Değer Olarak Bilgi ve Bilgi Uygulama Stratejileri

Günümüzde entelektüel sermaye konusu üzerine odaklanmış şirketler, bilgi şirketi olarak tanımlanmaktadır. Bilgi şirketleri, bilgilerini (entelektüel sermayelerini)

³⁶ Aynı, ss.225-227.

rekabetçi üstünlüğün ana kaynağı olarak görmektedirler. Kendi spesifik ürün ya da pazar bilgilerini, rakiplerinden farklılık yaratmak için kullanırlar.

Örtülü bilgi ve kodlanmış (bir sisteme göre düzenlenmiş) bilgi olmak üzere bilginin iki türünden söz etmek mümkündür. Kodlanmış bilgi, el yazımı dokümanlar, bilgisayar programları gibi bazı iletişim araçlarında yer alır. Örtülü bilgi ise bireylerin içinde, beceri, yetenek ve hüner olarak saklı kalmış bilgidir.

Bilgi şirketlerinde, entelektüel sermaye hem örtülü hem de kodlanmış bilgiyi kapsamaktadır.³⁷

David Teece ise açık ve örtülü bilgiyi şu şekilde tanımlamıştır; ‘ İfade edilmesi zor olmakla birlikte anlamlı olan bilgi örtülü bilgidir. Yazılan bir değerlendirme raporu, bilgisayar kodu v.b. gibi kodlanmamış bilginin yazılı hale getirilip bir fiziksel ortama kaydedilmesi açık bilgiyi oluşturur. İnsanların söylediklerinden daha fazlasını bilmeleri örtülü bilgi ve açık bilgi arasındaki farkı ortaya koymaktadır.’³⁸

Örtülü bilgi, bireylerin içinde, beyinlerinde taşıdıkları bilgidir. Çok fazla içselleştirilmiş olduğundan. bazen ona sahip olduğunun dahi farkına varmak mümkün olmayabilir ve sıkça yapılan bir hata da başkalarının da aynı bilgilere benzer düzeyde sahip olduğunu varsaymaktır. Bu durum örtülü bilginin paylaşılmasını güçleştirmektedir. Her çalışan belli düzeyde örtülü bilgiye sahiptir. Bu bilgilerin toplamının oluşturduğu kolektif güç bir organizasyon için oldukça önemlidir.

Bilgiyi paylaşabilmek için öncelikle onu açık hale getirmek gerekmektedir. Açık ve örtülü bilgi kendi içlerinde biçim değiştirebilirler. Bir dönüşüm ya da bilgi hareketi olarak da ifade edilebilecek bu transferin yani bilginin bir kişiden diğerine aktarılmasının dört yolu bulunmaktadır;

Örtülüden açığa (Dışsallaştırma); Bildiklerimizi somut hale getirdiğimizde gerçekleşir. Örneğin; bir kişinin bildiği bir konuda kitap yazması gibi. Yazmak, beynin içindeki örtülü bilgiyi başkalarının anlayabileceği açık bilgiye dönüştürme sürecidir.

Açıktan örtülüye (İçselleştirme); Yeni bulunan bir bilgi parçası üzerinde özümleme, değerlendirme ve yansıtma sonunda gerçekleşir. Tipik olarak bu sürecin parçası olarak öğrenilenler yazılabilir ve uygulanabilir.

³⁷ Aynı, ss. 227-228.

³⁸David Teece “Capturing Value From Knowledge Assets: The New Economy,” *California Management Review*, Vol 40, No 3 (Spring 1998), ss.55-79.

Açıktan açığa (Birleştirme); Bir konu bir kişi ya da topluluğa sunulduğunda veya bir tartışma ortamında bulunulduğunda ortaya çıkar. Söylenecekler hazırlanırken örtülü bilgi, açık bilgiye dönüştürülmüş olur. Dinleyenler bu açık bilgiyi, açık bilgi olarak alırlar. Eğer bu onlar için bir değer ifade ediyorsa, içselleştirme sürecine gireceklerdir.

Örtülüden örtülüye transfer (Sosyalleşme); Başkalarıyla etkileşime girildiğinde gerçekleşir ve çoğu kez bilinçaltı düzeyde bir bilgi transferi olur. Beden dilinden, duygu ve davranışlardan örtülü bilgi transferi gerçekleşebilir. Örneğin: bir kişiyi bir şey yaparken izlemek ve benzer bir işi kendimiz yaptığımızda kullanabileceğimiz bazı yararlı sonuçlar çıkarmak gibi. Bilgi şirketlerinde, üzerinde durulması ve geliştirilmesi gereken bilgi transfer türü bu olmalıdır.³⁹

Hansen, Nohria ve Tierny, 1999 yılında yaptıkları bir çalışma⁴⁰ sonucunda, pek çok endüstrideki bilgi uygulamalarını inceleyerek, bilgi uygulama stratejilerinde kullanılan iki yöntem belirlemişlerdir. Bunlardan birincisi kodlama (codification), diğeri ise kişiselleştirme (personalization) dir. Kodlama metodunda, bilgi dikkatle toplanır ve örgütte çalışanların istediklerinde kolayca kullanabilecekleri biçimde veri tabanlarında depolanır. Kişiselleştirme stratejisini uygulayan şirketlerde, bilgi, bunu geliştiren ve birebir ilişkilerle paylaşan kişiye yakın olarak bağlanmıştır.

Bilgisayarların esas görevi, bilgiyi depolamak değil, insanlara bilgi iletişimde yardım etmektir. Şirketin hangi stratejiyi benimseyeceği, şirketin müşterilerine hizmet verme şekli, işin ekonomik yapısı ve insanların bilgiyi ne derece saklı tuttıkları gibi konularla ilgilidir.

Kodlama stratejisi, endüstri çağındaki makine mantığı üzerine kurulmuştur. Bu strateji, açık bilginin tekrarlanan kullanımı ve standart çözümlerin yürütülmesinde kullanılmaktadır. Kişiselleştirme stratejisi ise organizma mantığı ve self organizasyon prensipleri temeline dayanan bilgi çağı için geçerlidir. Örtülü bilginin paylaşımı ile bireylerin sorunlara çözüm bulma yeteneklerinin geliştirilmesinde rol oynamaktadır.

³⁹ İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi** (İstanbul: Kariyer Yayıncılık Ltd. Şti., 2002), ss.62-64.

⁴⁰ "T. M. Hansen, N. Nohria ve T. Tierney, What's Your Strategy for Managing Knowledge (Harvard Business Review, March-April 1999, ss.106-116" Charles Ehin, Unleashing Intellectual Capital (Butterworth Heinemann, 2000) ss.150-151'deki alıntı.

Endüstri çağından bilgi çağına geçildiği düşünülürken, her iki stratejinin de kullanıldığı ancak kişiselleştirme stratejisinin baskın olduğu görülmektedir. Belirsizlik, çok anlamlılık ve stratejik süreksizlik norm haline geldiğinden, tekrar kullanılabilen açık bilgi daha az elverişli hale gelmiştir. Belirli durumlara özgü sorun çözme becerisi, yüksek düzeydeki örtülü bilginin merkezde yerini almasıyla bağlantılıdır.⁴¹

5.1.2. Entelektüel Sermaye Yönetimini Destekleyen Bilgi Yönetimi Süreci Modelleri ve Faaliyetleri

Entelektüel sermayenin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için, bilgi yönetimi faaliyetlerinin tüm örgüt genelinde uygulanması gerekmektedir.

Bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye kavramları genellikle birbirleriyle karıştırılmaktadır. Entelektüel sermaye, bilgi yönetimi uygulamalarını da içine alan daha geniş bir kavramdır. Bilgi yönetimi, bilgiyi bir nesne olarak ele almakta ve bilginin depolanması, bir yerden başka bir yere taşınması ile ilgilenmektedir.

Entelektüel sermaye yönetiminin 'değer yaratılması boyutu', bilgi yönetim sistemleri olarak adlandırılan enformasyon paylaşım sistemleriyle ilişkili faaliyetleri içermektedir. Örgütteki bilgilerin yeni değerler ve yetenekler yaratmak üzere kullanılmasında bilgi yönetim sistemlerinden nasıl faydalanılacağı değer yaratılması kapsamında incelenmektedir.

Bilgi yönetimini daha iyi kavrayabilmek için temel adım ve eylemlerinin neler olduğunun açıklanması gerekmektedir. Burada kavramsallaştırma, yansıtma, eylem planlama ve gözden geçirme olarak adlandırılan dört temel adımdan söz edilebilir.

Kavramsallaştırma, bir organizasyonun hangi bilgi varlıklarına sahip olduğunu belirlemek için bir araştırma ve sınıflandırma çalışması yapmaktır. Bilgi varlıklarının nerede olduğunu, neler içerdiğini, nasıl bir biçimde bulunduğunu, ne kadar ulaşılabilir olduğunu ve faydasının ne olduğunu araştırmaktır.

Yansıtma, bilginin organizasyona nasıl değer katabileceğini analiz etmektir. Bilgi varlığını kullanmanın fırsatlarının neler olduğunu incelemek, kullanımının etkisinin ne olacağını araştırmak, kullanımının önündeki engellerin neler olduğunu belirlemek ve onun organizasyona sağlayacağı değer artışının ne olacağını analiz etmek, değerini ölçmek ve değerlendirmektir.

⁴¹ Charles Ehin, *Unleashing Intellectual Capital* (Butterworth Heinemann, 2000), ss.150-151.

Eylem planlama, daha iyi kullanma ve daha fazla katma değer elde etmek için gerekli eylemleri belirlemektir. Bilgi varlığını kullanmak için eylemlerin nasıl planlanması, nasıl başlatılması ve nasıl izlenmesi gerektiğini kararlaştırma, bilgi varlığını bağlantılı faaliyetlerle bütünleştirmektir.

Gözden geçirme, katma değeri sağlamak için bilgi kullanımının gözden geçirilmesidir. Bilgi varlığının kullanılmasının arzulanan katma değeri sağlayıp sağlamadığını ve tekrar kullanım için nasıl korunması gerektiğini belirlemek ve kullanımının yeni bazı fırsatlar yaratıp yaratmadığını gözden geçirmeyi kapsar.

Bilginin başarı şansı olacak bir şekilde yönetilmeye başlanması için organizasyonda bilgi artışına olan ihtiyacın açıkça dile getirilmesi gerekir. Böyle bir ihtiyacın olduğuna inanmak ve kendini bu işe adanmak tepe yönetimden tüm çalışanlara örnek olacak şekilde başlatılmalıdır. Bunun ötesinde, organizasyonda liderlik yetenekleri ve daha fazla gelişme istekliliği olmalıdır. Daha sonra, neden bilgi yönetimine ihtiyaç duyulduğunu açıklayacak şekilde bir strateji belirlenmeli, bu stratejiyi gerçekleştirecek bir ana plan hazırlanmalı ve onaylanmalıdır. Bu yaklaşım, bilgi yönetimi stratejik projesinin kolaylıkla uygulamaya konulmasını sağlayacaktır. Uygulama sırasındaki temel eylemler; bilgiyi yaratmak, çekirdek bilgiyi ele geçirmek, bilgiyi kullanıma sokmak ve topluluklar arası paylaşımdır.⁴²

İşletmelerde bilgi yaratımının gerçekleştirilebilmesi için, sosyal sermaye ve örgütlenme yapısının önemi büyüktür. Yaratıcı fikirler, insanların özgürce kendilerini ifade edebildikleri örgütsel koşullarda açığa çıkmaktadır. Bu nedenle bilginin yaratılmasında uygun örgütsel koşulların sağlanması gerekmektedir. Çekirdek bilginin ele geçirilmesinde, tüm örgütün bilgi yönetiminin değerini anlaması, hangi bilgi türüne gereksinim duyulduğunun ve bu bilginin nerede bulunduğunun saptanması ile ele geçirilmesi için gereken teknik altyapının oluşturulması önemlidir.

Bilgi yaratılıp, ele geçirildikten sonra kullanıma sokulması gerekmektedir. Bu aşama, ileri teknolojilerin kullanılarak, herkesin bilgiye her an ulaşabilmesini sağlamaktadır. Kullanıma sokulan bilginin, topluluklar arası paylaşımında ise örgüt genelinde uygulama topluluklarının harekete geçirilmesini mümkün kılan koşulların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Çünkü bilginin en yüksek düzeyde paylaşım yeri, bu topluluklardır.

⁴² Barutçugil. **Ön.ver.**, ss.70-73.

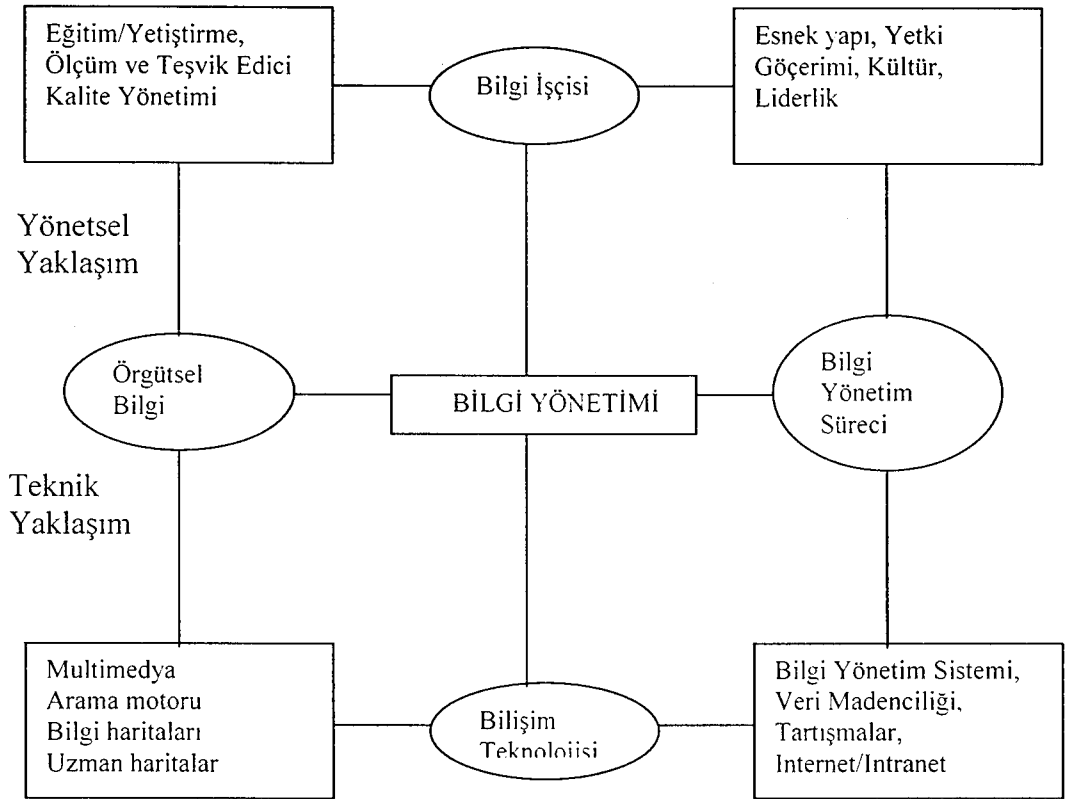
Bilgi yönetimi süreci ile ilgili ortaya konulmuş modeller; sosyal olarak yapılandırılmış modeller ve bilgi yönetim uygulamalarının evrim aşamalarına ilişkin modeller şeklinde sınıflandırılmıştır.

Sosyal olarak yapılandırılmış modeller, bilgiyi kapsamlı bir biçimde tanımlamakta ve bilgiyi örgütün sosyal süreçleri ve öğrenme süreçleri ile ilişkilendirmektedir. Bilgi yönetimi ile ilgili çalışmalar tarandığında, sosyal olarak yapılandırılmış bilgi yönetim modellerinden en sık incelenen Demarest'in, Clark ve Staunton'un modellerinden uyarladığı model olduğu görülmektedir. Bu modele göre bilgi yönetimi;

- Bilginin yapılandırılması,
- Bilginin yayılması,
- Bilginin kullanılması,
- Bilginin somutlaştırılması olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır.

Demarest'in modelinde bilgi yalnızca bilimsel olarak yapılandırılmamakta, model sosyal yapılandırılmayı da içermektedir. Aynı biçimde bilgi yalnızca açık bazı programlar aracılığıyla değil, sosyal değişim süreçleri ile de örgüt içinde tutulmaktadır. Üçüncü aşamada yayılmakta olan bilgi, ticari bir değer yaratmak üzere kullanılmaktadır.

Bilgi yönetimi uygulamalarının evrim aşamalarına ilişkin modellerden biri de, Şekil 7'deki, Lee ve Kim'in ortaya koymuş oldukları modeldir. Lee ve Kim, bilgi yönetiminin yönetsel ve teknik bileşenleri içerdiğini savunmaktadırlar. Buna göre bilgi yönetimi temelde dört bileşeni içermektedir. Bunlar; bilgi işçileri, örgütsel bilgi, bilgi yönetim süreci ve bilişim teknolojileridir. İşletmelerde bilgi yönetimi uygulamalarını evrimsel bir akış ile ele alan Lee ve Kim bilgi yönetiminin evrimini dört aşamalı olarak incelemektedirler. Başlangıç aşaması, yayılma aşaması, bütünleşme aşaması ve şebekeleşme aşaması. Örgüt geliştirme yazınındaki çalışmaları temel alan bu model, başlangıç aşamasından şebekeleşme aşamasına doğru yönetsel amaç ve eylemlerin değişeceğini öngörmektedir. Buna göre bilgi yönetimi uygulamalarının amaçları, bilgi yönetiminde değişime hazırlık, değişimin yayılması ve değişimin içsel ve dışsal olarak uygulanması biçiminde gelişecektir.



Şekil 7. Bilgi Yönetiminin Bileşenleri

P. Süral, Ö. Özmen ve Ö. Saatçioğlu, "Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesine İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve," **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı** (Kocaeli: 2002), ss.469-479.

Lee ve Kim'in çalışmasının bilgi yönetimi modelleri ile ilgili bütünleştirilmiş bir çerçeve oluşturmak açısından iki yönde katkısı vardır. Bunlardan ilki, bilgi yönetiminin yönetsel ve teknik olmak üzere iki boyutu olduğunu ve her iki boyutun karşılıklı ilişkilerinin önemini vurgulamasıdır. İkincisi ise bilgi yönetimi uygulamalarının işletmelerde evrimsel bir şekilde geliştiğini vurguluyor olmasıdır.

Bilgi yönetimi uygulamalarının etkinliğini artırmak için, modeller birbirlerini tamamlayacak biçimde birlikte incelenmelidir. Bilgi yönetimi ile ilgili araştırma ve uygulamalarda da konuyu yönetsel ve teknik boyutları ile ele alabilecek farklı eğitim ve becerilere sahip kişilerin bir araya gelmeleri etkinliği artıracaktır. Örgütün yapısı, kültürü, kullandığı teknolojiler, insan kaynağı, yönetsel süreçler ve bilgi işleme süreci ancak birlikte incelenip birbirleriyle uyumlaştırıldığında istenilen değeri yaratabileceklerdir. Ayrıca, bilgi yönetimi, birey, grup, örgüt ve örgütler arası düzeylerde ele alınıp incelenmeli ve her düzeyde etkinleştirilmelidir.

Bilgi yönetimi, bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi, tutulması ve kullanılması ile ilgilidir. Bilgi yönetimi ile veriler, enformasyona ve enformasyonlar bilgiye dönüştürülmektedir. Bilgi yönetiminde öncelikli olan. bilgilerin, açıklık-örtülülük, kodlanma, yayılma ve örgütsel düzeyler bakımından sınıflandırılmasıdır. Yazın taraması sonucunda, bazı araştırmacıların özellikle örtülü bilgiyi göz ardı ettikleri görülmektedir.⁴³

5.2. Entelektüel Sermaye Yönetiminin 'Değerin Ortaya Çıkarılması' Boyutu

Varolan değerlerin ortaya çıkarılması (Value Extraction) finansal faaliyetlerle ilgilidir. Yaratılmış değerlerin, örgüt için yararlı bir şekle dönüştürülmesini kapsar. Firmanın kaynak tabanlı faaliyetleri olarak da adlandırılan bu faaliyetler, ekonomi, hukuk, işletme, finans ve muhasebe literatür ve teknikleri üzerine kurulmuştur. Bunlar, sıklıkla, firmanın yenilikçiliğini, icatlarını, nakte ya da bir çeşit stratejik pozisyona dönüştürmesini gerekli kılmaktadır.⁴⁴

5.3. Entelektüel Sermaye Yönetimi Sürecinin Aşamaları

Entelektüel sermayenin, değer yaratımı ve varolan değerlerin ortaya çıkarılması faaliyetlerinin gerektiği şekilde yerine getirilebilmesi için, tüm organizasyon genelinde gerçekleştirilmesi gereken aşamalar söz konusudur.

Nick Bontis, entelektüel sermaye yönetimi için on aşamalı bir süreç önermektedir. Bunlar;⁴⁵

- Öncelikle bilgi yönetimi uygulamalarının belirlenmesi,
- Eğitim ve değerlendirme için, bilgi yönetiminin zorunluluk haline getirilmesi,
- Faaliyet alanı ve işle ilgili bilgilerin fonksiyonlarının tanımlanması,
- Entelektüel sermayenin geliştirilmesinden sorumlu bir liderin görevlendirilmesi,

⁴³ Pınar Süral, Ömür Özmen ve Ömür Saatçioğlu, "Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesine İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve," **1.Ulusal Bilgi,Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı** (Kocaeli: 2002), ss.469-479.

⁴⁴ Sullivan, P., 2000, **Ön.ver.**, ss.225-227.

⁴⁵ N. Bontis, "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing And Advancing the State of the Field" **International Journal of Technology Management**, Vol 18, No 516: 7/8, ss.24-25.

- Örgüt içindeki insan ve sistem bilgisini içeren bir planın çıkarılarak entelektüel varlıkların sınıflandırılması,
- Örgüt üyeleri arasındaki işbirliğini yaygınlaştıran enformasyon yönetim sistemi kullanılması ve uzmanların belirtildiği listelerin hazırlanması,
- Bilgi yönetimi alanında çalışanların bilgi paylaşımını cesaretlendiren bir ödül sisteminin geliştirilmesi,
- Entelektüel sermaye denetiminin sağlanması,
- Doldurulması gereken boşlukların belirlenmesi,
- Bilgi portföyünün hazırlanması ve yıllık rapora eklenerek yayınlanması.

Bu süreç, entelektüel sermaye yönetiminin, entelektüel sermayenin ele geçirilmesine yönelik olarak işletmelerin şu anda sahip oldukları entelektüel varlıklarını belirlemelerine yardımcı olacak açık bilgi kaynaklarının düzenlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bunun yanında, işletme için daha büyük önem taşıyan konu, örtülü bilginin paylaşımını mümkün kılan sosyal yapının oluşturularak, insan sermayesi ve müşteri sermayesinin etkin yönetimini gerçekleştirmektir. Entelektüel sermaye yönetimi aynı zamanda sosyal bir süreçtir ve şu aşamaları içermelidir;

- Karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi, topluluk bilincinin yerleştirilmesi, sistem düşüncesinin yaygınlaştırılması ve ortak amaçlarda birlik sağlanması şeklinde açıklanabilecek sosyal sermaye temellerinin atılması,
- Kimlik paylaşımının yaygınlaştırılması,
- Kendi kendini yöneten ekiplerin yaratılması.
- Gönüllü işbirlikçi davranışların yaygınlaşmasını sağlayacak paylaşımı artırıcı koşulların oluşturulması,
- Açık bilgi, örtülü bilgi ve dinamik temel yetkinliklerin karşılıklı etkileşiminden doğan gücün yapılandırılması.

5.4. Entelektüel Sermaye Yönetim Sürecini Oluşturan Faaliyetler

Entelektüel sermaye yönetimi, hammadde niteliğindeki bilginin işletme için değer ifade edecek bir bilgi ürününe dönüştürülmesini sağlar. İşletmedeki bir bireyin bilgi ve becerisi, işletme bilgisine dönüştürülüp desteklenmemişse, birey için bir değer ifade edebilir ancak işletme için ele geçirilmemiş gizli bir değer kaynağı olarak kalır.

Bireyin bilgisi, örgütsel değer yaratmak amacıyla kullanılıp paylaşıldığında entelektüel sermayenin parçası haline gelecektir.⁴⁶

Entelektüel sermayenin sistematik yönetimi için, paylaşılmış bilgi ve deneyimin sürekli olarak yeniden işlenmesi ve yaratıcı biçimde kullanılması gerekmektedir. Bu da, yeteneklerin yapılandırılarak, çalışanların evlerine döndükten sonra bunların işletmede kalmasının güvence altına alınmasını gerektirmektedir. Bunun sonucunda bu yetenek ve beceriler, işletmenin yapısal sermayesinin bir parçası haline gelmektedir. Bu durum ise, hızlı bilgi paylaşımı ile sürekli ve kolektif bilgi gelişimi için gerekli koşulları yaratmaktadır. Yapılandırılmış, kolay erişilebilir iş süreçleri sayesinde, insan sermayesi aynı zamanda daha üretken hale gelecektir. İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesini birlikte etkin olarak yönetebilmek için, birbirleriyle yakından ilişkili olan tüm bu faaliyetlerin koordinasyonu gereklidir.

Brooking, entelektüel sermaye yönetim sürecini oluşturan faaliyetleri şu şekilde sıralamıştır;⁴⁷

- Entelektüel sermayenin tanımlanması,
- Entelektüel sermaye politikasının geliştirilmesi,
- Entelektüel sermayenin denetlenmesi,
- Entelektüel sermaye bilgi tabanının dosyalanması ve saklanması,
- Entelektüel sermayenin korunması,
- Entelektüel sermayenin geliştirilmesi ve yenilenmesi,
- Entelektüel sermayenin yazılı hale getirilmesi.

⁴⁶ Bernadette Lynn, "Intellectual Capital," *The Management Accounting Magazine*. Vol 72, No 1 (February 1998), s.11.

⁴⁷ Brooking. *Ön.ver.*, s.130.

2. BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİNDE SOSYAL SERMAYE VE ÖRGÜTLENME YAPISININ ROLÜ

1. SOSYAL SERMAYE YAPISI

Entelektüel sermayenin etkin yönetimi, işletmedeki gönüllü işbirlikçi davranışları açığa çıkarmak yoluyla örtülü bilginin paylaşımını olanaklı hale getiren ve bu sayede entelektüel varlıkların yaratılması, ele geçirilmesi ve geliştirilmesine katkıda bulunan sosyal sermayenin varlığını gerektirmektedir.

1.1. Sosyal Sermaye Kavramı

Sosyal sermaye kavramı yazılı literatürde ilk kez 1916 yılında, okul toplulukları merkezleri konusundaki bir tartışma nedeniyle yer almış ve daha sonra, aralarında Jane Jacobs, George Homans ve John R. Seely'nin de bulunduğu akademisyenler tarafından kullanılmıştır.

Harvard siyaset bilimcisi Robert Putnam'a göre sosyal sermaye, karşılıklı yarara dayalı koordinasyonu ve işbirliğini kolaylaştıran şebekeler, normlar ve sosyal güven gibi toplumsal örgütlerin sahip olduğu özellikleri ifade etmektedir.⁴⁸

Sosyal sermaye, bir örgütü ya da işbirliği içindeki herhangi bir grubu, kendi özel amaçlarını gerçekleştirme niyeti taşıyan bireyler topluluğundan daha fazla bir şey haline getirir. Sosyal sermaye, insanlar arasındaki mesafe üzerine kurulmuş bir köprüdür. Tipik unsurları arasında, yüksek düzeyde güven, sağlam kişisel şebekeler ve canlı topluluklar, anlayış ortaklığı ile ortak bir girişime eşit katılım duygusu yani bireyleri bir grup haline getiren herşey bulunmaktadır. Bu türden bağlılık; işbirliğini, sadakati, bilgiye ve yeteneğe hızlı erişimi ve düzenli örgütsel davranışı destekler.⁴⁹

⁴⁸ Robert Putnam. "Bowling Alone: America's Declining Social Capital," *Journal of Democracy* 6, no 1 (1995), ss.65-78.

⁴⁹ Don Cohen ve Laurence Prusak. *Kavrayamadığımız Zenginlik; Kuruluşların Sosyal Sermayesi*. Çeviren: Ahmet Kardam (İstanbul: Mess Yayın, 2001), s.20.

Sosyologların, şebeke ve toplulukların gelişimine, norm ve değerlerin aktarımına ve kolektifliğin anlamına giderek daha fazla önem vermeleri, kültür ve örgütlerdeki sosyal sermaye konusundaki anlayışa önemli katkılarda bulunmaktadır.

Sosyal sermayenin unsurlarından çoğu, onun hem nedeni hem de sonucudur; aynı anda onun hem temel koşullarını, hem varlığının göstergelerini, hem de sağladığı belli başlı faydaları oluşturmaktadırlar. Örneğin, belirli bir güven temeli olmadıkça sosyal sermaye gelişemez. Dolayısı ile güven, sağlıklı sosyal sermayenin ön koşuludur. Yüksek güven düzeylerinin, aynı zamanda yüksek sosyal sermaye anlamına gelmesinin nedeni budur. Sosyal sermayeyi karakterize eden güven temelli bağlantılar, insanlar birlikte çalıştıkça bu güveni daha da artırma eğilimindedirler. Güven aynı zamanda sosyal sermayenin bir ürünü ya da getirisi olduğu kadar, başka getirilere de kaynaklık etmektedir.

Sosyal sermayenin örgütlere sağladığı getiriler şu şekilde sıralanabilir;⁵⁰

- Yerleşik güven ilişkileri, ortak referans çerçeveleri ve ortak hedefler sayesinde daha iyi bilgi paylaşımı,
- Yüksek düzeyde güven ve işbirliği ruhu (hem örgüt içinde hem de örgütle müşterileri ve ortakları arasında) sayesinde işlem maliyetlerinin düşürülmesi,
- İşten çıkarma, işe alma ve eğitim giderlerini azaltan, sık personel değişikliklerinin neden olduğu kopukluklara meydan vermeyen ve çok değerli örgütsel bilgiyi koruyan düşük işgücü devir oranları,
- Örgütsel istikrar ve anlayış birliği sayesinde daha büyük bir kenetlenme.

Gönüllü işbirliği davranışı, bilgi toplumunda, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için temel ilkeleri sağlamaktadır. Bunu başarmak oldukça zordur çünkü, yüksek seviyede gelişmiş işbirlikçi ilişkiler kendiliğinden gelişmekte ve karşılıklı olarak pekiştirilmektedir. Bu türden ilişkilerin beslenmesi uzun zaman almakta ve bu nedenle diğer işletmeler tarafından taklit edilmesi mümkün olmamaktadır.

Sosyal sermayenin bir diğer özelliği, bu türden bir sermayeyi talep etmenin imkansızlığı nedeniyle örnek edinmenin ve parasal ödüllerin artırılmasıyla sonuç elde edebilmenin çok zor olmasıdır.

⁵⁰ Aynı, ss.27-28.

Gerçek ilişkiler yalnızca, yüksek düzeyde güven ve başkalarını düşünen sosyal koşullar içinde kurulabilmektedir. Ancak çoğu organizasyonda bu nitelikler, yararlı nitelikler olarak görülmemekte, bunun yerine, rekabetçi konum ve astlar üzerinde güç kullanma ön plana çıkmaktadır. Yaratıcılık ve bilgi paylaşımı soyut faaliyetler olduklarından, yönetilerek ya da baskı ile ortaya çıkarılamaz. Yalnızca, insanların gönüllü birleşmeleri ile ortaya çıkmaktadır.⁵¹

1.2. Sosyal Sermayenin Dayanakları

1.2.1. İnsan Unsurunun Özellikleri

Bilgi çağında örgütsel başarının sağlanmasında önemli rol oynayan sosyal sermayenin kurulmasında, öncelikle insan doğasının özelliklerinin anlaşılması gerekmektedir. İnsan doğasını anlamak, yaratıcılık ve yenilikçiliği besleyen sosyal sermayenin ve dolayısı ile gönüllü işbirliği davranışlarının nasıl ortaya çıkabileceğini göstermek açısından önemlidir.

Endüstri toplumlarında ön planda olan makine mantığı (machine-logic), bilgi toplumunda yerini, canlı (organizma) mantığına (bio-logic) bırakmıştır. İnsanlar ve organizasyonlar yaşayan sistemlerdir. Yaşayan sistemler, kendi kendilerini besleyen, güç veren ve sağlamlaştıran, sürekli değişen, yeniden üreten, öğrenen ve kendi kendini organize eden doğal bir kapasiteye sahiptirler. Dışsal bir kontrol olmaksızın herhangi bir duruma karşı düzeni yaratma yetenekleri vardır.

Alfie Kohn'a göre; "İnsanlar kontrol edilmekten hoşlanmazlar, onlar eğitilmek yerine, öğrenen bireyler olarak ilişki kurulan ve potansiyel karar vericiler olarak görülme ihtiyacı hisseden varlıklardır."⁵²

Biyolojik sistemler tamamen adapte olabilen, esnek ve yeniliklere açık sistemlerdir. İnsanlar da sürekli olarak ihtiyaçlarını yerine getirmenin yollarını arayan biyolojik sistemlerdir. İşbirlikçi çabalar ancak bireysel ve örgütsel amaçların kesiştiği noktada maksimize edilebilir ve sağlamlaştırılabilir. Ekonomik bakış açısı ile dahi, işletme çalışanları birer varlık değil, yatırımcı olarak görülmekte ve genellikle birer

⁵¹ Ehin. **Ön.ver.**, ss.9-10.

⁵² Alfie Kohn, "How Incentives Undermine Performance," **The Journal for Quality and Participation**, (March-April 1998), ss.7-13.

hissedar olarak değerlendirilmektedirler. Hissedarlar paralarını işletmeye yatırırken, çalışanlar zaman, enerji ve beyinlerini yatırmaktadırlar. Bu nedenle birer makine parçası ya da işçi gözüyle değil, üye ve partner olarak görülmelidirler.

Yenilikçi fikirlere verilen önemin artması, daha fazla işbirliği ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Örgütler ve bireyler giderek artan oranda, partnerler olarak birlikte çalışma ihtiyacı hissedeceklerdir. Çalışanları kontrol etmenin etkin yollarını aramak yerine, olumlu davranışların ortaya çıkarılması odak noktası haline gelecek ve örgütsel başarı için insan doğasını dengeli biçimde beslemek öncelikli amaç haline gelecektir.

Disiplinlerarası alanda beynin fonksiyonları ve insan doğası ön plana çıktıkça, bu yeni keşfi, sosyal kurumlarda daha esnek ve verimli hale getirerek uygulama ihtiyacı duyulmaktadır. Çünkü gelecekte sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak tek unsur insandır.

Entelektüel zenginliği yaratmak ve gönüllü işbirlikçi davranışların olumlu sinerjisinden yararlanmak için, insan doğasının üç anahtar yönünün kavranması gerekmektedir. Bunlar;

- Genlerin işlevi,
- Çok aşamalı beynin, süreç enformasyonunu, duygular doğrultusunda alma şekli,
- İnsan doğasının ana özellikleri.

Esas olarak, insanların tüm fiziksel ve davranışsal karakteristikleri genlerinde kodlanmıştır. Bu genetik enformasyon ile gönüllü işbirliği davranışı arasındaki ilişki önemlidir.

İnsan beyni, vücudun geri kalanına benzer şekilde, tüm unsurları birbiriyle karşılıklı etkileşim halinde bulunan, kendi kendini organize eden (self-organize) bir sistemdir. Beynin işlevleri mekanik değildir.⁵³

Üçüncü unsur olan doğuştan kazanılmış özellikler ise evrime uğramıştır ve döngüsel neden-sonuç (circular causality) olarak adlandırılan bir süreç tarafından işler duruma getirilmiş ya da bastırılmıştır. Döngüsel neden-sonuç, bir organizma çevresini etkilediğinde ya da çevresinden etkilendiğinde ortaya çıkan durumu ifade etmektedir.

⁵³ Ehin. **Ön.ver.**, ss.8-31.

Bu durum; moleküller, hücreler, organlar ve sosyal sistemler arasındaki self organizasyon prensibi için temel teşkil etmektedir.⁵⁴

Doğuştan kazanılmış özellikler, kendine odaklı (self-centered) ve başkalarına odaklı (other-centered) özellikler olmak üzere iki genel kategoride toplanabilir. Bu özelliklerden hangisinin açığa çıkarılacağı konusu, kişinin kendini içinde bulduğu ortam ve duruma göre değişmektedir.

İnsan doğasının bu iki yönü, örgütsel güç ve politikalarla yakından ilgilidir. Örneğin; olumsuz ya da rekabetçi güç ve politikalar, diğerlerine baskın çıkma, durumların kazanma-kaybetme şeklinde algılanması, kendine odaklı özellikler tarafından yönetilir. Olumlu ya da kollektif güç ve politikalar ise doğrudan, başkalarına odaklı özelliklerle ilişkilidir.

Başkalarına odaklı davranışların açığa çıkmasını destekleyen bir çevre, örgüte rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Çünkü bu özelliklerini açığa çıkaran insanlar birbirlerine daha çok bağımlıdırlar ve karşılıklılık ilkesini benimsemişlerdir.

İnsan doğası üzerine yapılan araştırmalar, yoğun gönüllü işbirliği ya da sosyal sermayenin sadece arkadaşlık gruplarından oluşan topluluklar içinde yayılabileceğini ve bu tarz yakın ilişkilerin, gelişimi destekleyici bir çevre ve yeterli bir zaman gerektirdiğini ortaya koymuştur.⁵⁵

1.2.2. Sosyal Sermayeyi Destekleyici ve Önleyici Örgütsel Koşullar

Organizasyonlarda destekleyici örgütsel koşullar yaratılmadıkça, karşılıklı etkileşim ve güven temeline dayanan gönüllü işbirlikçi davranışlar, başkalarına odaklı özellikler ve dolayısı ile sosyal sermaye ortaya çıkarılamaz. Diğer örgüt üyelerine karşı duyulan bağlılık, güven, paylaşma, işbirliği, yardımlaşma gibi özelliklerle kendini gösteren başkalarına odaklı insan davranışları, uygun örgütsel koşullar yaratıldığında kendiliğinden meydana gelmektedir.

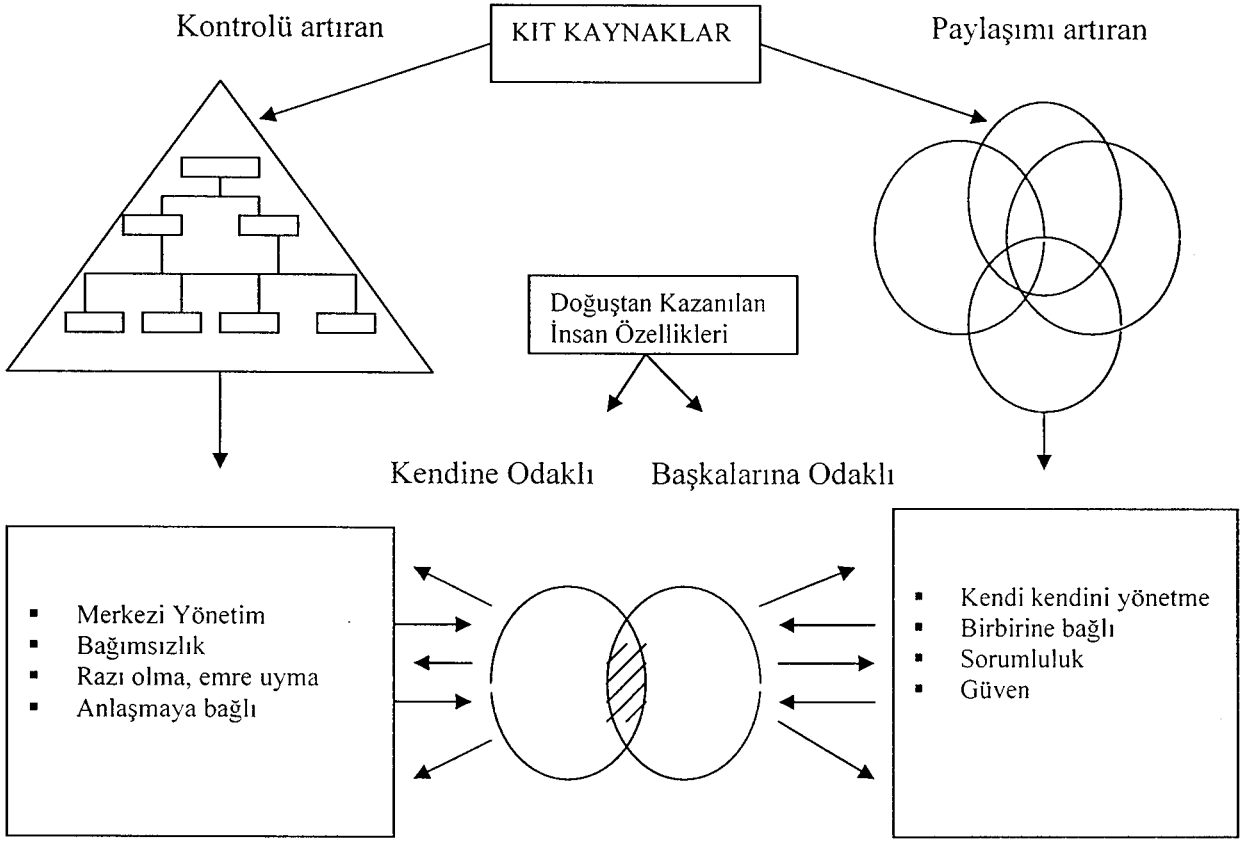
Güven, empati ve şefkat ilişkisi, yüksek işbirlikçi davranış için oldukça önemlidir. Bu faktörler destekleyici çevre koşulları izin verdiğinde kendiliğinden açığa çıkmaktadır. Bu koşullar, paylaşımı artırıcı çevre koşullarını gerektirmektedir. Bununla birlikte; mevki, statü, disiplin, kontrol, sahiplenme, korku ve öfke gibi özelliklerle dışa

⁵⁴ J. A. S. Kelso, *Dynamic Patterns: The Self Organization of Brain and Behavior* (Bradford Books, MIT Press, Cambridge, MA), s.9.

⁵⁵ Ehin. *Ön.ver.*, ss.27-34.

vurulan kendine odaklı davranışlar ise kontrolü artırıcı çevre koşulları ile yakından ilişkilidir ve katı kuralların egemen olduğu hiyerarşik yapılarda kendini göstermektedir. Bu çevre koşullarında, başkalarına odaklı davranışların açığa çıkarılması mümkün değildir.

Sosyal sermayenin ortaya çıkarılmasında, örgütsel koşulların önemi büyüktür. Şekil 8'de, sosyal sermayeyi destekleyici ve önleyici koşullar birlikte gösterilmiştir. Tüm kararların üst yönetim tarafından alındığı ve örgüt üyelerinin emirlere uymak zorunda oldukları hiyerarşik bir örgütte, kendine odaklı davranışlar baskın olurken; örgüt üyelerinin kendi kendilerini yönettikleri, birbirine bağlı, sorumluluk üstlenme ve güven düzeyi yüksek bireylerden oluşan bir örgütte, başkalarına odaklı davranışlar yaygın olacaktır. Burada önemli olan nokta, kendine odaklı ve başkalarına odaklı insan davranışlarını dengeli biçimde açıklamaktır.



Şekil 8.Örgütsel Koşulların Önemi

Charles Ehin, *Unleashing Intellectual Capital*, (BH Press, 2000), s.36.

İnsanlar genetik olarak çabalarını belirli şekillerde organize etmeye programlanmamışlardır. Çevrelerindeki seçeneklerden birini seçme hakkına sahiptirler. Bu seçeneklerden biri, paylaşımı artırıcı çevre koşulları, diğeri ise kontrol artırıcı koşullardır.

Hiyerarşi, kontrol artırıcı koşullar kategorisinde değerlendirilmektedir. Buna karşın gönüllü işbirliği, paylaşımı artırıcı koşullar arasında yer almaktadır.

1.2.2.1. Kontrolü Artırıcı Çevre Koşulları

Kontrolü artırıcı çevre koşullarında, çoğu faaliyetin tahmin edilebilir, kontrol edilebilir olması ve optimum etkinlikte yerine getirilmesi beklenir. Bu çevre koşullarında;

- Sadece çok az anahtar kişi amaçların gerçekleşmesi, plan ve politikaların yürütülmesi ve kontrolün gerçekleştirilmesinde otorite ve sorumluluğa sahiptir.
- Örgütteki herkes, önceden belirlenmiş kural ve davranış kalıplarına uymak zorundadır.
- Örgütte tüm değişiklikler, üst yönetimin talimatları ile gerçekleşir.
- Tüm çalışanlardan, biçimsel olarak belirlenmiş kültürel değerlere kendilerini adanmaları ve birer takım oyuncusu olmaları beklenir.
- Eğitim ve yetiştirme, yapılan işleri daha etkili kılmak için birbirinin içine geçmiş durumdadır.
- Topluluk duygusunun geliştirilmesi ve sürdürülmesi için vurgulanan sıkı dostluk, güven ve karşılıklı destek çok az değer ifade etmektedir.
- Örgütteki pek çok çalışan, sosyal olarak önemli olan anlamlı amaçlar ve işin gerçekleştirilmesinde gerekli olan karşılıklı bağlantıların önemini farkında değildir.
- Birey ve takımlardan nadir olarak, örgütsel faaliyetler, kaynaklar ve ödüllerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda veri istenir.

1.2.2.2. Paylaşımı Artırıcı Çevre Koşulları

Paylaşımı artırıcı çevre koşulları, self organize sistemlere en yakın koşullardır. Olaylardaki yeni durumları sürekli test etmek yoluyla pozisyon alan üyeler, karşılıklı yararlı pozisyonlar ve tepki süreçlerinin kompozisyonundan oluşmaktadır. Pozitif sosyal bağlantılar ya da gönüllü işbirliği faaliyetleri bu sistemlerden ortaya çıkmakta ve bunlar doğru stratejik üstünlükler elde etmeyi sağlamaktadırlar. Paylaşımı artırıcı çevre koşullarında;

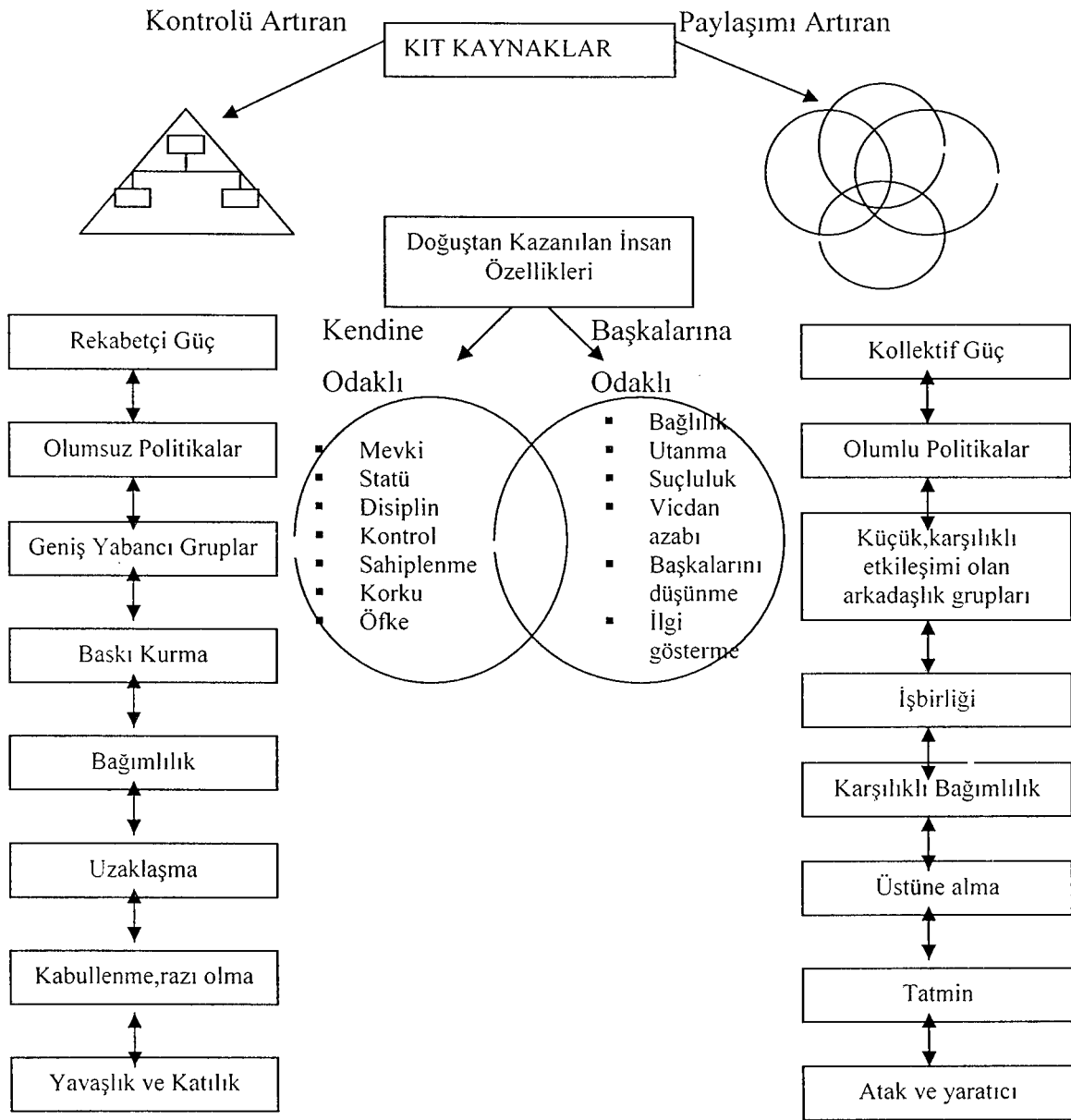
- Tüm faaliyetler için kaotik senkronizasyon esastır.
- Uygun faaliyetlere erişmek ve sürdürmek, kolektif akıl ve kendine ilgi doğrultusunda olmaktadır.

- Topluluk için gereken dinamik tutarlılığı sağlayan ortak amaç dışındaki herşey, sorgulanmaya, denenmeye ve gelişime açıktır.
- Değişim, günlük sürecin bir parçasıdır. Örgüt, kaos noktasında faaliyet gösterir, bu nedenle sürekli olarak, tahmin edilemeyen çevre koşullarına karşılık vermek için gelişmelidir.
- Örgüt üyeleri, birer partner olarak görülürler ve ortak vizyonun korunması dahil, tüm faaliyetlerden sorumludurlar.
- Örgütsel gücün köklerinin, sıradışı insanların açıkça görünen senkronize çabalarından kaynaklandığına inanılır. Üyeler, sadece örgüt yararı için değil, aynı zamanda bireysel gelişim ve zenginleşme adına sürekli olarak yeni yetkinliklere ulaşmayı hedeflemektedirler.
- Yaratıcılık ve yenilikçiliği artırmanın yolu, karşılıklı güven ortamında yapıcı ortak düşüncelerin sürekli cesaretlendirilmesinden geçmektedir.
- Sistem düşüncesi yaygındır.
- Her üye, tüm faaliyetler, kaynaklar ve ödüllerin yönetilmesinde karar vericidir.⁵⁶

1.2.3.İnsan Unsurunun Özellikleri İle Örgütsel Koşullar Arasındaki İlişki

İnsanlar, içinde buldukları çevre koşullarına göre belli davranışlar sergilemektedirler. Başkalarına odaklı ve kendine odaklı davranışlar, örgütsel koşullara bağlı olarak açığa çıkmaktadır. Sosyal sermayenin açığa çıkarılması için, hangi koşullarda, ne tür davranışların sergileneceği bilinmelidir. Paylaşımı artıran bir çevre, sosyal sermayenin ortaya çıkarılması için uygun koşulları sağlamaktadır.

⁵⁶ Aynı, ss.87-89.



Şekil 9. İnsan Doğası ile Örgütsel Koşullar Arasındaki İlişki

Charles Ehin, "Fostering Both Sides of Human Nature – The Foundation for Collaborative Relationships" **Business Horizons**, Vol 41, No 3: 15-25, (May-June 1998), s.20.

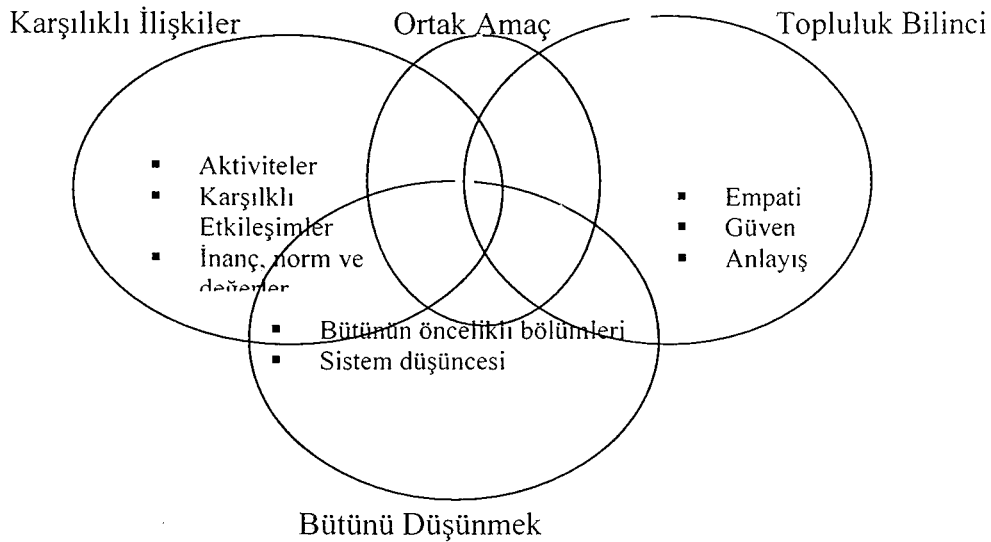
Şekil 9'da, insan unsurunun özellikleri ile örgütsel koşullar arasındaki ilişki ortaya konmaktadır. Kontrolü artırıcı bir örgütsel çevrede kendine odaklı, paylaşımı artırıcı bir çevrede ise başkalarına odaklı insan davranışları açığa çıkmaktadır.

Paylaşımı artırıcı koşulların varlığı beraberinde kolektif güç ve olumlu politikaları, işbirliği ve karşılıklı bağımlılığı, sorumluluk üstlenme, tatmin ve yaratıcılık gibi özellikleri getirmektedir. Kontrolü artırıcı bir çevrede ise rekabetçi güç, olumsuz politikalar, bağımlılık, yavaşlık ve katılık özellikleri ön plana çıkmaktadır.

1.3. Sosyal Sermayenin Yaratılmasını Sağlayan Temel İlkeler

Organizasyonlar, paylaşımı artırıcı örgütsel koşulları geliştirmek için gerekli dört temel ilkeyi kapsayan birleştirilmiş bir yönteme bağlı olmak ve bunu uygulamak zorundadırlar. Paylaşımı artırıcı koşullar, sağlam sosyal temelleri ya da yüksek seviyede entelektüel sermayenin ortaya çıkarılması için gerekli şeylerin yerine yerleştirilmesini sağlamaktadır.

Belirsizlik ortamında, küresel çevrede faaliyet gösteren, daha yaratıcı ve etkin olmak isteyen tüm örgütler bu dört ilkeyi benimsemelidirler. Paylaşımı artırıcı çevre, sadece tamamen kendine güvenen ve kendilerini gönüllü işbirlikçi taleplere feda etmeye istekli bireylere konfor sağlayan bu dört temel ilke üzerine kurulmuştur. Esas itibarıyla, örgüte alınacak insanların oldukça güvenilir, duygusal olarak normal ve açık fikirli olmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda, yeni durumlarla başedebilecek, sürekli öğrenmeye açık, risk almayı bilen ve süreç içinde eğlenebilen (işinden zevk alan) kişiler olmalıdırlar.



Şekil 10. İnsan Doğasını Besleyen Dört Temel İlke

Şekil 10, bilgi varlıklarını geliştirmek için daha pozitif ve yoğun işbirlikçi davranışların gerekliliğini göstermektedir. Bu sistem içindeki ilkelerden birinin yokluğu ya da tam olarak geliştirilememiş olması durumunda, sistem fonksiyonunu yerine getiremez.

Şekildeki tüm ilkeler yakın dinamik ilişki içinde olmakla birlikte, özellikle birbiriyle yakın ilişki içinde olan ilkeler, karşılıklı olarak gösterilmiştir. Örneğin; sistemin amaçları anlaşılmadan, bütünü düşünmek anlamsızdır.

1.3.1. Karşılıklı İlişkiler

Başkalarına odaklı insan özelliklerinin açığa çıkarılması için gerekli olan en kritik ilke karşılıklı (yüz-yüze) birebir ilişkilerdir. Yakın örülmüş arkadaşlık gruplarını oluşturma fırsatı, başkalarını düşünen ve işbirlikçi davranışın beslenmesi için son derece önemlidir.

George Homans, 1950 yılında, bugün için de hala yararlı ve geçerli olan bir örgütsel analiz yöntemi⁵⁷ geliştirmiştir. Bu yöntemeye göre, sosyal sistemin elementleri üç gruba ayrılmaktadır;

- Faaliyetler,
- Karşılıklı etkileşimler,
- İnanç, norm ve değerler.

Faaliyetler, basit olarak, insanların yalnız ya da diğer birey veya gruplarla etkileşimleri sonucu sergiledikleri davranışlar ve yaptıkları şeylerdir.

Karşılıklı etkileşimler, faaliyetlerle yakından ilişkilidir. Bunlar, iki ya da daha çok insanın biraraya gelmesiyle ve birbirlerini etkilemeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Karşılıklı etkileşimler, faaliyetler arasında bağlantı kurulduğunda gerçekleşmektedir. Çoğunlukla, bu türden etkileşimler iletişim yoluyla belirlemekte ve bu davranışın süresi, sıklığı ve yönü tarafından ayırt edilebilmektedirler.

Davranışları yönlendiren, insanların kendileri ve buldukları çevre hakkındaki bakış açılarını şekillendiren inanç, değer ve normlar, bireyin içsel durumuyla ilişkili olan geniş kategorideki unsurları kapsamaktadır. Değerler, inançlar ve insanların bağlı oldukları kurallar, varsayımları içermektedir. Bu inanç, değer ve normlar örgüte üyeleri

⁵⁷ George Homans, **The Human Group** (New York: Harcourt Brace, 1950), ss.33-40.

tarafından getirilmekte ve bunlar organizasyonun şartları tarafından şekillendirilmektedir. Bu süreç dinamik bir süreçtir ve döngüsel neden-sonuç ilişkisi tarafından yönetilmektedir.

Karşılıklı ilişkiler, paylaşımı artıran koşulların istenilir olmasına neden olan iki önemli faktörün geliştirilmesi için gereklidir. Bunlardan biri güven, diğeri ise örtülü bilginin etkili biçimde değiştirilmesidir.

Sosyal sermaye güvene dayalıdır. Sosyal sermayeyi karakterize eden ilişkiler, topluluklar, işbirliği ve karşılıklı bağlılıklar, makul bir güven düzeyi olmadan var olamazlar. Güven, sosyal sermayenin zorunlu bir koşulu ve başlangıç noktasıdır. Güven, örgütlerdeki işbirliğini destekler.

Önceleri çoğunlukla kişisel ve sivil ahlakla ilgili edilgen bir nitelik olduğu düşünülen güven, şirket verimliliğinden ulusal ve bölgesel başarıya kadar herşeyin anahtar açıklaması haline gelmiştir.

Güven ya da güvenilirlik tek örnek. bölünmez bir nitelik değildir. Güven büyük ölçüde durumsaldır. Bir insan, belirli bazı durumlarda güvenilirken, bazı baskılar duygular, korkular ya da kafa karışıklığı koşulları altında güvenilmez bir kişi haline gelmektedir.

Araştırmacılar, insanların birbirlerine nasıl güvendikleri konusunda fikir birliği içinde değildir. Bazıları soruna tümüyle akılcı ya da zihinsel bir yaklaşım göstermektedir. Bunu yapanlar, güvenin bir dizi gözlem sonucu, yani bir dizi güven ölçme deneyi sonucu ortaya çıktığını savlamaktadırlar. İnsan, bir başkasıyla belirli bir süre kurduğu karşılıklı etkileşim sonunda, o kişinin söyledikleriyle yaptıklarının birbirini tutup tutmadığı konusunda bir yargıya varır. Karşı taraf, verdiği sözleri tutuyorsa güvenilirdir. Güven konusundaki bu akılcı 'test edici' görüş, gözlemcinin ya da test edenin davranışlarının özne üzerinde hiçbir etkisi olmadığını varsayar. Bu doğru değildir. Güven, bir insanın sahip olduğu. diğerinin de onu sadece keşfedebildiği değişmez bir nitelik olmayıp, ilişkisel bir fonksiyondur. İnsanlar farklı yaklaşımlara farklı tepkiler gösterirler; kendisine güven duyulan çoğu kimse bu güvene layık olmaya çalışır; kendilerine kuşkuyla bakıldığında ise, bazen bunu tamamen haklı çıkartıcı bir davranışa girerler.

Ayrıca insanlar karşılaştıkları ilk anda, aralarında herhangi bir alışveriş dahi olmadan birbirlerine güven duyabilir ya da güvenmeyebilirler. Bu erken sezgisel

yargılar bazen, tersi kanıtlandığı durumlarda bile sürmektedir. Francis Fukuyama, ani, sezgisel güveni ‘dürtüsel sosyalleşme’⁵⁸ olarak adlandırmıştır.

Örgütler içinde varolan güvenin, tümü olmasa bile çoğu, bireyler arasında itibar ve deneyim temelinde, ikili ilişkiler çerçevesinde kurulan ‘hızlı güven’ ve yargılar türünden bir güvendir. Deneyim ve gözlem yoluyla izlenim edinme ve değerlendirme yapma, örgütler dışında nasıl oluyorsa, örgütler içinde de öyle olmaktadır. Ancak örgütsel güven, örgüt içindeki kişisel güven ilişkilerinin toplamından ibaret değildir.

Güven yelpazesi, örgütsel güven ölçülerinden biridir. Alan araştırmaları ve şebeke analiz araçları, güvenin belirli bir yapı içinde ne kadar yaygın olduğunu ölçebilir. Güven yelpazesindeki farklılıklardan bazen seyrek ve sık güven olarak söz edilmektedir. Seyrek güven, yaygın örgütsel güveni ifade ederken, sık güven de yerel gruplar içindeki güçlü, kısa güven bağlarını tanımlamaktadır.

İnsanlar, doğal olarak, sahip oldukları güven duygularını, kişisel olarak tanıdıkları insanların tavsiyeleri üzerine, belli ölçülerde başkalarına da yayarlar.⁵⁹ Güvenin bu şekilde katlanması örgütsel güven kaynaklarından biri olup, bazı bakımlardan kişisel güven ile kurumsal güven arasında bir köprü oluşturur. İnsanlara kefil olup onları birbirleriyle tanıştırmak güven aracılığı yapanlar, tüm örgüt içinde güvenin yaygınlaşmasına yardımcı olurlar.

Güven gerçek işbirliğine dayalı çalışmanın ön koşullarından biridir. İşlem maliyetlerini ve diğer örgütsel sürtüşmeleri azaltır ve sosyal sermayeden elde edilecek diğer faydalara temel oluşturur.

Karşılıklı ilişkilerde önemli olan bir diğer nokta da, örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülerek bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesidir.

Bilgi paylaşımı şirket kültürünün bir parçası haline gelmedikçe, hiçbir girişimin değeri olmayacaktır. Örgütlerin sahip oldukları tek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, rakiplerinden daha hızlı öğrenmeleri ve öğrendikleri şeyleri, bilgiyi, onlardan daha etkin paylaşabilmeleridir.

⁵⁸ Francis Fukuyama, *Güven* (Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998)

⁵⁹ Brian Uzzi, “Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness,” *Administrative Science Quarterly* 42, no. 1 (March 1997), ss.35-67.

Güven, bilgi paylaşımı için bir köprü, bilgi paylaşımı da bireysel bilgi ile kolektif bilgi arasındaki farktır. Bilgi paylaşımının olabilmesi için açık olarak kodlanmış bir taksonomiye, bir işleyiş tarzına ihtiyaç vardır. Örgütler, şimdiye kadar bilgiyi kaydetmek ve yönetmek için gerekli enformasyon teknolojisi sistemlerinin geliştirilmesine yoğunlaşmışlardır. Şimdi ise bilgi yığmanın tersine, bilgi paylaşımını mümkün kılacak çevre koşullarını ve örgütsel pratikleri yaratmaları gerekmektedir. Bilgi paylaşımı, bütün işgörenler için şirket dokusunun parçası haline gelecektir.⁶⁰

Araştırmalar, bilgi paylaşımının zor olduğunu ortaya koymuştur. Bunun nedeni, örgüt içindeki bilginin esas olarak işgörenlerin beyinlerinde bulunmasından kaynaklanmaktadır.

Bilgi, en iyi topluluklar içinde paylaşılmaktadır. Aralarında ortak yönler olan insanlar birbirleriyle yabancılara oranla daha fazla iletişim kurmaktadır. Ayrıca, bilgi ne kadar yaygınlaşırsa onu paylaşmak için gereken kuvvet de o kadar güçlü olmaktadır. Paylaşılan bilgi açık ve sarıh hale gelmekte ve kayda geçirilebilmektedir. Kayda geçen bilgi ise buluş ve değer yaratma bakımından bir sıçrama tahtası işlevi görebilen yapısal sermaye demektir.⁶¹

Örtülü bilginin paylaşımı, yoğun kişisel iletişim gerektirir. Bilgi paylaşımının başarısında temel faktör, katılımcıların ortak bir dil konuşuyor olmalarıdır. Yapılan araştırmalar ortak bir dilin bilgi paylaşımının verimli olması açısından şart olduğunu ortaya koymuştur. Ortak bir dil olmadığında insanlar birbirini anlayamaz ve birbirlerine güvenemezler. Ortak dili konuşmayan insanlar biraraya geldiklerinde ise anlaşmazlıklar yaşanacak ve işbirliğine gidilemeyecektir.

Kimi zaman bilgi paylaşımı için tarafların mutlaka fiziksel anlamda biraraya getirilmeleri gerekmektedir. Fiziksel yakınlık, çalışanların ortak bir dil kullanmalarını ve karşılıklı saygı temeli oluşturmalarını kolaylaştırır. Bu doğrudan iletişim biçimi, anlaşmayı sağlamak ve etkin bilgi paylaşımının önündeki en büyük engellerden biri olan güven yokluğunu ortadan kaldırmak için gereklidir.

Aynı çalışma kültürünü paylaşan insanlar, paylaşmayanlara göre daha iyi iletişimde bulunur ve bilgi paylaşımı daha etkili bir biçimde gerçekleştirilebilir.

⁶⁰ Michael Hickins, "Xerox Shares Its Knowledge," *Management Review*, (September 1999)

⁶¹ Leif Edvinsson, *Şirket Boylamı: Bilgi Ekonomisinde Rota Belirlemek*. Çeviren: Ahmet Kardam (İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları 17, 2002), ss.123-127.

Bilgi paylaşımında iki unsur söz konusudur. Birincisi, iletme (potansiyel bir alıcıya bilgi göndermek). ikincisi ise özümseme (alıcı kişi ya da grup tarafından)dir. Eğer gönderilen bilgi özümsememişse, paylaşım işlemi gerçekleşmemiş demektir. Bilgiyi kullanıma açık hale getirmek onun aktarılması anlamına gelmez. Bilgi paylaşımının amacı bir kuruluşun iş yapma becerisini geliştirmek ve böylece değerini artırmaktır. Yeni bilgi bir davranış değişikliğine yol açmadığı ya da yeni davranış tarzlarının benimsenmesini sağlayacak bir takım yeni fikirler ortaya çıkarmadığı sürece iletme ve özümseme birarada olsa bile bir işe yaramayacaktır. Genellikle, yeni bilginin anlaşılıp özümsemesi ancak çeşitli nedenlerle bunun kullanılmaması az rastlanan bir durum değildir. Bunun nedenleri arasında, bilginin kaynağına saygı duymamak ya da güvenmemek önemli bir yer tutmaktadır. Kendini üstün görmek, inatçılık, zaman yokluğu, fırsat bulamamak, risk almaktan korkmak diğer nedenler arasındadır.⁶²

Örtülü bilgi olmadan, yeni açık bilgi kazanılamaz. Karl Erik Sveiby'e göre 'bilginin birleştirilmesi kişisel beceridir, bu önlenemez ve transfer edilemez; her birey bunu bireysel olarak oluşturur. Kişisel bilgi, bireye iş yapma kapasitesi sağlar. Daha fazla bilgi, bireylere prosedürleri, kuralları değiştirebilme ve hatta yeni kurallar keşfedebilme olanağı yaratır. Bu süreç, beyinlerden dışarı çıkan düşüncelerin nasıl belirdiğinin iyi bir örneğidir.'⁶³

Örtülü bilgi, açık hale getirilerek etkili şekilde kullanılmadıkça yararsızdır. Örtülü bilgi, self organize olma yoluyla ortaya çıkarılmalıdır. Bu bilgi, baskı yoluyla dışarı çıkarılamaz çünkü insanlar tam olarak hangi bilgilere sahip olduklarını bilemeyebilirler. Örtülü bilginin gönüllü paylaşımı düşüncesini kolaylaştıran örgütsel koşulların geliştirilmesi, rekabetçi üstünlük sağlar. Entelektüel sermayeyi besleyen tek kaynak örtülü bilgidir. Ayrıca, entelektüel varlıklarla ne yapacağını bilmeden onları tanımlamak ve yönetmek imkansızdır.⁶⁴

İnsanların karşılıklı ilişkilerde başarısız oldukları bir organizasyon, kısa zaman sonra, üyeler güvenilir ilişkiler geliştiremeyecekleri için işlevsizleşecektir. Aynı zamanda karşılıklı etkileşimlerin bulunmadığı bir örgütte olumlu inanç ve değerler de ortaya çıkamaz.

⁶² T. H. Davenport ve L. Prusak. **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Ellerindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler**. Çeviren: Günhan Günay (1. Basım, İstanbul: Rota Yayınları, Şubat 2001), ss.147-148.

⁶³ Sveiby. **Ön.ver.**, ss.31-37.

⁶⁴ Stewart, T., 1997, **Ön.ver.**, ss.70-73.

Karşılıklı ilişkiler en iyi şekilde gerçek ekiplerde başarılıdır. Bu ekipler gönüllü üyeliğe sahiptir, teknik ve grup dinamikleri açısından iyi eğitim almışlardır ve kendilerini yönetmede serbesttirler. Gerçek ekipler, bireysel psikolojik güçlendirmeyi isteklendirme üzerine olumlu etki gücüne sahiptirler. Bir örgüt karşılıklı ilişkileri kolaylaştırmak için çok fazla genişlediğinde, başkalarına odaklı insan davranışlarının açığa çıkmasının desteklenmesi için yeteneğinin büyük bölümünü kaybetmektedir.

Sadece yakın birebir ilişkiler ve ekipler, örgüt üyelerine, birbirlerini etkiledikleri zaman ortaya çıkan karşılıklı yararlı gelişimi tam olarak sağlarlar. Sonuç olarak, sosyal ve entelektüel sermayenin net miktarı sürekli olarak yayılıp genişlemektedir.

Joyce Fletcher'e göre bu entelektüel büyüme, birbiriyle ilişkili üç nitelik gerektirmektedir;⁶⁵

- Birbirine bağlılık.
- Karşılıklılık,
- Karşılıklı durum.

Büyüme besleyen etkileşimler, kendi kendini yönetmek yerine birbirine bağımlılık inancı tarafından karakterize edilirler. İlişkisel büyüme, hem büyüme için karşılıklı etkileşim bekleme yaklaşımı hem de bundan yarar sağlama yaklaşımına bağlıdır. İlişkisel birbirine bağımlılığı, karşılıklı başarmanın yolu, iki beceriye bağlıdır;

- Diğerlerini yeterli kılma, güçlendirme ve onlara fırsat tanıma becerisi,
- Diğerlerinden birşeyler öğrenme becerisi.

Son olarak, karşılıklı durum, tüm bölümlerden bu iki yönlü gelişme modelini başarma ve onları kullanarak motive olma becerilerine sahip olmaları beklentisini ifade etmektedir.

1.3.2. Topluluk Bilinci

Topluluk, üyelerinin bireysel ve bir bütün olarak kolektif ihtiyaçlarına hizmet eden sosyal bir varlıktır. Topluluklar bir grup insanın ilgilerini paylaştıkları, şefkat, empati ve güvenin yayıldığı yerlerdir. İnsanların, arkadaşlar arasında bulunduğunu bildiği, değerlerini açıkça ifade edebildikleri, gerçekten kendilerini ait hissettikleri ve başkalarına odaklı davranışların gösterilmesine geniş olanak sağlayan mekanlardır.⁶⁶

⁶⁵ "J. K. Fletcher, A Relational Approach to the Protean Worker," Douglas T. Hall and Associates, *The Career is Dead-Long Live the Career* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), ss.115-124'deki alıntı.

⁶⁶ Ehin, *Ön.ver.*, s.110.

Şebeke ve topluluklar, örgütlerdeki sosyal sermayenin kaynağı ve biçimidirler. İnsanlar arasındaki işbirliği bağlarının temel göstergesidirler. Bunların incelenmesi, mevcut sosyal sermaye hakkında bilgi verir; bu şebeke ve toplulukların desteklenmesi sosyal sermayenin büyümesini teşvik eder. Bunlar, aidiyet ve bağlılık duygusunun kaynağıdır. İnsanların kendilerini kendi evlerinde ve birbirlerine karşı sorumlu hissetmelerini en çok sağlayan yerler bu şebeke ve topluluklardır. Bunlar örgütsel öğrenme alanları ve bilginin geliştiği temel yerlerdir. Sosyal sermaye teorisyenleri, yaptıkları analizlerin temeline şebekeleri oturtmaktadırlar. Bazıları ise sosyal sermayeyi yalnızca şebekeler olarak ele almaktadır. Hendrick Flap'e göre sosyal sermaye, diğer insanlarla olan bağlantıların gelecekte sağlayacağı bütün faydaları içeren bir varlıktır.⁶⁷

Sosyal sermaye bağlantılarıyla ilgilidir ve şebekeler de insanlar arasındaki bu bağlantıların kendilerini en açık şekilde ortaya koyuş biçimleridir.

Akademik yazında, şebekeler ve topluluklar sıklıkla aynı kavramlar olarak ele alınmıştır fakat bunlar birbirinden farklıdır. Hem şebekeler hem de topluluklar, ortak çıkarların, deneyimlerin, hedeflerin ya da görevlerin biraraya getirdiği insan gruplarıdır. Her ikisi de asgari düzeyde güven içeren düzenli iletişim ve bağları çağrıştırmaktadır. Topluluklar, şebekelere kıyasla genellikle daha yoğunlaşmış ve odaklanmışlardır. Toplulukların çoğunlukla fiziksel bir yer ya da paylaşılan bir iş alanı (bir uygulama topluluğu) gibi bir çekim merkezi vardır. Şebekelerin ise böyle bir merkeze ihtiyaçları yoktur. Topluluklar normlar dayatır, şebekeler bunu yapamayacak kadar dağınıktırlar. Etienne Wenger'e göre bir topluluk, 'içine girdikleri ortak eylemlerin anlamını karşılıklı olarak birbirlerine ileten' bir insan grubudur.⁶⁸ Kimlerin üye olup kimlerin olamayacağı konusunda bazı topluluklarda bir miktar belirsizlik olsa da, bunlar genellikle bir anlamda kapalıdır ve topluluğun içindekiler (biz) ile dışındakiler (onlar) arasındaki bir ayırımla tanımlanırlar. Aynı topluluğun üyeleri birbirlerini genellikle, belirli bir ölçüde tanırlar. Şebekeler çoğunlukla daha açıktır, içiçe örülmüş bağlantılar ağıdır. Şebeke içindeki bireyler doğrudan ilişki kurdukları insanları tanırlar, ama ilişki kurdukları kişinin sahip olduğu ilişkileri de bilmeleri mutlaka gerekmez. Tüm bunlara rağmen, şebekeler ile topluluklar büyük ölçüde çakışırlar. Bu terimlerin birbirlerinin yerine kullanılması, ortak yanlarının çok fazla olmasından kaynaklanmaktadır.

⁶⁷ Hendrick Flap, **Conflict, Loyalty and Violence: The Effects of Social Networks on Behavior** (New York: Peter Lang, 1988), s.136.

⁶⁸ Etienne Wenger, **Communities of Practice**: (New York: Cambridge University Press, 1998), s.48.

Francis Fukuyama'ya göre şebekeler, sıradan piyasa işlemleri için gerekli olanların ötesine geçen, biçimsel olmayan normları ve değerleri paylaşan bireysel aktörlerden oluşan bir gruptur.⁶⁹

Şebeke üyeliği aktif bir özelliktir. Bir miktar zaman, enerji ve duygu yatırımı gerektirir. Güçlü bir karşılıklılık potansiyeli içerir.

Şebekeler, ortak maddi, fiziksel ve sosyal hedeflere ulaşmak için insanlar onlara ihtiyaç duyduğu için ortaya çıkarlar. Karşılıklı yardımlaşma ve genelleştirilmiş karşılıklılık bütün işleyen şebekelere özgüdür. Ama bir şebekenin parçası olmak, sadece bir amaca ulaşmanın aracı olmaktan çok, bir ölçüde kendi başına bir amaç olmalıdır.

Tüm sosyal sermaye teorilerinin temel ilkesi, bir şebekenin bir kişinin sahip olabileceği en değerli varlıklardan biri olduğudur. Şebeke, güce, enformasyona, bilgiye ve diğer şebekelere ulaşmayı sağlar.

Şebekeler, her türlü örgütün sosyal sermaye stokunun en temel ve en kritik parçasıdır. Örgütlerin sahip oldukları sosyal sermayenin değeri, insanların kendi kişisel sosyal sermayelerini geliştirmek için harcadıkları çabalarla birikir. Şebekeler, esas itibarıyla bireyler arasında kurulsada, bunun bir örgütün sosyal sermayesine de katkısı olur. Bireylerin şebeke ve topluluklardan elde ettikleri faydaların çoğu (aidiyet ve amaç sahibi olma duygusu, kabul görme, öğrenme ve bilgi) örgütlere de sonsuz faydalar sağlayacaktır.

Şebekeler, etkin enformasyon kanalları olarak önemli rol oynamaktadırlar. İşletmenin bilgisi herşeyden önce, kendi şebeke ve topluluklarındadır. Bunun nedenlerinden biri bilginin yerel, yapışkan ve bağlamsal olma özelliği göstermesidir. Bilgiyi kodlamak zordur çünkü büyük bir kısmının üstü örtüktür, insanların kendilerindedir, ancak rutin işlerin ve faaliyetlerin içindeyken görünür hale gelir, belgelenmemiştir ve çoğu kez de belgelenemez. İnsanlar bir işi yapmak üzere bir araya geldiklerinde, üstü örtük olan bu farklı hünerlerini, varsayımlarını, dünya görüşlerini ve bilgilerini işbirliğine katmaktadırlar.

Birlikte çalıştıkça bilginin yavaş yavaş bir insandan diğerine geçmesiyle herkes, konuşarak, tartışarak ve kendini duruma uyarlayarak bu dinamik karışımı özümsemekte ona katkıda bulunmakta ve belli bir geçici dengeye ulaşılmaktadır. Tekrarlanan

⁶⁹ Francis Fukuyama, **The End of Order** (London: Social Market Foundation, 1997), s.4.

iletişimler ve görüşmeler yoluyla bilgi, şebekeler ve bazen de şebeke şebekeleri üzerinden yayılmaktadır.⁷⁰

En iyi tasarlanmış intranet siteleri ve bilgi depoları bile bu insani bilgi şebekelerinin yerini tutamaz. Bir araştırmanın bulgularına göre, insanların bilgiye ulaşırken dostlarına ya da iş arkadaşlarına başvurma eğilimleri, bir veri tabanından ya da benzer bir bilgi deposundan yararlanma eğilimlerinden beş kez daha fazladır.⁷¹

Şebekeler içindeki iletişim ve karşılıklı yardımlaşma süreci bir kez yerleşik hale gelmeye başladığında şebekeler arası işbirliği de başlamaktadır.

Kendiliğinden birden çok sayıda topluluğun varolması, bir örgütün sosyal sermayesinin bir ölçüde göstergesi sayılsa bile, beceri ve bilgi paylaşımı sağlayarak örgütün başarısının en önemli etkeni olan bu topluluklara yönelik topluluk analizi yapılmasına özen gösterilmesi önemlidir. Etienne Wenger, örgütlerin stratejik bakımdan önemli becerileri tespit etmelerini ve ardından da bu becerilere sahip toplulukları bulup ortaya çıkarmalarını önermektedir.⁷²

Şebekeler, örgütsel sosyal sermaye için büyük önem taşıdıklarından şebekelere yatırım yapmak sosyal sermayeyi büyütecektir. Varolan organik yapıları beslemek, toplulukları ve işbirliğini talimatlarla gerçekleştirmek yerine gönüllü bağlantıları teşvik etmek oldukça önemli hale gelmiştir. Steve Denning, en başarılı toplulukların, biçimsel girişim başlamadan önce var olan biçimsel olmayan gruplar üzerine inşa edilmiş olduklarını, topluluk üyelerini biraraya getiren şeyin o temaya olan ortak tutkuları olduğunu belirtmiştir.

Bilgileri birbirini tamamlayan iş arkadaşlarının oluşturdukları ve genellikle ‘uygulama toplulukları’ adı verilen, kendi kendine organize olan grupların oluşmasında ortak iş alışkanlıkları, ortak ilgileri ya da amaçları olduğu için birbirleri ile iletişim halinde olan çalışanlar öncülük etmektedirler.⁷³ Zaman içinde bu çalışanların arasındaki iletişimin işe yaradığı ortaya çıkarsa, biçimsel bir şekilde yapılanmakta, kendilerine bir grup ismi bularak düzenli bir bilgi alışverişi sistemi oluşturmaktadırlar.⁷⁴

⁷⁰ John Seely Brown ve Paul Duguid, **The Social Life of Information** (Boston: Harvard Business School Press, 2000), ss.91-117.

⁷¹ Thomas J. Allen, **Managing the Flow of Technology** (Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1997)

⁷² Etienne Wenger, “Communities of Practice: The Key to Knowledge Strategy,” **Knowledge Directions**, (Fall 1999), ss.48-64.

⁷³ John Seely Brown ve Paul Duguid, “Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation,” **Organization Science**, No 1(Feb 1991), ss.40-57

⁷⁴ Davenport ve Prusak. **Ön.ver.**, s.67.

Bireysel öğrenme ile bir örgütün insan sermayesi (yalnız bilgi stoku değil, aynı zamanda yeni buluşlara girme kapasitesi) arasındaki ilişki, bireylerden çok gruplara dayanmaktadır. Fikirlerin ve know-how'ın gerçek yaratılışı ve gerçek sahipliği örgüte ait değildir, kişisel bir nitelik de taşımaz. Bunlar uygulama topluluklarına aittir.

Uygulama toplulukları, öğrenmesini bilen gruplardır ve kendine özgü ayırt edici özellikleri vardır. Bu topluluklar kendiliğinden ortaya çıkarlar, doğrudan işbirliğine girerek birbirlerine birşeyler öğretirler ve yeni bir konuyu irdelemeye başlarlar. Bu tip toplulukları emirle yaratmak mümkün değildir. Bu topluluklar insan sermayesinin temel katıdır ve değerini kotarıldığı yerlerdir. Pratik toplulukları hiç kimseye ait değildir ve insanların topluluğa katılma ve devam etme nedeni öğrenecek ve katkıda bulunacak birşeylerinin olmasıdır. Pratik toplulukları, gönüllülük esasına dayalıdır. Bu topluluklar insan sermayesinin oluşumunda bilgi aktarımı ve buluşçuluk gibi iki ana işlevi yerine getirirler.⁷⁵

Topluluk bilincinin, geniş sosyal kurumlarda başarılması oldukça güçtür. Şefkat, empati ve güvenin yayılması için, örgütlerde yüksek düzeyde ortak kimlik yaratılmış olmasına gereksinim vardır. Topluluklar geniş organizasyonlarda performans gösteremezler çünkü, zorunlu işbirlikleri ya da emre uyma yerine özellikle gönüllü işbirliğine güvenirler.

Topluluk bilinci, entelektüel sermayenin yaratılması için gerekli olan gönüllü işbirliği ya da sosyal sermayenin dayanağı olduğu için oldukça önemlidir. Sosyal sermaye ya da topluluk bilinci, üç boyutlu birbirine bağlı ilişkiler temeline oturtulmuştur. Bunlar;

- Yapısal Boyut
- İlişkisel Boyut
- Zihinsel Boyut

Yapısal boyut, sosyal sistemin özellikleriyle ve bir bütün olarak ilişkiler ağı ile ilişkilidir. Sosyal sermayenin ilişkisel boyutu, insanların davranışlarını etkileyen saygı ve arkadaşlık gibi sahip oldukları kendine özgü ilişkiler üzerine odaklanır. Bunlar insanların kabul görme, sosyalleşme ve prestij kazanma gibi sosyal motifleri ifade eden kişisel ilişkileridir. Son olarak zihinsel boyut, kimlik paylaşımını ve gruplar arasındaki

⁷⁵Stewart, T., 1997, **Ön.ver.**, ss.95-98.

anlayış sisteminin kavranmasını sağlayan açıklamaları içeren tüm kaynakları ifade etmektedir.⁷⁶

Bu üç boyut, döngüsel neden sonuç ilişkisini, düzen parametreleri ya da paylaşılan kimlik dinamikleri içinde açıklar.

1.3.3. Ortak Amaç

Ortak amaç, insanların duyguları, beklentileri, yaşamın geneline bakış açıları ve hayatta kalabilmek için gerekli stratejilerle ilgilidir.

Bir örgüt, ortaklık olmadan, çalışma ortamında sahiplik, anlaşma ve bağlılık duygusunu yaratamaz. Peter Block'a göre, gerçek ortaklık oluşturmak için dört koşulun yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu koşullar;⁷⁷

- Amacın değiştirilmesi,
- 'Hayır' diyebilme hakkının tanınması,
- Birleşme sorumluluğu,
- Dürüstlük.

Bunları gerçekleştirmek için, amaç üzerinde dialog sağlanmalı ve herkese fikrini söyleme hakkı tanınmalıdır. Ortaklar, hayır diyebilme hakkına sahip olmalıdır. Hayır diyebilmek, bireylerin kendi ayrıcalıklarını ortaya koymalarının esas yoludur. Bu aynı zamanda, birleşme sorumluluğunu da beraberinde getirmektedir. Herbir birey giderlerden ve o an ki durumdan sorumludur. Hiç kimse tek başına sorumlu tutulamaz. Ortaklığın son gerekliliği ise dürüst olmaktır.

Temel olarak ortak amaç; paylaşılan değerler, kendi kendini yetkilendirme duygusu ve iyi gelişmiş vizyonu kapsamaktadır. Ortak amaç, örgütün DNA'sıdır ya da self-organize olmuş örgüt anlamının paylaşılmasıdır. Paylaşılan değerleri tanımlamak zaman alan bir süreçtir. Paylaşılan değerler, girişimin tüm üyelerini kapsayan ortak görüş üzerinde tanımlandığında bir anlam ifade eder. Süreç, bireysel seviyede başlamalıdır. Daha sonra her üye; 'Benim kişisel olarak hayatta kalma gereksinimimi en çok tatmin eden şey, bu sosyal kurumun üyesi olmak mı?' sorusuna yanıt aramalıdır.

⁷⁶ J. Nahapiet ve S. Ghoshal, "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage," *The Academy of Management Review*, (March 1998), ss.242-266.

⁷⁷ Peter Block, *Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest* (San Francisco: Berret-Koehler, 1993), ss.29-31.

Hem bireysel kendi kendini yönetme, hem de, derin birbirine bağlılık duygusu, self-organize varlıkların başarısı için gereklidir. Bireysel sorumluluk alma (commitment), bu karmaşık sistemin işlevini yerine getirmesi için önemlidir. Örgüt üyeleri şu iki soruyu da cevaplandırmalıdır;

- Birlikte neyi başarmak istiyoruz?
- Kime hizmet vermek için çabalıyoruz?

İnsan doğası ile örgütsel koşullar arasındaki ilişkiyi gösteren şekil, yukarıdaki üç sorunun nasıl cevaplanacağına ilişkin göstergeleri sunarak, doğuştan kazanılan özelliklerin dengeli biçimde açığa vurulmasını sağlamaktadır. Bu denge, başarmaya yardım edecek değerlerin neler olduğudur. Paylaşımı artırma, kendine ilgi ve çoklu ilgi ile ilişkidir. Kendine ilgi, insanlara kendileri ve diğerleri ile ilgili dengeli yaklaşım konusunda yardım eder, paylaşılan değerler ve vizyon ile yakından bağlantılıdır. Bu, yüksek düzeyde bağlılık, karşılıklılık ile gönüllü işbirliği için oldukça önemlidir.⁷⁸

Paylaşılan vizyon, daha büyük amaçlara ulaşmak için örgüt üyeleri arasında yayılmakta ve yaratıcı gerginlik prensibi temeline dayanmaktadır. Yaratıcı gerginlik, nerede olmak istediğini açıkça görebilmek (vizyon) ve nerede olduğunu açıkça ortaya koyabilmekten (şimdiki gerçeklik) gelmektedir.⁷⁹

1.3.4. Bütünü Düşünmek

Bu ilke, organizasyonu bir bütün olarak düşünme ve bunu sistem düşüncesiyle ilişkilendirme yeteneği ile ilgilidir. Sistemler, ilişkiler ve birleşmeler üzerine odaklanır. Sistem düşüncesi, süreç düşüncesidir. Self-organize sistemleri anlamak ve geliştirmek, sistem düşüncesi olmadan mümkün değildir. Sistem düşüncesi, sadece diğer insan ve gruplarla olan ilişkileri kavramaya yardımcı olmakla kalmaz, insanın kendisini ve sürekli dönüşüm sürecini de daha iyi anlamasını sağlar. Self organizasyon, bireysel algı ile başlamakta ve sonra tüm organizasyona yayılmaktadır.

⁷⁸ Ehin. *Ön.ver.*, ss.113-114.

⁷⁹ P. Senge, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations," *Sloan Management Review*, (1990), ss.7-23.

1.3.5. İlkelerin Karşılıklı Etkileşimi Sonucu Ortaya Çıkan Kimlik

Self organizasyon sistemini benimsemek, enformasyon ve bilginin iki şekilde çok daha etkili kullanılmasına izin vermektedir;⁸⁰

- Self organizasyonlar, başkaları tarafından örnek edilemeyen düzen parametresi (order parameter) ya da paylaşılan bir kimlik içermektedirler,
- Örgütsel karmaşıklık ile çevresel karmaşıklığı eşleştirmek zorunluluğunu koşul olarak ortaya koyan ‘zorunlu çeşitlilik’ kanununa katılmayı gerektirmektedirler.

Sosyal sermayenin yaratılmasını sağlayan dört temel ilkenin birbiriyle karşılıklı etkileşimine bağlı olan düzen parametresi, sistemin dinamik sinerjistik niteliğidir. Hermann Haken, düzen parametresinin, sürekli yeni karşılıklı pozisyonlarını ve tepki süreçlerini deneyen, sistemin kendi kendini yöneten, işbirliği halindeki üyeleri tarafından yaratıldığını öne sürmüştür.⁸¹

Düzen parametresi, birey ve grupların davranışlarının etkileşimi ile sisteme, dinamik düzen ya da paylaşılan kimlik sağlamaktadır. Düzen, kontrol olmaksızın koordinasyonun başarılması yoluyla sistemi birarada tutan görünmeyen bir eldir.

İlkeler arasında karşılıklı etkileşim olmadan olumlu işbirlikçi davranışların ortaya çıkması mümkün değildir. Düzen parametresi, hem bireysel kendi kendini yönetme hem de grubun birbirine derin duygularla bağlı olmasını gerektirmektedir. Her iki amaç da dengeli biçimde birbirini takip etmelidir.

2. ÖRGÜTLENME YAPISI

Entelektüel sermaye yönetiminde, işletmenin sahip olduğu sosyal sermaye kadar, örgütlenme yapısı da önemlidir. Entelektüel varlıkların yaratılması, ele geçirilmesi ve korunması faaliyetlerinin etkin biçimde yerine getirilebilmesi için, self-organizasyon prensiplerine uygun bir örgütlenme yapısı ile işleyişinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

⁸⁰Ehin. Ön.ver., ss.115-123.

⁸¹H. Haken, *The Science of Structure: Synergetics* (New York:Van Nostrand Reinhold, 1981),ss.19-236

2.1. Yaşayan Sistemler ve Self Organizasyonlar

Yaşayan sistemler, sürekli değişen çevre koşullarına karşı kendini yenileyen ve sağlamlaştıran, kendi kendini besleyen, güç veren ve organize eden doğal bir kapasiteye sahip sistemlerdir. Dışsal bir kontrol olmaksızın, herhangi bir duruma karşı düzeni yaratma yetenekleri vardır.

Yaşayan sistemlerin unsurları kendi kendini düzenlediği için, birbirleriyle olan ilişkileri, önceden belirlenmiş yöntemlerle olmamaktadır. Her unsur, çevresel talepler ve değişimler doğrultusunda ve sistemin diğer ögeleri ile bütünü de gözönüne alarak, bağımsız tepki vermektedir. Burada düzen, kimlik paylaşımı sayesinde ortaya çıkan gönüllü işbirlikçi davranışlar yoluyla sağlanmaktadır. Ayrıca, tüm unsurlar kendi kendini denetleme yoluyla, bağımsız olarak faaliyette bulunmaktadır.

Yaşayan sistemlerin davranışları, sahip oldukları kimlikleri ve çevreyle kurmuş oldukları iletişimin sürekliliği tarafından belirlenir.

Richard Knowles'a göre yaşayan sistemlerde; çeşitliliğe değer verme, güçlü ben duygusu, işbirliği, güçlü çekirdek değerler, bağımsız davranış, sabitlikten uzaklaşma, dönüşüm yoluyla kontrol, ilişkiler ağı, dahil olma, hizmet vermeye yönelik liderlik, bütünleşme, entropi, belirsizlikte yaşama, lidere ihtiyaç duymama, bilginin sistem içinde yer alması ve geri bildirim havuzları gibi özellikler söz konusudur.⁸²

Yaşayan sistemlerin temel özellikleri alt başlıklar altında şu şekilde açıklanabilir;⁸³

Kaos; Düzenin çok yoğun olarak yaşandığı bir yerde, yaşayan sistemlerden söz edilemez. Bu katılık beraberinde, donuk yapıları, hiyerarşik yönetimi, farklılıktan yoksunluğu getirmektedir. Bu tür organizasyonlar, çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlamada başarılı olamazlar. Ancak diğer taraftan, tamamen düzensiz yapının olduğu bir yerde de hayat yoktur. Tamamen belirli ve durağan olmayan bir yapı, etkin olamama, fonksiyon göstermede zayıflık ve başarısız sonuçlar demektir. Bu özelliklere sahip organizasyonlar, vizyon, kimlik ve amaç eksikliğine sahiptir. Uyum sağlamada da zorluk çekerler. Ayrıca, fırsatlar ve değişim için kendi çevresini izlemeye de başarısız

⁸² Richard N. Knowles, "Emergence from Chaos," (1998), <http://www.thresholds.com>, 14.01.2003

⁸³ Melek Vergiliel Tüz, **Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı** (Birinci Basım, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Ağustos 2001), ss.3-6.

olurlar. Yaşam her zaman belirli düzeyde bir dengeyi gerektirmektedir. Ne aşırı düzen, ne de kaos ortamı, tek başlarına, organizasyonlar için uygundur. İkisi arasında bir yer, dinamik ve sürekli olarak hayatta kalmak için en uygun noktayı açıklamaktadır.

Denge; Doğal ortamdaki hayat, kaos noktasındadır. Belirlilik-belirsizlik, süreklilik-kesiklik arasında belirli bir dengeyi bulma yönünü ifade etmektedir. Aynı olgu, insanlar tarafından kurulan organizasyonlar için de söz konusudur.

DNA; Yaşayan sistemlerin biyolojik açıdan en önemli unsurları DNA'larıdır. DNA'ları biyolojik hayatlarının temelidir. Yaşayan sistemlerin vücudundaki bütün unsurlarda aynı DNA yapısı vardır. Bu anlamda bilginin tamamı bütün unsurlara ulaşmaktadır. DNA esneklik ve çevredeki değişimlerle birlikte gelişmektedir.

Alışkanlıklar; Yaşayan sistemler ayakta kalabilmek için, kendilerine özgü ve yapılarına uygun, kendilerinin hayatta kalmalarını sağlayan temel unsurları içeren bir alışkanlık noktasına gerek duymaktadırlar. Alışkanlık, işletmeler için piyasalarla olan ilişkilerde önemli yer tutmaktadır. Bu anlamda işletmeler, pazarda hayatta kalmak için, belirli bazı alışkanlıklar geliştirmelidirler.

Karmaşıklık; Doğal hayattaki sistemler ve organizasyonlar basit bir yapıdan karmaşıklığa doğru sürüklenmekten kaçamazlar. Atomlar, daha karmaşık moleküllere dönüşür ve bu değiştirilemez. Benzer şekilde örgütsel değişim daha karmaşık olmaktadır. Öyle ki; ortaya çıkacağı düşünülen sonuçların tahmini bile zorlaşmaktadır. Önceden bilinmeyen bazı yeni çıktılarının ortaya çıkma ihtimali her zaman için vardır.

Sürekli gelişim; Bütün doğal sistemler zamanla buldukları konumdan daha gelişmiş bir yöne doğru ilerlemektedirler. Ancak sürekli gelişim düzenli olan, planlanmış, basit veya sabit bir süreç değildir. Değişimler, küçük zaman aralıklarını takip eden büyük faaliyetlerle başlamaktadır. Bu anlamda evrim ve uyum sağlama karmaşık olaylardır.

Fırsatlar; Doğal ortamda yaşayan sistemler, zaman içerisinde, çevrelerindeki doğal akışı takip ederek ve karşılıklarına çıkan fırsatları değerlendirerek ayakta kalmayı öğrenmektedirler. Örgütsel liderlik de benzer duyarlılığı gerektirmekte ve çevrede gerçekleşmesi mümkün görünmeyen, olmayan bir görevi yerine getirme enerjisinden çok, fırsatların nerede olduğuna ilişkin doğal akışı takip etme istekliliğini gerekli kılmaktadır. Lider, bu farkı bilmek durumundadır.

Çevreye uyum sağlamak; Bir kural olmamakla birlikte çevreye uyum sağlamak, yaşayan sistemlerin genel prensibidir. Yaşayan sistemlerde olduğu gibi, yeni bir organizasyonun, etrafındakilere göre daha iyi olsa da, başarılı olacağı beklenmemelidir. Değişimler ve yıkımlar, seçimleri, diğer bir ifade ile yok olma sonucunu doğurabilir.

Büyüme; Yaşayan organizmalardaki gibi, organizasyonlar da, şartlar ve sistemi oluşturan parçalar uygun olduğunda büyümektedir. Parçalar yanlış olduğunda veya şartlar değiştiğinde ise yok olma başlar. Sistem yeni parçalara ayrılır ve zamanla bu parçalar yeni özelliklere sahip olur. Çalışanların bir organizasyonda kazandıkları bilgi ve beceriler, genetik kültür diğer bir ifadeyle örgütsel genler yoluyla diğer çalışanlara aktarılmaktadır.

Strateji; Organizasyonlar, faaliyetlerine yaşayan sistemlere benzer yollarla başlarlar. Bu anlamdaki mücadele, organizasyonun tasarımındaki ilişkileri ve paralel süreçleri izlemektedir. Bazı özellik ve stratejilere dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunlar, işletmenin hayatta kalmasını sağlayan yaşam prensiplerinin işletmenin faaliyet unsurlarına nasıl uygulanacağını tanımlamaktadır.

Organizasyonlar, yaşayan, self organize olan sistemler olarak ele alınabilir ve her birinin kendine özgü unsurları söz konusudur. Bu unsurlar inanç ve değer yargılarıdır. Doğadaki organizmalar genlerden oluşurken, örgütler, inanç ve değer yargıları yoluyla kendi yönlerini tayin etmektedirler. İnanç ve değerler, örgütler açısından bazı kodlar taşımaktadırlar. Organizmalar, DNA'nın kimyasal yapısıyla kodlanırken, organizasyonlar da inanç ve değerler kapsamında yer alan algı, zihinsel imaj ve düşünce yapısıyla kodlanmaktadır.⁸⁴

Yaşayan sistemler, self organize olan sistemlerdir. Bu sistemler, çevre ile ilişki kurduğunda işlerlik kazanmakta ve kimliğini korumak için gereken tepkileri vermektedir. Yaşayan sistemler gibi organizasyonlar da, benzer şekilde kendi çevresiyle bağlantı kurduğunda çalışır hale gelmektedir. Yaşayan sistemlerde, sistem içerisinde, dışarıdakilerin yeri yoktur. Bu sistemlere bakıldığında, düzenin kendiliğinden oluşan

⁸⁴ Paul Marsden, "Memetic on the Edge of Chaos," Journal of Memetic – Evolutionary Models of Informal Transmitting, <http://www.cpm.mmu.ac.uk/jom-emit/1998/vol2/marsden-p2.html>, 22.01.2003

unsurlar içerdiği görülmektedir. Yaşayan sistem olmak, kendi içinde yaşamak ve onunla birlikte ilerlemek anlamındadır. Burada kontrol yapılamaz ve parçalar ayıklanamaz.⁸⁵

Self organize olan sistem, davranışların herhangi bir örgütsel yapıya bağlı kalmadan kendi içinde ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Kendi kendini organize eden sistemler yaklaşımı, organizasyonların da değişime uyum sağlayarak kendilerini sürekli olarak yeniden organize etme yeteneğine sahip olduklarını vurgulamaktadır. Değişimi kaçınılmaz, doğal bir oluşum biçiminde algılayan bu sistemler, kendilerini dışarıdan herhangi bir baskı olmaksızın uygun modellere ve yapılara dönüştürebilmektedirler. Bu sistemlerde değişim, sorun yaratan bir durum değil, organize etmenin bir gücü olarak nitelendirilmektedir. Çünkü organizasyonun sahip olduğu kaynaklar ve insanlar yeni oluşumlara ve değişimlere karşılık vermede, yeni başlangıçlar yaratmak için biraraya getirilir. Bu sistem, organizasyonu bir yapı olarak değil, sürekli ve dinamik bir organize etme süreci biçiminde algılamaktadır.⁸⁶

Self organize olma, uzun bir süreçtir ve bireylerin birbirleriyle kurmuş oldukları ilişkiler yoluyla ortaya çıkan kolektif eylemler sonucunda kendiliğinden meydana gelir. Burada sistem, çevresel değişimlere karşı uygun yanıtın verilebilmesi için sürekli olarak, kolektif bir şekilde kendi içerisinde yeni bir şeyler yaratmakta ve bu şekilde kendi kendini düzenlemektedir. Kendi kendini düzenleme davranışı, üst yönetim tarafından kontrol edilen bir davranış değildir. Sistem bir bütün olarak ve alt sistemler de bundan bağımsız şekilde gereken yanıtın verilmesi için zorunlu çeşitliliğe sahip bulunmaktadır.

2.2. Self Organizasyon Sürecinde Kendi Kendini Yöneten Ekiplerin Yaratılması

İşletmelerin self organize olmaları, kendi kendini yöneten ekipler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Kendi kendini yöneten ekipler, karar almada önemli ölçüde

⁸⁵ Tüz. Ön.ver., s.19.

⁸⁶ Hülya Öcal, "Organizasyonlarda Kendi Kendini Yöneten Ekiplerin İncelenmesi: Kendi Kendini Yöneten Ekiplerin Düzenlenmesinde Karşılaşılabilecek Sorunlar ve Çözüm Yolları ve Pınar Süt Mamulleri A.Ş.'de Bir Araştırma." (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), ss.44-45.

bağımsız olan ve davranışlarını ve sonuçlarını kendi kendilerinin kontrol etmeleri beklenen gruplardır.⁸⁷

Kendi kendini yönetme kavramının arkasındaki temel fikir, işgörenlerin ileri derecede kendi kendilerinin yöneticileri olması olarak tanımlanabilir. İnsan kaynaklarının daha etkin kullanılması ve pek çok organizasyonda yöneticilerin işgörenlerle birlikte karar vermesi mantığının arkasındaki temel hareket özyönetim kavramı ile meydana gelmektedir. Bu nedenle özyönetim işgörenlerin yaratıcılığını ve entelektüel yeteneklerini artırmayı içermektedir.⁸⁸

Kendi kendini yöneten ekiplerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:⁸⁹

- Üyeler seçilirken birbiriyle ilgili bilgi ve tecrübesi olan kişiler tercih edilir. Bu ekiplerde bireyin işi yapması kadar, diğer ekip üyeleriyle de koordinasyon halinde olması ve onlarla ortak hareket etmesi önemlidir. Ayrıca iletişim kurma becerisi, ekibin başarısı için vazgeçilmez bir faktördür.
- Karşılıklı güven ve saygı temeline dayanır. Her üye, diğerinin işle ilgili yetenekleri kadar, bireysel özelliklerine güvenir.
- Bu ekiplerde, örgüt kültürünün gerektirdiği değerler ve normların uygulanmalarının sağlanması gerekir.
- Bu ekipler, biçimsel olarak dizayn edilmedikleri gibi, ekip içindeki görevler de biçimsel olarak belirlenmez. Çalışanlar arasındaki ilişkiler birer ast-üst ilişkisi değil, iş arkadaşlığı veya ortaklık şeklindedir.
- Kendi kendini yöneten ekipler güçlendirilmiştir. Bunlar, işletme yönetiminin yaptığı işleri, ekibin görev alanı içinde yapmakta ve görev sınırları içinde yetkilendirilmektedirler.
- Bu ekiplerde güçlü bir liderlik en önemli özelliktir. Lider, bu ekiplerde denetim görevi yerine yönlendirici ve yardım edici rol üstlenir. Diğer yandan kendi kendini yöneten ekip liderliği, bu ekibin tüm üyelerinde liderlik

⁸⁷ İnan Özalp, "Kendi Kendini Yöneten Ekiplerde Yönetim ve Tusaş'ta Bir Uygulama," **VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 21-23 Mayıs 1998), s.186.

⁸⁸ "Frank Shipper, Charles Manz, Employee Self Management Without Formally Designated Teams: An Alternative Road To Empowerment (Organizational Dynamics, Winter 92" (Tüz, 2001, s.87'deki alıntı).

⁸⁹ İnan Özalp, **İşletme Yönetimi** (Birinci Baskı, Eskişehir: Birlik Ofset, 2000), ss.592-615.

yeteneklerini geliştirme faaliyetleri üzerinde yoğunlaşan dağıtılmış liderlik modeline dayanır.

Günümüz organizasyonları daha yatay ve çapraz fonksiyonel bir yapılanmaya doğru gitmektedirler. Bu aşamada kendi kendini yöneten ekipler önemli bir rol oynamaktadır. Kendi kendini yöneten ekipler, hem beceri performansının geliştirilmesi hem de çapraz fonksiyonların uygulanmasında büyük destek sağlamaktadır.⁹⁰

Self organizasyon sürecinin başlangıcında, sosyal sermayenin dört temel dayanağından biri olan karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesinin, doğrudan gönüllü ve kendi kendini yöneten ekiplerle başarılacağı bilinmelidir. Örgüt üyeleri, ekiplere, kendileri uygun gördükleri taktirde katılmalı ve ayrılmalıdırlar. Aynı zamanda birden çok ekibin üyesi olabilme fırsatı kendilerine tanınmalıdır.

3. ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ İÇİN GELİŞTİRİLMİŞ SOSYAL SERMAYE VE ÖRGÜTLENME YAPISINI BÜTÜNLEŞTİRİCİ BİR MODEL

Bu bölümde, yüksek derecede entelektüel varlıkların yaratılması, ele geçirilmesi ve korunması faaliyetlerini içine alan entelektüel sermaye yönetimi için geliştirilmiş, dinamik süreçleri kapsayan bir model ortaya konulmuştur. Charles Ehin tarafından geliştirilmiş bu model,⁹¹ entelektüel sermaye yönetiminde, sosyal sermaye ve örgütlenme yapısının rolünü açıkça göstermektedir. Her örgüt kendi üyeleri ve çevresel koşulları doğrultusunda kendi özel modelini geliştirebilecektir.

Model, sosyal sermayenin ortaya çıkarılması, self organize olma, entelektüel sermayenin ele geçirilmesi ve piyasa duyarlılığı arasındaki önemli bağlantıları açıklamaktadır. Örneğin; sağlam sosyal sermaye temelleri atılmadan önce, entelektüel sermaye yaratımı üzerine odaklanmak anlamsız olacaktır.

Entelektüel sermayenin ortaya çıkarılması, fikirlerin paylaşım yoğunluğu ve bütünleşme ile bağlantılıdır. Bilginin yayılması, tüm organizasyonun, takımların ve bireylerin açık olmasına bağlıdır.

⁹⁰ "Ask The Experts, Insurance Manager Update Forum, 2-3, 1999" (Tüz, 2001, s.88'deki alıntı).

⁹¹ Ehin. **Ön.ver.**, ss.149-154.

Kendine odaklı ve başkalarına odaklı doğuştan kazanılan insan özellikleri arasında denge kurulmaksızın, paylaşımı artırıcı sosyal sistem ortaya çıkamaz. Yüksek seviyede örtülü bilgi paylaşımı mümkün olamaz, açık bilginin yayılmasını sınırlandırır, zorunlu çeşitliliğe gidilmesi ve organizasyonun temel yetkinliklerinin sürdürülmesini engeller.

Bu model, daha önce sözü edilen bilgi uygulama stratejilerinin her ikisini de – bilgi toplama ve kişiselleştirme stratejileri- destekler biçimde açıklanmıştır. Ayrıca modelde, sistemin tüm unsurları self organize varlıklardaki gibi birlikte çalışmaktadır. Model, makine mantığı yerine, canlı mantığı üzerine kurulmuştur ve sistemin herhangi bir bölümündeki değişiklik, sistemin geri kalanını etkilemektedir. Sistem kendi kendini organize etmekte ve sistemdeki hiçbir etken, faaliyetleri koordine etmemektedir. Bilgi tabanlı organizasyonların başarısı, self organize olmalarına bağlıdır.

Modelin önemli girdileri, enformasyon ve insandır.

Herhangi bir sosyal sistemdeki toplu çabaların, diğer bir deyişle gönüllü bilgi paylaşımının ortaya çıkarılmasındaki güçlükler oldukça fazladır. Bu güçlükler genellikle kişilik çatışmaları, isteksizlik, ortak amaçlar üzerindeki mücadeleler ve güçlü performans sergileyenlerin daha fazla ücret talepleri ya da performans göstermeyenlerin aşırı tolerans beklentileri şeklindedir.

Başarılı bir sosyal sermaye yaratımındaki anahtar faktör, kendine odaklı ve diğerlerine odaklı insan davranışlarını dengeli biçimde açıklamaktır. Bu dengenin belirebilmesi için organizasyonlar, birbirine güvenen, dayanışma içinde olabilen yakın arkadaşlarla çalışabileceklerine inanmak zorundadırlar. Bu seçim süreci boyunca örgüt üyeleri, birlikte yakın çalışabilecekleri aile üyelerini ararlar. Tüm vurgular, özellikle, faaliyetlerini sınırlandırılmış sayıda dünya klasmanındaki yetenekler etrafında döndüren küçük grupların paylaşımı artıran operasyonlarını geliştirmek ve sürdürmek üzerinedir. Örgütün temel yetkinliklerini desteklemek için gereken fonksiyon ve beceriler, bu konularda uzman olan şirketlerden, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) yoluyla geliştirilir. Seçim süreci; bilgisi, deneyimi, becerileri ve değerleri şirketin temel dinamik yetkinliklerini artırabilen bireylerin bulunması ve işletmeye çekilmesi üzerine odaklanmalıdır. Örgüte katılan insanlar hem kendi kendilerine hem de ekip içinde özgürce çalışabilmeli ve tüm organizasyonun faaliyetlerinde sorumluluk almaya hazırlıklı olmalıdır.

Bilgi yoğun şirketlerde özellikle yetkin kişileri bulup elde tutmak oldukça önemlidir. Ortaklık ve işbirliği yayılmadan, yüksek düzeyde sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin korunması, elde tutulması hemen hemen olanaksızdır.

Bireyler, çalışan olarak değil, partner olarak kabul edilmeli ve partnerlerin seçimi yoğun günler süren mülakat ve testleri içermelidir. Yeni üye seçim sürecinde en azından iki test kullanılmalıdır. Öncelikle ‘büyük beş’⁹² olarak adlandırılan beş unsurlu bir modelle başlanabilir. Bu model, bireylerin kişilik yapılarını yüksek düzeyde kesinlikle gösterebilmektedir. Modeldeki beş boyut;

- Dışa-dönüklük / İçe-dönüklük,
- Deneyime açık olma,
- Uyumluluk,
- Duygusal durgunluk,
- Vicdan sahibi olma.

Tüm bu beş faktör, paylaşımı artırıcı koşullarda başarı için gerekli göstergelerdir. Daha da önemlisi, çalışmalar göstermiştir ki, işin niteliği yüksek düzeyde otonomiye sahip olduğunda, vicdanlı olma ve dışa dönüklük, ayrıcalıklı iş performansı ile olumlu olarak ilişkilidir.

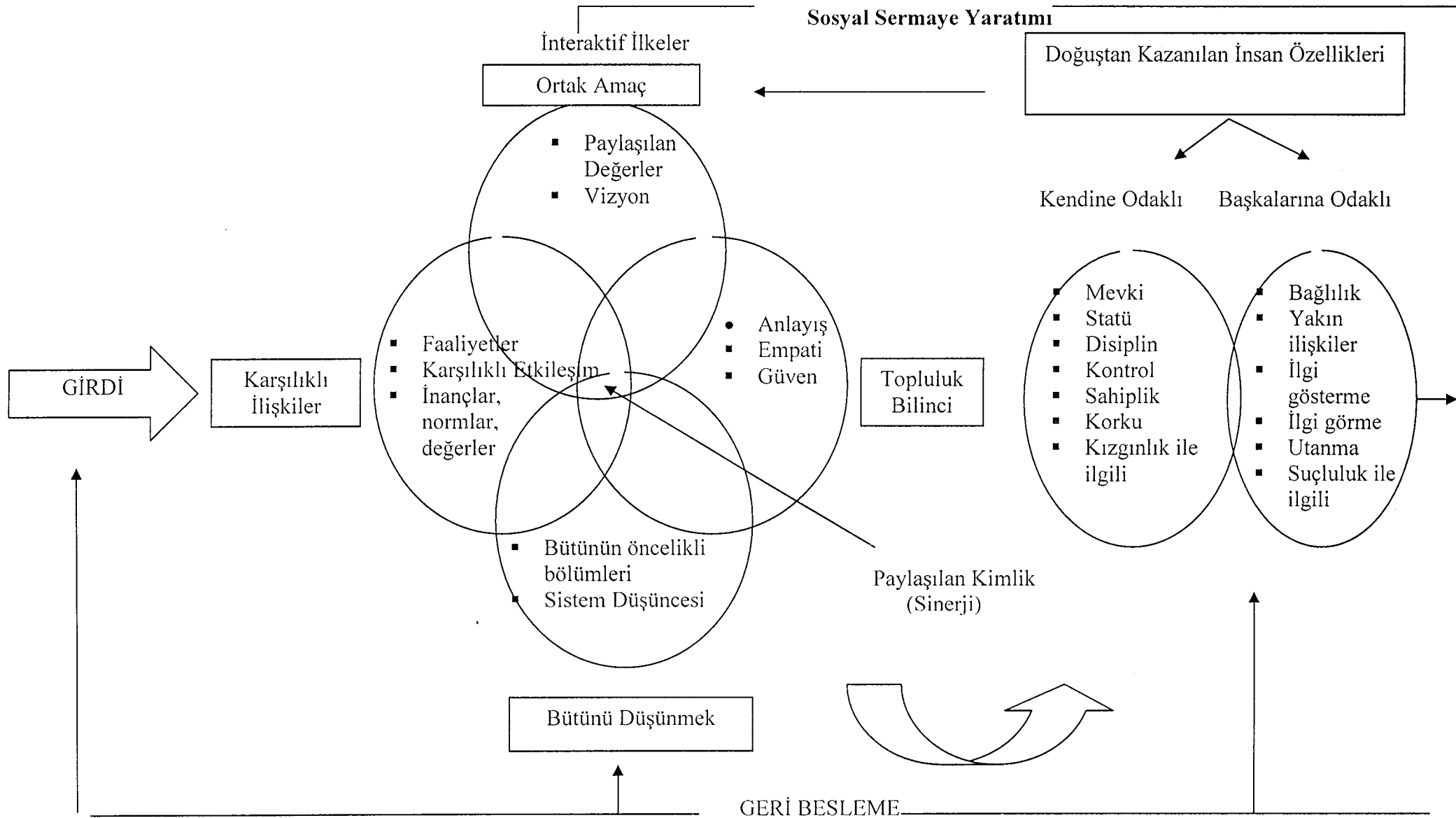
Seçim sürecinde kullanılacak bir diğer test, Myers-Briggs Type Indicator adı verilen testtir. Bu test, içe dönük-dışa dönük, hissetme-sezme, düşünme-hissetme, algılama-yargılama gibi unsurların boyutlarını ölçmektedir. Dışa dönük olanlar, enerjilerini diğer insanlarla karşılıklı etkileşimlerinden alırken, içe dönük olanlar yalnızlıklarından almaktadırlar. Akıllı insanlar, gerçekleri, doğruları ister, doğrulara güvenir ve gerçeklere inanırlarken; sezgili insanlar yaratıcı ve yenilikçilerdir. Düşünceye önem veren tipler, kişisel olmayan, tarafsız ve mantıklı kararlar vermede, duygusal tipler ise önemli durumlarda kişisel kararlar almada yeterlidirler. Yargılayıcı tipler peşin hüküm verirken, algılayıcı tipler seçenekleri tercih etmektedirler.

Bu testler, sadece kişilik tipleri ve insanların nasıl düşündükleri ile ilgili genel göstergeleri sağlamaktadırlar. Seçim sürecinin esas dayandığı nokta mülakattır. Mülakat iki önemli işlev sağlamaktadır;

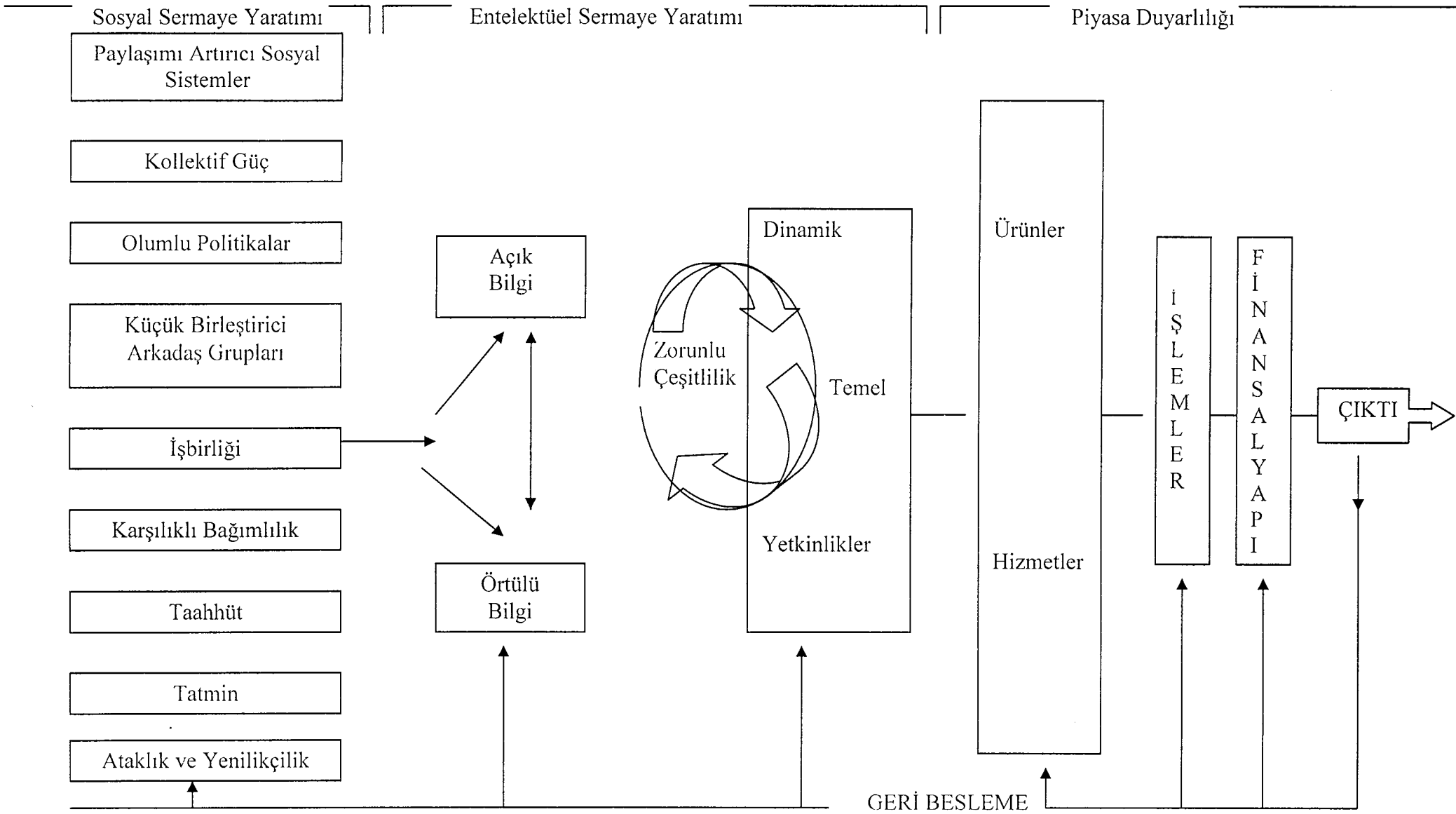
⁹² “Murray Barrick ve Michael Mount, Personal Characteristics Inventory (Libertyville: Illinois, Wonderlic Inc” Charles Ehin, **Unleashing Intellectual Capital** (Butterworth-Heinemann, 2000), s.157’deki alıntı.

- Örgütte çok fazla sayıdaki üyeye mümkün olduğu kadar, bir adayla yüzyüze iletişim kurmaya izin verir.
- Başvuran kişiye, topluluğa katılmayı isteyip istemediğine karar vermede geniş fırsat sağlar.⁹³

⁹³ Ehin. Ön.ver., ss.157-158.



ŞEKİL 14.Ehin'in Entelektüel Sermaye Modeli – Bölüm 1 –



Şekil 15. Ehin'in Entelektüel Sermaye Modeli - Bölüm 2 -

3.1. Modelin Bölümleri

3.1.1.Sosyal Sermayenin Ortaya Çıkarılması

Entelektüel sermaye yönetimi modelinin uygulamaya konulması aşamasında, modelin detayları üzerine öncelikle, tüm grup üyelerinin katılımı ile iki-üç günlük bir seminer verilmelidir. Seminer sonrası katılımcılar kendi koşullarına uygun, kendilerine ait bir sistemi tasarlamalıdır. Ne bazı uzmanlar ne de tecrübe grupları (experimental group) sistemden baştan sona kadar sorumlu değildirler. Sistemin uygulamaya geçirilmesine nereden ve nasıl başlanacağına, ne zaman ve kimden yardım alınacağına, ne zaman eğitime ihtiyaç duyulduğuna ve sistemin içinde kimlerin yer alacağına topluluk üyeleri karar vermelidir. Böylece, daha baştan, başarıların kendi kendini sınırlamaması, aksine kendi kendini beslemesi için, insanlar arasındaki bağlantıların sayısının hızlı bir şekilde çoğaltılarak tüm organizasyona yayılması sağlanmış olur.⁹⁴

Sosyal sermaye yaratımı, insan doğasını gayretlendiren dört temel ilke ile başlar ve paylaşımı artırıcı koşulların kurulması ile sona erer. Amaç, kontrolü artırıcı koşullardan uzaklaşarak, paylaşımı artırıcı koşullara ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak koşullara yönelmektir. Karşılıklı ilişkiler, ortak amaç, topluluk bilinci ve bütüncül görüşten oluşan dört temel ilkedeki birinin olmadığı ya da tam olarak geliştirilemediği bir sosyal sistem, fonksiyonunu etkili biçimde yerine getiremeyecektir. Bu dört temel ilkeyi geliştirmek için ihtiyaç duyulan şeyin ne olduğu ve üyelerin sosyal sermayeye sahip olup olmadıklarını anlamaları için sürecin gönüllü yardım ve örtülü bilginin paylaşımı ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir.

Öncelikle, dört ilkedeki ilki olan karşılıklı ilişkilerin, doğrudan gönüllü ve kendi kendini yöneten ekiplerle başarılabileceği bilinmelidir. Bireyler, ekiplere, kendileri uygun gördükleri taktirde katılmalı ve ayrılmalıdırlar. Aynı zamanda birden çok ekibin parçası olabilme fırsatına sahip olmaları gerekmektedir.

⁹⁴ "K. Kelly, New Rules for the New Economy (New York: Viking 1998, s.161" Charles Ehin, *Unleashing Intellectual Capital* (Butterworth-Heinemann, 2000), s.158'deki alıntı.

Bu sürecin etkinliği için, sosyal-duygusal beceriler, görev becerileri ve ekip becerilerine yönelik eğitim verilmelidir. İnsanlar duygularını karşılıklı yaratmadan nasıl açığa çıkaracaklarını ya da diğerlerine nasıl yardımcı olacaklarını bilme ihtiyacı duyarlar. Aynı zamanda sorunların en iyi şekilde nasıl çözülebileceği, karar verme ve amaçlara ulaşma gibi konulardaki beceriler de uzman yardımı gerektirmektedir. Bu yardım olmaksızın bireysel psikolojik güçlendirme ve yararlı entelektüel gelişimi sürdürmek zordur.

Kendi kendini yöneten ekiplerin yaratılmasında kritik başarı faktörleri vardır. Aşağıdaki soru listesi, üyelerin ilerlemeden ne kadar uzak olduklarını görebilmeleri için kullanabilecekleri ve karşılıklı ilişkilerde hangi alanlara daha fazla dikkat etmeleri gerektiğini anlamalarına yarayacaktır;⁹⁵

- Ekip üyeliği tamamen gönüllü mü?
- Bireyler aynı anda kaç ekibe üye?
- İlk eğitim ve ara ara yinelenen eğitim geliştirme programlarına ne kadar zaman ayrılmakta?
- Durumun gereklerine uygun olarak her ekibe yeterli sayıda eğitim veriliyor mu?
- Her ekip üyesi işinin gerektirdikleri ile belirli amaçları birleştirebiliyor mu?
- Karşılıklı ilişkiler açıkça tanımlanmış mı?
- Birey, takım ve örgüt amaçları ve bu amaçlara doğru ilerleme, herkesin takip edebileceği şekilde ve onların performanslarıyla ilişkilendirilmiş şekilde düzenlenmiş mi?
- Bireysel ve ekip ödülleri, doğrudan değer artıran faaliyetlerle ilişkilendirilmiş mi?
- Ekipler otoriteye sahipler mi ve şu konularda karar verme sorumlulukları var mı?;
 - Müşteri talepleri ne zaman ve nasıl karşılanır?
 - İş stratejileri gerekli olduğunda nasıl değiştirilir?
- Ekip üyeleri, sorunlarını çözmede birbirlerine destek oluyor mu?
- Ekipteki herkesin neye ihtiyacı olduğu konusunda açıkça tartışılabilir mi?

⁹⁵ Ruth Wageman, "Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams," **Organizational Dynamics**, (Summer 1997), ss.49-61.

- Ekipler, yeni süreç ve yöntemleri denemek için birbirlerine destek oluyorlar mı?
- Ekipler, diğer ekiplerden öğrenmek için çabalıyorlar mı?
- Üyeler, grup içi ve dışı çalışmalarından çıkardıkları çoklu faydaları ve karşılıklı bağımlılığı birleştirebiliyorlar mı?

Topluluk bilinci, üyeler arasındaki bağlantılarla sağlanır, saygı ve arkadaşlık bu bağlantılarla geliştirilir. Bu bilinç, sosyal ve entelektüel varoluş üzerinde sayısız etkilere sahiptir. Topluluk atmosferi, üyeleri birden fazla ekibe hizmet veren kolektif gönüllü ekiplerin karşılıklı etkileşimleri ile en iyi şekilde başarılabilir. Örgüt aynı zamanda, ekiplerin karşılıklı eğitim ve geliştirilmesini sağlamalıdır. Topluluk ilişkilerinin derinliğini ortaya koyan göstergeler şunlardır;⁹⁶

- Topluluğun üyeleri, olumsuz politikalar, güç mücadeleleri ve kişisel tehditlere karşı kendilerini güvende hissedebiliyorlar mı?
- Örgütsel koşullar, değer ve inançların serbestçe ifade edilmesini destekleyici mi?
- Örgütte yeni bakış açıları ve fikirler cesaretlendirilip, destekleniyor mu?
- Tüm üyeler, diğer topluluk üyelerine karşı, güçlü bağlılık duygusu, şefkat, güven ve empati gibi duygular beslemekte mi?
- Çalışma koşulları, tüm örgüte yarar sağlayacak gönüllü bağlantılar kurulmasını destekliyor mu?
- Topluluk içindeki insanlar, kendilerini sadece içinde buldukları ekipler için değil, diğer ekiplerin başarılı olmaları için de sorumlu hissediyorlar mı?
- Üyeler ödül dağıtımında, ödüllerin, kendilerinin değer artırıcı aktiviteleri üzerine temellenmiş olması ihtiyacını paylaşıyorlar mı?

Sosyal sermayenin yaratılmasında gerekli olan dört temel ilkedен üçüncüsü 'ortak amaç' tır. Bu ilkenin başarılabilmesi için şu sorulara yanıt aranmalıdır;⁹⁷

- Örgüt üyeleri, kendilerini partner olarak mı yoksa birer çalışan olarak mı görüyorlar?
- Her üye 'hayır' diyebilme hakkına sahip mi?

⁹⁶ Ehin. Ön.ver., s.161

⁹⁷ Aynı, s.162.

- Üyeler ortak sorumluluğa sahip mi?
- Üyeler faaliyetlerini, dürüstlük ve karşılıklı güven üzerinde mi yürütüyor?
- İnsanlar, müşterilerinin kimler olduğu ya da rakiplerinin gücü gibi içinde buldukları durumu anlayabiliyorlar mı?
- Paylaşılan vizyon, şu sorulara verilen cevaplar üzerine mi oturtulmuş;
 - Yaşamsal ihtiyaçlarını, bu sosyal yapının içinde olmama en iyi şekilde tatmin ediliyor mu?
 - Birlikte neyi başarmak istiyoruz?
 - Neye hizmet etmeye çalışıyoruz?

Son ilke olan ‘bütüncül görüş’ ilkesinde, sistem düşüncesini keşfetmeye yarayacak üç önemli soru yer almaktadır;⁹⁸

- Üyeler, kendilerini örgüt içinde önemli partnerler olarak görüyorlar mı?
- Her birey ve ekip, faaliyetlerinin diğer üyeler, ekipler ve tüm örgüt süreçleri üzerindeki etkilerini tasavvur edebiliyor mu?
- Her üye ve ekip, biçimsel ve biçimsel olmayan dış bağlantıların sürdürülmesinin önemini anlıyor mu?

Açıklanan dört temel ilkenin karşılıklı etkileşiminden ortaya çıkan gücün yapılandırılması ve ileriye yöneltilmesi, düzen parametresi ya da paylaşılan kimlik olarak adlandırılır. Düzen parametresi, modelin sosyal sermaye yaratımı kısmı için oldukça önemlidir çünkü bu, somut şeylerden çok duygularla ilişkilidir. Örneğin; takımın kazanması böyle bir duyguyu ifade etmektedir.

Paylaşılan kimlik, yeni karşılıklı yararlı pozisyonlar ve tepki süreçlerinde deneyimli olan sistemin, kendi kendini yöneten gönüllü işbirlikçi üyeleri tarafından yaratılan bir özelliktir. Diğer gruplar tarafından taklit edilemez. Aşağıdaki sorular, paylaşılan kimliğin varlığını ortaya koyacak ipuçlarını sağlamaktadır;⁹⁹

- Kontrol olmaksızın örgüt üyeleri ve ekipler arasında koordinasyon sağlanabiliyor mu?
- Örgütsel yapının etkisi olmaksızın üyeler arasında birlik duygusu sözkonusu mu?

⁹⁸ Aynı, s.163.

⁹⁹ Aynı, s.163.

Örgüt üyeleri, aynı zamanda şu özelliklerle ilgili olarak da kendilerini değerlendirmelidirler;¹⁰¹

Bağlılık	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kanıtlama	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
İlgi gösterme	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
İlgi görme	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Başkalarını Düşünme	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Utanma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Suçluluk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

İlkelerin karşılıklı etkileşimi ve doğal özelliklerin eşitlenmesi arasındaki bu dinamik sürecin sonuçları, destekleyici gönüllü işbirliği ve örtülü bilginin paylaşımı için kritik önem taşıyan paylaşımı artırıcı koşulların ortaya çıkmasıdır.

3.1.2. Entelektüel Sermayenin Ortaya Çıkarılması

Sosyal sermayenin ortaya çıkarılması ile birlikte, paylaşımı artırıcı koşullar da yaratılmış olmaktadır. Paylaşımı artırıcı çevre koşulları, self-organize sistemlere en yakın koşullardır ve entelektüel sermaye yaratımı için gereklidir. Entelektüel sermayenin ele geçirilmesinde, açık bilgi, örtülü bilgi, dinamik temel yetkinlikler ve zorunlu çeşitlilik arasındaki etkileşim son derece önemlidir.

3.1.2.1. Açık Bilgi – Örtülü Bilgi

Açık bilgi, belgelerde, dosyalarda, veri tabanlarında depolanır ve ihtiyaç duyulduğunda kolayca ulaşılabilir. Örtülü bilgi ise, insanların beyinlerindedir. Örtülü bilgilerin toplamının oluşturduğu kolektif güç, bir organizasyon için büyük getiriler sağlar. Bilgiyi paylaşabilmek için öncelikle onun açık hale getirilmesi gerekmektedir.¹⁰²

¹⁰¹ Aynı, ss.164-165.

¹⁰² Barutçugil. **Ön.ver.**, ss.62-63.

Enformasyon teknolojilerinin tek başına kullanımı yeterli değildir. Güçlü paylaşım kültürü olmadan sistem işlevini yerine getiremez.

Modelin, entelektüel sermayenin ortaya çıkarılması aşamasında, aşağıda verilmiş olan açık bilgi kaynakları, tüm üyelerin erişebileceği şekilde düzenlenmelidir. Bunlar;

- Bireysel - Ekip beceri ve bilgi dosyaları,
- Örgütsel uzmanlık (Teknolojik yetkinlikler, Koordinasyon becerileri, Dışsal ilişkiler kurmada özel yetenekler)
- Planlanan durum ile gerçekleşen durumun ne olduğu ve alınan dersleri gösteren tamamlanmış proje dosyaları,
- İçsel yayınlar,
- Dışsal yayınlar,
- Dış veri tabanlarıyla kurulan bağlantılar,
- Biçimsel eğitim olanakları,
- Profesyonel organizasyonlarla kurulan bağlantılar,
- Rakipler ve potansiyel rakip dosyaları,
- Müşteri ve tedarikçilerden sağlanan biçimsel enformasyon,
- Çeşitli iç ve dış kaynaklardan derlenen örgüt itibarı ile ilgili bilgiler.

Örtülü bilgi, deneyimlerden ya da daha bilgili insanlardan elde edilen bilgidir.

Bu bilgi, self organizasyonlarda ortaya çıkabilir. Aşağıdaki süreç, örtülü bilgi yaratımı ve paylaşımını destekler;

- Uygulamadaki projeler,
- Deneyimler,
- Periyodik yansımalar,
- Sosyalleşme,
- Uzmanlar, müşteriler, hükümet ve tedarikçilerle biçimsel olmayan dışsal ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi.

Örtülü bilginin ele geçirilmesi ve dönüştürülmesi üç seviyede gerçekleşmektedir.

Bunun için birey, ekip ve topluluğun ayrı ayrı ve bir bütün olarak, bazı konularda güçlendirilmeleri gerekmektedir;

Bireysel seviyede, örgütün her bir üyesi, şu konularda güçlendirilmelidir:

- Uzmanlar, müşteriler, tedarikçiler ve fikirleri paylaşan diğer unsurlarla biçimsel olmayan iç ve dış ilişkilerin geliştirilip sürdürülmesi,

- Kendi sahip oldukları yeni fikir ve yöntemler üzerinde uzmanlık ve profesyonel konferanslara katılım,
- Benzer ve ilişkili alanlardaki uzman kişilerle mümkün olduğu kadar sosyal ilişkiler kurma,
- İlgili alanlardaki profesyonel makaleleri sürekli takip etme,
- Yapılması mümkün değilmiş gibi görünen ancak başarılı olduğu takdirde yararlı olabilecek şeyler hakkında düşünme.

Ekip seviyesinde, herbir ekibin yapması gereken şeyler şu şekilde sıralanabilir:

- Ekipler, topluluk içinde yer alan, üyesi bulunduğu ekip ve diğer ekiplerle yakın bağlantılar geliştirmeli,
- İşi sosyalleştirmeli,
- Biçimsel olmayan ağları, topluluk dışında da geliştirip sürdürebilmeli,
- Yürütülen projeler üzerine yeni fikir, kavram ve süreçlerle beyin fırtınası gerçekleştirebilmelidirler.

Topluluk seviyesinde, bir bütün olarak organizasyonun yapması gerekenler şunlardır;

- Birey ve ekiplerin deneyim ve yeni fikirlerini paylaşabildikleri toplantıları sıklıkla düzenlemek,
- Tüm bireylerin, diğer bireylerle ilişkilerini geliştirmesine fırsat tanıyan sosyal olaylara sponsorluk etmek,
- Topluluk içindeki atmosferi korumak ve geliştirmek için herşeyi mümkün kılmak. ‘Ne olursa olsun biz hep birlikteyiz’ duygusunu tüm üyelere verecek ortamı sağlamak,
- Yeni fikirlere izin veren sistemin kullanımını kolaylaştıran ve tüm üyelerin erişimini sağlayan durumu korumak.

3.1.2.2. Zorunlu Çeşitlilik

Modelin entelektüel sermaye yaratımı kısmının merkezi unsuru, zorunlu çeşitliliştir. Zorunlu çeşitlilik, bir sistemin iç düzenleme mekanizmalarının, üstesinden gelmeye çalıştığı çevre kadar çeşitlilik taşıması gerektiğini ifade etmektedir.¹⁰³

¹⁰³ Gareth Morgan, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. Çeviren: Gündüz Bulut (İstanbul: Mess Yayın, Aralık 1998), s.53.

Aynı zamanda enformasyonun paylaşımı, örgüt üyelerinin fikirleri, dışsal ağlar ve etkili çevre gözlemleri ile bağlantılıdır. Zorunlu çeşitlilik; açık bilgi, örtülü bilgi ve temel yetkinliklerin dinamik karşılıklı etkileşimi tarafından ortaya çıkarılır ve örgüte özellikle yüksek hız duyarlılığı sağlar.

Etkili zorunlu çeşitliliğin yayılması için, içsel ve dışsal farkındalıkları uygun seviyede korumak anahtar faktördür.

İçsel Farkındalıklarda, örgüt üyelerinin aşağıda sıralanmış olan konulara ne ölçüde aşına oldukları araştırılmalıdır. Bu konular;

- Topluluk içindeki birey ve ekiplerin beceri ve bilgileri,
- Seçilmiş teknolojiler, spesifik süreçler ya da dışsal aracı ve şebekelerle olan ilişkiler gibi alanlarda örgütsel uzmanlık,
- Örgüt tarafından tamamlanmış projeler,
- Topluluk üyeleri ya da ekipler tarafından yazılan öneriler.
- Tedarikçiler ya da müşterilerden elde edilecek enformasyon.
- Profesyonel örgütlerdeki topluluk üyelikleri,
- İçsel olarak elde edilebilir spesifik eğitim olanakları,
- Rakiplerle örgütün ünü arasında karşılaştırma ve bu ünün belirli ilkeleri/temelleri.

Dışsal farkındalıklar konusunda ise, örgüt üyeleri ve ekiplerin aşağıda belirtilen konulara ne ölçüde aşına oldukları sorgulanmalıdır;

- Rakiplerin ya da dünyadaki potansiyel rakiplerin bilgi ve becerileri,
- Mevcut tedarikçilerle, potansiyel tedarikçilerin bilgi ve becerileri,
- Bölgesel ve global endüstri eğilimleri,
- Tüm dünyadaki teknolojik ve süreçsel eğilimler,
- Bölgesel ve global ölçekte, demografik, yaşam tarzı, moda gibi eğilimler,
- Dünyadaki çevresel eğilimler,
- Eğilimlerin, örgütün temel yetkinlikleri üzerindeki beklenen etkileri,
- Çeşitli şebeke ve araçlarla kurulan bağlantılar ile bu bağlantıların temel yetkinlikler üzerindeki etkileri.¹⁰⁴

Bilgi çağında, örgütler için uygun seviyede zorunlu çeşitliliğe erişmenin ve bunu sağlamlaştırmanın en iyi yollarından biri, Yönetimsel Öğrenme ve Simülasyon Merkezi

¹⁰⁴ Ehin. Ön.ver., ss.149-170.

tarafından geliştirilmiş olan ‘Öğrenen Organizasyon İçin Misyon (Özel Kurul) Bildirisi’ ni takip etmektir. Bu bildiride, değişen dünyada ayakta kalabilmek için, rakiplerden daha hızlı bir şekilde, örgütteki herkesten, her ekipten, müşterilerden ve tedarikçilerden öğrenmenin önemi vurgulanmıştır.¹⁰⁵

Entelektüel sermayenin, değer yaratıcı nitelik kazanması, öğrenmeyi öğrenmekle çok yakından ilgilidir. Öğrenme, işletmelerdeki beyin gücünü harekete geçirir. Öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçiş ise, bu beyin gücünün kollektif kullanıma açılması, bir anlamda entelektüel sermayeyi harekete geçirmesi ile mümkün olacaktır.

Entelektüel sermayeyi harekete geçiren temel güçlerden biri olan öğrenme, bu özelliği ile, stratejik bir rekabet silahı haline gelmektedir. Müşteriyle birlikte öğrenen, onlara öğretirken aynı zamanda onlardan öğrenen örgütler, bir karşılıklı bağımlılık noktasına varırlar. Bu örgütlerin çalışanları ve sistemleri (insan sermayesi-yapısal sermaye ve müşteri sermayesi), eskisinden daha sıkı bir bütünleşmeye gider.¹⁰⁶

Öğrenen organizasyon kavramı, sistem düşüncesine dayanmaktadır. P. Senge tarafından beşinci disiplin olarak nitelendirilen sistem düşüncesi, bir örgütü, farklılaştırılmış parçaların birbirlerini sürekli olarak etkiledikleri ve bu parçaların toplamından daha fazlasını içeren bir bütün olarak değerlendirir. Bu yaklaşımda, iş dünyasını oluşturan her türlü unsur, görünmeyen bir birbirleriyle ilişkili eylemler dokusuyla bağlıdır ve sistem düşüncesi, kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar sağlayarak bu örgüyü daha açık seçik görme olanağını ve bunların en etkili şekilde nasıl değiştirilebileceğini görmeye yardımcı olur.

Sistem anlayışında öğrenme, bireysel bir süreç olmaktan çok, kolektif boyutu ile ele alınan ve örgütsel düzeyde tanımlanan bir olgudur. Bu yaklaşımda dikkatler, bireysel öğrenmenin çerçevesi veya gerçekleştiği ortam olarak örgüte yöneliktir.

Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki, bilgi ve değer sistemlerinin değişimi ve genişlemesi, sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimi olarak algılanmalıdır. Örgütsel öğrenme, bilginin eğitim veya tecrübeyle kazanılmasından çok, örgüt içindeki davranışların, değerlerin ve normların birlikte geliştirilmesidir. Örgütsel öğrenme, kolektif bir süreçtir ve ortak deneyimlere, birlikte alınan kararlara, genel normlara ve örgüt içinde çoğunluğu temsil

¹⁰⁵ R. M. Fulmer, P. Gibbs ve J. B. Keys, “The Second Generation Learning Organization: New Tools for Sustaining Competitive Advantage,” *Organizational Dynamics* (Fall 1998), ss.7-20.

¹⁰⁶ Stewart, T. A., 1997, *Ön.ver.*, s.199

eden kararlara dayalıdır. Böylece oluşan bilgi stoku, işletmede yenilik ve değişime katkıda bulunmak isteyen her çalışana açık hale gelmektedir.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi, örgüt içinde, bireysel öğrenme düzeylerinden, kolektif yani birlikte öğrenme düzeyine geçişi sağlayacak bir köprüünün kurulmasını gerektirmektedir. Bu köprü, üç önemli unsurun birlikte geliştirilmesiyle oluşacaktır. Bu unsurlar; iletişim, şeffaflık ve entegrasyondur(birleşme ve bütünleşme).

Bireysel öğrenme düzeylerinden kolektif öğrenmeye geçişte, iletişim, bireylerin ve tarafların birbirini anlaması ve örgüt içinde bir konsensus sağlanması için gerekli olan çok önemli bir unsurdur. Ancak, çok yönlü ve sağlam iletişim sistemi, bireysel öğrenme sonuçlarının kolektif bir bilgi haline gelme süreci için, tek başına yeterli değildir. Bu dönüşümün aynı zamanda, diğer örgüt üyeleri için de anlaşılabilir ve şeffaf olması gerekmektedir. Şeffaflık aynı zamanda, örgütte, bir kolektif bilgi hafızası ve ortak sembolik değerlerin oluşturulması demektir. Böylece, örgütsel öğrenmenin oluşabilmesi için gerekli üçüncü unsur olan entegrasyon yani, bilgilerin birleştirilmesi ve bütünleştirilmesi de sağlanabilecektir.¹⁰⁷

Thomas Stewart'a göre, öğrenme ile bir örgütün insan sermayesi arasındaki ilişki, bireylerden çok gruplara dayanan ve bilgi stoklarından yeni buluşlara gitme kapasitesi yaratan kolektif bir süreçtir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken konu, her grubun bir öğrenme yeri olmadığı, öğrenmesini bilen grupların, kendilerine özgü ayırt edici özellikleri olduğudur. Bu özellikler, işbirliği, birlikte öğrenme isteği ve birlikte farklı bir şeyler yaratma hevesidir ve bunların işletme yönetimlerince desteklenmeleri gerekir.¹⁰⁸

Öğrenen organizasyon, bilgi yaratma, elde etme, aktarma ve davranışlarını yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde düzenleme yeteneğine sahip olan organizasyondur. Öğrenmenin gerçekleşmesi için, yeni fikirler gereklidir ve bu yeni fikirler, öğrenmeyi öğrenmiş organizasyonlarda gelişimin ateşleyicileridirler.¹⁰⁹

Bilgiye dayalı organizasyona dönüşmek ve bilginin sağlayacağı üstünlükleri harekete geçirmek isteyen tüm organizasyonlar öncelikle birer öğrenen organizasyon olmak zorundadırlar.

¹⁰⁷ Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim** (Birinci Basım. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., Şubat 2000), ss.137-138.

¹⁰⁸ Stewart, T., 1997, **Ön.ver.**, s.104.

¹⁰⁹ David A. Garvin, "Building a Learning Organization," **Harvard Business Review**, (July-August 1993) s.4.

3.1.2.3. Dinamik Temel Yetkinlikler

Örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan, kolektif örgütsel öğrenmeyle yakından ilişkili olan dinamik temel yetkinlikler, entelektüel sermayenin yaratılmasından ortaya çıkmaktadır. Yenilikçi ürünler ve hizmetler, dinamik temel yetkinliklerin yan ürünleridir.

Temel yetenek perspektifi, birçok işletmenin doğal özellikleri arasında yer almamaktadır. İşletmelerin kimlik anlayışı, temel yeteneklerden çok, stratejik iş birimleri olarak adlandırılan pazar odaklı oluşumlar çerçevesinde belirlenmektedir. İşletmelerin nihai ürün üzerinde odaklanması kaçınılmazdır ancak bunun mutlaka temel yetenekler üzerinde ciddi şekilde odaklanmayla tamamlanması gerekmektedir. İşletmeler artık yalnızca bir ürün ya da hizmetler portföyü olarak değil, aynı zamanda bir yetenekler portföyü olarak görülmelidir.

Kendisini ve rakiplerini temel yetenek perspektifinden ele alamayan bir şirketi çok sayıda tehlike beklemektedir. Birinci risk, büyüme fırsatlarının gereksiz yere budanmasıdır. İşletmeler, mevcut rekabet alanının sahiplerinin birim birim haritasını çıkarmak için olağanüstü çaba harcamakta, ama yeni rekabet alanlarını araştırma konusuna yeterince ilgi göstermemektedir.

İkinci risk, örgütteki herhangi biri yeni bir fırsat saptadığında, eğer bu fırsata tepki göstermek için gerekli yetenekler başka bir iş biriminde ise, bu yetenekleri yeni fırsat alanına taşıyacak insanları bulmak mümkün olmamaktadır. Birim yöneticileri kendi insanlarını titizlikle sakınmaktadır. Birçok şirkette en yetenekli insanların en çekici yeni fırsatın arkasına dizilmesini sağlayacak bir mekanizma yoktur. Sonuçta yetenekler yeterince değerlendirilememektedir.

Üçüncü risk, bir firma daha küçük iş birimlerine bölünüp parçalandığında yetenekler de parçalanıp zayıflayabilir. İş birimlerinin sınırları enlemesine işbirliklerini güçleştirebilir ve yetenekleri geliştirecek bütünsel öğrenme sürecini yavaşlatabilir. Bireysel iş birimleri yetenek oluşturma çabalarını, ancak, bu yetenekler mevcut nihai ürünlerin rekabet gücüne bir katkıda bulunacaksa destekler. Çoğu zaman bir iş birimi yeni bir temel yetenek oluşturmak için gereken yatırım ve ilgiyi kolaylıkla esirgeyebilir.

Dördüncü risk, temel yetenek perspektifinin eksikliği bir şirketin dışarıdaki temel ürün tedarikçilerine olan bağımlılığının artmasını algılayamaz hale gelmesine neden olabilir. Dikkatleri yalnızca marka payını en fazlaya çıkarmak üzerinde yoğunlaşan yöneticiler, kendi yeteneklerine yatırım yapmaktansa bir rakibin yeteneklerini kiralamanın daha mantıklı olacağını düşünebilirler. Bu ise, rekabet gücü sorununa kestirmeci ve tehlikeli bir yaklaşımdır.

Beşinci risk, yalnızca nihai ürünler üzerinde odaklanan bir örgüt, gelecekte büyümeyi hızlandırabilecek yeni temel yeteneklere gerektiği gibi yatırım yapmayı başaramaz. Gelecekteki büyüme, bugünkü yetenek oluşturma çabalarına bağlıdır.

Altıncı risk, temel yeteneklerin kendi sektöründeki rekabetteki önemini kavrayamayan bir örgüt, her an başka nihai ürün pazarlarında geliştirilmiş yeteneklere dayanan yeni rakiplerle karşılaşabilir.

Yedinci risk, temel yetenek konusuna duyarlı olmayan örgütler, karlı olmayan bir işten vazgeçerken, farkında olmadan değerli becerileri de yitirebilirler. Temel yeteneklerini koruyabilmesi için bir örgütün kötü bir işle, bu iş içinde gömülü potansiyel bakımdan değerli yetenekleri birbirinden ayırt edebilmesi gerekir.¹¹⁰

Temel yetenek perspektifinin bir örgütte kök salması için, bütün yönetim ekibinin yetenek yönetiminin beş kilit görevini tam olarak anlamış olması gerekmektedir. Bu beş görev şunlardır:¹¹¹

- (1) Mevcut temel yeteneklerin belirlenmesi
- (2) Temel yetenek elde etme gündeminin saptanması
- (3) Temel yetenek oluşturulması
- (4) Temel yeteneklerin konumlandırılması
- (5) Temel yetenek liderliğinin korunması ve savunulması

Temel yetenekleri yönetmede yapılması gereken ilk adım, bu yeteneklerin bir envanterini çıkarmaktır. Yetenekleri içlerine yerleşmiş oldukları ürün ve hizmetlerden bütünüyle ayırmak, temel olanları olmayanlardan ayırt etmek, beceri ve teknolojileri anlamlı bir şekilde biraraya getirmek ve gerçekten tasvir edici, üzerinde anlaşılabilir adlandırmalara ulaşabilmek için büyük çabalar gerekmektedir. Temel yeteneklerin

¹¹⁰ Gary Hamel ve C. K. Prahalad, **Geleceği Kazanmak**. Çeviren: Zülfü Dicleli (İstanbul: İnkılab Kitabevi, 1996) ss.285-288.

¹¹¹ Aynı, ss.288-303.

anlamlı, yaratıcı ve paylaşılan bir tanımlamasını yapabilmek için harcanan zaman, büyük bir firmada aylarla ölçülmektedir.

Örgütler temel yeteneklerini belirlemeye çalışırken çeşitli güçlüklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Temel yeteneklerin varlıklarını ve alt yapısını yanlış tanımlamak ve örgütün kapasitelerine ürün merkezli tutucu bir açıdan yaklaşmaktan kurtulamamak bu güçlükler arasında yer alır. Burada önemli olan, oldukça geniş bir grup insanın, söz konusu yeteneği, mümkün olduğu kadar benzer terimlerle tasvir edebilmesi ve bu yetenek içinde hangi kurucu becerilerin yerleşik olduğu konusunda görüş birliğinde olmaları gerektiğidir.

Örgütler, genellikle temel yetenek listelerini müşterinin algıladığı değer testine tabi tutmayı ihmal etmektedirler. Gerçekten temel olma niteliğine sahip yetenekleri belirlemede, yetenek ile yarar arasındaki bağı kavrayabilmek kritik önem taşımaktadır.

Temel yeteneklerin belirlenmesinde çeşitli ekiplerin çalışması uygun olmaktadır. Çünkü, görüş çeşitliliği, mümkün olan en iyi tanımlamanın elde edilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda, temel yeteneklerin neler olduğunu belirlemek ve bu konuda fikir birliğine varmakla yetinmemek, her bir temel yeteneğe katkıda bulunan unsurları da belirlemeye çalışmak gerekmektedir. Ayrıca, temel yeteneklerin rakiplerle karşılaştırılması da son derece önemlidir. Amaç, hizmet sunulan pazarın miyopluğundan kurtularak örgütün mevcut başarısının altında yatan becerileri, genişlemesine ve derinlemesine kavramak, örgütün 'paylaşılan mülkiyet' ini aydınlatmak, yeni işlere götürecek yollara işaret etmek, yetenek rekabeti gerçekliğine duyarlılık oluşturmak ve örgütün bu en önemli kaynaklarını aktif şekilde yönetmenin temelini oluşturmaktır. Temel yetenekleri belirleme çalışması mekanik bir şekilde yürütülemez.

Bir örgütün yetenek oluşturma gündemi, onun stratejik mimarisi tarafından belirlenmektedir. Bununla birlikte, yetenek elde etme ve konumlandırma ile ilgili somut hedeflerin saptanması açısından bir yetenek-ürün matrisi oluşturmak yararlı olmaktadır. Böyle bir matris, mevcut yeteneklerle yeni yetenekler, mevcut ürün-pazarlarla yeni ürün-pazarlar arasında bir ayırım yapmaya yardımcıdır. Şekil 13, temel yetenekler gündemini oluşturmaya yönelik olarak gerçekleştirilmesi gereken adımları göstermektedir.

Temel Yetenek	Yeni	İlk Artı 10 Mevcut pazarlardaki ünümüzü korumak ve geliştirmek için hangi yeni temel yetenekleri oluşturmamız gerekir?	Mega Fırsatlar Geleceğin en heyecan verici pazarlarında yer alabilmek için oluşturmamız gereken yeni temel yetenekler hangileridir?
	Mevcut	Boşlukları Doldurma Mevcut temel yeteneklerimizi daha iyi kullanarak mevcut pazarlardaki konumumuzu iyileştirme olanakları nedir?	Beyaz Alanlar Mevcut temel yeteneklerimizi yaratıcı bir şekilde konumlandırarak ya da kombine ederek hangi ürün ya da hizmetleri geliştirebiliriz?
		Mevcut Pazar	Yeni

Şekil 13. Temel Yetenekler Gündemini Oluşturma

Gary Hamel ve C. K. Prahalad, *Geleceği Kazanmak* (İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996) s.292.

‘Boşlukları Doldurmak’; örgütün mevcut yetenek ve ürün ya da hizmet portföyünü temsil etmektedir. Örgüt, hangi yeteneklerin hangi ürün-pazarları desteklediğini ortaya çıkardıktan sonra, şirketin herhangi başka bir yerinde konumlanmış yetenekleri ithal ederek, belli bir pazardaki konumunu nasıl güçlendirebileceğini belirleyebilir.

‘İlk Artı 10’; Buradaki amaç, örgütün mevcut pazarlardaki ününü desteklemek ve genişletmek için oluşturulması gereken yeni yetenekleri saptamaktır.

‘Gereksiz Yetenekler’; ‘Hangi yeni yetenekler mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, şu anda kullanılan yeteneklerin yerine geçecek ya da bunları gereksiz kılacaktır?’ sorusunu gündeme getirmektedir. Bir firmanın yetenek oluşturma gündemi, günün birinde geleneksel beceri tabanının yerine geçebilecek yeni yetenekleri saptamayı hiçbir zaman dışlamamalıdır.

‘Beyaz Alanlar’; Burada amaç, mevcut temel yetenekleri yeni ürün pazarlarına genişletme fırsatlarını tasarlayabilmektir. Hizmet sunulan mevcut pazarların miyopluğundan kurtulma çabasının sonucu sağlıksız bir çeşitlenme olmamalıdır. Çeşitlenme, sağlam bir temel yetenek mantığına dayanmalıdır. Kimi zaman çeşitlenme, ürün-pazar açısından ilgisiz görünebilir ama temel yetenekler açısından son derece anlamlı olabilmektedir.

‘Mega Fırsatlar’; Bu türden fırsatlar, örgütün ne mevcut pazar konumuyla ne de mevcut yetenek portföyüyle örtüşmektedir. Yine de bir örgüt, eğer özellikle önemli ve çekici görünüyorsa, bu tür fırsatları izlemeyi tercih edebilir. Burada stratejik yaklaşım, amaca yönelik bir dizi küçük ele geçirme ya da ortaklıkla gerekli yeteneklere ulaşarak, bunları kavramaya ve potansiyel kullanımlarını öğrenmeye çalışmak olmalıdır.

Bir temel yeteneği değişik iş alanlarına ve yeni pazarlara yönlendirebilmek, genellikle bu yeteneği örgüt içinde bir bölüm ya da birimden diğerine aktarmayı gerektirir. Belli bir yeteneği elinde bulunduran işgörenlerin fikir ve deney alışverişi için sık sık biraraya gelmeleri, yeteneklerin hareketliliğine önemli katkılarda bulunur. Seminer ve konferanslar aynı yetenekte çalışan insanlar arasında bir birliktelik ruhunun oluşmasına yardımcı olur. Karşılıklı etkileşim, yetenek geliştirmeyi hızlandırır. Amaç, kendilerini, örgütün kaynakları olarak gören ve belli bir iş biriminden çok örgüte ve onun temel yeteneklerinin bütünlüğüne bağlılık duyan bir grup insan ortaya çıkarmaktır.

Temel yetenek geliştirme sürecinde amaç, yapısal değişikliklere giderek temel yeteneği örgüte yerleştirmek değil, bu perspektifi bütün örgüt üyelerinin beyinlerine yerleştirmektir. Bunun anlamı;

- Temel yetenekleri oluşturmak için geniş katılımlı bir süreci oluşturmak.
- Stratejik bir mimari geliştirmek ve yetenek elde etme hedeflerini belirlemek için örgüt çapında yürüyecek sürece mevcut iş birimlerini dahil etmek.
- Örgütün büyüme ve yeni iş geliştirme hedeflerini net olarak tanımlamak,

- Kritik temel yetenek kaynaklarının dağıtımı için ayrıntılı mekanizmalar kurmak,
- Yetenek geliştirme çabalarını rakiplerinkilerle karşılaştırmak,
- Mevcut ve potansiyel temel yeteneklerin durumunu düzenli olarak gözden geçirmek,
- Örgüt içinde, kendilerini örgütün temel yeteneklerinin taşıyıcıları olarak gören bir insanlar topluluğu oluşturmaktır.¹¹²

Temel yetkinlikler, kolektif öğrenme alanı içinde üç kategoriye ayrılmaktadır;

- (1) Teknolojide uzmanlık,
- (2) Koordinasyon/süreç becerileri,
- (3) Dışsal ilişki ve şebekelerin geliştirilmesi yeteneği.

Rekabet üstünlüğünü korumak ve devam ettirmek için yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir;

- Temel yetkinliklerin belirlenmesi ve bunların uç ürün ve hizmetlerin (edge-products) yönetilmesi yoluyla nasıl geliştirileceğinin açıklanması,
- Temel yetkinliklerin nasıl beslenip, güncelleneceğinin tanımlanması,
- Bu temel yetkinliklerin, geniş çeşitli pazarlara girişi nasıl sağlayacağını açıklanması, müşteriye yarar sağlayacak önemli bağlantıların yapılmasının ve bunların rakipler tarafından örnek alınmasının zor olduğunun açıklanması.

Modelin entelektüel sermaye yaratımı aşamasının uygulamaya geçirilmesinde, örgüt üyeleri öncelikle, insan doğasının özelliklerini dengeli biçimde ifade edebilme şansını en iyi sağlayacak ne tür bir örgütsel koşula gereksinim duyulduğunu belirlemelidirler. İkinci olarak, örgütte varolan sosyal ve entelektüel varlıkların seviyesini saptamak için, daha önce ayrıntılı biçimde açıklanan dört ilke ve ilkelerin birbirleriyle etkileşimlerinden yararlanılmalıdır. Üçüncü olarak, üyeler, dinamik düzeni sağlamak için gereken ortak kimliklerinin gücünü ortaya koymalıdır. Son olarak da, organizasyon, kendi çevresini inceleme yeteneğini keşfetme ihtiyacı içindedir. Örgüt, sürekli olarak rekabetçiliğini etkileyen dünya çapındaki güçleri tanımlama konusunda usta olmalı ve bu bilgisini tüm sistemin zorunlu çeşitliliklerini genişletmek amacıyla üyeleriyle paylaşmalıdır.

¹¹² Aynı, ss.285-303.

Amaç, tüm faaliyetleri, karşılıklı etkileşimleri ve inanç, değer ve normları, self organize olmuş varlık içinde, hem kendine hem de başkalarına odaklı insan davranışlarını dengeli biçimde ifade etmeyi yaygınlaştırmayı sağlamaktır.

İnsan doğasını besleyen dört ilke üzerine kurulmuş bir örgüt geliştirmeye başlayabilmek için, bu ilkelerin etkileşimlerinden doğan güçlü bir dayanak ortaya konulmalıdır. Öncelikle iş süreçleri, topluluklar olarak düzenlenmelidir. Bu grupların işlevsel olarak organize olmaları, (örneğin; satış, mühendislik, ar-ge v.b.) gerekmektedir. Bu topluluklar, tek dinamik temel yetkinlikler etrafında biçimlendirilmelidirler.¹¹³ Temel yetkinlikler, işler ve ürünlerle karıştırılmamalıdır. İş ve ürünler, temel yetkinlikler üzerine kurulmuştur. C.K.Prahalad ve Gary Hamel'a göre; Örgütlerde kolektif öğrenme, özellikle ayrıcalıklı (çeşitli) üretim becerilerinin koordinasyonunun ve çoklu teknolojilerin bütünleştirilmesinin nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Bu toplulukların, temel yetkinlikler etrafında biçimlendirilmesinin ana nedenlerinden biri, temel yetkinliklerin kullanılmakla değerinin düşmemesidir. Fiziksel varlıkların zamanla değerinin düşmesine rağmen, yetkinlikler uygulanıp paylaşıldıkça değerleri artmaktadır.

Ayrıca Prahalad ve Hamel'a göre, çok az sayıda firma beş ya da altıdan fazla dünya klasmanında ana yetkinlik geliştirebilmiştir. Diğer bir deyişle, bir örgüt, özellikle de bireyler, doğal yeteneklerinden avantaj sağlamak için gerçekten hangi konularda en iyi olduklarını keşfetme gereksinimi duymaktadırlar.¹¹⁴

Margaret Wheatly, temel yetkinliklerin örgüte faydasını şu şekilde tanımlamıştır; 'Kendi temel yetkinlikleri üzerine odaklanmış bir işletme, kendini işletme birimlerinin portföyü yerine, beceriler portföyü olarak tanımlar. Yeni fırsatlara hızla karşılık verebilir, katı sınırlar içine kilitlenmemiştir. Böyle bir organizasyon çevresine karşı hem duyarlı hem de esnektir.'¹¹⁵

Entelektüel sermaye yönetimi için geliştirilmiş modelde, sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin ortaya çıkarılması aşamalarının her birinde, süreç içerisinde, self organizasyon prensiplerine uygun bir örgütlenme söz konusudur. Modelin uygulamaya

¹¹³ Ehin. **Ön.ver.**, ss.128-131.

¹¹⁴ C. K. Prahalad ve G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," **Harvard Business Review** (May-June, 1990), ss.79-91.

¹¹⁵ M. J. Wheatley, **Leadership and the New Science: Learning About Organization from an Orderly Universe** (San Francisco: Berret-Koehler, 1992), ss.117-132.

geçirilmesinde, çevresel koşullara uyum sağlayabilmek için, tüm unsurlar sürekli olarak, kendi kendilerini düzenlemektedir. Bu uyumun sağlanmasını kolaylaştırmak ve demokratik bir çalışma ortamı yaratmak için ‘katılımcı dizayn’ adı verilen bir yöntemden yararlanılabilir. Emery’nin geliştirdiği bu dizaynın konsepti, verimli çalışma için gerekli insan gereksinimlerini altı unsurla tanımlamaktadır. Bu altı unsur aynı zamanda, insan doğasını besleyen dört ilkeyi de bütünleştirmektedir.

- Karar almada elverişli ortamın yaratılması,
- Sürekli öğrenme fırsatı tanınması,
- Optimum seviyede çeşitlilik,
- Karşılıklı destek ve saygı,
- Anlamlılık,
- İstenilir bir gelecek için kişisel gelişim ve becerilerin artırılması.

Katılımcı dizaynın en önemli yanı, insanların, iki ya da üç gün süren katılımcı dizayn atölye uzmanlarının yönetimindeki seminerler sonrası, bu altı prensibi sahiplenerek uygulamaya başlayabilmeleridir. Bu yöntemde, danışmanlar süreci uygulayabilir ve ana prensiplerin uygulanmasını sağlayabilirler ancak hiç bir zaman tam olarak paylaşım artırıcı self organize olmuş sistemin bir parçası olamayacaklardır.¹¹⁶

Self organize olma uzun bir süreçtir. Ekiplerin ve tüm topluluğun etkili ve düzenli ilişkiler geliştirmelerini gerektirmektedir. Aynı zamanda, örtülü bilginin paylaşımı gerçekleşmelidir. Karşılıklı geliştirilen yakın ilişkiler, başkalarına odaklı davranışların ortaya çıkmasına izin verir, bu da insanlara diğer bilgili kişilerle ilişki kurarak bu özellikleri ortaya çıkaracak uygun koşulları sağlar. Süreç içinde, örtülü bilgi açık bilgi haline dönüşür ve genelleşir. Meydana gelen açık bilgi, daha sonra paylaşılabilir, analiz edilir, bireysel ve örgütsel yetkinliklere eklenebilir. Bu biçimsel bilgi, daha çok örtülü bilgiyi tetikler ve döngü böylece devam eder.

Bir diğer önemli nokta, tüm finansal ve faaliyet enformasyonunu tüm üyelerle paylaşmakla ilgilidir. İnsanlara gerçek anlamda üye ve partner olduklarını hissettirmek için öncelikle onların, sadece finansal raporlara serbestçe girebilmelerini sağlamak yeterli değildir, aynı zamanda bunları okuma konusunda da eğitilmelidirler. Ayrıca tüm

¹¹⁶ N. Hamson, *After Atlantis: Working, Managing and Leading in Turbulent Times* (Boston: Butterworth-Heinemann, 1997), s.38.

bireyler, kendi yaptıkları işle, örgütün finansal sonuçları arasında bağlantı kurabilme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Her birey ve ekip, örgüte ne kadar değer kattığını görebilmelidir. Son olarak her seviyedeki birey, örgütün sahipliğini paylaşmalıdır.

3.1.3.Piyasa Duyarlılığı

Entelektüel sermaye yönetimi modelinin son unsuru, piyasa duyarlılığıdır. Eğer sistemin sosyal ve entelektüel sermaye bölümleri tamamlanmışsa, daha sonra yenilikçi ve pazara duyarlı ürün ve hizmetlerin akışının gerçekleştirilmesi zor olmayacaktır.

Sistemin operasyon bölümü, iş değer zincirinin standart unsurlarını içermektedir. Üretim, lojistik ve satış sonrası hizmetleri kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları, örgütün en azından devletin yasalarına uymasını sağlamayı yerine getirmeye gereksinim duyar. Bu fonksiyonlar dış kaynaklardan elde edilebilir ya da joint venture partnerler tarafından yerine getirilebilir.

Modelin finansal kısmı ise çoğunlukla, standart faaliyet gereksinimlerini (kazanç ve zarar durumları, hesaplar ve diğer yasal dokümanlar gibi) kapsamaktadır. Finansal süreçle ilgili en önemli nokta, her bir örgüt üyesi ve ekibe, bağlantıları üzerindeki ya da değer artıran faaliyetleri ile ilgili doğrudan ve güncel enformasyonu sağlayabilmesinin gerekliliğidir. Gelirler ve kazançlar hakkında üyeler, bireysel ve ekip çıktılarıyla doğrudan bağlantı kurabilmelidirler. Örgüt, çalışanlarla değil, partnerlerle ilişki içinde olduğunu unutmamalıdır.

Tüm sistem uygun biçimde çalıştığında, sistemin çıktıları, müşterilere sürekli olarak yüksek düzeyde tatmin sağlayacaktır. Aynı zamanda örgüt, bu şekilde, kendi piyasa duyarlılığını, kar marjlarını ve ününü artırma ve koruma yeteneğini kazanacaktır. Son olarak, sistem, üyelerinin kişisel durumlarından memnun olma ve adil yararlar sağlamalarına katkı sağlayacaktır.¹¹⁷

¹¹⁷ Ehin. Ön.ver., ss.170-172.

4. ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİNDE SOSYAL SERMAYE VE ÖRGÜTLENME YAPISININ ROLÜ

4.1. Sosyal Sermaye Yapısının Rolü

Tüm dünyadaki teorisyenler ve uygulamacılar, bilgi çağında, işletmelerin başarısının, bilgi varlıklarını ya da entelektüel sermayeyi ortaya çıkarma kapasitelerine ve global müşterilere tüm bu yenilikleri hızlı bir şekilde kazandırmaya bağlı olduğu konusunda aynı kanıdadırlar. Diğer yandan, bu insanların pek çoğu, yüksek seviyede entelektüel sermayenin yalnızca, organizasyonun tüm üyelerinin gönüllü işbirliği sayesinde ortaya çıkabileceğini henüz fark etmişlerdir. Bu gönüllü işbirlikçi davranış, aynı zamanda sosyal sermaye olarak bilinmekte ve tüm bireylerin doğal yaratıcı potansiyellerinin güçlendirilmesi, paylaşılması ve kullanılmasına izin vermektedir. Diğer bir deyişle, uygun sosyal koşullar sağlanmadıkça, entelektüel sermayenin ele geçirilmesi zor olmaktadır.

Bir işletmede, karşılıklı ilişkiler yeterince geliştirilememiş, ortak amaçlara ulaşma bilinci yerleştirilememiş, topluluk bilinci ve sistem düşüncesi yaygınlaştırılmamış ise uygun sosyal sermaye yapısından söz etmek mümkün değildir. Bu unsurlardan birinin tam olarak geliştirilemediği bir sosyal sistem ise işlevini gerektiği biçimde yerine getiremeyecektir. Bu nedenle entelektüel sermaye yönetiminde öncelikle karşılıklı ilişkiler, topluluk bilinci, ortak amaç ve sistem düşüncesinden oluşan sosyal sermaye yapısı güçlendirilmelidir. Yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin açığa çıkarılması ve bunların entelektüel bir değer olarak yapısal sermayenin bir parçası haline getirilebilmesi için, birbirlerine güvenen, karşılıklılık ilkesini benimsemiş ve işbirliği içinde çalışabilen örgüt üyelerine ihtiyaç vardır. Burada önemli olan, başkalarına odaklı insan davranışlarının ortaya çıkarılmasını sağlayan örgütsel koşulların yaratılmasıdır.

Kendine odaklı ve başkalarına odaklı insan davranışları arasında bir denge kurulmaksızın, paylaşımı artırıcı sosyal sistem, fonksiyon gösteremez. Bu durumda ise örtülü bilgi paylaşımı, açık bilginin yayılması, zorunlu çeşitlilik yeteneğinin ortaya çıkarılması ve temel yetkinliklerin sürdürülebilirliği engellenmiş olur. Bu özelliklerin engellenmesi, entelektüel varlıkların yaratılması, ortaya çıkarılması ve korunması faaliyetlerinin sürdürülmesini olanaksız hale getirecektir. Çünkü, bütün bu açıklanan

durumlar, birbirini izleyen bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Entelektüel sermaye yönetiminin etkinliği için ön koşul olan sosyal sermaye yapısının oluşturulmasında takip edilecek sürecin aşamaları şu şekilde açıklanabilir;

- Karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi,
- Ortak amaçlara ulaşma bilincinin yaygınlaştırılması,
- Topluluk bilincinin yaygınlaştırılması,
- Sistem düşüncesinin benimsenmesi,
- Karşılıklı ilişkiler, ortak amaçlara ulaşma, topluluk bilinci ve sistem düşüncesinden oluşan dört temel ilkenin karşılıklı etkileşiminden doğan kimlik paylaşımının (düzen parametresi) benimsenmesi,
- Kendi kendini yöneten ekiplerin yaratılması,
- Paylaşımı artırıcı koşulların kurulması ve gönüllü işbirlikçi davranışların açığa çıkarılması.

Bu sürecin her bir aşaması tam anlamıyla yerine getirildiğinde, örgütün sosyal sermayeye sahip olduğundan söz etmek mümkündür. Ancak bu süreç tamamlandığında, entelektüel sermayenin yönetilmesini mümkün kılan koşullar yaratılmış olacaktır. Bu koşullar, paylaşımı artırıcı çevre koşullarıdır. Entelektüel varlıkların yaratılması ve varolan varlıkların ele geçirilmesi için bu koşullara gereksinim vardır. Çünkü yaratıcı ve yenilikçi fikirler, yalnızca bu koşullarda açığa çıkabilmekte, insanların beyinlerinde saklı bulunan örtülü bilgi, bu koşullarda paylaşılabilir.

Paylaşımı artırıcı çevre koşulları, self organize sistemlere en yakın özellikleri sağlamaktadır. Kontrolü artırıcı bir çevrede, self organize olma imkansızdır. Paylaşımı artırıcı sosyal sistemin özelliklerinin açığa çıkarılması ile, örgütün sosyal sermayesi de yaratılmış olmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir;

- Kolektif güç,
- Olumlu politikalar,
- Küçük Birleştirici Arkadaş Grupları,
- İşbirliği,
- Karşılıklı Bağımlılık,
- Tatmin,
- Ataklık ve yenilikçilik.

Bu özelliklerin tüm organizasyonda yaygınlaşması sonucunda yaratılmış olan sosyal sermaye, entelektüel sermayenin yaratılması, ele geçirilmesi, geliştirilmesi, yapısal sermayeye dönüştürülmesi ve korunması faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Sosyal sermaye yapısı güçlü olan işletmelerin, entelektüel sermaye yapıları da güçlenecektir.

4.2. Örgütlenme Yapısının Rolü

Organizasyonlarda destekleyici örgütsel koşullar yaratılmadıkça, karşılıklı etkileşim ve güven temeline dayanan gönüllü işbirlikçi davranışlar-sosyal sermaye-ortaya çıkamaz. Sosyal sermayelerini açığa çıkaramayan işletmelerin ise entelektüel sermayelerini etkin olarak yönetebilmeleri mümkün değildir. Çünkü, başkalarına odaklı insan davranışları ve buna bağlı olarak bilgi paylaşımını destekleyen işbirliği davranışı, yalnızca destekleyici çevre koşulları izin verdiğinde kendiliğinden açığa çıkmaktadır. Bu koşullar ise kontrolü artırıcı değil, paylaşımı artırıcı çevre koşullarıdır. Paylaşımı artırıcı çevre koşulları self organize sistemlere en yakın koşullardır.

Entelektüel sermaye yönetimi için self organizasyon prensiplerine uygun bir işleyiş ile örgütlenme yapısının kurulması gerekmektedir. Hiyerarşik ve katı kuralların egemen olduğu örgütlerde entelektüel varlıkların ele geçirilmesi, bilgi paylaşımı, yaratıcı ve yenilikçi ürün ya da hizmetlerin üretilmesi olanaksızdır. Organik örgütlerde ise insanlar, değişen çevresel taleplerle başa çıkabilmek için, sürekli olarak örgüt için uygun seçeneklerin geliştirilmesi yoluyla, kendilerini organize etmenin sınırsız yollarını öğrenirler.

Örgütler, özellikle bilgi çağında, teknoloji, ürün ve hizmetler, idari yapı ve insan kaynakları yönetimi gibi geleneksel örgütsel unsurlara konsantre olarak sadece en az düzeyde rekabetçi üstünlük sağlayabilirler. Bunun yanında örgütler çabalarını, şu dört önemli self organizasyon unsuruna yönlendirmelidirler;¹¹⁸

- Örgütsel koşullar,
- Sosyal ve entelektüel varlıklar,
- Düzen parametresi,
- Zorunlu çeşitlilik.

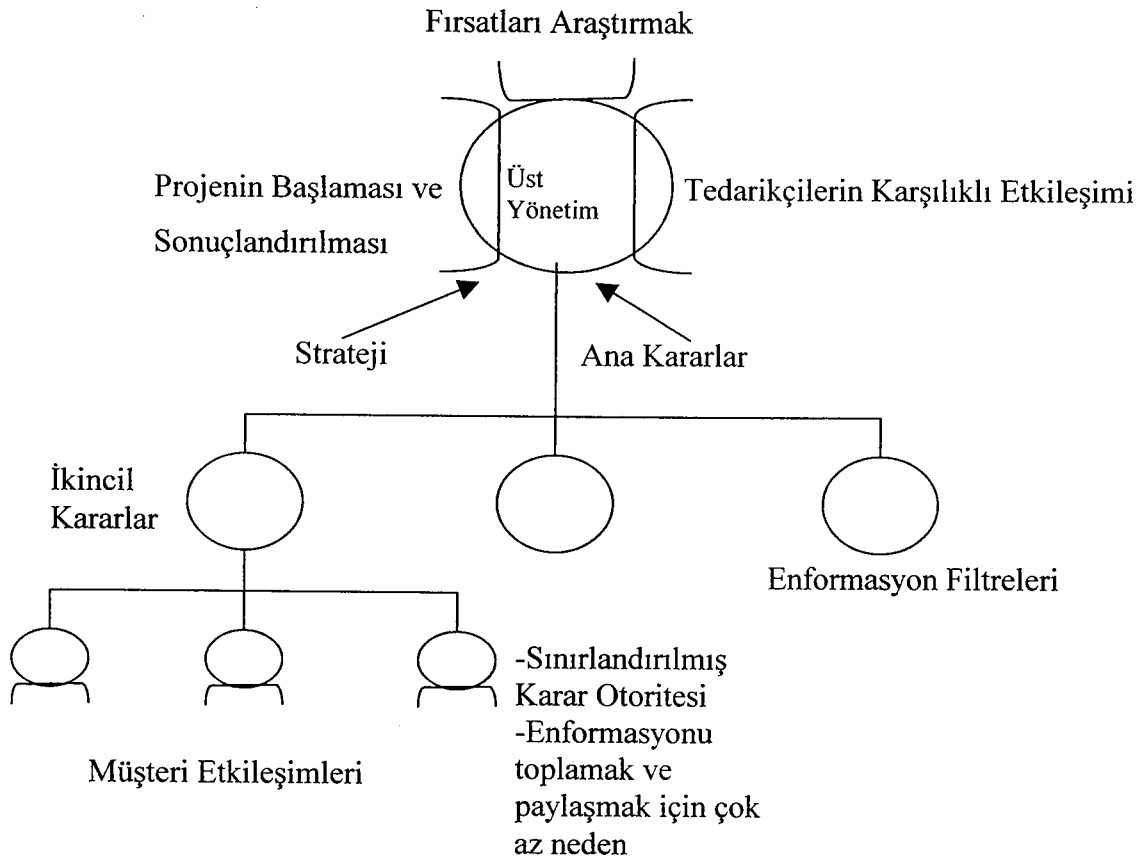
¹¹⁸ Ehin. Ön.ver., ss.129-130.

Self organize olma hemen ortaya çıkan bir süreç değildir. Etkili ve düzenli ekip ile topluluk ilişkilerine bağlıdır. Daha da önemlisi bu düzenin sağlanabilmesi ve entelektüel sermayenin yaratılması, örtülü bilginin paylaşımını gerektirmektedir. Örgütlerde gönüllü işbirlikçi davranışların yaygınlaşması ile birlikte, insanların beyinlerinde saklı olan bilgi (örtülü bilgi), açık bilgi haline dönüşerek genelleşir. Meydana gelen bu açık bilgi paylaşılarak bireysel ve örgütsel yetkinliklere eklenir. Self organize sistem; paylaşılan vizyon, sürekli enformasyon değişimi ve stratejilerin geliştirilmesi yoluyla içsel yetkinlikler ve çevresel talepleri uyumlaştırarak faaliyetleri dengede tutar ve devam ettirir. Self organizasyonun gerçekleştirilebilmesi için sistemin zorunlu çeşitlilik yeteneği önemlidir.

Zorunlu çeşitlilik ilkesi, farklılaşma ve bütünleşme fikriyle ilgilidir. Bu ilke, bir sistemin iç düzenleme mekanizmalarının, üstesinden gelmeye çalıştığı çevre kadar çeşitlilik taşıması gerektiğini ifade eder. Bir sistem, gerekli çeşitliliği iç denetim mekanizmalarına katmak suretiyle, çevresinin dayattığı çeşitliliğin ve meydan okumanın üstesinden gelebilir. Çevredeki çeşitlilikten kendisini yalıtlayan her sistem körelmeye, karmaşıklığını ve ayırt edici niteliğini yitirmeye başlar. Bu nedenle, zorunlu çeşitlilik, bütün yaşayan sistemlerin önemli bir özelliğidir.¹¹⁹

Enformasyon, zorunlu çeşitlilikte önemli rol oynar. Şekil 14. tipik bir hiyerarşik yapının, zorunlu çeşitlilik yeteneğini göstermektedir. Böyle bir sistem, zorunlu çeşitlilik göstermede başarısızdır, çünkü, dış ve iç kaynaklardan sağlanan tüm önemli enformasyon öncelikle toplanıp biriktirilmekte ve yönetim tarafından saklanmaktadır. Yönetim, kendi görüşleri doğrultusunda tüm ana kararları alır. Böyle bir örgütün iç ve dış taleplere yanıt verebilme yeteneği sadece sınırlı şekilde olacaktır.

¹¹⁹ Morgan, **Ön.ver.**, s.53.



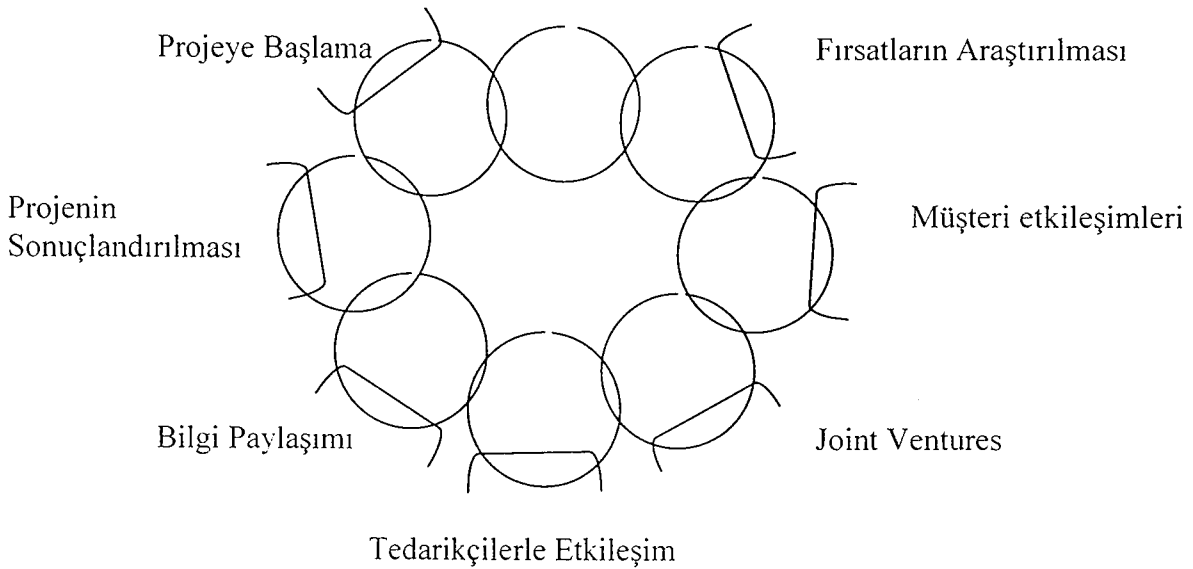
Şekil 14.Hiyerarşik Yapıların Zorunlu Çeşitlilik Yeteneği

Charles Ehin, *Unleashing Intellectual Capital* (Butterworth-Heinemann, 2000), s.126.

Zorunlu çeşitlilik, politikalar, standart faaliyet prosedürleri ve yönetmelikler tarafından kullanılabilir seviyeye indirilmiştir. Böyle bir yaklaşım, yavaş değişen bir çevrede etkili olabilir fakat gelecekte, özellikle de bilgi ve entelektüel varlıkların başarı için anahtar faktör olduğu endüstrilerde yeterli olmayacaktır. İşin, entelektüel kapsamının artırılması durumunda, standartlar verimsiz hale gelir. Çünkü bunlar, insanlara beklenmeyen olaylar karşısında yardımcı olamaz.

Şekil 15 ise, zorunlu çeşitlilik için potansiyele sahiptir. Bu şekil, paylaşımı artırıcı koşulların faaliyet gösterdiği biçimsel, self organize olmuş sistemlerin gücü ve uygulanabilirliğinin klasik bir örneğini göstermektedir. Öncelikle, örgüt, kontrol olmaksızın kendi iç ve dış faaliyetleriyle etkileşimlerini koordine edebilme yeteneğine

sahiptir. Sistemi bir arada tutan ‘patron’ yoktur. Bunun yerine sistem, paylaşılan vizyon, sürekli enformasyon değişimi ve stratejilerin geliştirilmesi yoluyla devamlı olarak içsel yetkinlikler ve çevresel talepleri uyumlaştırarak faaliyetleri dengede tutar ve devam ettirir. İkinci olarak, örgütün her bir üyesi, yalnızca içsel ihtiyaçların değil, aynı zamanda içinde bulunduğu dış çevredeki paydaşlarla sürekli temas halinde olmak gerekliliğinin farkındadır. Enformasyon ve bilgi, ona ilk önce sahip olan herhangi biri tarafından saklanmadan sonsuza dek paylaşılır.



Şekil 15. Self-Organizasyonların Zorunlu Çeşitlilik Yeteneği

Charles Ehin, *Unleashing Intellectual Capital*, s.127.

Sistem, sürekli üyeleri ve çevresi ile birebir ilişki içindedir. Çevresel koşulların değişmesi durumunda uygun yanıtın verilmesi ihtiyacı için zorunlu çeşitliliğe sahiptir. Böyle bir örgüt, bilgi çağı organizasyonları için uygundur çünkü, başkalarına odaklı insan davranışlarını besleyen koşulları ve entelektüel sermayenin geliştirilmesi için gerekli gönüllü işbirlikçi ilişkileri destekler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BAŞARI ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'DE ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİNDE SOSYAL SERMAYE VE ÖRGÜTLENME YAPISININ ROLÜNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. ŞİRKET HAKKINDA GENEL BİLGİ

Şirket, Başarı Holding bünyesinde, teknoloji ve üretim ağırlıklı olarak faaliyet göstermekte olup, tasarımı tamamen yerli olarak gerçekleştirilen Elektronik Elektrik Sayaçları, Kablosuz Telefon Sistemleri ile Paralı TV Sistemi ve TV Verici Sistemleri gibi lisanslı ürünler üretmektedir. Ayrıca çeşitli cihaz üreticilerine elektronik kart dizgi ve cihaz üretim hizmeti verilmektedir.

Şirketin 1994 yılında 30 000 m² alan üzerine inşa edilen üretim tesisleri, 5 200 m² elektronik üretim alanına sahiptir.

Elektronik üretim bölümünde ileri teknoloji içeren ürünlerin üretilmesine olanak sağlayan, kendi alanlarında dünyanın önde gelen firmalarınca üretilmiş en son model makine ve ekipmanlar kullanılmaktadır.

Şirketin modern AR-GE'sinde en son teknoloji kullanılarak araştırma konusu cihazların sistem tasarımları, elektronik tasarımları ve konfigürasyonları belirlenip dokümanite edilerek üretime hazır hale getirilir.

1.1. Şirketin Vizyonu

Şirketin vizyon, misyon ve değerleri, çalışanlarınca fikir birliğine varılarak belirlenmiştir. Şirketin kalite ve hizmet anlayışında iç müşteri mutluluğunun dış müşteriye yansıtacağı gerçeğinden hareket edilmektedir.

Şirket, vizyonunu şu şekilde tanımlamaktadır;

'Çağdaş teknoloji ürünlerini dünyaya güvenle sunan yaratıcı lider kuruluş'.

1.2.Şirketin Misyonu

Şirket, misyonunu şöyle açıklamaktadır;

‘Hızlı, devamlı ve tutarlı olmanın kaliteli ürün ve hizmetleri, düşük maliyetle rekabetçi pazara sunmanın saygın bir lider olabilmek için son derece önemli olduğunun bilincindeyiz. ‘İnsan için teknoloji’ yaklaşımı ile çalışanlarımızın ve müşterilerimizin memnuniyetini hedefleriz. Bilgi, iletişim ve eğitime dayalı altyapımızla araştıran, geliştiren, üreten ve pazarlayan çalışanlarımıza fırsat verir, destekleriz.’

1.3.Şirketin Ortak Değerleri

Şirket, değerlerini şu şekilde belirtmiştir;

- Başarı için birlikte omuz omuza yürürüz.
- Bizimle çalışmanın bir ayrıcalık olduğuna inanırız.
- Yapılan her iş ve katkısı olan herkes önemlidir.
- Kendisine ve yaptığı işe saygısı olan insanlarla çalışırız.
- Bilgiyi paylaşıyoruz.
- Dinler, önemser ve değer veririz.
- Hatalarımızdan yararlanırız. Tekrarlamamak için birlikte çözüm üretiriz.
- Başarıyı objektif kriterlerle ölçer, değerlendirir ve ödüllendiririz.
- ‘Özümüz sözümüz birdir’, sözümüzü tutarız.

1.4.Hedefler

Günümüzün teknoloji yarışında elektronik dalında ürün geliştirmek gibi iddialı bir konuda sorumluluk alan AR-GE'de amaç, proje çalışmalarını standartlara uygun, hedef maliyetle, zamanında tamamlayarak üretime aktarmaktır. Bu amaçla, en son teknolojinin kullanıldığı tasarım ve prototip çalışmalarına şirketin bilgi birikimini yansıtmak, verimli proje yönetim metodları uygulamak ve tasarım kalitesini sürekli iyileştirmek şirketin ana hedefidir.

Firma için temel hedef, müşteri memnuniyetidir. Sağlanan ürün ve hizmetlerin; müşteri ihtiyaç ve beklentilerini tam olarak karşılaması, geçerli standart ve mevzuatlarda belirtilen şartları tam olarak sağlaması, kâr getirebilecek maliyetle ve rekabetçi fiyatla sunulması amaçlanmıştır. Sağlanan ürün ve hizmetlerde tutarlılık ve

devamlılık esastır. Dünya çapında rekabet eden en saygın elektronik firmaları arasında yerini almak da hedefleri arasındadır.

1.5.Örgüt Yapısı ve Yönetim Anlayışı

Başarı ve sürekli gelişim hedefi, bireye saygı ve müşteri memnuniyetine verilen önem, şirketin global değerleri olarak tanımlanmaktadır. Tüm çalışanların katkılarıyla belirlenen çalışma prensipleri, etik değerler, iç ve dış müşteriye verilen önem; sektöre sunulan ürünler ve toplam kalite yönetimi çerçevesinde şekillenmiş hizmetlerle dış dünyaya sunulmaktadır.

İşletmenin kalite ve hizmet anlayışı; iç müşteri mutluluğunun dış müşteri mutluluğuna dönüşeceği gerçeğinden başlamaktadır.

Şirket, kurumsal yönetim sistemi olarak SAP R/3'ü kullanmaktadır. Sipariş ve satınalmadan başlayarak, üretim planlama ve kontrol işlemlerinin tümü bilgisayar ortamında planlanmakta ve denetlenmektedir. Amaç, sipariştten teslimata kadar geçen sürelerin en aza indirgenmesi, verimliliğin artırılması ve müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkartmaktır.

Üretkenliği ve verimliliği ön planda tutan bir çalışma ortamında, meslek içi gelişime olanak tanıyan, yeniliklere açık bir yönetim anlayışı ve ISO-9001 standartlarında çalışma düzeninde modern geliştirme altyapısı şirket için en önde gelen şartlardır. Bu altyapıyı oluşturan üstün nitelikli sayısal ve analog test cihazları ile bilgisayar destekli tasarım AR-GE bünyesinde yoğun biçimde kullanılmaktadır.

Şirket yönetimi, organizasyonun her aşamasında kalite düzeyinin yükseltilmesi ve kalite maliyetlerinin düşürülmesine yönelik her türlü sistematik çalışmanın destekçisi olmaktadır. Şirketin kalite el kitabı ve yönetmelikleri şartlarının yeterli ve etkili bir şekilde yerine getirilmesinden bütün çalışanlar sorumludur.

Şirketin organizasyon yapısı incelendiğinde; Genel Müdür'e bağlı olarak faaliyet gösteren, İş Geliştirme, Muhasebe ve Finans, Denetim ve Raporlama, İnsan Kaynakları ile Kalite Güvencesi Departmanları bulunmaktadır.

1.6.Kullanılan Teknoloji, Bilgi Sistemleri, Araştırma-Geliştirme ve Eğitim Faaliyetleri

Elektronik Üretim Bölümü'nde yüksek teknoloji içeren ürünlerin üretilmesine olanak sağlayan, en son model makine ve ekipmanlar kullanılmaktadır.

İşletmede tüm üretim ve test bilgilerinin depolandığı kapsamlı bir veri tabanı uygulaması ile, üretim ve satış sonrası hizmetlerde izlenebilirlik sağlanmaktadır.

Şirket bünyesinde geliştirilen tüm cihazların endüstriyel ve mekanik tasarımlarının yapılması, maket ve mekanik prototiplerinin imal edilmesi ve bunların daha önceden belirlenen standartlara uygun şekilde kalite gereksinimlerinin sağlanarak seri olarak üretilmesine yönelik dokümanların hazırlanması da gelişmiş tasarım ve imalat araçlarından yararlanılarak gerçekleştirilmektedir. Tasarım faaliyetlerinin kalitesinin en yüksek seviyede sürdürülmesi ve tasarım süresinin minimuma indirilmesi için gereken en yeni yazılım ve donanımların kullanıldığı ve güncel tutulduğu bu bölümde tasarım, dokümantasyon ve prototip imali faaliyetlerinin hepsi bilgisayar teknolojisine dayandırılmaktadır.

Tasarım ve dokümantasyon çalışmaları, güçlü PC ve İş istasyonlarında çalıştırılan bilgisayar destekli tasarım ve dokümantasyon yazılımlarına dayandırılmaktadır.

İşletmenin Kalite Kontrol Sistemi, bünyesinde bulunan doğruluk düzeyi yüksek mekanik ölçüm yeteneklerine sahip aletler ile donatılmış ölçüm laboratuvarı ve elektronik ve mekanik ölçüm ekipmanlarının doğruluklarının periyodik olarak kontrolü için oluşturulmuş izlenebilir kalibrasyon laboratuvarı ile tasarım, üretim ve kontrol faaliyetlerini desteklemektedir.

İşletme, kurumsal yönetim sistemi olarak SAP R/3'ü kullanmaktadır. Sipariş ve satınalmadan başlayarak, üretim planlama ve kontrol işlemlerinin tümü bilgisayar ortamında planlanmakta ve denetlenmektedir.

Örgütte tüm çalışanlar internet ve intranet uygulamalarını yoğun biçimde kullanmaktadırlar.

Şirketin yurt çapındaki servis yetkilileri düzenli aralıklarla, sayaç üretiminin yapıldığı Ankara'daki Üretim Tesisleri'nde eğitilmekte, yeni ürün ve uygulamalar hakkında bilgilendirilmektedir. Tesislerde bu amaçla kullanılmak üzere eğitim araçlarıyla donatılmış tam teşekküllü bir eğitim merkezi oluşturulmuştur.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde entelektüel sermaye yönetiminde, sosyal sermaye yapısının ve örgütün self-organizasyon prensiplerine uygun olarak işleyişinin ne derece etkili olduğunu saptamaktır.

Hipotez: “ Entelektüel sermayenin etkin yönetimi, örgütün sosyal sermaye yapısı ve self-organizasyon prensiplerine uygun olarak işleyişine bağlıdır.”

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu çalışma kapsamında Ek-1 bölümünde verilmiş olan anket, Başarı Elektronik'te, İş Geliştirme Departmanı'na bağlı olarak faaliyet gösteren iş birimlerindeki uzman mühendis kadrosunda çalışan 13 kişiye uygulanmıştır. Araştırmada, işletmede şu anda sahip olunan sosyal sermaye ve örgütlenme yapısının, entelektüel sermaye yönetimi için uygun olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Ek-2'de verilmiştir.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, Likert Derecelendirme Ölçeği'nden hareket edilerek hazırlanan soruların yer aldığı bir anket formundan yararlanılmıştır. Bu ankette sorulan sorulara verilen yanıtlar yoluyla, uygulama yapılan örgütteki sosyal ve entelektüel sermaye ile örgütlenme yapısı hakkında bilgi toplanması hedeflenmiştir.

4.2. Temel Varsayımlar

Araştırmada temel alınan varsayımlar şunlardır;

- Araştırma kapsamı ve anket soruları, şirketin, sosyal ve entelektüel sermaye ile örgütlenme yapısını irdeleme açısından yeterlidir.
- Araştırma yöntemi, konuya ve amacına uygundur.
- Anket sorularına alınan yanıtlar, ankete katılanların gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

- Örgütteki, mevcut sosyal sermaye, entelektüel sermaye ve örgütlenme yapısı arasında bir ilişki vardır.

4.3. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde belirlenmiştir;

- Şirketin; sosyal sermaye, entelektüel sermaye ve örgütlenme yapısı ile ilgili olarak elde edilen sonuçlar, ankete katılanların, araştırmanın yapıldığı tarihteki uygulamalara ilişkin algıları ile sınırlıdır.
- Ankette toplanan verilerin geçerlilik ve güvenilirliği veri toplamada kullanılan bu tekniğin nitelikleri ile sınırlıdır.

4.4. Anket Sorularının İçeriği

Örgütte çalışanların, verilen tanımlara kendilerinin, üyesi oldukları ekipler ve içinde buldukları organizasyonun genelini de gözönünde bulundurarak, ne derece uyduklarını belirlemeleri istenmiştir. Çalışanların yanıtladıkları her soru, ayrı ayrı yüzde olarak değerlendirilmekte ve bu değerlendirme, konularına göre gruplar halinde yapılmaktadır.

Verilen yanıtların derecelendirmesi şu şekilde yapılmaktadır:

O	O	O	O	O
1	2	3	4	5

1: Soldaki ifadeye tamamen katılıyorum.

2: Soldaki ifadeye katılıyorum.

3: Tarafsızım.

4: Sağdaki ifadeye katılıyorum.

5: Sağdaki ifadeye tamamen katılıyorum.

Ankette solda verilen tanımlar, sağdakinin tam tersidir ve katılanların hangi tanıma ne derece katıldığını işaretlemeleri istenmiştir. Ortadaki daire, kişinin tarafsız olduğunu göstermektedir.

Konular anket içerisinde dağınık olarak verilmekte, ancak birarada değerlendirilmektedir. Ankette toplam 73 soru yer almaktadır. Anket içinde karmaşık olarak yer alan ana konu başlıkları ve bunların konulara göre sayısal dağılımı şöyledir;

1. Sosyal Sermaye

- Karşılıklı İlişkiler	14 Soru
- Topluluk Bilinci	7 Soru
- Ortak Amaç	7 Soru
- Sistem Düşüncesi	3 Soru
- Kimlik Paylaşımı	3 Soru

2. Entelektüel Sermaye

- Yenilikçilik ve Yaratıcılık	7 Soru
- İçsel Farkındalıklar	5 Soru
- Dışsal Farkındalıklar	3 Soru
- Açık Bilginin Kullanımı	2 Soru
- Örgüt İçi Bağlantılar	2 Soru
- Örgüt Dışı Bağlantılar	3 Soru

3. Self-Organizasyon

- Kendi Kendini Düzenleme	5 Soru
- Kendi Kendini Kontrol	2 Soru
- Karar Alma Serbestliği	4 Soru
- Girişimcilik Duygusu	4 Soru
- Bilgi Paylaşımı ve Açık İletişim	2 Soru

4.5. Anketin Değerlendirilme Metodu

Cevap şıkları birden beşe kadar numaralandırılmakta ve verilen cevapların sıklığına göre yüzdeleri hesaplanmaktadır. Verilen cevapların puan değerleri şöyledir;

O	O	O	O	O
1	2	3	4	5

- 1 no.lu daire: 1 puan
 2 no.lu daire: 2 puan
 3 no.lu daire: 3 puan
 4 no.lu daire: 4 puan
 5 no.lu daire: 5 puan

Puanlardan da anlaşılacağı gibi sol tarafta bulunan 1 ve 2 numaralı cevaplar olumsuz bir yaklaşımı, sağ taraftaki 4 ve 5 numaralı cevaplar ise olumlu bir yaklaşımı göstermektedir. Her soru için örgüt üyeleri tarafından verilen cevaplar birlikte değerlendirilmekte ve şıkların frekansı belirlenmektedir. Örneğin;

‘Örgütte yeni bakış açıları ve fikirler desteklenmektedir/desteklenmemektedir.’

A	B	C
2	5	%15
1	4	%8
4	3	%31
4	2	%31
2	1	%15

- A: Örgüt üyelerinin verdikleri cevapların dağılımı (frekansı)
 B: Verilen cevapların puan değerleri
 C: Cevapların yüzde olarak dağılımı (yüzdesi)

Yukarıda da görüldüğü gibi çalışanlardan ikisi, örgütte yeni bakış açıları ve fikirlerin tam anlamıyla desteklendiği görüşündedirler. Bir kişi kesin olmamakla birlikte desteklendiğini düşünmekte, dört kişi bu konuda herhangi bir görüş belirtmemekte, diğer dört kişi tam olarak desteklenmediğini, kalan iki kişi ise kesinlikle desteklenmediğini belirtmektedirler.

Diğer İkinci tip tablolarda ise her soru için alınması gereken önlemler hakkında yorum yapılmakta ve çalışanların buna göre bir karar alması beklenmektedir.

	SORU	ACİL ÖNLEM ALINMALI	ÖNLEM DAHA SONRA ALINABİLİR	ÖNLEM ALMAYA GEREK YOK	EKİP KARARI
TOPLULUK BİLİNCİ	28	X			

Çalışanlar arasında altı kişinin, örgütte yeni bakış açıları ve fikirlerin desteklenmediğini düşünmesi, acil önlem alınmasını gerektiren bir sonuçtur.

Çalışmada, her davranış biçimi için ayrı tablolar hazırlanmakta ve bu davranış biçimi ile ilgili olan sorular hakkında yorum yapılmaktadır. Verilen cevaplarda bir ve iki numaralı şıkların çokluğu ‘acil önlem alınmalı’ şeklinde yorumlanmaktadır. Üç numaralı cevapların çokluğu durumunda ‘önlem daha sonra alınabilir’ yorumu yapılmaktadır. Dört ve beş numaralı cevapların çok olması durumunda ise ‘önlem almaya gerek yok’ şeklinde yorumlanmaktadır.

Anket sonucunda yapılan yorumlarda, tüm konularla ilişkili olarak herhangi bir acil önleme ihtiyaç duyulmaması durumunda örgütün sosyal sermaye ve örgütlenme yapısının, entelektüel sermaye yönetimini destekleyici bir yapıda olduğundan sözetmek mümkündür.

5. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma sonuçları konu başlıklarına göre incelendiğinde, örgütün acilen alınması gereken ve daha sonra alabileceği önlemler olduğu görülmüştür. Bazı konularda ise önleme ihtiyaç yoktur.

Sosyal sermaye açısından değerlendirildiğinde;

Araştırmada sosyal sermaye yapısı; çalışanlar arasında kurulan karşılıklı ilişkiler, topluluk bilinci, ortak amaç, sistem düşüncesi ve kimlik paylaşımı göstergeleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

Karşılıklı ilişkiler en iyi şekilde gerçek takımlarda başarılmaktadır. Burada sözü edilen ekipler gönüllü üyeliğe sahiptir, teknik ve grup dinamikleri açısından iyi eğitim almışlardır. Bu ekipler içinde kurulan birebir ilişkiler, örgüt üyelerine gelişmeyi tam olarak sağlamaktadır. Sonuç olarak, sosyal ve entelektüel sermayenin net miktarı sürekli olarak yayılıp genişlemektedir.

Araştırmanın yapıldığı örgütte, çalışanların ekip üyeliklerinin üst yönetim tarafından belirlenmesi, acil önlem alınmasını gerektiren bir durumdur. Örgütte her ekibe, durumun gereklerine uygun sayıda eğitimin verilmesi, çalışanların iş gerekleri ile amaçlar arasında ilişki kurabilmeleri, ekip içi ve ekipler arası karşılıklı ilişkilerin açıkça tanımlanmış olması, ekiplerin karar almada otoriteye sahip olmaları, ekip üyelerinin yeni süreç ve metotları denemede birbirlerine destek olmaları ve çalışanların ihtiyaç duydukları konularda açıklıkla tartışabilmeleri, karşılıklı ilişkiler geliştirmede örgütün çok fazla problem yaşamadığını göstermektedir. Ancak; bireysel ve ekip ödülleri doğrudan değer artırıcı faaliyetlerle ilişkilendirilmesi, ekip üyelerinin, müşteri taleplerinin ne zaman, nasıl karşılanacağı, iş stratejilerinin gerekli olduğunda nasıl değiştirileceği gibi konularda karar verme sorumluluklarının artırılması, sorun çözme konusunda birbirlerine destek olmalarını sağlayacak koşulların yaratılması, ekiplerin birbirlerinden öğrenmek için çaba sarfetmeleri ve amaçlar ile bu amaçlara doğru ilerlemenin de herkesin takip edebileceği şekilde performansla ilişkilendirilerek düzenlenmesine yönelik olarak ise ileride önlem alınmasını gerektirebilecek durumlar ortaya çıkabilecektir.

Topluluk bilinci açısından; örgütsel çevrenin, değer ve inançların serbestçe ifade edilmesini, çalışma koşullarının da tüm örgüte yarar sağlayacak gönüllü bağlantılar kurulmasını destekleyici olmayışı, örgütte yeni bakış açıları ve fikirlerin desteklenmeyişi gibi konularda acil önlem alınması gerekmektedir. Olumsuz politikalar, güç mücadeleleri ve kişisel tehditlere karşı çalışanların kendilerini güvende hissedebilmeleri, diğer bireylere karşı bağlılık ve diğer ekiplerin başarısı için de sorumluluk duygusu geliştirebilmelerini sağlamak ise ileride alınması gerekebilecek önlemler arasındadır.

Ortak amaç açısından; çalışanların faaliyetlerini dürüstlük ve karşılıklı güven temeli üzerinde yürütmeleri konusundaki inançları ile ilgili herhangi bir sorun yoktur ancak, yaşamsal ihtiyaçlarının bu sosyal kurumun üyesi olmakla yeterince tatmin

edilmediği görülmektedir. Ayrıca, örgütün içinde faaliyet gösterdiği koşullar, müşteriler ve rakiplerin gücü hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları, kendilerini birer partner olarak görememeleri, hayır diyebilme hakkına ve ortak sorumluluğa tam olarak sahip olamamaları, ileride önlem alınmasını gerektirecek durumlar ortaya çıkarabileceğinden bu konular üzerinde de önemle durulması gerekmektedir.

Örgüt üyeleri, birey ve ekip olarak yaptıkları faaliyetlerin etkilerini tahmin edebilmekte, diğer üye, ekip ve süreçlerle ilişkilendirebilmekte herhangi bir sorun yaşamamaktadırlar. Ayrıca biçimsel ve biçimsel olmayan dış ağlarla bağlantıların sürdürülmesinin öneminin farkında olmaları da sistem düşüncesini benimsediklerini göstermektedir. Ancak, acil olmamakla birlikte, kendilerini örgütte önemli birer partner olarak görmelerini sağlayacak önlemler alınmalıdır.

Örgütte birlik duygusu hakim olmasına rağmen, kontrol olmaksızın örgüt üyeleri arasında koordinasyon sağlanamaması önlem alınması gereken önemli bir konudur.

Organizasyon yapısı değerlendirildiğinde;

Araştırmanın ikinci bölümünde; Başarı'nın örgütlenme yapısının, sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin ortaya çıkarılmasını destekleyici olup olmadığı incelenmiştir. Gönül'ü işbirlikçi davranışların ortaya çıkarılarak yüksek düzeyde entelektüel varlıkların yaratılmasının sağlanması için örgütün self-organize olmasına ihtiyaç vardır. Ankette yer alan sorular yardımıyla, örgütün, kendi kendini düzenleme, kendi kendini kontrol, karar alma serbestliği, girişimcilik, bilgi paylaşımı ve açık iletişim göstergeleri dikkate alınarak, self organizasyon prensiplerine uygun bir yapılanmaya sahip olup olmadığı araştırılmıştır.

Kendi kendini düzenleme konusunda örgütün şu konularda acil önlem alması gerekmektedir;

- Tepe yöneticisi örgütten ayrıldığında örgütün yönünü kaybedeceği duygusunun hakim olması,
- Üst yönetimin baskıcı bir tutum sergilemesi ve faaliyetleri denetleyici konumda olması,
- Çalışanlar ve ekiplerin faaliyetlerinin üst yönetim tarafından belirlenmesi.

Bununla birlikte, örgütün piyasalara sürekli adapte olmaya çalışması ise olumlu bir gelişmedir.

Kendi kendini kontrol konusunda önlem alınması gereken konular;

- Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmelerinin sözkonusu olmaması,
- Üst yönetimin merkezci kontrol uygulaması.

Karar alma serbestliği göstergesi ile ilgili olarak örgütün önlem almasını gerektiren hususlar;

- Örgütteki eylem ve kararların daha önceki şartlara çok duyarlı ve bağımlı olması,
- Örgütte herkesin genel konularda karar almaya hazır olmadığı görüşünün yaygınlığı,
- Örgüt içinde birbiriyle uyumlu ve bütünleşmiş kararlar alınmadığının düşünülmesi.

Girişimcilik duygusu ile ilgili olarak önlem alınması gereken konular;

- Çalışanlar arasında iletişim kurma, kendi amaçlarını gerçekleştirme ve yaratıcılığını kullanma serbestliğinin olmadığı düşünülmesi,
- Örgüt içinde kendiliğinden oluşan bir girişimcilik duygusunun olmayışı,
- Çalışanların görev rollerinde geçişler yapmasının kolay olmayışı,

Örgütün çalışanlarına, kendi kendilerine öğrenme fırsatı tanınmasına yönelik önlemler ise ileride alınabilir.

Bilgi paylaşımı ve açık iletişim konularında önlem gerektiren durumlar;

- Örgüt içinde birimler arasındaki bilgi paylaşımının yetersizliği,
- Örgütte genel anlamda 'birlikte paylaşma' hafızasının olmayışı.

Örgütün entelektüel sermaye yapısı değerlendirildiğinde;

Araştırmanın son bölümünde, örgütün şu anda sahip olduğu entelektüel sermaye yapısı; yenilikçilik-yaratıcılık, içsel farkındalıklar, dışsal farkındalıklar, açık bilginin kullanımı, örgüt içi bağlantılar ve örgüt dışı bağlantılar açısından incelenmiştir.

Yenilikçilik ve yaratıcılık konusunda örgütün acil önlem almasını gerektiren konular şunlardır;

- Çalışanların tavsiyelerini işletmenin herhangi bir alanında değerlendirecek mekanizmaların olmaması.
- Tüm çalışanların yenilik sürecine katılımının desteklenmemesi,

- Çalışanların yeni fikirler ortaya atmak için düşünmeye özendirilmemeleri.

Bu konuda acil olmamakla birlikte, ileride önlem alınmasını gerektirebilecek durumlar ise şunlardır;

- Örgüt üyelerinin sahip oldukları yeni fikir ve yöntemler üzerinde uzmanlık ve profesyonel konferanslara katılım konusunda yeterince desteklenmemeleri,
- Yürütülen projeler üzerine yeni fikir, kavram ve süreçlerle beyin fırtınası gerçekleştirilmemesi,
- Birey ve ekiplerin deneyim ve yeni fikirlerini paylaşabildikleri toplantıların nadiren düzenlenmesi,

İçsel farkındalıklar konusunda önlem alınmasını gerektiren durumlar;

- Örgüt üyelerinin, örgütteki diğer birey ve ekiplerin bilgi ve becerileri konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları,
- Yöneticilerin, eğitim konusunda çalışanlara tavsiyelerde bulunmamaları.

Çalışanların, örgütte kullanılan teknolojiler, spesifik süreçler, dışsal aracı ve şebekelerle olan ilişkiler gibi alanlarda ise, çoğunlukla bir fikir sahibi oldukları ancak yine de bu konular üzerinde de ileride önlem alınması gerektiği görülmektedir.

Çalışanların yaptıkları işin örgüt amaçlarına katkısının ne olduğunu bilmeleri, örgütsel uzmanlık, örgüt tarafından tamamlanmış projeler, üye ve ekipler tarafından yazılan öneriler, tedarikçiler ve müşterilerden elde edilebilir enformasyon, içsel olarak elde edilebilir eğitim programları gibi konularda yeterli bilgiye sahip olmaları ise içsel farkındalıklar açısından oldukça olumludur.

Dışsal farkındalıklarla ilgili olarak yapılan değerlendirmelerde, önleme gereksinim duyulan konular şunlardır;

- Çalışanların; rakiplerin bilgi ve becerileri, bölgesel ve küresel eğilimler, eğilimlerin örgütün temel yetkinlikleri üzerindeki etkileri konusunda yeterli bilgi sahibi olmamaları,
- Örgüt üyelerinin, çeşitli şebeke ve araçlarla kurulan bağlantıların örgütün temel yetkinlikleri üzerine etkileri gibi dışsal faktörler hakkında bilgi sahibi olmamaları.

Açık bilginin kullanımı ile ilgili olarak; örgütte internet ve intranet kullanımının yaygın ve kullanılan veri tabanlarının tatmin edici olması nedeniyle, herhangi bir önleme gerek duyulmamaktadır.

Örgüt içi bağlantılar incelendiğinde; örgütün, çalışanların birbirleriyle ilişkilerini geliştirmesine olanak tanıyan sosyal olaylara sponsorluk etmemesi, acil önlem alınmasını gerektiren bir durumdur. Ekiplerin, örgüt içindeki diğer ekiplerle yakın bağlantılar içinde olmaması ise daha sonra önlem alınmasını gerektirebilecek bir durumdur.

Örgüt dışı bağlantılara bakıldığında, acil önlem alınmasını gerektiren bir durum olmamakla birlikte, şu konular üzerinde ileride önlem alma ihtiyacı doğabilir;

- Biçimsel olmayan ağların örgüt dışında geliştirilmemesi,
- Çalışanların; uzman, müşteri ve tedarikçiler gibi unsurlarla biçimsel olmayan ilişkiler geliştirmeleri konusunda güçlendirilmemeleri.

SONUÇ

21. yüzyılın global bilgi dünyası, teknolojiyi, ekonomiyi ve bilginin artan önemini yeniden düşünmeyi gerektiren pek çok yeni kavram ve yaklaşımı beraberinde getirmektedir. Bu yüzyılda işletmeler varlıklarını sürdürürebilmek için, çok yönlü bir dönüşümü gerçekleştirmek zorundadırlar. İşletmecilik ilke ve yöntemlerinde kapsamlı değişikliklerin meydana gelmesi, tüm dikkatleri bilgi, bilginin yaratılması, saklanması ve paylaşılması ile insan unsuru temeline dayanan entelektüel sermaye üzerine çevirmiştir.

Günümüzde işletmelerin değeri, sahip oldukları sosyal ve entelektüel sermayeleri ile ölçülmektedir. Entelektüel sermaye; sosyal sermaye, çalışanların zeka dereceleri, yetenekleri, bakış açıları, organizasyonun yapısal sermayesinin potansiyeli, müşteri, süreç, veri tabanı, markalar ve sistemler gibi sermaye unsurlarının bileşiminden oluşmaktadır. Entelektüel sermayenin üç unsuru vardır. Bunlar;

- Çalışanların verimliliğini destekleyen donanım, yazılım, veri tabanı, örgütsel yapı, teknolojiler, buluşlar, şirket stratejisi ve kültürü, patentler ve markalar gibi unsurları içine alan yapısal sermaye,
- Çalışanların bilgi, yetenek, kapasite ve uzmanlıklarını ifade eden insan sermayesi,
- Dışsal ilişkilerde saklı olan bilgi, dağıtım kanalları, müşteri özellikleri, müşteri sadakati, ilişkileri ve sürekliliği gibi faktörlerden oluşan müşteri sermayesidir.

Son yıllarda stratejik bir araç olarak kabul edilen entelektüel sermayenin geliştirilip korunmasında, örgütsel koşullar ile sosyal sermaye yapısı büyük önem taşımaktadır. Bilgi Çağı'nda işletmeler, rekabetçi konumlarını korumak için, entelektüel varlıklarını ortaya çıkarmak ve bu varlıklardan en yüksek faydayı sağlamanın yollarını geliştirmek zorundadırlar. İşletmelerin pazara duyarlı yenilikçi ürün ve hizmet üretebilmelerini sağlayan entelektüel sermaye yönetiminin etkinliği için ön koşul, sosyal sermayenin yaratılmasıdır.

ürünleridir. Teknolojide uzmanlık, koordinasyon/süreç becerileri, dışsal ilişki ve şebekelerin geliştirilmesi yeteneği, kolektif öğrenme alanı içinde yer alan temel yetkinliklerdir.

Entelektüel sermaye yönetim modelinin, sosyal ve entelektüel sermayenin yaratılmasını içeren bölümleri tamamlanmışsa, daha sonra yenilikçi ve pazara duyarlı ürün ve hizmetlerin akışının gerçekleştirilmesi zor olmayacaktır. Tüm sistem uyumlu biçimde çalıştığında, örgüt pazar duyarlılığını, kar marjlarını ve ününü artırma yeteneğini kazanacaktır.

Bu çalışma kapsamında üç bölümde incelediğimiz entelektüel sermaye yönetiminde sosyal sermaye ve örgütlenme yapısının rolünde; birinci bölümde, entelektüel sermaye kavramı, unsurları, modelleri ve entelektüel sermaye yönetimi ele alınmış; ikinci bölümde, sosyal sermaye ve örgütlenme yapısının entelektüel sermaye yönetimindeki rolü ile sosyal sermaye, entelektüel sermaye, örgütlenme yapısı ve pazar duyarlılığı arasındaki önemli bağlantıları gösteren kapsamlı bir entelektüel sermaye yönetim modeli ortaya konmuş ve son bölümde ise örgütün sosyal sermaye yapısı ve self-organizasyon prensiplerine uygun olarak işleyişinin, entelektüel sermaye yönetiminde ne derece etkili olduğunu saptamak amacıyla, Başarı Elektronik'te gerçekleştirilen bir araştırmaya yer verilmiştir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği örgütte; sosyal sermaye yapısı, entelektüel sermaye yapısı ve örgütlenme yapısı ayrı ayrı incelenmiş ve şu bulgular elde edilmiştir:

Başarı Elektronik'in sahip olduğu sosyal sermaye yapısına ilişkin olarak elde edilen bulgular şunlardır;

- Çalışanların ekip üyelikleri, üst yönetim tarafından belirlenmektedir,
- Örgütte, ekip içi ve ekipler arası karşılıklı ilişkiler açıkça tanımlanmıştır.
- Ekiplere, durumun gereklerine ilişkin uygun sayıda eğitim verilmektedir.
- Çalışanlar, iş gerekleri ile amaçlar arasında ilişki kurabilmektedirler.
- Ekip üyeleri yeni süreç ve metotları denemede birbirlerine destek olmaktadırlar.
- Çalışanlar ihtiyaç duydukları konularda açıklıkla tartışabilmektedirler.
- Çalışanlar, örgütsel çevrenin, gönüllü bağlantılar kurulmasını destekleyici olmadığını düşünmektedirler.
- Örgütte yeni bakış açıları ve fikirler yeterince desteklenmemektedir.

- Örgüt üyeleri, faaliyetlerini dürüstlük ve karşılıklı güven temeli üzerinde yürüttüklerini düşünmektedirler.
- Çalışanlar, kendilerini birer partner olarak görememektedirler.
- Tüm çalışanlar tam olarak 'hayır' diyebilme hakkına ve ortak sorumluluğa sahip değildirler.
- Örgüt üyeleri, birey ve ekip olarak yaptıkları faaliyetlerin etkilerini tahmin edebilmekte, diğer üye, ekip ve süreçlerle ilişkilendirebilmektedirler.
- Çalışanlar, biçimsel ve biçimsel olmayan dış ağlarla olan bağlantıların sürdürülmesinin önemini farkındadırlar.
- Örgütte, birlik duygusunun varlığından söz edilebilir.
- Örgüt içinde kontrol olmaksızın üyeler ve ekipler arasında koordinasyon sağlanamamaktadır.

Şirketin, mevcut entelektüel sermaye yapısı ile ilgili olarak elde edilen bulgular şöyledir;

- Birey ve ekiplerin deneyim ve yeni fikirlerini paylaşabildikleri toplantılar nadiren düzenlenmektedir.
- Çalışanlar, tavsiyelerini, işletmenin herhangi bir alanında değerlendirecek mekanizmaların olmadığını düşünmektedirler.
- Tüm çalışanların yenilik sürecine katılımları desteklenmemektedir.
- Çalışanlar, yeni fikirler ortaya atmak için düşünmeye özendirilmedikleri kanısını taşımaktadırlar.
- Örgüt üyeleri, örgütteki diğer birey ve ekiplerin bilgi ve becerileri konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları görüşündedirler.
- Çalışanlar, örgütte kullanılan teknolojiler, spesifik süreçler, dışsal aracı ve şebekelerle olan ilişkiler gibi alanlarda yeterli bilgiye sahip olmadıklarını düşünmektedirler.
- Çalışanlar, yaptıkları işin, örgüt amaçlarına katkısının ne olduğunu bilmektedirler.
- Örgüt üyeleri; örgütsel uzmanlık, örgüt tarafından tamamlanmış projeler, üye ve ekipler tarafından yazılan öneriler, tedarikçiler ve müşterilerden elde

edilebilir enformasyon, içsel olarak elde edilebilir eğitim programları gibi konularda yeterli bilgiye sahiptirler.

- Çalışanlar; rakiplerin bilgi ve becerileri, bölgesel ve küresel eğilimler, eğilimlerin örgütün temel yetkinlikleri üzerine etkileri konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları görüşündedirler.
- Çalışanların; çeşitli şebeke ve araçlarla kurulan bağlantıların örgütün temel yetkinlikleri üzerine etkileri gibi dışsal faktörler hakkında tam olarak bilgi sahibi oldukları söylenemez.
- Örgütte internet ve intranet kullanımının yaygınlığı ile veri tabanlarının tatmin edici nitelikte olması, açık bilginin etkin biçimde kullanıldığını göstermektedir.
- Örgüt, çalışanların birbirleriyle ilişkiler geliştirmesine fırsat tanıyan sosyal olaylara sponsorluk etmez.

Şirketin, örgütlenme yapısına ilişkin olarak elde edilen bulgular ise şunlardır;

- Üst yönetim faaliyetleri denetleyici konumda hareket etmektedir.
- Çalışanların ve ekiplerin faaliyetleri, üst yönetim tarafından belirlenmektedir.
- Tepe yöneticisi örgütten ayrıldığında, örgütün yönünü kaybedeceği duygusu hakimdir.
- Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri söz konusu değildir.
- Üst yönetim merkezci kontrol uygulamaktadır.
- Örgütteki eylem ve kararlar daha önceki şartlara çok duyarlı ve bağımlıdır.
- Örgütteki herkes genel konularda karar almaya hazır değildir.
- Çalışanlar kendi aralarında iletişim kurma, kendi amaçlarını gerçekleştirme ve yaratıcılıklarını kullanma serbestliklerinin olmadığı görüşündedirler.
- Örgüt içinde kendiliğinden oluşan bir girişimcilik duygusu söz konusu değildir.
- Çalışanların görev rollerinde geçişler yapması çok kolay değildir.
- Örgüt içinde, birimler arasındaki bilgi paylaşımının yetersiz olduğu düşünülmektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırma yapılan örgütte, şu andaki mevcut sosyal sermaye ve örgütlenme yapısının, tam anlamıyla, yüksek düzeyde entelektüel

varlıkların ortaya çıkarılmasını destekleyici olmadığı ve dolayısı ile entelektüel sermayenin etkin yönetimi için gerekli koşulların var olmadığı görülmektedir. Örgütün; karşılıklı ilişkiler geliştirme, ortak amaçlara ulaşma ve sistem düşüncesi anlamında çok fazla sorunla karşı karşıya olmamasına rağmen, topluluk bilinci ve kimlik paylaşımı gibi sosyal sermayenin diğer iki unsuru açısından önlem gerektiren durumların varlığı nedeniyle, sosyal sistemin işlevini istenilen düzeyde yerine getiremediği görülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, sayılan unsurlardan birinde dahi önlem gerektiren durumların varlığı, o sosyal sistemin, işlevini gerektiği gibi yerine getiremediği anlamını taşımaktadır.

Şirketin mevcut entelektüel sermaye yapısı ile ilgili olarak elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuç ise, örgütün içsel farkındalıklar, açık bilginin kullanımı, örgüt dışı bağlantılar geliştirme konularında yeterli olduğu, ancak yenilikçilik ve yaratıcılık ile dışsal farkındalıklarla ilgili olarak pek çok önlem alınmasının gerekliliği nedeniyle, entelektüel sermaye yapısının, sistemin işleyişini gerçekleştirmede istenilen düzeyde olmadığıdır.

Son olarak, örgütlenme yapısına ilişkin bulgular sonucunda şirketin; kendi kendini düzenleme, kendi kendini kontrol, karar alma serbestliği, girişimcilik duygusu, bilgi paylaşımı ve açık iletişim konularında acil önlem alınmasını gerektiren durumların varlığı, örgütte self-organizasyon prensiplerine uygun bir işleyişin söz konusu olmadığını açıkça ortaya koymaktadır.

Bu sonuçlardan hareketle, uygulama yapılan şirketin entelektüel sermaye yönetim sistemini geliştirmede, öncelikli olarak gerçekleştirilmesi gereken adımlar ve alınması gereken önlemler şunlardır;

- İlk olarak, sistemin detayları üzerine, tüm üyelerin katılımı ile gerçekleştirilecek bir seminer verilmelidir. Seminer sonrası katılımcılar kendi koşullarına uygun, kendilerine ait bir sistemi dizayn etmelidirler. Ne bazı uzmanlar ne de tecrübe grupları, sistemden baştan sona kadar sorumlu olmamalıdır. Sistemin uygulamaya geçirilmesine nereden ve nasıl başlanacağına, ne zaman ve kimden yardım alınacağına, ne zaman eğitime ihtiyaç duyulduğuna ve sistemin içinde kimlerin yer alacağına topluluk üyeleri karar vermelidir.

- İkinci olarak atılması gereken adım, gönüllü işbirlikçi davranışların açığa çıkmasını sağlayan sosyal sermayenin yaratılmasıdır. Başarılı bir sosyal sermaye yaratımı için anahtar faktör, kendine odaklı ve başkalarına odaklı insan davranışlarını dengeli biçimde açıklamaktır. Bu dengenin belirebilmesi için, örgütün, birbirine güvenen, dayanışma içinde olabilen arkadaşlarla çalışabileceklerine inanması gerekmektedir. Burada önemli olan nokta, özellikle, faaliyetlerini sınırlandırılmış sayıda yetenekler etrafında döndüren küçük grupların paylaşımı artıran operasyonlarını geliştirmek ve sürdürmektir. Örgütün temel yetkinliklerini desteklemek için gereken fonksiyon ve beceriler, bu konularda uzman şirketlerden, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) yoluyla geliştirilebilir.
- Üçüncü olarak; örgütte ortaklık ve işbirliği yayılmadan, yüksek düzeyde sosyal sermayenin ve dolayısı ile entelektüel sermayenin elde tutulup korunmasının olanaksız olduğu bilincinin yaygınlaştırılması ve örgüt üyelerinin, çalışanlar olarak değil de, birer partner olarak kabul edilmelerinin sağlanması gerekmektedir.
- Dördüncü olarak; sosyal sermaye yaratımında önemli olan dört temel ilkeyi (karşılıklı ilişkiler, ortak amaç, sistem düşüncesi, topluluk bilinci) geliştirmek için ihtiyaç duyulan şeyin ne olduğu ve üyelerin sosyal sermayeye sahip olup olmadıklarını anlamaları için, bu sürecin gönüllü yardım ve örtülü bilginin paylaşımı ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Dört ilkedен ilki olan karşılıklı ilişkilerin, doğrudan gönüllü ekiplerle başlanabileceği bilinmelidir. Örgüt üyeleri, ekiplere, kendileri uygun gördükleri taktirde katılmalı ve ayrılmalıdırlar. Aynı zamanda 1'den fazla sayıda ekibin parçası olabilme fırsatına sahip olmaları sağlanmalıdır. Bu sürecin etkinliği için, sosyal-duygusal beceriler, görev becerileri ve ekip becerilerine yönelik eğitim verilmelidir. Aynı zamanda üyelere, duygularını karışıklık yaratmadan nasıl açığa çıkarabilecekleri ya da diğer üyelere nasıl yardımcı olacakları, sorunların en iyi şekilde nasıl çözülebileceği, karar verme ve amaçlara ulaşma gibi konulardaki beceriler de uzman yardımı ile kazandırılmalıdır. Böyle bir yardım olmaksızın, bireysel-psikolojik güçlendirme ve faydalı entelektüel gelişimi sürdürmek zordur.

- Beşinci olarak; örgütte kendi kendini yöneten ekiplerin yaratılması gerekmektedir. Bu ekiplerin yaratılmasında gerekli olan ve ikinci bölümde ayrıntılarıyla açıklanmış olan kritik başarı faktörleri dikkate alınmalıdır.
- Altıncı adımda; sosyal sermaye yaratımındaki dört temel ilkedden biri olan topluluk bilincinin geliştirilmesi gerekmektedir. Topluluk atmosferi, üyeleri 1'den fazla sayıda ekibe hizmet veren, kolektif gönüllü ekiplerin karşılıklı etkileşimleri ile en iyi şekilde yaratılabilir. Aynı zamanda örgüt, ekiplerin karşılıklı eğitim ve geliştirilmesini sağlamalıdır.

Entelektüel sermaye yönetiminde, sosyal sermayenin yaratılmasına ilişkin adımlar tamamlandıktan sonra, entelektüel sermayenin açığa çıkarılmasına yönelik adımlara sıra gelmektedir. Bu adımlar şunlardır;

- Araştırma yapılan şirkette, kullanılan kurumsal yönetim sistemi sayesinde, açık bilgi kaynakları, tüm üyelerin erişebileceği şekilde tasarlanmıştır. Bunun dışında, belge ve veri tabanlarında yer almayan ve karşılıklı ilişkiler yoluyla paylaşılan örtülü bilgi ise yeterince paylaşılamamaktadır. Burada, uygulamadaki projelerin, deneyimlerin paylaşılmasını mümkün kılacak örgütsel koşulların sağlanması, bireylerin sosyalleşmelerinin desteklenmesi ile uzman, müşteri, hükümet ve tedarikçilerle biçimsel olmayan dışsal ilişkilerin geliştirilip sürdürülmesinin desteklenmesi gerekmektedir.
- Örgüt üyeleri, kendi sahip oldukları yeni fikir ve yöntemler üzerinde uzmanlık ve profesyonel konferanslara katılım konusunda desteklenmelidirler. Aynı zamanda; benzer ve ilişkili alanlardaki uzman kişilerle mümkün olduğu kadar sosyal ilişkiler kurma, ilgili alanlardaki profesyonel makaleleri sürekli takip etmelerini sağlama ve yapılması mümkün değilmiş gibi görünen ancak başarılı olduğu takdirde yararlı olabilecek konular üzerine düşünmeye özendirme ile ilgili olarak güçlendirilmelidirler.
- Ekiplerin, diğer ekiplerle yakın bağlantılar geliştirme, biçimsel olmayan ağları, topluluk dışında da geliştirip sürdürme, yürütülen projeler üzerine yeni fikir, kavram ve süreçlerle beyin fırtınası gerçekleştirme ile işin sosyalleştirilmesi gibi konularda güçlendirilmeleri gerekmektedir.
- Son olarak örgütün; tüm bireylerin, diğer bireylerle ilişkiler geliştirmesine olanak tanıyan sosyal olaylara sponsorluk etmesi ve 'Ne olursa olsun biz hep

birlikteyiz' duygusunu tüm üyelere verecek ortamı sağlaması da oldukça önemlidir.

Sonuç olarak; günümüz bilgi ekonomisinde, yüksek düzeyde entelektüel varlıklarını ortaya çıkararak, bunların geliştirilip korunmasını sağlamak yoluyla pazar duyarlılıklarını ve ünlerini artırma yeteneklerini kazanmak isteyen işletmelerin, sağlam sosyal sermaye temellerine dayanan ve self organizasyon prensiplerine uygun bir örgütlenme yapısı ile işleyişini gerçekleştirerek bunu başaracakları kanısını taşımaktayız.

EKLER

<u>EK</u>	<u>Sayfa</u>
1. SOSYAL SERMAYE, ENTELEKTÜEL SERMAYE VE SELF-ORGANİZASYONLARA İLİŞKİN ARAŞTIRMA ANKET FORMU	118
2. ARAŞTIRMA SONUÇLARI	126

8. Ekip üyelerinin, müşteri taleplerinin ne zaman, nasıl karşılanacağı, iş stratejilerinin gerekli olduğunda nasıl değiştirileceği gibi konularda karar verme sorumluluğu yoktur.	O	O	O	O	O	Ekip üyelerinin, müşteri taleplerinin ne zaman, nasıl karşılanacağı, iş stratejilerinin gerekli olduğunda nasıl değiştirileceği gibi konularda karar verme sorumluluğu vardır.
9. Ekibimin üyeleri sorun çözmede birbirlerine destek olmamaktadırlar.	O	O	O	O	O	Ekibimin üyeleri sorun çözmede birbirlerine destek olmamaktadırlar.
10. Ekibimin üyeleri yeni süreç ve metotları denemek için birbirlerine destek olmazlar.	O	O	O	O	O	Ekibimin üyeleri yeni süreç ve metotları denemek için birbirlerine destek olmamaktadırlar.
11. Ekibimdeki herkes nelere ihtiyaçları olduğu konusunda açıklıkla tartışamazlar.	O	O	O	O	O	Ekibimdeki herkes nelere ihtiyaçları olduğu konusunda açıklıkla tartışabilmektedir.
12. Ekibim diğer ekiplerden öğrenme çabası içinde değildir.	O	O	O	O	O	Ekibim diğer ekiplerden öğrenmek için çabalamaktadır.
13. Ekibimin üyeleri, ekip içi ve dışı çalışmalardan çıkardıkları çoklu faydaları ve karşılıklı bağımlılığı birleştirememektedir.	O	O	O	O	O	Ekibimin üyeleri, ekip içi ve dışı çalışmalardan çıkardıkları çoklu faydaları ve karşılıklı bağımlılığı birleştirebilmektedir.
14. Olumsuz politikalar, güç mücadeleleri ve kişisel tehditlere karşı kendimi güvende hissedemiyorum.	O	O	O	O	O	Olumsuz politikalar, güç mücadeleleri ve kişisel tehditlere karşı kendimi güvende hissedebiliyorum.
15. Örgütsel çevre, değer ve inançların serbestçe ifade edilmesini destekleyici değildir.	O	O	O	O	O	Örgütsel çevre, değer ve inançların serbestçe ifade edilmesini desteklemektedir.
16. Örgütte çalışan diğer bireylere karşı, güçlü bağlılık duygusu ve güven hissedemiyorum.	O	O	O	O	O	Örgütte çalışan diğer bireylere karşı, güçlü bağlılık duygusu ve güven hissediyorum.
17. Ödül dağıtımı, değer artırıcı aktivitelere yönelik değildir.	O	O	O	O	O	Ödül dağıtımı, değer artırıcı aktivitelere yöneliktir.
18. Örgüt içinde kendimi partner(iş ortağı) olarak göremiyorum.	O	O	O	O	O	Örgüt içinde kendimi partner(iş ortağı) olarak görmekteyim.

19.Örgütteki tüm çalışanlar ‘hayır’ diyebilme hakkına sahip değildir.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Örgütteki tüm çalışanlar ‘hayır’ diyebilme hakkına sahiptirler.
20. Ekibimdeki üyeler ortak sorumluluğa sahip değildir.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Ekibimdeki üyeler ortak sorumluluğa sahiptirler.
21.. Ekibimdeki üyelerin, faaliyetlerini dürüstlük ve karşılıklı güven temeli üzerinde yürüttüklerini düşünmüyorum.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Ekibimdeki üyeler, faaliyetlerini dürüstlük ve karşılıklı güven temeli üzerinde yürütmektedirler
22. Kendimi örgüt içinde önemli bir partner olarak göremiyorum.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Kendimi örgüt içinde önemli bir partner olarak görmekteyim.
23.Örgütte, kontrol olmaksızın, örgüt üyeleri ve ekipler arasında koordinasyon sağlanamamaktadır.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Örgütte, kontrol olmaksızın, örgüt üyeleri ve ekipler arasında koordinasyon sağlanmaktadır.
24.Birey ve ekip olarak yaptığımız faaliyetlerin etkilerini tahmin edebilmekte ve diğer üye, ekip ve süreçlerle ilişkilendirmekte zorluk çekiyoruz.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Birey ve ekip olarak yaptığımız faaliyetlerin etkilerini tahmin etmekte ve diğer üye, ekip ve süreçlerle ilişkilendirebilmekteyiz.
25.Biçimsel ve biçimsel olmayan dış ağlarla olan bağlantıların sürdürülmesinin önemli olmadığını düşünüyorum.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Biçimsel ve biçimsel olmayan dış ağlarla olan bağlantıların sürdürülmesinin önemini farkındayım.
26. Birey, ekip ve örgüt amaçları ile bu amaçlara doğru ilerlemede hangi kriterlerin dikkate alındığını anlamış değilim.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Birey, ekip ve örgüt amaçları ile bu amaçlara doğru ilerleme, herkesin takip edebileceği şekilde ve performansla ilişkilendirilerek düzenlenmiştir.
27. Çalışma koşulları, tüm örgüte yarar sağlayacak gönüllü bağlantılar kurulmasını destekleyici değildir.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Çalışma koşulları, tüm örgüte yarar sağlayacak gönüllü bağlantılar kurulmasını desteklemektedir.
28.Örgütte yeni bakış açıları ve fikirler desteklenmemektedir.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Örgütte yeni bakış açıları ve fikirler desteklenmektedir.

29. Diğer ekiplerin başarısı için kendimi sorumlu hissetmiyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kendimi yalnızca kendi ekibimin başarısı için değil, diğer ekiplerin başarısı için de sorumlu hissediyorum.
30. Örgütün içinde faaliyet gösterdiği koşullar, müşteriler ve rakiplerin gücü hakkında yeterli bilgi sahibi değilim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Örgütün içinde faaliyet gösterdiği koşullar, müşteriler ve rakiplerin gücü hakkında tam bilgi sahibiyim.
31. Yaşamsal ihtiyaçlarım, bu sosyal kurumun üyesi olmakla yeterince tatmin edilmemektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Yaşamsal ihtiyaçlarım, bu sosyal kurumun üyesi olmakla en iyi şekilde tatmin edilmektedir.
32. Birlikte neyi başarmak istediğimizi ve neye hizmet ettiğimizi tam olarak bilemiyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Birlikte neyi başarmak istediğimizi ve neye hizmet ettiğimizi kesin olarak biliyorum.
33. Örgüt içinde birlik duygusu hakim değildir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Örgüt içinde birlik duygusu hakimdir.
34. Örgütte, otonom üye ve ekiplerin özgürlüğünü sınırlandırmadan, topluluğu paylaşılan vizyon doğrultusunda harekete geçiren 'gizli bir el'in varlığı duygusu hakim değildir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Örgütte, otonom üye ve ekiplerin özgürlüğünü sınırlandırmadan, topluluğu paylaşılan vizyon doğrultusunda harekete geçiren 'gizli bir el'in varlığı duygusu hakimdir.
35. Örgüt üyeleri, sahip oldukları yeni fikir ve yöntemler üzerinde uzmanlık ve profesyonel konferanslara katılım konusunda desteklenmemektedirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Örgüt üyeleri, sahip oldukları yeni fikir ve yöntemler üzerinde uzmanlık ve profesyonel konferanslara katılım konusunda desteklenmektedirler.
36. Örgüt üyelerinin, benzer ve ilişkili alanlardaki uzman kişilerle sosyal ilişkiler kurmaları özendirilmemektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Örgüt üyelerinin, benzer ve ilişkili alanlardaki uzman kişilerle sosyal ilişkiler kurmaları özendirilmektedir.
37. Ekiplerin, örgüt içindeki diğer ekiplerle yakın bağlantıları yoktur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ekipler, diğer ekiplerle yakın bağlantılar içindedir
38. Biçimsel olmayan ağlar(işkiler), örgüt dışında geliştirilmemektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Biçimsel olmayan ağlar(işkiler), örgüt dışında da geliştirilip sürdürülmektedir.

39. Yürütülen projeler üzerine beyin fırtınası toplantıları düzenlenmez.	O	O	O	O	O	Yürütülen projeler üzerine yeni fikir,kavram ve süreçlerle beyin fırtınası gerçekleştirilmektedir.
40. Birey ve ekiplerin deneyim ve yeni fikirlerini paylaşabildikleri toplantılar nadiren düzenlenmektedir.	O	O	O	O	O	Birey ve ekiplerin deneyim ve yeni fikirlerini paylaşabildikleri toplantılar sıklıkla düzenlenmektedir.
41. Örgüt, çalışanların birbirleriyle ilişkilerini geliştirmesine fırsat tanıyan sosyal olaylara sponsorluk etmez.	O	O	O	O	O	Örgüt, çalışanların birbirleriyle ilişkilerini geliştirmesine fırsat tanıyan sosyal olaylara sponsorluk etmektedir.
42. Örgüt üyeleri, örgütteki diğer birey ve ekiplerin beceri ve bilgileri konusunda yeterli bilgiye sahip değildir.	O	O	O	O	O	Örgüt üyeleri, örgütteki diğer birey ve ekiplerin beceri ve bilgileri konusunda yeterli bilgiye sahiptir.
43. Yaptığım işin, örgüt amaçlarına katkısının ne olduğunu bilmiyorum.	O	O	O	O	O	Yaptığım işin örgüt amaçlarına katkısının ne olduğunu biliyorum.
44. Çalışanların tavsiyelerini, işletmenin herhangi bir alanında değerlendirecek mekanizmalar yoktur.	O	O	O	O	O	Çalışanların tavsiyelerini, işletmenin herhangi bir alanında değerlendirecek mekanizmalar vardır.
45. Örgütte kullanılan teknolojiler, spesifik süreçler, dışsal aracı ve şebekelerle olan ilişkiler gibi alanlarda yeterli bilgi sahibi değilim.	O	O	O	O	O	Örgütte kullanılan teknolojiler, spesifik süreçler, dışsal aracı ve şebekelerle olan ilişkiler gibi alanlarda yeterli bilgi sahibiyim.
46. Örgütsel uzmanlık, örgüt tarafından tamamlanmış projeler, üye ve ekipler tarafından yazılan öneriler,tedarikçiler ve müşterilerden elde edilecek enformasyon,içsel olarak elde edilebilir eğitim programları gibi konularda yeterli bilgiye sahip değilim.	O	O	O	O	O	Örgütsel uzmanlık, örgüt tarafından tamamlanmış projeler, üye ve ekipler tarafından yazılan öneriler,tedarikçiler ve müşterilerden elde edilecek enformasyon,içsel olarak elde edilebilir eğitim programları gibi konularda yeterli bilgiye sahibim.

47. Rakiplerin bilgi ve becerileri, bölgesel ve küresel eğilimler, eğilimlerin örgütün temel yetkinlikleri üzerindeki etkileri konusunda yeterli bilgiye sahip değilim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rakiplerin bilgi ve becerileri, bölgesel ve küresel eğilimler, eğilimlerin örgütün temel yetkinlikleri üzerindeki etkileri konusunda yeterli bilgiye sahibim.
48.Çeşitli şebeke ve araçlarla kurulan bağlantıların örgütün temel yetkinlikleri üzerine etkileri gibi dışsal faktörler hakkında bilgi sahibi değilim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Çeşitli şebeke ve araçlarla kurulan bağlantıların örgütün temel yetkinlikleri üzerine etkileri gibi dışsal faktörler hakkında bilgi sahibiyim.
49. Örgütte tüm çalışanların yenilik sürecine katılmaları desteklenmemektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Örgütte tüm çalışanların yenilik sürecine katılmaları desteklenmektedir.
50. Müşterilerimizle tekrar iş ilişkisi kurma potansiyelimiz düşüktür.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Müşterilerimizle tekrar iş ilişkisi kurma potansiyelimiz yüksektir.
51. Örgütte internet ve intranet kullanımı yaygın değildir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Örgütte internet ve intranet kullanımı yaygındır.
52. Kullandığımız veri tabanları tatmin edici nitelikte değildir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kullandığımız veri tabanları tatmin edici niteliktedir.
53.Çalışanlar; uzman, müşteri ve tedarikçiler gibi unsurlarla biçimsel olmayan ilişkiler geliştirmeleri konusunda güçlendirilmemektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Çalışanlar; uzman, müşteri ve tedarikçiler gibi unsurlarla biçimsel olmayan ilişkiler geliştirmeleri konusunda güçlendirilmektedir.
54.Çalışanlar, yeni fikirler ortaya atmak için düşünmeye özendirilmezler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Çalışanlar, yeni fikirler ortaya atmak için düşünmeye özendirilmektedirler.
55. Ar-ge araştırmalarına yapılan yatırımın getirisi değerlendirilmemektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ar-ge araştırmalarına yapılan yatırımın getirisi değerlendirilmektedir.
56. Yöneticiler, çalışanlara eğitim konusunda tavsiyelerde bulunmamaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Yöneticiler, çalışanlara eğitim konusunda tavsiyelerde bulunmamaktadır.
57. Çalışanlar arasında iletişim kurma, kendi amaçlarını gerçekleştirme ve yaratıcılığını kullanma serbestliği yoktur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Çalışanlar arasında iletişim kurma, kendi amaçlarını gerçekleştirme ve yaratıcılığını kullanma serbestliği vardır.

58.Örgüt içinde kendiliğinden oluşan bir girişimcilik duygusu sözkonusu değildir.	O	O	O	O	O	Örgüt içinde kendiliğinden oluşan bir girişimcilik duygusu sözkonusudur.
59.Çalışanların görev rollerinde geçişler yapması zordur.	O	O	O	O	O	Çalışanların görev rollerinde geçişler yapması kolaydır.
60.Örgüt ve çalışanların faaliyetleri sonucunda geri bildirim alınmamaktadır.	O	O	O	O	O	Örgüt ve çalışanların faaliyetleri sonucunda yoğun geri bildirim alınmakta ve bunlar kullanılmaktadır.
61.Tepe yöneticisi örgütten ayrıldığında örgüt yönünü kaybedecektir.	O	O	O	O	O	Tepe yöneticisi örgütten ayrıldığında örgüt yönünü kaybetmeyecektir.
62. Üst yönetim baskıcı bir tutum sergilemekte ve faaliyetleri denetleyici konumdadır.	O	O	O	O	O	Üst yönetim baskıcı olmaktan çok, faaliyetleri izleyici konumdadır.
63.Örgütteki eylemler ve kararlar daha önceki şartlara çok duyarlı ve bağımlıdır.	O	O	O	O	O	Örgütteki eylem ve kararlar daha önceki koşul ve kararlardan bağımsızdır.
64.Örgüt içindeki herkes, genel konularda karar almaya hazır değildir.	O	O	O	O	O	Örgüt içindeki herkes, genel konularda karar almaya hazırdır.
65.Örgüt içinde birbirleriyle uyumlu ve bütünleşmiş kararlar alınmamaktadır.	O	O	O	O	O	Örgüt içinde birbirleriyle uyumlu ve bütünleşmiş kararlar alınmaktadır.
66. Örgüt faaliyetlerinde ve örgüt içinde alınan kararlarda durgun bir yapılanma söz konusudur.	O	O	O	O	O	Örgüt faaliyetlerinde ve örgüt içinde alınan kararlarda durgun olmayan ve dalgalı bir yapılanma söz konusudur.
67. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri söz konusu değildir.	O	O	O	O	O	Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri sağlanmaktadır.
68. Üst yönetim merkezci kontrol uygulamaktadır	O	O	O	O	O	Üst yönetim merkezci kontrol yerine çalışanların faaliyetlerini koordine edici bir yapıyı uygulamaktadır..
69. Çalışanlar ve ekiplerin faaliyetleri üst yönetim tarafından belirlenmektedir.	O	O	O	O	O	Çalışanlar ve ekipler kendi kendilerini düzenlemektedirler.

70.Örgüt, çalışanlarına,kendi kendilerine öğrenme fırsatı tanımamaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Örgüt, çalışanlarına,kendi kendilerine öğrenme fırsatı tanımamaktadır.
71.Örgüt, piyasalara uyum sağlama ihtiyacı duymamaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Örgüt, piyasalara. sürekli adapte olmaya çalışmaktadır.
72. Örgüt içinde, birimler arasındaki bilgi paylaşımı yetersizdir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Örgüt içinde tüm birimler arasında her türlü bilgi paylaşılmaktadır.
73. Örgütte genel anlamda 'birlikte paylaşma hafızası' yoktur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Örgütte genel anlamda 'birlikte paylaşma hafızası' vardır.

EK 2.

ARAŞTIRMA SONUÇLARI

SOSYAL SERMAYE

Karşılıklı İlişkiler

SORU 1

Frekans	Puan	Yüzde
0	5	0%
1	4	8%
0	3	0%
7	2	54%
5	1	38%

13

SORU 2

Frekans	Puan	Yüzde
5	5	38%
3	4	23%
0	3	0%
1	2	8%
4	1	31%

13

SORU 3

Frekans	Puan	Yüzde
4	5	31%
6	4	46%
0	3	0%
3	2	23%
0	1	0%

13

SORU 4

Frekans	Puan	Yüzde
4	5	31%
8	4	61%
1	3	8%
0	2	0%
0	1	0%

13

SORU 5

Frekans	Puan	Yüzde
5	5	38%
4	4	31%
3	3	23%
1	2	8%
0	1	0%

13

SORU 6

Frekans	Puan	Yüzde
2	5	15%
3	4	23%
4	3	31%
2	2	15%
2	1	15%

13

SORU 7

Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%
4	4	31%
4	3	31%
2	2	15%
2	1	15%

13

SORU 8

Frekans	Puan	Yüzde
0	5	0%
0	4	0%
7	3	54%
3	2	23%
3	1	23%

13

SORU 9

Frekans	Puan	Yüzde
3	5	23%
1	4	8%
5	3	38%
3	2	23%
1	1	8%

13

SORU 10

Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%
5	4	38%
5	3	38%
1	2	8%
1	1	8%

13

SORU 11

Frekans	Puan	Yüzde
3	5	23%
4	4	31%
4	3	31%
1	2	8%
1	1	8%

13

SORU 12

Frekans	Puan	Yüzde
2	5	15%
2	4	15%
7	3	54%
1	2	8%
1	1	8%

13

Karşılıklı İlişkiler

SORU 13			SORU 26		
Frekans	Puan	Yüzde	Frekans	Puan	Yüzde
0	5	0%	3	5	23%
1	4	8%	0	4	0%
9	3	69%	6	3	46%
3	2	23%	4	2	31%
0	1	0%	0	1	0%
13			13		

Kimlik Paylaşımı

SORU 23			SORU 33			SORU 34		
Frekans	Puan	Yüzde	Frekans	Puan	Yüzde	Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%	2	5	15%	1	5	8%
2	4	15%	5	4	38%	1	4	8%
1	3	8%	1	3	8%	10	3	76%
4	2	31%	4	2	31%	0	2	0%
5	1	38%	1	1	8%	1	1	8%
13			13			13		

Sistem Düşüncesi

SORU 22			SORU 24			SORU 25		
Frekans	Puan	Yüzde	Frekans	Puan	Yüzde	Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%	2	5	15%	7	5	54%
2	4	15%	6	4	46%	3	4	23%
6	3	46%	1	3	8%	3	3	23%
3	2	23%	3	2	23%	0	2	0%
1	1	8%	1	1	8%	0	1	0%
13			13			13		

Topluluk Bilinci

SORU 14

Frekans	Puan	Yüzde
2	5	15%
4	4	31%
7	3	54%
0	2	0%
0	1	0%

13

SORU 15

Frekans	Puan	Yüzde
2	5	15%
2	4	15%
2	3	15%
5	2	38%
2	1	15%

13

SORU 16

Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%
2	4	15%
6	3	46%
4	2	31%
0	1	0%

13

SORU 17

Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%
1	4	8%
1	3	8%
6	2	46%
4	1	31%

13

SORU 27

Frekans	Puan	Yüzde
2	5	15%
1	4	8%
3	3	23%
3	2	23%
4	1	31%

13

SORU 28

Frekans	Puan	Yüzde
2	5	15%
1	4	8%
4	3	31%
4	2	31%
2	1	15%

13

SORU 29

Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%
5	4	38%
6	3	46%
0	2	0%
1	1	8%

13

Ortak Amaç

SORU 18

Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%
2	4	15%
8	3	61%
0	2	0%
2	1	15%

13

SORU 19

Frekans	Puan	Yüzde
2	5	15%
0	4	0%
6	3	46%
4	2	31%
1	1	8%

13

SORU 20

Frekans	Puan	Yüzde
2	5	15%
2	4	15%
6	3	46%
2	2	15%
1	1	8%

13

SORU 21

Frekans	Puan	Yüzde
4	5	31%
5	4	38%
3	3	23%
1	2	8%
0	1	0%

13

SORU 30

Frekans	Puan	Yüzde
3	5	23%
1	4	8%
5	3	38%
4	2	31%
0	1	0%

13

SORU 31

Frekans	Puan	Yüzde
2	5	15%
1	4	8%
2	3	15%
3	2	23%
5	1	38%

13

SORU 32

Frekans	Puan	Yüzde
4	5	31%
1	4	8%
5	3	38%
3	2	23%
0	1	0%

13

İNTELEKTÜEL SERMAYE

Yenilikçilik ve Yaratıcılık

SORU 35

Frekans	Puan	Yüzde
2	5	15%
2	4	15%
5	3	38%
1	2	8%
3	1	23%

13

SORU 39

Frekans	Puan	Yüzde
2	5	15%
2	4	15%
5	3	38%
2	2	15%
2	1	15%

13

SORU 40

Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%
2	4	15%
6	3	46%
2	2	15%
2	1	15%

13

SORU 44

Frekans	Puan	Yüzde
2	5	15%
1	4	8%
2	3	15%
6	2	46%
2	1	15%

13

SORU 49

Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%
1	4	8%
2	3	15%
8	2	61%
1	1	8%

13

SORU 54

Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%
1	4	8%
2	3	15%
6	2	46%
3	1	23%

13

SORU 55

Frekans	Puan	Yüzde
3	5	23%
1	4	8%
8	3	61%
1	2	8%
0	1	0%

13

Dışsal Farkındalıklar

SORU 47

Frekans	Puan	Yüzde
3	5	23%
3	4	23%
1	3	8%
6	2	46%
0	1	0%

13

SORU 48

Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%
3	4	23%
5	3	38%
4	2	31%
0	1	0%

13

SORU 50

Frekans	Puan	Yüzde
2	5	15%
2	4	15%
9	3	69%
0	2	0%
0	1	0%

13

İçsel Farkındalıklar

SORU 42			SORU 43			SORU 45		
Frekans	Puan	Yüzde	Frekans	Puan	Yüzde	Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%	6	5	46%	1	5	8%
3	4	23%	4	4	31%	2	4	15%
1	3	8%	2	3	15%	7	3	54%
3	2	23%	0	2	0%	3	2	23%
5	1	38%	1	1	8%	0	1	0%
13			13			13		
SORU 46			SORU 56					
Frekans	Puan	Yüzde	Frekans	Puan	Yüzde			
4	5	31%	1	5	8%			
1	4	8%	2	4	15%			
4	3	31%	4	3	31%			
4	2	31%	5	2	38%			
0	1	0%	1	1	8%			
13			13					

Örgüt Dışı Bağlantılar

SORU 36			SORU 38			SORU 53		
Frekans	Puan	Yüzde	Frekans	Puan	Yüzde	Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%	2	5	15%	1	5	8%
2	4	15%	1	4	8%	0	4	0%
7	3	54%	7	3	54%	7	3	54%
1	2	8%	0	2	0%	4	2	31%
2	1	15%	3	1	23%	1	1	8%
13			13			13		

Örgüt İçi Bağlantılar

SORU 37			SORU 41		
Frekans	Puan	Yüzde	Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%	0	5	0%
4	4	31%	0	4	0%
7	3	54%	6	3	46%
0	2	0%	2	2	15%
1	1	8%	5	1	38%
13			13		

Açık Bilginin Kullanımı(Entelektüel Sermaye)

SORU 51

Frekans	Puan	Yüzde
11	5	85%
0	4	0%
0	3	0%
0	2	0%
2	1	15%

13

SORU 52

Frekans	Puan	Yüzde
11	5	85%
2	4	15%
0	3	0%
0	2	0%
0	1	0%

13

SELF-ORGANİZASYON YAPISI

Kendi Kendini Düzenleme

SORU 60

Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%
6	4	46%
3	3	23%
1	2	8%
2	1	15%

13

SORU 61

Frekans	Puan	Yüzde
0	5	0%
3	4	23%
0	3	0%
7	2	54%
3	1	23%

13

SORU 62

Frekans	Puan	Yüzde
0	5	0%
2	4	15%
3	3	23%
4	2	31%
4	1	31%

13

SORU 69

Frekans	Puan	Yüzde
0	5	0%
0	4	0%
1	3	8%
3	2	23%
9	1	69%

13

SORU 71

Frekans	Puan	Yüzde
2	5	15%
4	4	31%
2	3	15%
3	2	23%
2	1	15%

13

Kendi Kendini Kontrol

SORU 67

Frekans	Puan	Yüzde
0	5	0%
2	4	15%
1	3	8%
4	2	31%
6	1	46%

13

SORU 68

Frekans	Puan	Yüzde
0	5	0%
2	4	15%
0	3	0%
4	2	31%
7	1	54%

13

Karar Alma Serbestliği

SORU 63

Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%
3	4	23%
0	3	0%
4	2	31%
5	1	38%

13

SORU 64

Frekans	Puan	Yüzde
0	5	0%
1	4	8%
0	3	0%
3	2	23%
9	1	69%

13

SORU 65

Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%
2	4	15%
3	3	23%
5	2	38%
2	1	15%

13

SORU 66

Frekans	Puan	Yüzde
2	5	15%
6	4	46%
0	3	0%
4	2	31%
1	1	8%

13

Girişimcilik Duygusu

SORU 57

Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%
3	4	23%
2	3	15%
6	2	46%
1	1	8%

13

SORU 58

Frekans	Puan	Yüzde
0	5	0%
3	4	23%
1	3	8%
7	2	54%
2	1	15%

13

SORU 59

Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%
3	4	23%
3	3	23%
3	2	23%
3	1	23%

13

SORU 70

Frekans	Puan	Yüzde
0	5	0%
5	4	38%
6	3	46%
1	2	8%
1	1	8%

13

Bilgi Paylaşımı ve Açık İletişim

SORU72

Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%
1	4	8%
2	3	15%
5	2	38%
4	1	31%

13

SORU 73

Frekans	Puan	Yüzde
1	5	8%
3	4	23%
0	3	0%
8	2	61%
1	1	8%

13

SOSYAL SERMAYE

	SORU	ACİL ÖNLEM ALINMALI	ÖNLEM DAHA SONRA ALINABİLİR	ÖNLEM ALMAYA GEREK YOK
KARŞILIKLI İLİŞKİLER	1	X		
	2			X
	3			X
	4			X
	5			X
	6			X
	7			X
	8		X	
	9		X	
	10			X
	11			X
	12		X	
	13		X	
TOPLULUK BİLİNCİ	26		X	
	14		X	
	15	X		
	16		X	
	17	X		
	27	X		
	28	X		
ORTAK AMAÇ	29		X	
	18		X	
	19		X	
	20		X	
	21			X
	30		X	
SİSTEM DÜŞÜNCESİ	31	X		
	32			X
	22		X	
KİMLİK PAYLAŞIMI	24			X
	25			X
	23	X		
	33			X
	34		X	

ENTELEKTÜEL SERMAYE

	SORU	ACİL ÖNLEM ALINMALI	ÖNLEM DAHA SONRA ALINABİLİR	ÖNLEM ALMAYA GEREK YOK
YENİLİKÇİLİK VE YARATICILIK	35		X	
	39		X	
	40		X	
	44	X		
	49	X		
	54	X		
	55		X	
İÇSEL FARKINDALIKLAR	42	X		
	43			X
	45		X	
	46			X
	56	X		
DIŞSAL FARKINDALIKLAR	47	X		
	48		X	
	50		X	
AÇIK BİLGİNİN KULLANIMI	51			X
	52			X
ÖRGÜT İÇİ BAĞLANTILAR	37		X	
	41	X		
ÖRGÜT DIŞI BAĞLANTILAR	36		X	
	38		X	
	53		X	

SELF ORGANİZASYON YAPISI

	SORU	ACİL ÖNLEM ALINMALI	ÖNLEM DAHA SONRA ALINABİLİR	ÖNLEM ALMAYA GEREK YOK
KENDİ KENDİNİ DÜZENLEME	60			X
	61	X		
	62	X		
	69	X		
	71			X
KENDİ KENDİNİ KONTROL	67	X		
	68	X		
KARAR ALMA SERBESTLİĞİ	63	X		
	64	X		
	65	X		
	66			X
GİRİŞİMCİLİK DUYGUSU	57	X		
	58	X		
	59	X		
	70		X	
BİLGİ PAYLAŞIMI VE AÇIK İLETİŞİM	72	X		
	73	X		

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Acuner, T. ve K. T. Şahin. Entelektüel Sermayenin Ölçülebilirliği Üzerine Heuristic (Sezgisel) Bir Araştırma, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı**, 23-25 Mayıs 2002.
- Allen, Thomas J. **Managing the Flow of Technology**. Cambridge,Massachusetts:MIT Press, 1997.
- Barutçugil, İsmet. **Bilgi Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık Ltd.Şti., 2002.
- Bennis Warren. **Geleceği Yeniden Düşünmek**,
Der: Rowan Gibson, Çev: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları, Eylül 1997.
- Block, Peter. **Stewardship:Choosing Service Over Self-Interest**. San Francisco: Berret-Koehler, 1993.
- Brown, John Seely ve Paul Duguid. **The Social Life of Information**. Boston:Harvard Business School Press,2000.
- Brooking, Annie. **Intellectual Capital**, International Thomson Business Press,1996.
- Cohen, Don ve Laurence Prusak. **Kavrayamadığımız Zenginlik;Kuruluşların Sosyal Sermayesi**. Çeviren: Ahmet Kardam, İstanbul:Mess Yayın, 2001.
- Davenport, T.H. ve L. Prusak. **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi:Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler**. Çeviren:Günhan Günay, Birinci basım. İstanbul: Rota Yayınları, Şubat2001.
- Davidow, William H. ve Michael S. Malone, **Sanal Şirket**. Çev: Mustafa Küpüşoğlu 1. Baskı. İstanbul: Koç- UNISYS Yayınları, Haziran 1995.
- Düren, Zeynep. **2000'li Yıllarda Yönetim**. Birinci basım. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti, Şubat 2000.
- Edvinsson, L ve M. S.Malone. **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Roots**, Harper Business, 1997.
- Edvinsson, Leif.**Şirket Boylamı:Bilgi Ekonomisinde Rota Belirlemek**.Çeviren:Ahmet Kardam, İstanbul:Türk Henkel Dergisi Yayınları 17, 2002.
- Ehin, Charles. **Unleashing Intellectual Capital**, Butterworth Heinemann,2000.
- Flap, Hendrick. **Conflict,Loyalty and Violence:The Effects of Social Networks on Behavior**, New York: Peter Lang, 1988.

- “Fletcher, J.K. A Relational Approach to the Protean Worker.” Douglas T.Hall and Associates. **The Career is Dead-Long Live the Career**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996,ss.115-124'den alıntı.
- Fukuyama, Francis. **The End of Order**, London:Social Market Foundation,1997.
- . **Güven**, Ankara:Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998.
- Haken, H. **The Science of Structure:Synergetics**, New York: Van Nostrand Reinhold,1981.
- Hamel. Gary ve C. K. Prahalad. **Geleceği Kazanmak**. Çeviren:Zülfü Dicleli,İstanbul: İnkılab Kitabevi,1996.
- Hampden-Turner, Charles ve Alfons Trompenaars. **Kapitalizmin Yedi Kültürü**. Çev: Füsun Doruker, 1. Baskı. İstanbul: Sabah Kitapları, Aralık 1995.
- Homans, George. **The Human Group**, New York: Harcourt Brace, 1950.
- Hamson, N. **After Atlantis: Working, Managing and Leading in Turbulent Times**, Boston: Butterworth-Heinemann,1997.
- Kaplan, R.S ve D.P.Norton, **Balanced Scorecard**. Çev: S. Egili, Birinci Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, Haziran 1999.
- Kelso, J.A.S. **Dynamic Patterns: The Self Organization of Brain and Behavior**. Cambridge: Bradford Books, MIT Press.
- Morgan,Gareth, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. Çev: Gündüz Bulut, İstanbul: MESSYayın, Aralık 1998.
- Önce, Saime, **Muhasebe Bakış Açısı İle Entelektüel Sermaye**,Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları,1999.
- Özalp, İnan, “Kendi Kendini Yöneten Ekiplerde Yönetim ve Tusaş'ta Bir Uygulama,” **VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 21-23 Mayıs 1998.
- Özalp, İnan, **İşletme Yönetimi**, Eskişehir: Birlik Ofset, 2000.
- Roos, J. ve diğerleri, **Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape**, Macmillan Press Ltd.,1997.
- Sullivan, P.H. **Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value From Innovation**, New York: J. Wiley.,1998.

Süral,Pınar, Ömür Özmen ve Ömür Saatçioğlu, Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesine İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve, **1.Ulusal Bilgi,Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**. Kocaeli 2002.

———. **Value-driven Intellectual Capital : How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value**, New York: J. Wiley.,2000.

Sveiby,Karl Erik. **The New Organizational Wealth:Managing&Measuring Knowledge- Based Assets**, San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.

Stewart, Thomas A. **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, New York: Doubleday Currency, 1997.

Tüz, Melek Vergiliel. **Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı**,Birinci Basım.Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti,Ağustos 2001.

Wenger, Etienne. **Communities of Practice**, New York: Cambridge University Press,1998.

Wheatley, M.J. **Leadership and the New Science:Learning About Organization from an Orderly Universe**, San Francisco: Berret-Koehler, 1992.

Makaleler

Bontis,N. “Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital:Framing and Advancing the State of the Field”,**International Journal of Technology Management**,18,516: 7-8.

Brown,John Seely ve Paul Duguid. “Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working ,Learning and Innovation”,**Organization Science**,No.1, February 1991.

Coleman,James. ‘Social Capital in the Creation of Human Capital’,**American Journal of Sociology** 94,1988.

Edvinsson, L. “Developing Intellectual Capital at Scandia”, **Long Range Planning**, 30, 3: June 1997.

Fulmer,R.M, P. Gibbs ve J. B. Keys. “The Second Generation Learning Organization: New Tools for Sustaining Competitive Advantage”,**Organizational Dynamics**,Fall 1998.

Garvin, David A. “Building a Learning Organization”,**Harvard Business Review**,July-August 1993.

- Grantham, Charles E. "A Framework for the Management Of Intellectual Capital in the Health Care Industry", **Journal of Health Care Finance**, 23, 3: Spring 1997.
- Hickins, Michael. ' Xerox Shares Its Knowledge', **Management Review**, Eylül 1999.
- Kohn, Alfie. "How Incentives Undermine Performance", **The Journal for Quality and Participation**, March-April 1998.
- Lynn, Bernadette "Intellectual Capital", **The Management Accounting Magazine**, 72, 1: Şubat 1998.
- Mascarenhas, B., A. Baveja ve M. Jamil. "Dynamic Core Competencies in Leading Multinational Companies", **California Management Review**, 40, 4: 1998.
- Nahapiet, J. ve S. Ghoshal. "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", **The Academy of Management Review**, March 1998.
- Prahalad, C. K. ve G. Hamel. "The Core Competence of the Corporation", **Harvard Business Review**, May-June, 1990.
- Putnam, Robert. "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", **Journal of Democracy**, 6, 1: 1995.
- Senge, P. "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", **Sloan Management Review**, 1990.
- Stewart, Thomas A. "Brainpower", **Fortune**, 123, 11: June 1991.
- Teece, David. "Capturing Value From Knowledge Assets: The New Economy", **California Management Review**, 40, 3: Spring 1998.
- Uzzi, Brian. "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", **Administrative Science Quarterly**, 42, 1: March 1997.
- Wageman, Ruth. "Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams", **Organizational Dynamics**, Summer 1997.
- Wenger, Etienne. "Communities of Practice: The Key to Knowledge Strategy", **Knowledge Directions**, Fall 1999.
- Woods, B. "Intellectual Capital and Knowledge Management", **Chief Executive**, New York, July 2001.

Yayınlanmamış Tez, Rapor ve Bildiriler

Öcal, Hülya. "Organizasyonlarda Kendi Kendini Yöneten Ekiplerin İncelenmesi: Kendi Kendini Yöneten Ekiplerin Düzenlenmesinde Karşılaşılabilecek Sorunlar ve Çözüm Yolları ve Pınar Süt Mamulleri A.Ş' de Bir Araştırma." Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 1998.

İnternet Adresleri

IFAC. "The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction" (Internet Version), Issued by International Federation of Accountants, <http://www.ifac.org>.

Intellectual Capital, ICM Group Website, <http://www.icmgroup.com>

Knowles, Richard N. "Emergence from Chaos", 1998, <http://www.thresholds.com>

Luthy, David H. "Intellectual Capital and Its Measurement", <http://www.3bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archieves/htmls/25.htm>.

Marsden, Paul. "Memetic on the Edge of Chaos, A Review of: Shifting the Patterns: Breaching the Memetic Codes of Corporate Performance by If Price and Ray Show", Journal of Memetic-Evolutionary Models of Informal Transmissing, <http://www.cpm.mmu.ac.uk/jom-emit/1998/vol2/marsden-p2.html>.

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

<http://www.emeraldinsight.com/journals>