T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENTELLEKTÜEL SERMAYE VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YENİLİK VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Selma KARADENİZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

GEBZE

2017

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENTELLEKTÜEL SERMAYE VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YENİLİK VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Selma KARADENİZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Hüseyin İNCE

GEBZE

2017

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ...../...../..... tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Selma KARADENİZ**'in tez çalışması **Strateji Bilimi** Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Prof.Dr. Hüseyin İNCE

ÜYE : Prof.Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE : Doç.Dr. Erkut ALTINDAĞ

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

Gebze Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Araştırmada; entelektüel sermaye ve örgütsel kültürünün firma yeniliğine ve firma performansına etki düzeyleri değerlendirilerek, bilgi ekonomisine geçişle birlikte değişen ekonomik koşullarda sürdürülebilir bir başarı elde edilmesinde önem kazanan kritik faktörleri ortaya çıkarmaktır. Bu kapsamda İstanbul ve Gebze'de faaliyet gösteren firmalardan özellikle üst yönetim kademelerinde çalışan 185 kişiden anket yöntemiyle elde edilen verilerin korelasyon ve güvenilirlik analizleri yapılarak, regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan sonuçlara göre entelektüel sermaye ve örgüt kültürünün yenilik ve firma performansı üzerine etkileri açıklanmıştır. Araştırmanın sonucunda, entelektüel sermaye bileşenlerinden insan sermayesi ve ilişkisel sermayenin firma yeniliğini olumlu yönde etkilediği, aynı şekilde bürokratik kültürün işletmelerin yenilik yetenekleri ile performansları arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca entelektüel sermayenin alt bileşenlerinden ilişki sermayesi ve organizasyonel sermayenin firma performansını olumlu etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Entelektüel Sermaye, Örgüt Kültürü, Yenilik, Firma Performansı

SUMMARY

The purpose of this study was to assess the effects of intellectual capital and corporate culture on innovation level and performance of a company while uncovering the important factors for a company's sustainable success under changing economic conditions. In this context, a total number of 185 participants, mostly executive level personnel of companies operating in Istanbul and Gebze, were given questionnaires and the data obtained was used to explain the effects of intellectual capital and corporate culture on innovation level and performance of a firm, having performed correlation and reliability analyses and regression analysis. The study found that human capital and relational capital, components of intellectual capital, have a positive impact on innovation level of a firm. Similarly, bureaucratic culture was found to have a positive relationship with the innovation level and performance of a firm. Moreover, the findings showed that relationship capital and organizational capital, sub-components of intellectual capital, have a positive effect on the performance of a firm.

Key Words: Intellectual Capital, Organization Culture, İnovasyon, Firm Performance

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans sürecinin en başından, bu çalışmanın gerçekleşmesine kadar olan tüm süreçlerde desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve öğrencileri olmaktan her zaman mutluluk duyduğum kıymetli hocalarım Prof. Dr. Hüseyin İnce ve Prof. Dr. Salih Zeki İmamoğlu'na ve Doç. Dr. Numan Akdoğan'a teşekkür ederim. Ayrıca iş ve eğitim hayatıma, özverileri ile katkıda bulunan kızlarım Güneş ve Aysu'ya, sevgili eşim Ufuk ve beni hayat boyu öğrenme yolculuğuna hazırlayan aileme minnettarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	SAYFA
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLOLAR DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. ENTELEKTÜEL SERMAYE	3
2.1. Entelektüel Sermaye Kavramı ve Tanımı	3
2.2. Entelektüel Sermayenin Önemi	8
2.3. Entelektüel Sermayenin Bileşenleri	9
2.3.1. İnsan Sermayesi	12
2.3.2. Yapısal Sermaye	13
2.3.3. Müşteri Sermayesi	14
2.4. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi	15
2.5. Entelektüel Sermayenin Raporlanması	17
2.6. Entelektüel Sermayenin Yönetimi	18
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	20
3.1. Örgüt Kültürü Kavramı	20
3.2. Örgüt Kültürünün Önemi	23
3.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu	25
3.3.1. Kurucunun Rolü	26
3.3.2. İç Çevre Faktörleri	27
3.3.3. Dış Çevre Faktörleri	28
3.4. Örgüt Kültürü ile İlgili Temel Öğeler	29

3.5. Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri 30
3.6. Örgüt Kültürünün Sürdürülmesi ve Değişimi 32
3.7. Örgüt Kültürü Modelleri 33
4. YENİLİK 36
4.1. Yenilik Tanımı 36
4.2. Yenilikle İlişkili Kavramlar 38
4.2.1. İcat 39
4.2.2. Yaratıcılık 39
4.2.3. Yenilikçilik 40
4.3. Yeniliğin Özellikleri 42
4.4. Yeniliğin Kaynakları 44
4.4.1. İçsel Yenilik Kaynakları 44
4.4.2. Dışsal Yenilik Kaynakları 46
4.5. Yenilik Türleri 47
4.5.1. Radikal, Artımsal ve Yıkıcı Yenilikler 48
4.5.2. Yönetsel ve Teknik Yenilikler 50
4.4.3. Ürün ve Süreç Yeniliği 52
4.6. Yeniliğin İlkeleri 54
4.7. Yenilik Süreci ve Yönetimi 55
4.8. Yeniliğin Sonuçları 57

5. HİPOTEZ GELİŞTİRME 60
5. 1. Entelektüel Sermaye ve Yenilik İlişkisi 60
5.2. Örgüt Kültürü ve Yenilik İlişkisi 60
5.3. Yenilik ve Firma Performansı İlişkisi 62
5. 4. Entelektüel Sermaye ve Örgüt Kültürü İlişkisi 63
5.5. Örgüt Kültürü ve Firma Performansı İlişkisi 63
5.6. Entelektüel Sermaye ve Firma Performansı İlişkisi 64

6. ENTELLEKTÜEL SERMAYE VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YENİLİK VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 66

6.1. Araştırmanın Amacı 66

6.2. Araştırmanın Kısıtları 66

6.3. Araştırmanın Yöntemi 67

6.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi 68

6.4.1. Demografik Özellikler 69

6.4.2. Faktör Analizi 70

6.4.3. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi 72

6.4.4. Regresyon Analizi 74

7. SONUÇ 77

KAYNAKLAR 78

ÖZGEÇMİŞ 85

EK-1 ANKET FORMU

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler ve Kısaltmalar	**Açıklamalar**
AB	: Avrupa Birliği
GPTWI	: Great Place to Work Enstitüsü
GSYH	: Gayri Safi Milli Hasıla
Ar-Ge	: Araştırma- Geliştirme
OECD	: The Organisation for Economic Co-operation and Development (Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü)
IC	: Intellectual Capital (Entelektüel Sermaye)
VAIC (TM)	:Entelektüel Katma Değer Katsayı Yöntemi (Value Added Intellectual Coefficient)

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	**Sayfa**
2.1: Piyasa Değerinin Oluşmasında Entelektüel Sermayenin Önemi	7
3. 1: Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Yaşatılma Süreci	26
3. 2: Kültür-Örgüt Kültürü-İnovasyon Kültürü ve İnovasyon İlişkisi	43
4.1: Yenilik, Çevre ve Performansı	47
4. 2: Yenilik Düzeyleri ve Yenilik Çeşitleri Arasındaki İlişki	48
4. 3. Firma Açısından yeniliğin Pozitif ve Negatif Sonuçları	58
6.1: Araştırma Modeli ve Hipotezleri	67

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo:	**Sayfa**
2.1: Entelektüel Sermaye Tanımları	4
2. 2: Entelektüel Sermaye Sınıflandırılması	11
2.3: Entelektüel Sermaye Bileşenleri ve Başlıca Öğeleri	12
3.1: Çeşitli Örgüt Kültürü Tanımları	22
3. 2: Örgüt Kültürünün Temel Öğelerinin Sınıflandırılması	
3.3: Örgüt Kültürü Modelleri	35
6.1: Demografik Özellikler Tablosu	69
6. 2: Faktörlerin Analizi Tablosu	71
6. 3: Korelasyon Analizi Tablosu	73
6. 4: Entelektüel Sermaye ve Örgüt Kültürünün Yenilik Üzerine Etkisi	75
6. 5: Yeniliğin Firma Performansı Üzerine Etkisi	76

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Zile'de doğdu. Lisansını 2003 Marmara Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulunda tamamladı. 2003 yılında başladığı meslek hayatına halen Gebze Teknik Üniversitesi'nde Burslar Koordinatörlüğü Yardımcısı görevinde devam etmektedir. Aynı üniversitenin 2013 yılında başladığı Strateji Bilimi'nde yüksek lisansını tamamlamaktadır.

EKLER

EK 1. ANKET SORULARI

1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmelerle birlikte sosyal ve ekonomik dönüşümlerden kaynaklanan toplumsal yapıda değişimler yaşanmaktadır. Ortaçağda yaşanan devrimler sonrası başlayan sanayi dönemi 2020'li yıllara doğru yerini bilgi çağına bırakmaktadır. Bilişim teknolojilerini ve endüstriyi bir araya getirmeyi amaçlayan bu dördüncü sanayi devriminde, işletmeler yeni stratejiler oluşturma çabası içerisindedir (Keleşoğlu ve Kalaycı 2017). Araştırmada, bu gelişim ve değişimler doğrultusunda işletmelerin sahip oldukları soyut varlıklarının, örgüt kültürlerinin ve yenilikçi yapılarının işletmenin sürdürülebilir bir başarı elde etmesinde etki düzeyleri değerlendirilmektedir.

Entelektüel sermaye, sanayi toplumunun ve ekonomisinin temel özelliği olan somut varlıkların bilgi toplumunda ve ekonomisinde yerini soyut varlıklara bırakmasıyla önem kazanmıştır (Hakan, 2009). Gelecekte pek çok üretim ve hizmetin, makinalar ve robotlar eliyle yapılacağını şimdiden görebilmekteyiz. Ancak; akıl, hayal gücü, deneyim, analiz yeteneği ve yaratıcılık gibi insan aklının ürünleri ise robotlar tarafından üretilemeyecek entelektüel varlıklardır. Bu durum gelecekte servetin kaynağının maddi unsurlarda değil, soyut varlıklar dediğimiz entelektüel sermayede olduğunu göstermektedir. Ayrıca mal kapitalizminden akıllı kapitalizme geçiş de entelektüel sermaye ile gerçekleşmektedir (Kaku, 2014). Bilginin, ticari değere dönüşmesi, işletmeler için üstünlük sağlama potansiyelinin oluşmasını sağlamaktadır (Drucker, 2014). Toplumsal ölçekte ise özellikle gelişmekte olan ülkelerde bilgiye yatırım sonucu refah düzeyini yükseltecek ekonomik gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda sürdürülebilir başarı ile ilgili hedefleri olan şirketlerin veya toplumların kültürel yapılarını, entelektüel sermayeyi ortaya çıkaracak ve yönetecek bir örgütsel iklimin sağlanması mümkündür.

Günümüzde işletmeler açısından enformasyon ve bilgi, fiziksel ve finansal varlıkların yerini almaktadır. Ancak stratejiler bilgiden çok varsayımlara dayanılarak geliştirilmektedir. Varsayımlar ise alternatif stratejiler belirleme imkânı sağlarlar ancak aynı zamanda risk oluştururlar. (Eren, 2008). Bilginin yorumlanarak değere dönüşmesi inanç, değer ve varsayımlar yoluyla mümkündür. Bu nedenle çalışanların sahip olduğu toplumsal kültür, işletmenin yenilikçi ve bürokratik kültür yapısı bilginin işletme yararına değere dönüşmesinde farklılık oluşturmaktadır.

İcattan farklı olarak, ticari bir değere sahip olan ve günümüzde pek çok alanda sıklıkla kullanılan bir kavram haline gelen yenilik; teknolojik gelişmelerin hızıyla birlikte

işletmelerin yaşamını devam ettirmesi açısından gereklilik haline gelmiştir. Ancak yoğun rekabet, hızlı ve radikal teknolojik değişiklikler ve müşteri beklentilerindeki değişimler nedeniyle yenilik süreci gittikçe pahalı, riskli ve karmaşık hale gelmektedir (Wong and Chin, 2007). Yeniliklerin işletmelerdeki finansal başarıları ülke ve toplumların refah düzeyini etkileyecek ölçüde ticari değerler yaratmaktadır. Küresel ekonominin 2008 mali krizin ve 2009 yılında da devam daraltıcı etkilerin 2010 yılından itibaren toparlanmasının en önemli nedenlerinden biri de, işletme ve iktisat bilimlerinin ortaklaşa başardığı yenilik ve yenilik ekonomisi politikalarıdır (Yorgancılar, 2011). Yenilik bir işletme için sürdürülebilir başarı demektir. Ancak bir işletmede yenilik oluşturacak koşulların sağlanması da gereklidir.

Araştırmada, entelektüel sermaye ve entelektüel sermayenin en önemli bileşenlerinden olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi ile ilgili kavramlar açıklanmaktadır. Ayrıca işletmelerde entelektüel sermayeyi görünür kılma çalışmalarını içeren entelektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanması konularına değinilmektedir. Araştırmanın üçüncü bölümünde örgüt kültürünün tanımı, önemi, oluşumu ile örgüt kültürünün temel öğeleri ve işlevleri ile örgüt kültürü modelleri incelenmiştir. Dördüncü bölümde her alanda sıklıkla kullanılan yenilik ve yeniliğin ilişkili olduğu kavramların tanımlamaları yer almaktadır. Araştırmada ele alınan konular doğrultusunda hipotezlerin geliştirildiği beşinci bölümde, yapılan araştırmalar incelenerek entelektüel sermaye, örgüt kültürü, yenilik ve firma performansı arasındaki etkileşimin yönü ve etki dereceleri ile ilgili hipotezler geliştirilmiştir.

Araştırmanın yöntem ve uygulama kısmında anket yoluyla elde edilen verilerle ilgili analizler yapılmıştır. Veri setlerinin geçerlilik ve güvenilirlikleri incelenmiş faktör analizi, korelasyon ve güvenilirlik analizi ile regresyon analizi kullanılarak hipotezlerle ilgili değerlendirmeler yapılmıştır.

2. ENTELEKTÜEL SERMAYE

2.1. Entelektüel Sermaye Kavramı ve Tanımı

Entelektüel sermaye kavramı ilk olarak 1969 yılında John Kenneth Galbraith, 1975 yılında Michael Kalecki, 1990'lardan itibaren ise Thomas Stewart tarafından kapsamlı olarak ifade edilmeye başlanmıştır. Entelektüel sermayenin tanımı, şirketin bir varlık olduğunun tanımı ile başlamıştır. Günümüzde ise entelektüel sermaye şirketler için en kritik değer olarak kabul edilmektedir. Entelektüel sermayenin çok kapsamlı bir şekilde tüm araştırmacılar tarafından kabul edilen tek bir tanımı olmasa da birçok araştırmacı tarafından hemen hemen aynı anlamlara gelen birçok tanımlaması yapılmıştır. Bu tanımlamalar geniş bir bakış açısıyla, entelektüel sermayeyi şirketin maddi olmayan, gelecek için değer oluşturan varlıkları olarak ifade eder (Keong, 2008)). Aynı şekilde OECD de entelektüel sermayeyi örgütün maddi olmayan varlıkları olarak ifade etmiştir. Entelektüel sermaye şirketlerin örgütsel sermaye ve insan sermayesinin ekonomik olarak değeri şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca şirketlerin geleceğini şekillendiren, sürdürülebilir büyümesi ve uzun dönem kârlılığını sağlayan unsurdur. Çünkü ekonomi, geçmişte malzeme odaklı iken günümüzde ve gelecekte bilgiyi ve yaratıcılığı öne çıkarmaktadır (Karacan ve Ergin, 2011). Bilgi ekonomisinin getirdiği yeni ekonomik yapılanmanın etkisiyle işletmelerin piyasa değerleri ile defter değerleri arasındaki fark maddi olmayan varlıklar lehine giderek artmıştır. Bu çerçevede 21. yy. işletmelerinin başarısı entelektüel sermayenin kaldıraç etkisi yaratma gücüne bağlı olmaktadır (Öztürk ve Demirgüneş, 2008).

Entelektüel sermaye ile ilgili birçok araştırmaları olan Chang ve Wang'a göre entelektüel sermaye; kurumun rekabet gücünü artıran bilgiye ve deneyime sahip olmak, bu anlamda profesyonel bilgi ve yetenekler ile kurum içi iyi ilişkiler kurmak ve teknolojik birikime sahip olmak olarak ifade edilmektedir (Wang and Chang, 2005)

Son yıllarda birçok sektörün üretime ve hizmete devam edebilmesi ya da büyümesi için teknolojiyi kullanması gerekmektedir. Ancak bu teknolojinin üretimi ve hangi alanda nasıl kullanılacağı noktasında insan sermayesi önem kazanmaktadır. Ünlü teorik fizikçi Michio Kaku; entelektüel sermayeyi, gelecekte servetin kaynağı olarak olarak ifade etmektedir. Kaku'ya göre geleceğin meslekleri bilgisayarların veya robotların yapamayacağı şeyleri sağlayan alanlardan oluşacaktır. Bilgisayarların sağlayamayacağı şeyler ise şunlardır (Kaku, 2014):

- Deneyim
- Uzmanlık
- Bilgi
- Hayal gücü
- İnovasyon
- Yetenek
- Liderlik

Kaku, insan beyninin ürünleri olan bu özelliklerin tamamını entelektüel sermaye olarak tanımlamaktadır. Piyasada maddi varlıklardan çok entelektüel sermayenin ön planda olduğu bir gelecekten bahsetmektedir (Kaku, 2014). Entelektüel sermayeyi tanımlayan araştırmacıların bazı ifadeleri Tablo 2.1'de verilmektedir.

Tablo 2. 1: Entelektüel Sermaye ve Tanımları

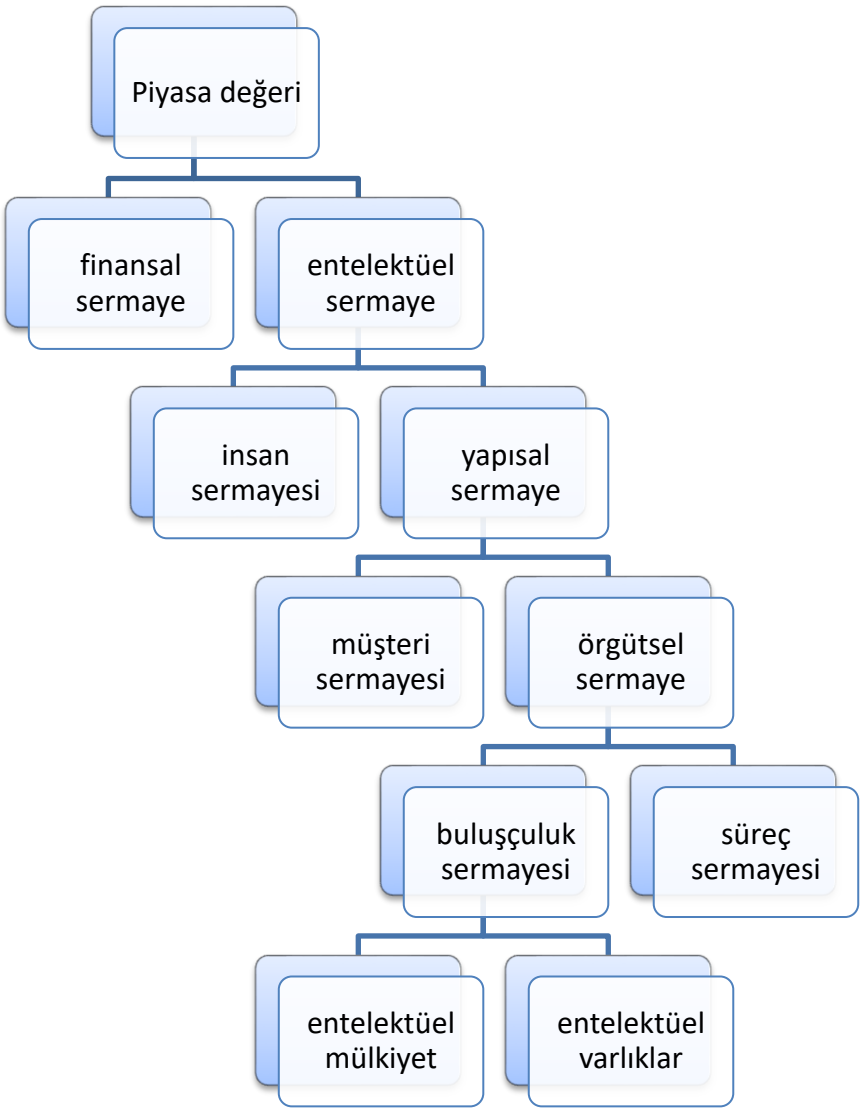
Araştırmacı	Tanımı
Itami: Görünmeyen varlıklar	Maddi olmayan varlıklar; teknoloji, tüketicinin işletmeye olan güveni, marka imajı, örgütsel kültür ve yönetim becerileri gibi çok çeşitli faaliyetlerden oluşan görünmeyen varlıklardır.
Hall: Maddi olmayan varlıklar	Maddi olmayan varlıklar; verimli kaynakları ticari varlıklara çeviren değer yaratıcılardır.
Smith: Entelektüel mülkiyet	Maddi olmayan varlıklar; bir işletmenin çalışma sermayesi ve maddi varlıklarına ek olarak var olan bütün unsurlarıdır.
Brooking: Entelektüel sermaye	Piyasa varlıkları; insan merkezli varlıklar, entelektüel mülkiyet varlıkları, altyapı varlıkları.
Edvinsson ve Malone: Entelektüel sermaye ve Maddi olmayan varlıklar	Maddi olmayan varlıklar; fiziki olarak var olmasalar da şirket için değer ifade eden varlıklardır.
Sveiby: Maddi olmayan değerler	Entelektüel sermayenin üç boyutu vardır (çalışan becerileri, içsel yapı ve dışsal yapı)
Nahapiet ve Ghoshal: Entelektüel sermaye	"Bir organizasyonun entelektüel topluluk veya mesleki uygulama gibi bir sosyal bütünlüğünün bilgi ve bilme kapasitesi" ni ifade eden maddi olmayan varlıklar.
Stewart: Entelektüel sermaye	Refah yaratmak için kullanılabilecek olan entelektüel materyal – bilgi birikimi, bilgi,

	entelektüel mülkiyet, tecrübe – kolektif beyin gücü.
Granstrand: Entelektüel mülkiyet	Bir bireyin yaratıcılığı, bilgi birikimi ve kimliği ile doğrudan ilgili olan mülkiyet.
Brennan ve Connell: Entelektüel sermaye	Bir kuruluşun bilgi-tabanlı sermayesi
Harrison: Entelektüel sermaye	Kâra dönüştürülebilen bilgi
Sullivan: Entelektüel sermaye	Kâra dönüştürülebilen bilgi
Heising: Entelektüel sermaye	Görünmeyen ancak değerli varlıklar.
Lev: Maddi olmayanlar	Maddi olmayan varlık, somut fiziksel veya finansal varlıktan gelecekteki bir faydayı elde etme hakkıdır.
Gu ve Lev: Maddi olmayanlar	Maddi olmayan varlıklar; araştırma geliştirme, bilgi teknolojileri, insan kaynakları vb.lerinin değer yaratıcısıdır.
FASB NN: Maddi olmayan varlıklar	Maddi olmayan varlıklar, fiziksel ve finansal terimlerden yoksun gelecek faydalara ait finansal olmayan haklardır.
Petty ve Guthrie: Entelektüel sermaye	Entelektüel sermaye, bir şirketin maddi olmayan varlıklarının iki kategorisinin (organizasyon ve beşeri sermaye) ekonomik değer göstergesidir.
Pablos: Entelektüel sermaye	Entelektüel sermaye, şirketin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farktır. Şirketin sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sağlayan bilgi tabanlı kaynaklar entelektüel sermayeyi oluşturur.
Rastogi: Entelektüel sermaye	Entelektüel sermaye, bir işletmenin gelecek vizyonu pesinde değer yaratma adına bilgi kaynaklarını koordine etmek, planlamak ve sevk etmek için sahip olduğu bütünsel ve meta-seviyeli kapasitesi olarak görülebilir.
Mouritsen: Entelektüel sermaye	Entelektüel sermaye; çalışanlar, müşteriler, bilgi teknolojileri, yönetimsel çalışmalar ve bilgi gibi şeyleri harekete geçirir.
International Accounting Standards Board (IASB): Maddi olmayan varlıklar	Ürün veya hizmetlerin üretimi veya tedarik edilmesinde, başkalarına kiralanmasında veya yönetim amaçları için istihdam edilmesinde kullanılacak fiziksel olarak varlığı olmayan, parasal olmayan varlık.

Kaynak: Keong Choong, K. (2008). Intellectual Capital: Definitions, Categorization And Reporting Models. Journal of İntellectual Capital, 9(4), 609-638.

Edvinsson tanımlamasında ise; entelektüel sermaye insan açısından geleceğin değerlerini, diğer bir ifadeyle yeniliği yaratmada yardımcı olabilecek, kazanılmış anlayışların toplamıyla birlikte örgütsel ilişkileri de kapsayan bir kavramdır. Entelektüel sermaye zenginlik yaratmada kullanılabilecek her türlü bilgi, enformasyon, entelektüel varlıklar ve deneyimlerin toplamıdır ve entelektüel sermayenin yönetimi ile şirketler yeni vizyonlar ve ortak kültür ilişkisi yaratma yoluna giderler.

Bir örgütte entelektüel sermaye maddi olmayan bir zenginliktir ve örgüt için gelecekte daha fazla zenginlik yaratma potansiyelini temsil eder. Entelektüel sermaye, doğada var olan disiplinler arası bakış açısını çeşitlendirirken, ayrıca şirket için tüm değer yaratan kaynaklara dengeli ve bütüncül bir bakış açısı kazandırır (Jain and Dhar, 2010). Özellikle günümüzün ve geleceğin bilgi temelli şirketlerinde piyasa değeri ile fiziksel varlıkları arasındaki değer farkı piyasa değeri lehine çok fazladır. Bu fark o şirketin gelecekte zenginlik yaratma potansiyeline verilen değerden kaynaklanmaktadır. Şirketlerin piyasa değerine etki eden faktörler, Edvinsson' un ifadesiyle Şekil 2.1'de açıkça görülmektedir.



Şekil 2. 1: Piyasa Değerinin Oluşmasında Entelektüel Sermayenin Önemi

Kaynak: Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company\'S True Value By Finding Its Hidden Brainpower.

Giuliani ve Marasca (2011), yaptıkları vaka çalışmasında şirketlerin daha çok finansal değerlendirmeye odaklanan bakış açısından çıkarak, entelektüel sermayenin tek başına etkilerini ve değerleme sürecini tartışmışlardır. Sonuçta, entelektüel sermaye birçok farklı yazar tarafından farklı şekillerde tanımlandığı ancak bu tanımlar incelendiğinde bunların birbirleriyle tutarlılık gösterdiği, entelektüel sermayenin bazı özelliklerin altının çizildiğini belirtmişlerdir. Entelektüel sermayenin tanımlanmasının değerleme yapmak için bir fikir oluşturduğu, bununda yöneticilerin tutumları ve şirketin geleceğinin biçimlenmesinde önemli olduğu tespitinde bulunmuşlardır (Giuliani and Marasca, 2011).

Şirketlerin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın karşılaştırılması işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda bulunan diğer işletmelerin entelektüel sermaye değeri sıralaması yapmak için önem arz etmektedir (Kendirli ve Diker, 2016).

Entelektüel Sermaye Değeri= Piyasa Değeri – Defter Değeri

Entelektüel Sermaye Oranı = Piyasa Değeri / Defter Değeri

Piyasa ve defter değeri arasındaki fark, sektör içi kıyaslamalarda ve entelektüel sermaye ölçümlerinde temel oluşturmaktadır (Hobikoğlu, 2011). Microsoft veya Apple gibi özellikle bilişim sektörlerindeki şirketlerde bu fark oldukça fazladır. Diğer bir önemli husus olarak; şirketlerin temel amacının kar maksimizasyonundan hissedar değeri maksimizasyonu yönünde değişmesiyle şirketlerin tüm faaliyetlerinde değer yaratmak önem kazanmıştır (Kayalı vd., 2007)

Entelektüel sermayenin şirketlerin piyasa değerine etkisi onun tarihsel gelişimine yön vermiştir. 1980'lerde görünmeyen bu varlıklar şirketin sadece şirketin piyasadaki itibarı olarak sınırlandırılmıştır. 1990'larda bilginin öneminin artması ve 2000'lere gelindiğinde bilgi çağına geçiş ile birlikte artık bu varlıkların şirketlerin piyasa değerine etkileri önemli boyutlara gelmiştir.

2.2. Entelektüel Sermayenin Önemi

Entelektüel sermayenin önemi, yukarıda sıkça bahsedildiği gibi bilginin şirketler için ekonomik değeri ve şirketlerin maddi varlıklarının yanı sıra maddi olmayan varlıklarının da şirketin değer hesaplamasında etkili olmasındandır. Birçok araştırmacının ortak görüşü olarak entelektüel sermaye ve bilginin, bilinen mevcut üretim faktörleri olan sermaye, emek, girişimcilik, doğal kaynaklar ve hammadde girdilerinden daha önemli ve ayrıcalıklı olduğu kabul edilir. Bilgi şirket için değer yarattığı zaman, artık o şirketin entelektüel varlığıdır. (Ramezan, 2011)

Entelektüel sermaye, bilginin üretilmesi daha da önemlisi yönetilmesi ile ilgili döngüyü kapsamaktadır. Bilginin oluşumunda, verilerden enformasyona-enformasyondan bilgiye ulaşılır. Ayrıca fiilen bilginin açık ve örtülü bilgi olması da onun aktarım kolaylığı ve devamlılığı konusunda önem arz etmektedir (Choo and Bontis, 2002).

Yeni ekonomilerde bilişim sektörünün hâkimiyeti göz önüne alınırsa başarı, bilgiye odaklanan ve bilgiyi üreten işletmelerin olacaktır. Çünkü bilgi, şirket için değer oluşturmaya

başladığında o değer artık o şirketin entelektüel sermayesidir. İşletmeler stratejilerini belirlerken ve uygularken, rakipleri tarafından kolayca taklit ve temin edilebilen maddi kaynaklardan ziyade, ancak uzun vadede geliştirilebilen, kolayca taklit ve temin edilemeyen maddi olmayan kaynakları göz önünde bulundurmak durumundadır (Naktiyok ve Karabey, 2007).

Entelektüel sermaye kavramını önemli yapan unsurlardan bir tanesi de işletmelere rekabet edebilme gücü katıyor olmasıdır. Bu noktada entelektüel sermayenin sahip olduğu dinamik yapı, rekabet edebilme gücünün oluşması adına belirleyici rollere sahiptir. Aynı zamanda entelektüel sermayenin barındırdığı soyut varlıklar, dinamik yapının yanında rekabet edebilme gücünü artıran unsurlar olarak ortaya çıkmıştır (Görmüş, 2009). Verilen bilgilere ek olarak entelektüel sermayenin soyut unsurlarının açıklanmasının oldukça zor olduğu yorumu yapılabilir. Dolayısıyla entelektüel sermayenin işletmelere kazandırdığı rekabet gücünün bileşenlerinin açıklanması pek kolay olmamaktadır.

Entelektüel sermayeye dair değinilen hususlardan hareketle, özellikle günümüz koşullarında işletmeler için rekabet aracı haline geldiği değerlendirmesi yapılabilir. Öyle ki gelinen noktada entelektüel sermayenin rekabet araçları arasında ilk sırada yer aldığının ifade edilmesi bu ifadeyi destekler niteliktedir. Bununla birlikte entelektüel sermayeyi önemli yapan unsurlar arasında insan kaynağına dayalı olması yer almaktadır. Küreselleşen dünyada insan kaynağının –özellikle nitelikli insan kaynağının- ifade ettiği önem göz önüne alındığında entelektüel sermayenin öneminin anlaşılması daha kolay bir hal alacaktır.

Entelektüel sermayenin tanımı ve önemi unsurlar bazında tek tek incelendiğinde daha iyi açıklanabilir. Bu nedenle çalışmanın bir sonraki bölümünde entelektüel sermayenin bileşenleri başlığı incelenecek ve söz konusu bileşenlere dair kapsamlı bir şekilde bilgi verilecektir.

2.3. Entelektüel Sermayenin Bileşenleri

Entelektüel sermaye araştırmacılar tarafından her ne kadar bileşenlerine göre ayrılarak incelenmiş olsa da, bütüncül bakış açısı korunmalı ve entelektüel sermayenin içerik zenginliği nedeniyle, araştırmacının bakış açısına göre farklılıklar oluştuğu göz önünde bulundurulmalıdır. Entelektüel sermaye (IC) ile ilgili en yaygın ortak sınıflandırma: insan sermayesi (human capital), yapısal sermaye (structural capital) ve ilişkisel sermaye (relational capital) şeklindedir (Leal et al., 2016).

Entelektüel sermaye unsurlarını sınıflandıran grupların ilgilendikleri konulara göre ağırlıklı olarak üzerinde durdukları kısımları vardır. Bilgi ve eğitimle ilgilenenler insan sermayesi ve yaratıcılık üzerinde durmuşlardır. Bilgi yönetimi ile ilgilenenler, bilginin tanımlanması, bilgi sistemlerinin oluşturulması ve kullanımı konularında entelektüel sermaye ile ilgilenmişlerdir. Örneğin bir firma sahip olduğu müşteri sadakati, ticari isim, bilgi sistemi, süreçler gibi entelektüel sermaye unsurlarını franchising sistemi ile ulusal veya uluslar arası düzeyde pazarlanabilir (Öncü vd., 2013). Entelektüel sermayenin bazı araştırmacılar tarafından sınıflandırılması Tablo 2. 2'deki gibi gösterilmektedir.

Tablo 2. 2: Entelektüel Sermayenin Sınıflandırılması

Araştırmacı	Sınıflaması
Saint-Onge (1996)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel sermayesi
Brooking (1996)	Pazar varlıkları, insan merkezli varlıklar, alt yapı varlıkları, entelektüel mülkiyet
Edvinson, Malone ve Sullivan (1997)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi
Ross (1997)	İnsan sermayesi (düşünen varlıklar), yapısal (düşünmeyen varlıklar)
Sveiby (1997)	Çalışanların yetkinlikleri, içsel yapı dışsal yapı
Stewart (1997)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi
Granstrand (1999)	Yaratıcılık, bilgi, bireylerin nitelikleri
Bontis, Dragonetti, Jacobsen, ve Roos (1999)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye
Brennan ve Connell (2000)	İçsel yapı, dışsal yapı, insan sermayesi
Harrison ve Sullivan (2000)	İnsan sermayesi, entelektüel varlıklar, entelektüel mülkiyet
Danimarka Rehberi (2000)	Çalışanlar, müşteriler, süreçler, teknoloji
Andriessen ve Tissen (2001)	Yetenekler ve ortaya konmamış bilgi, ortak değerler ve normlar, teknoloji ve açıkta bulunan bilgi, özel yetenekler, yönetim süreçleri
Kaplan ve Norton (2001)	Finans boyutu, müşteri boyutu, süreç boyutu, öğrenme, büyüme boyutu
Lev (2001)	Keşif, örgütsel uygulamalar, insan kaynakları

Meritum Rehberi (2001)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye
Günther (2001)	İçsel yapı, dışsal yapı, çalışan yetenekleri
Petty ve Guthrie (2002)	Örgütsel sermaye (yapısal sermaye), İnsan Sermayesi
Mouritsen, Bukh, Larsen ve Johansen, (2002)	İnsan sermayesi, örgütsel sermaye, müşteri Sermayesi
Pablos (2003)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel Sermaye
Marr (2003)	Paydaş kaynakları ve yapısal kaynaklar
Seetharaman, Low ve Saravanan (2004)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye

Kaynak: Özevren, M., & Yıldız, S. (2010). Entelektüel Sermayenin Ölçüm Yöntemleri ve Kriterlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 29(2), 275-289.

Entelektüel sermayenin unsurlarıyla ilgili çok sayıda araştırmacının sınıflandırmaları vardır ancak en yaygın kabul gören sınıflandırma üç grupta toplanmıştır.

- İnsan sermayesi
- Örgütsel sermaye (yapısal sermaye)
- İlişkisel sermaye (müşteri sermayesi) şeklindedir.

Entelektüel sermaye unsurlarının işletmelerde rekabet avantajı oluşturması açısından sahip olduğu öğeler Tablo 2.3'te görülmektedir.

Tablo 2. 3: Entelektüel Sermaye Bileşenleri ve Başlıca Öğeleri

İnsan sermayesi	İlişkisel sermaye (Müşteri sermayesi)	Yapısal sermaye (Organizasyonel sermaye)	
		Entelektüel mülkiyetler	Alt yapı sermayesi
Teknik bilgi Eğitim Mesleki yeterlilik İş ile ilgili bilgi Mesleki değerlendirmeler Psikometrik değerlendirmeler İş ile ilgili yetenekler Modeller ve yapılar Kültürel farklılıklar	Markalar Müşteriler Müşteri sadakati Müşteri genişliği Şirket isimleri Geçmiş birikimler Dağıtım kanalları Uluslararası işbirlikleri Franchising anlaşmaları Leasing anlaşmaları Olumlu bağlantılar	Patentler Telif hakları Dizayn hakları Ticari sırlar Ticari markalar Servis noktaları Ticari saygınlık	Yönetim felsefesi İşletme kültürü Yönetim süreçleri Bilgi sistemleri Ağ sistemleri Finansal ilişkiler İşletme stratejileri İşletme yöntemleri Satış araçları Bilgi alt yapısı Uzmanlık ağları ve takımları

Kaynak: Demirel, E. T., & Demir, Y. (2011). Rekabet Avantajı Yaratmada Entelektüel Sermayenin Önemi.

2.3.1. İnsan sermayesi

İnsan sermayesi basit bir tanımla; işletmenin çalışanlarının sahip olduğu bireysel bilgi birikimidir. Bireylerin sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerilerini kapsar. İnsan sermayesi bu yönüyle işletmenin sahip olduğu varlık değil, çalışanlarının sahip olabileceği bir varlıktır. İşletme bu varlığa ancak çalışanlarının bu özelliklerini işletme yararına kullanıldıkları ölçüde sahip olabilmektedir (Yıldız, 2010). İnsan sermayesini oluşturan bireysel bilgi ve yetenekler yenilikler yoluyla işletmeler açısından ekonomik değere dönüşmektedir (Edvinson, 2002). Bu nedenle entelektüel sermayesinin en önemli bileşeninin insan sermayesi olduğunu belirtmektedir. İşletmede yenilik oluşturabilmek, ‘bilgi ’ye sahip insan sermayesi sayesinde olmaktadır. Bu açıdan insan sermayesi, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için hayati bir varlıktır.

Bozbura ve Toraman Türkiye’de entelektüel sermayenin ölçülmesi ile ilgili model çalışması yaptıkları araştırmalarında, yöneticilerin işletmenin insan sermayesi varlıklarını toplam sekiz faktör altında tanımladıklarını belirlemişlerdir. Bunlar; eğitim ve İnsana yatırım, liderlik becerileri, ücret sistemi, çalışanların beceri düzeyi, çalışanların tüm kaynakları

paylaşması, çalışanların risk alması, çalışanların bilgiye sahip olması ve birlikte çalışma konularıdır.

Gelecek için değer yaratma ve stratejik rekabet çabası içinde olan şirketler bu başarının entelektüel sermayeye bağlı olduğunun bilincindedirler. Entelektüel sermaye bileşenleri içinde ise insan sermayesinin, şirket yararına en üst düzeyde performansla kullanılmasına bağlıdır (Sumedrea, 2013). Kısacası, sürdürülebilir rekabetin temelinde yenilik, yeniliğin temelinde ise insan sermayesi vardır.

2.3.2. Yapısal sermaye

Yapısal sermaye, işletme çalışanlarına entelektüel performans ortamı sağlayan ve bu şekilde işletme performansını olabilecek en üst seviyeye taşıyacak yapı olarak tanımlanmaktadır (Karacan ve Ergin, 2011). Yapısal sermaye bireye değil örgüte ait olduğundan paylaşılabilir ve güncellenebilirdir. Büyüme ve gelişmenin örgütteki kaynağı yapısal sermaye olarak kabul edilmektedir. Diğer bir tanım olarak yapısal sermaye, örgüte ait kültürü, süreçleri ve örgütün kurumsallığını oluşturan bilgileri ifade eder (Yıldız, 2010).

Bir işletmede bulunan insan sermayesi yapısal sermaye ile desteklenmezse işletmenin potansiyeli tam olarak değerlendirilemez (Karacan, 2004). Yapısal sermaye bir anlamda şirkette var olan insan sermayesi başta olmak üzere diğer entelektüel sermaye unsurlarının şirket yararına kullanımının sonuçlarını ifade eder (Chu at al., 2006).

Yapısal sermaye birçok boyutu vardır. Örgüt sermayesi olarak yetenekleri ortaya çıkaracak örgütsel iklimi ve sistemi kapsarken, süreç sermayesi olarak mal ve hizmet geliştirmeyle ilgili teknikleri ve iş süreçlerini kapsar (Karacan, 2004). Yapısal sermaye işletmenin, sunduğu ürün ve hizmetlerin üretilip dağıtılmasını sağlayan stratejisi, yapı, sistem ve süreçlerinin bir bütünüdür. Yapısal sermaye, bilginin örgüt faaliyetlerinde uygulamaya geçirilmesini destekleyen örgütsel nitelikleri ve öğrenmeyi ve öğrenilenleri paylaşmaya özendiren kültürel yapıyı da bünyesinde barındırmaktadır (Huang and Hsueg, 2007).

2.3.3. Müşteri sermayesi

Müşteri sermayesi, insan sermayesinde olduğu gibi örgüt tarafından tam anlamıyla sahip olunamayan entelektüel sermaye bileşenidir (Yıldız, 2010). Daha çok şirketin dış paydaşları üzerinden piyasada elde ettiği değer anlamına gelen pek tanımı olan müşteri sermayesi, ayrıca birçok araştırmada araştırmacılar tarafından sadece müşteri kanalları değil örgüt dışında kalan diğer unsurları da katarak 'ilişkisel sermaye' olarak adlandırmışlardır. Kısaca, müşteri ilişkilerinin bugünkü değeri olarak da ifade edilebilir (Karacan, 2004).

Teknolojik iletişim imkânların sunduğu paylaşım ortamlarında, İnsanların ürünü veya hizmeti, tanıma veya görme sonucunda ihtiyaç duyma durumları daha fazla ve hızlı gerçekleşmektedir. Şirketler müşteri beklentilerini tam olarak sağlayabilseler bile diğer firmalar için hala hedef müşteri kitlesi olabilir. Bu nedenle yeni yaklaşımlar geliştirerek müşteri memnuniyeti ötesine geçerek müşteri sadakatini sağlamak durumundadırlar. Müşteri sermayesi entelektüel sermayenin diğer unsurlarına göre daha geç keşfedilmiştir ancak rekabet üstünlüğü sağlamada önemli araçlardan biri olduğu anlaşılmıştır (Baş vd., 2014).

Entelektüel sermayenin diğer çeşitlerine göre müşteri sermayesi daha karmaşık ve yapısı gereği birçok maddi olmayan varlıktan oluşmaktadır. Bu nedenle işletme ve müşterileri bir bütüncül ilişki içinde değerlendirilmelidir. Bazı araştırmacılar ise sadece işletme ve müşteri ilişkisi değil firmanın dış varlıklarla ilişkisel sermayesi olarak değerlendirmektedir (Yıldız, 2010).

Müşteri sermayesinin kritik önemde olduğu hususlardan birisi de işletmeyi sürekli dinamik ve geliştirilebilir yönde esnek tutma zorunluluğu oluşturmasıdır. Çünkü sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılama hatta ihtiyaç oluşturma çabası içinde olan şirketler canlı kalabilirler. Müşteri sermayesine yatırım, organizasyonun devamlılığı için gereklidir.

Müşteri sermayesinin temel unsurları; pazarlama kanalları, tedarikçiler, rakipler, ilgili ticari örgütler, müşteriler ve devlet-sanayi işbirlikleri ve yasal çerçeve olmak üzere tüm bu ilişkiler sürecindeki bilgiyi kapsar (Karacan, 2004). Müşteri sermayesi işletmelere katma değer yaratan paydaş ilişkileri kapsamında özetlendiğinde işletmenin; dağıtım kanalları, araştırma işbirliği, lisanslar, müşteri özellikleri, eğilimleri ve rekabetçi yapıya dair sahip olduğu bilginin toplamından oluşmaktadır (Baş vd., 2014).

Müşteri sermayesi daha fazla örgüt dışı süreci kapsadığından bilgi akışı daha az olmakta ve bu durum müşteri sermayesine ulaşımı zorlaştırmaktadır. Bu kısıtlı durum müşteri sermayesi

yönetimini ve ölçümünü zorlaştırmaktadır. Bunun sonucu olarak da çok sayıda farklı ölçüm yöntemleri ve değerlendirmeler geliştirilmiştir. Şirketler için müşterilerini tanımak ve müşteriden veri tabanı oluşturmak, müşteri ilişkilerini değerlendirmek ve yön vermek için önemlidir. Ayrıca müşteri sermayesi işletmelere ait olmadığından ilişkisel sermayenin de yapısal sermayeye dönüştürülmesi gerekmektedir.

Ekonomik sınırların ortadan kalkması ve şirketlerin çok uluslu hale gelmesi pazar rekabetini de aynı oranda büyütmektedir. Bir şirket aynı ürünü dünyanın çeşitli yerlerinde farklı sosyo-kültürel özellikteki müşterilerine satmak durumunda olduğundan ürünün yapısını değil pazarlama yöntemini değiştirmek ve yerelleştirmek yoluna gitmektedir. Bir anlamda ürün merkezli yaklaşımdan müşteri merkezli yaklaşıma geçilmektedir. Son yıllarda ar-ge faaliyetleri müşteri anlayışı çerçevesinde yönlendirilmiştir (Erkuş, 2006).

2.4. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi

Bir örgütü yönetebilmek için öncelikle o örgütün maddi ve manevi olmayan varlıklarını değer üzerinden bilmek gerekmektedir. Özellikle finans yöneticileri, entelektüel sermayenin finansal tablolar ve işletme değeri üzerindeki etkilerine odaklanarak, bu kavramın tanımlanmasından çok ölçülmesi ve yönetilmesi üzerinde durmaktadırlar. Ekonomistler ise, entelektüel sermaye kavramının ana unsurunu oluşturan bilgiyi; toprak, işgücü, sermaye ve enerji gibi üretim faktörlerine eş tutarak, sürekli olarak zenginleştirilmesi, desteklenmesi ve mümkünse de muhasebeleştirilmesi gereken önemli bir organizasyonel kaynak olarak nitelendirmektedirler (Öztürk ve Güneş 2008). Diğer taraftan pazarda insan emeğinin parasal değeri azaltılırken bilgi emeğinin değeri artırılmaktadır.

Şirketlerin entelektüel sermayenin tüm unsurlarından faydalanabilmesi için ölçmeleri, muhasebeleştirmeleri ve raporlamaları gerekmektedir (Alagöz ve Özpeynirci, 2015). Ayrıca görünmeyen varlıklar olarak ifade edilen entelektüel sermayenin görünür hale getirilmesi ancak ölçümü ile sağlanabilir.

İşletmelerin kaynak bulmada entelektüel varlıklarını teminat gösterme olanağı sağlaması; şirket birleşmelerinde işletme lehine yüksek değer oluşması, halka açık veya açılmayı düşünen işletmelerin hisse değerlerini olumlu yönde etkilemesi entelektüel sermayenin ölçümünün işletmeye sağlayacağı faydalardır. Entelektüel sermaye ölçümünün

diğer önemli yararlarından birisi de şirketin rakipleri karşısında güçlü ve zayıf yönlerini analiz edebileceği veriler sunmasıdır (Ünal, 2010).

Entelektüel sermayenin soyut varlıklardan oluşması ve işletmeden işletmeye farklılık göstermesi nedeniyle tam ve doğru bir ölçümü mümkün olmadığı gibi işletmeler açısından standart oluşturacak bir ölçüm de yapılamamaktadır. Entelektüel sermaye ölçümünde belirli bir standart olmamasına karşın temel olarak iki açıdan ele alınmaktadır. Birincisi; entelektüel sermayeyi bir bütün olarak işletme bazında ölçen, ikincisi ise unsurları bazında ölçen yöntemlerdir.

Entelektüel sermayeyi bir bütün olarak ölçen yöntemler genellikle finansal ölçüm yöntemleridir. Bu yöntemler arasında öne çıkanlar; Piyasa Defter Değeri Oranı, Tobin'in Q oranı ve Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer yöntemleridir.

Entelektüel sermayeyi unsurları bazında ölçen yöntemler ise Skandia Kılavuzu, Teknoloji Simsarı Yöntemi, Dengeli Puan Kartı Yöntemi, Entelektüel Katma Değer Katsayısı, Maddi Olmayan Varlıklar Göstergesi, Entelektüel Sermaye Endeksi yöntemleridir. Bu ölçüm yönteminde entelektüel sermayenin üç unsuru olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesine ait kriterlere göre objektif (finansal) ve sübjektif (algısal) açıdan ölçüm yapılmaktadır. Ayrıca Ante Pulic tarafından geliştirilen ve işletmenin maddi ve maddi olmayan varlıklarının değer yaratma etkinliğini ortaya koymayı amaçlayan Entelektüel Katma Değer Katsayı Yöntemi (Value Added Intellectual Coefficient- VAIC(TM)), şirketlerin muhasebe kayıtları üzerinden yapılan bir analitik bir ölçme yöntemidir Yöntem özellikle aynı sektörde faaliyet gösteren firmalarda uygulandığında avantaj sağlamaktadır (Dönmez ve Erol, 2016).

Özveren ve Yıldız, 24 yabancı ve 11 yerli makale incelemeleri sonucunda bu ölçüm yöntemlerini analiz etmişlerdir. Bu araştırmanın sonuçlarından birinci bulgu, literatürde entelektüel sermaye ölçümü makalelerinin 30'unda entelektüel sermaye unsurları bazında ölçülmüştür. Bu unsurların içeriği analiz edildiğinde önem sırasına göre insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi şeklindedir. Analiz sonucunda; insan sermayesi kriterleri eğitim ve yeni fikir üretme; yapısal sermaye de bilgi sistem altyapısı ve entelektüel mülkiyet ve teknolojik altyapı; müşteri sermayesi kriterleri, müşteri memnuniyeti, müşterilerle uzun ilişkiler, müşteri istekleri, müşteri sadakati, pazar payı ve müşterilerden geri bildirim alınması olarak öne çıkan belirleyiciler olmuştur. Entelektüel sermayenin algısal ölçümlerinin bu şekilde şirketin bilanço ve gelir tablosunda gösterilmesi mümkün olmadığından şirketin 'Entelektüel

Sermaye Faaliyet' raporu şeklinde ayrıca yayınlanması uygun olmaktadır (Özveren ve Yıldız 2010).

Entelektüel sermaye finansal bir varlık olmadığından finansal ifadesi de güçleşmektedir. Ayrıca maddi olmayan varlıkların işletme açısından kesin değer olarak görülmesi risklidir. Ancak bununla birlikte örgütle ilgili kişi ve grupların örgüt hakkında bilgi edinmesi hususunda ölçümlenmiş bir entelektüel sermaye önemli olmaktadır (Mention and Bontis, 2013).

2.5. Entelektüel Sermayenin Raporlanması

Entelektüel sermaye ile ilgilenen araştırmacıların birçoğunun ortak görüşü, entelektüel sermayenin hem ölçümünün hem de raporlanmasının tam ve doğru olarak yapılması mümkün olmamaktadır. Hatta bazı araştırmalar raporlanmasının bazı sakıncaları olduğunu belirtmektedir. Entelektüel sermayenin raporlara yansıtılmasının örgütte birtakım şahsi çatışmalara neden olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca sadece yöneticiler için anlam ifade eden raporlamaların işletmenin diğer unsurlarına faydalı olup olmayacağı da ayrı bir tartışma konusudur (Abeysekara, 2007). Bazı araştırmalar ise şirketlerin gelecekteki yatırımlarını temellendireceği stratejileri belirlemede entelektüel sermaye raporlamalarının önemli olduğunu belirtmektedirler.

Geleneksel muhasebe sistemi günümüzün bilgi yoğun işletmelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde değil, maddi varlıklara sahip sanayi işletmelerinin ihtiyaçlılarına göre oluşturulmuştur. Bu açıdan dünya genelinde ortak bir finansal dil oluşturacak yöntemler önem arz etmektedir. Entelektüel sermayenin raporlanmasında üç yöntem yaygın olarak kullanılmaktadır. Birincisi, entelektüel sermayenin bilançoda maddi olmayan varlık olarak raporlanmasıdır. İkinci yöntem, performans raporlama yaklaşımıdır ve geleneksel finansal tablolara ek raporlama şekilde gösterilen yöntemdir. Üçüncü yöntem olan karma yöntem de ise bazı unsurlar finansal raporların içinde gösterilirken bazıları ayrı raporlarda yayınlanmaktadır (Ünal, 2010).

Entelektüel sermayenin artan önemi bu varlığın finansal tablolarda gösterilmesi de bazı itirazlara rağmen zorunlu kılmaktadır. Ölçümü ve raporlanmasında, entelektüel sermayenin soyut varlık yapısından kaynaklanan zorluklar, geliştirilen bir takım yöntemlerle en aza indirmeyi sağlamaktadır. Bu yöntemler işletmenin entelektüel sermaye varlığının piyasadaki gerçek değeriyle finansal tablolarda gösterilmesi sağlanacaktır. Daha önce belirtildiği gibi

finansal tablolarda gösterilmesinin uygun olmadığı durumlarda şirketin faaliyet raporlarında gösterilmektedir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken en önemli husus şirket bilgilerinin gerçeğe uygun ve objektif bir şekilde finansal raporlara yansıtılmasıdır.

2.6. Entelektüel Sermayenin Yönetimi

Günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü, maddi ve mali kaynaklarından ziyade, "entelektüel sermayelerini" nasıl yönettiklerine bağlıdır. İçinde bulunduğumuz çağda, temel zenginlik kaynakları bilginin ürünüdür ve bilgi başlı başına üretimin en önemli faktörü haline gelmiştir. Bu nedenle entelektüel varlıklarını yönetme, firmaların önemli görevidir (İşevi ve Çelme, 2005). Bir önceki bölümlerde bahsedilen entelektüel sermayenin ölçümü ve raporlanması, aslında bu varlığı somutlaştırarak bir anlamda yönetilmesini mümkün kılmaktadır.

1980'lerin başlarından itibaren araştırmacılar ve yöneticiler tarafından entelektüel sermayenin işletmenin kazanç elde etmesinde temel belirleyicilerden olduğunun anlaşılması üzerine entelektüel sermayenin yönetimi üzerine yaklaşımlar geliştirilmeye başlanmıştır. İşletmeler rakiplerine üstünlük sağlamakta daha etkili stratejiler geliştirmek için entelektüel sermayeyi ve unsurlarını ortaya çıkarmaları ve yönetmeleri önemli hale gelmiştir. Ancak entelektüel sermaye maddi olmayan varlıklardan oluşan yapısı gereği ortaya çıkarılması da, yönetimi de zor bir husustur (Karacan, 2004).

Araştırmacıların farklı yaklaşımlarında, entelektüel sermaye yönetmenin işletmenin gelecekteki başarıları için etkili stratejiler oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır. Entelektüel sermaye işletme için stratejik önemde olduğundan entelektüel sermaye yönetimin stratejik yönetim anlayışıyla uygulamaya konulması gerekmektedir. Entelektüel sermaye yönetimi her ne kadar üst yönetimin görevi olsa da sürece tüm örgütün katılımının sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle entelektüel sermaye yönetimine en uygun yönetici tarzı yaklaşımı katılımcı yaklaşımdır. İşletme yönetiminin entelektüel sermayeyi benimsemesi örgütteki kültürün değişmesini ve düzelmesini de beraberinde getirir (Otlu ve Aksu, 2005) Hatta bilgi çağının yönetim becerisi göstergesi olarak, entelektüel sermayeyi mal ve hizmete dönüştürebilmektir denilebilir (Yıldız, 2010).

Entelektüel sermaye yönetiminin amaçlarından bir diğeri bilgi yönetimi ve bilginin örgüt için değer yaratma ve örgütsel varlık oluşturulmasıdır. Değer yaratmada amaç örgütte

yenilik ikliminin oluşturulmasıdır (Sullivan, 1998). Entelektüel sermaye yönetiminde bilgi yönetimi çok önemlidir ancak aynı şeyler değildir. Entelektüel sermaye yönetimi bilgi yönetimini de kapsayan daha kapsamlı bir süreçtir (Karacan, 2004).

Sonuç olarak, yöneticilerin hem entelektüel sermayeye katkıda bulunmaları hem de entelektüel sermayeyi işletme için gelecekte değer oluşturacak şekilde yönetme çabaları, işletmelerin ürettiği ürün veya hizmet süreçlerinin her aşamasında performansını olumlu yönde etkileyecektir.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kavramı, insanların ortak amacı olan yaşam kavramı kadar eski bir kavramdır. Türk Dil Kurumu'nca tanımı 'ortak bir amaç veya bir işi yapmak için bir araya gelmiş kişilerin veya kurumların oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat' şeklindedir. Toplumsal yaşamın diğer alanlarında olduğu gibi iş hayatında da örgütsel yaşam önemli hale gelmiştir. (Kalkan, 2013) Her işletmeyi aynı zamanda bir toplumdur ve burada paylaşılan değerler vardır. Bir grup insan belirli bir amaç için bir araya gelince karşılıklı etkileşim sonucunda o gruba özgü bir düşünce, tutum ve davranış şekli oluşmaktadır (Koçel, 2001).

Kültür, sosyal bilimciler açısında uçsuz bucaksız kavramlardan biridir ve bu nedenle kültürün pek çok tanımı vardır. Bu tanımların ortak yönü, bir toplulukta kendisini o topluluğun üyesi olarak tanımlayan herkes tarafından kabul edilebilirliği olan inançlar, değerler ve normlar olmasıdır. Klasik tanımı itibariyle kültür; bir toplumun yaşam biçimidir. Bir toplumu diğerlerinden anlamlı bir şekilde ayırmaktadır. Bu anlamlara atfedilen değerler aynı zamanda kültürü oluşturan parçalardır.

Genel anlamda kültür, kendisini oluşturan alt kültürlerden oluşan bir sistemdir. Kültür ve örgüt kültürü arasında sistem alt sistem ilişkisi vardır. Bu açıdan örgüt kültürüne girmeden önce genel anlamda kültür kavramına değinilmektedir. İnsanlar doğduklarında bir kültüre sahip değildirler, içinde bulundukları çevre ile etkileşimle öğrenilir ve kazanılır. Kültürü genel özellikleriyle şöyle ifade edilmektedir (Öztürk ve Demir, 2013);

- Kültür tarihidir ve süreklidir. Kuşaktan kuşağa geçerek süreklilik kazanır.
- Kültür toplumsaldır. Bir arada yaşayan İnsanlar tarafından yaratılır, yaşatılır ve paylaşılır.
- Kültür, bir toplumu diğerlerinden ayıran niteliklerin toplamıdır.
- Genel bir ifadeyle kültür, bir toplumun sahip olduğu özelliklerin bütünüdür (Öztürk ve Demir, 2013).

Nasıl ki kültür kavramı toplumların birbirinden ayırt edilmesi için bir araç ise örgüt kültürü de bir örgütün diğer örgütlerden ayırt edilmesi adına bir araçtır. Buna göre örgütlerin sahip oldukları ayırt edici özelliklerin oluşumunda örgüt kültürünün belirleyici rollerinden söz

edilebilir. Örgüt kültürü aynı zamanda örgüt içerisindeki bireylerin görev tanımlarının yapılmasını ve nasıl hareket edeceklerine yol gösterici olması nedeniyle önem ifade etmektedir. Örgütün sahip olduğu özelliklere paralel olarak bir kimliğe sahip olması örgüt kültürü aracılığıyla olmaktadır (Şahin, 2010). Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürünün kavramsal çerçevesi incelenecek ve sahip olduğu kapsama dair değerlendirme yapılacaktır. Bu bölümde incelenecek konular arasında örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün önemi, örgüt kültürünün oluşumu, örgüt kültürü ile ilgili temel öğeler, örgüt kültürünün temel işlevleri, örgüt kültürünün sürdürülmesi ve değiştirilmesi, örgüt kültürü modelleri yer almaktadır.

1970'li yıllardan, itibaren örgüt kültürü hakkında ilk makaleler ele alınmaya başlanmıştır. 1980'lerde bugünkü örgüt kültürü kavramından farklı olarak, yapı, uyum ve sistem gibi konulara ağırlık verilmiştir. Günümüzde şirketlerin çok uluslu hale gelmeleri ile farklı kültürlerden çalışanlardan ve müşterilerden oluşması anlamına gelmektedir. Bu durum işletmeler açısından kültürü önemli kılmaktadır. Özellikle pazarda büyük ölçekli iş yapan Japon firmalarının başarılarının temelinde örgüt kültürünün bulunduğunun fark edilmesi bu kavramı daha önemli hale getirmiştir (Gülova ve Demirsoy, 2012).

Literatürde gelişim süreçlerine ve bakış açılarına göre değişen pek çok örgüt kültürü tanımı bulunmaktadır. Öncelikle, örgütsel yaşam sürecinin varlığı örgüt kültürünün oluşma nedenidir. Hem örgüte ilişkin hem de işe ilişkin ortak değerler oluşmuştur. Ortak değerlerin artması ve çok kültürlü sistemler alt sistemleri de beraberinde getirmektedir. Örgüt, örgüt üyeleri tarafından geliştirilen fikir ve inançların bulunduğu karmaşık bir yapıdadır Örgüt kültürü, zamanla öğrenilen ve geliştirilen bilgi, inanç ve davranışlardan oluşmaktadır. Ayrıca kültürün bir özelliği de yazılı olmayan kuralları barındırmasıdır. Örgütte yer alan üyeler için kültürel değerlerin sembolik ifadeleri vardır. Bu sayede gelecek zamanlara ve yeni üyelere aktarımı kolaylaşmaktadır (Kalkan, 2013).

Örgüt kültürü kavramına dair verilen bilgiler, örgütlerin faaliyetlerine sağlıklı bir şekilde devam edebilmeleri adına örgüt kültürüne ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymuştur. Daha doğrusu örgütün varlığının doğal sonucu olarak ortaya çıkan örgüt kültürünü tanıma ve tanımlama ihtiyacının sonucu olarak ortaya konmaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürünün varlığı ile birlikte örgütün vizyon ve misyonlarını gerçekleştirmesinin daha kolay bir hal alacağı ifade edilmektedir (Kök ve Özcan, 2012: 115). Çünkü daha önce de bahsedildiği üzere ortak değerler etrafında toplanan bireylerle birlikte o değerleri gerçekleştirmek daha kolay

olmaktadır. Görüldüğü üzere örgüt kültürü, örgütün içerisinde yer aldığı süreçleri ve bireylerin tamamını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyecek nitelikte bir kavramdır.

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar 1970'lerde başlamış ve 1980'lerde yoğun şekilde devam etmiştir. Özellikle daha fazla iş gücüyle ürün ve hizmetin üretildiği bu dönemlerde örgüt kültürü kavramı belki de bireyselliğin daha ön plana çıktığı günümüzden bile daha önem arz etmekteydi. Toplumsal hayatta ve iş hayatında bireyselliğin ön planda olmasına rağmen örgüt kültürünün hala irdeleniyor olmasının bir nedeni de çokuluslu şirketlerin barındırdıkları farklı kültürleri bir arada barındıran yapılarından olabilir (Kalkan, 2013). Tablo 3. 1'de, 1990'lardan itibaren örgüt kültürü ile ilgili yapılmış bazı tanımlamalar mevcuttur.

Tablo 3. 1: Çeşitli Örgüt Kültürü Tanımları

Araştırmacı	Tanımlar
Zamanou and Glaser, 1994: 476.	Örgütsel yaşam ve örgütsel kimlikle ilgili felsefe ve göstergelerin temelini oluşturan ortak paylaşımlardır.
De Witte and Van Muijen, 1999: 500.	Davranışsal normların, insan doğasının ve bazı gizli varsayımların bir yansımasıdır.
Kreitner and Kinicki, 2001: 68.	İşletmenin kimliğini şekillendiren ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer ve inançlar bütünüdür.
Watson, 2004: 116.	Ortak düşünce ve yaklaşım tarzlarının gelişimine zemin hazırlayan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan anlamlar ve değerler bütünüdür.
Daft vd. 2010: 399.	Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, yeni üyelere aktarılan ve örgüt çalınanlarının anlayış ve inanışlarına öncülük eden normlar ve değerler setidir.
Hofstede vd., 2010: 47.	Bir organizasyonun üyelerini diğer organizasyonların üyelerinden farklı kılan düşüncelerin ortak programlanmasıdır.
Yarbrough, vd., 2011: 558.	Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bireylerin ve grupların bir uyum içerisinde çalışmalarını sağlayan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç ve varsayımlar sistemidir.

Kaynak: Kalkan, A. (2013). Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma (Doctoral Dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Örgütlere kültürel bakış açısıyla bakıldığında, toplumun işletme içerisindeki küçük bir temsili gibi görünmektedir. Aynı zamanda işletmeyi topluma bağlayan araçlardan birisidir. Örgüt kültürü de önceki bölümde irdelediğimiz entelektüel sermaye gibi, somut ve maddi unsurlardan çok soyut ve manevi unsurlardan oluşmaktadır. Bu nedenle taklit edilmesi zor, satın alınamaz ve işletmeye aittir. Bu durum örgüte özgünlük ve rekabet avantajı kazandırarak işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir (Taşçıoğlu, 2010).

Örgüt kültürü işletmelerde iç ve dış çevrede uyumu sağlayarak işletmeyi başarıya ulaştırmaktadır. Örgütün eylem ve kararlarını etkileyerek gelecekle ilgili faaliyetlere yön vermektedir. Örgüt üyelerince paylaşılan inançların, standartların ve temel değerlerin bütününden oluşmaktadır (Kalkan, 2013).

Örgüt kültürü kavramına dair genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda; örgütlerin birbirlerinden ayırt edilmelerini sağlayan ve bu farkın şirketler için piyasada üstünlük oluşturması temenni edilen ve şirketleri örgütün bireyleri üzerinden içerisinde bulunduğu toplumla köprü oluşturan şirket varlığı şeklinde ifade edilebilir. Gelinen noktada küreselleşmenin de etkileri ile örgütlerin sahip oldukları kültür, oldukça önemli bir konuma gelmiştir.

3.2. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürünü önemli kılan hususların başında örgütün sahip olduğu değerleri yansıtıyor olması gelmektedir. Örgütün sahip olduğu niteliklerin ortaya koyulması ve örgütün biçim kazanması, örgüt kültürü aracılığıyla olacağı için örgüt kültürü önemlidir denilebilir. Aynı zamanda örgütün sorunlarına çözüm bulunması için açısından örgüt kültürünün rolünün bulunması, örgüt kültürü ve önemi kapsamında yer alan bir husus olarak görünmektedir (Hasanoğlu, 2004). İfade edilen hususların yanında örgüt kültürünün önemini oluşturan birçok fonksiyondan bahsedilmektedir ve bunlar arasından öne çıkanlara çalışmanın bu bölümünde yer verilmesi planlanmaktadır.

Örgüt kültürü örgüt üyelerinin birbirleriyle ve toplumla ilişkisini şekillendirmesi açısından önemlidir. Aynı zamanda bireylerin tutum ve davranışlarını da etkileyebilmektedir. İşletme içindeki grupların birbirleriyle ahengini sağlarken diğer yandan dış çevreye uyumu kolaylaştırmaktadır (Chuang et al., 2004). Kültür, örgütün içinde bulunduğu çevrede

yapabileceklerinin ve yapamayacaklarının sınırını da koymaktadır. Örgütün sahip olduğu kültür, örgütü topluma bağlayan unsurlardandır.

Örgüt kültürünün önemi şüphesiz, işletmeler açısından ticari bir değer oluşturan bir unsur haline gelmesiyle değerlendirilir. İşletmelerin sürekli başarı ve uzun bir yaşam amaçlarına paralel olarak, sürekli büyümeleri aynı zamanda kendi içlerinde bölünerek küçük hücreler oluşturmaları sonucunu doğurmaktadır. İşletmelerin çok teşekküllü yapıları buna örnektir. Bu durumda işletmenin iç çevresinde için örgüt kültürünün varlığı önemli hale gelmektedir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip işletmeler iç dengeleri ve esnekliği sağlayarak başarıya ulaşırlar. İşletmelerin uluslararası hale gelmeleri ile dış çevre ile ilgili unsurlar örgütsel kültür önem arz etmektedir (Eren, 2014).

Örgüt kültürü, işletmenin içinde bulunduğu fiziki koşullardan, üyelerin bireysel özelliklerine kadar pek çok değişkene sahiptir. Ancak örgüt kültürünün işletmeyi başarıya götürmesinde en önemli etkenlerden birisi üst yönetimin katılımı ve katkılarıdır. Yöneticiler tarafından çalışanlar ve işletme ile ilgili alınan kararlarda örgütsel iklim dikkate alınmadığında işletmeyle ilgili olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Basir et al., 2011).

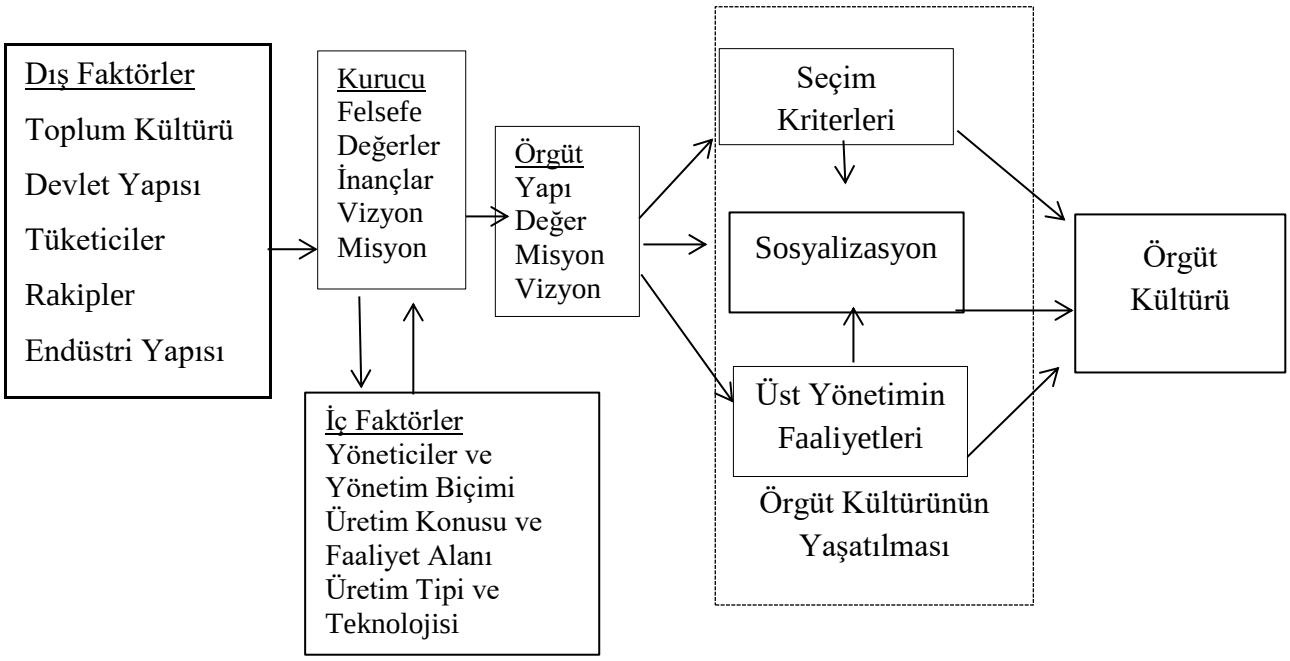
Örgüt kültürünün tanımlarından yola çıkarak daha önceki bölümlerde bahsedildiği gibi örgüt kültürünün varlığı örgüte kimlik kazandırmaktadır. (Gülova ve Demirsoy, 2012). Çünkü örgütlerin bünyelerindeki üyeler için örgütün sahip olduğu kimlik önemlidir. Bireylerin kendilerini ifade ederken mensubu oldukları örgütlerden faydalanmaları ve bu suretle kendilerini ifade etmeleri sıkça rastlanan bir durumdur. Dolayısıyla örgüt kültürünün her bir örgüt için tek olması örgütler için önemli olduğu kadar çalışanlar için de önemlidir.

Bir örgüt için örgüt kültürü, bütünsel niteliğe sahiptir (Sezgin ve Bulut, 2013: 185). Örgüt kültürünün sahip olduğu yapı, bütüncül nitelik taşıması nedeniyle söz konusu örgütün kültürünü oluşturan her bir unsurun bir araya gelmesinden daha farklıdır. Sıklıkla ifade edilen farklılığın oluşumu, örgüt kültürünün bütüncül yapısı aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin tarihi birikimlerinin yanında yapısal özellikleri ve birikimleri örgüt kültürünün önemi kapsamında yer alan bir özellik olarak nitelendirilmektedir. Sonuçta örgüt kültürünün sahip olduğu birleştirici yapı, örgüt kültürünün önemi kapsamında yer almaktadır ve bu yapı örgütlerin kendilerini ifade etmeleri için bir araçtır. Aynı zamanda birçok değişkenin yer aldığı bu bütüncül yapı, örgüt kültürünün sahip olduğu kapsam ve önemin anlaşılması adına önemli bir gösterge olarak nitelendirilebilir.

Örgüt kültürünün önemine dair genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda, örgütlerin vizyon ve misyonlarını gerçekleştirmeleri adına örgüt kültürünün belirleyici rollerinin olmasının örgüt kültürünün önemi kapsamında yer aldığı görülmektedir. Bununla birlikte sadece örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi değil bireysel hedeflerin gerçekleştirilmesinde örgüt kültürünün etkin rollerinin bulunması, örgüt kültürünün önemine dair değinilmesi gereken önemli bir ayrıntıdır. Örgütlerin faaliyet gösterdikleri iç ve dış çevre ile olan ilişkilerinin düzenlenmesinde –uyumlu hale gelmesinde- etkisinin olması ise örgüt kültürünün önemini oluşturan bir başka faktördür. Kısacası örgütü ve örgüt bünyesindeki bireyleri doğru bir şekilde yönlendiriyor olması örgüt kültürünü önemli hale getirmiştir denilebilir. Son olarak günümüzün rekabet koşullarında örgütlere dinamizm katıyor olması, örgüt kültürünün önemine dair bir başka unsurdur. Sonuçta örgüt kültürünün önemine dair değinilen unsurların her birisi farklı oranda etki etmek suretiyle örgüt kültürünün önemini oluşturmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürü ve önemi kapsamında yer alan her bir faktörünün süreç içerisinde farklı rollerinden bahsedilebilir.

3.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Geçmişte daha çok belirli bir süreçte kendiliğinden oluşan örgütsel kültürün, işletmenin performans, rekabet gibi temel konularında yaptığı olumlu katkıların fark edilmesiyle işletmeler tarafından bilinçli olarak oluşturulmaktadır. Örgüt kültürünün oluşumunda, örgüt üyelerinin aralarındaki etkileşim, bireysel amaç ve beklentiler önemli rol oynamaktadır. Ancak insan doğasıyla ilgili ortak yaklaşımları olan ve örgüt üyelerince oluşturulan örgüt kültürleri kalıcı ve güçlü olmaktadır (Baytok, s: 25). Örgüt kültürünün oluşumu ve yaşatılma süreci ile ilgili süreçler Şekil 3.1'de gösterilmektedir.



Şekil 3. 1: Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Yaşatılma Süreci

Kaynak: Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, Doktora Tezi. s. 158.

Örgüt kültürünün oluşumunda örgüt üyelerinin etkileşim düzeyleri, bireysel amaç ve beklentileri önemlidir. Örgüt kültürünün oluşumunda en önemli hususlardan biri de süreç içerisinde oluşmasıdır. Her ne kadar daha örgütün kuruluşunun planlanması aşamasında kurucuların duygu ve düşüncelerinden örgütsel iklim oluşmaya başlamış bulunsa da süreç pek çok değişkeni içermektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde bu oluşumu etkileyen üç temel belirleyici faktör bulunmaktadır. Bu iç faktör örgüt kurucularının rolü, iç çevre ve dış çevre faktörleridir.

3.3.1. Kurucunun Rolü

İşletmelerin henüz kuruluş aşamalarından itibaren, kurucuların bilişsel tutum ve davranışları örgüt kültürü için ana çerçeve oluşturmaktadır. Örgütteki genel kurallar, örgütün kuruluş amacı ve örgütün başarı ölçütleri örgüt kurucularının ilk başta oluşturdukları temel konulardır. Ayrıca örgüt kültürünün bir işletmede yerleştirilmesi ve sürdürülmesinde liderin önemli rolü bulunmaktadır. Örgüt kültürü yapısı gereği bireysel bir oluşum değildir. Tüm örgüt

ve çevresi tarafından benimsenmesi ve uygulanması durumunda kültür ortaya çıkar (Ülgen ve Mirza, 2004).

Örgüt kültürünün oluşumunda kurucunun sahip olduğu roller, örgüt kültürünün oluşumu adına süreci başlatan ya da tetikleyen bir yapıdadır. Dolayısıyla örgüt kültürünün oluşum sürecinde kurucunun rolleri olmazsa olmazlar arasında yer almaktadır denilebilir. Aynı zamanda sürecin başlangıcının kurucunun rolleri ile birlikte gerçekleşmesi, örgüt kültürünün oluşumundaki diğer aşamaları ve etkisi olan faktörleri etkileyecektir.

3.3.2. İç Çevre Faktörleri

Örgüt kültürü, ilk olarak bir örgüt tarafından oluşturulduğu düşünülmektedir. Bu nedenle örgütün iç çevre faktörleri önemli hale gelmektedir. Ancak işletme içi unsurlar, dış çevre ve üst yönetimden bağımsız değil, bütünleyici olarak düşünülmektedir. Bu faktörler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

- İşletmenin amaç ve hedefleri,
- Yönetimle ilgili faaliyetler,
- İşletmenin faaliyet konuları
- Denetim mekanizmaları
- Teknolojik altyapı.

Görüldüğü üzere, örgüt kültürünün oluşumunda etkisi olan faktörler örgütün amaç ve hedefleri etrafında şekillenmektedir. Bu da iç çevre faktörlerinin örgütün vizyon ve misyonunun gerçekleştirilmesinde önemli rolleri olduğu anlamına gelmektedir. Aynı zamanda örgüt içerisinde yer alan her bireyin bu süreç içerisinde katkısının bulunduğu da sıralanan faktörler aracılığıyla ulaşılan sonuçlar arasında yer almaktadır denilebilir.

3.3.3. Dış Çevre Faktörleri

Modern yaklaşımlarda işletmeler dış çevreden bağımsız değerlendirilmemektedirler. İşletmeler dış çevre ile sürekli etkileşim halinde olan birer açık sistemlerdir. İşletmelerin sahip olduğu örgütsel kültür, o işletmenin içinde bulunduğu toplumsal kültürün bir alt kültürüdür.

- Örgütün faaliyette bulunduğu sektör yapısı
- Devlet ve yasal çerçeveler
- Rakipler
- Müşteriler ve toplum işletmenin genel dış çevre unsurlarıdır.

Dış çevre faktörleri, örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların sahip olduğu rollerin dışında başka tarafların da –başka dış çevre faktörlerinin- rolleri olduğu anlamına gelmektedir (Sezgin ve Bulut, 2013). Söz konusu örgütün yer aldığı süreçler ve gösterdiği faaliyetlere paralel olarak ortaya çıkan dış çevre faktörleri, örgüt kültürünün oluşumunun önemli bir parçası olarak görünmektedir. O halde her bir örgüt için örgüt kültürü oluşum sürecinde farklı dış çevre faktörlerinin etkisi olduğu yorumunun yapılması mümkündür.

Örgüt kültürünün oluşumuna dair genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda, birçok iç ve dış çevre faktörünün süreç içerisinde etkisi olduğu anlaşılmıştır. Buna göre örgüt kültürünün oluşumunda etkisi olan faktörlerin sahip oldukları kaynaklar aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralanmaktadır (Aydınlı, 2003):

- Sosyal değerler,
- Dış etkiler,
- İç koşullar,
- Yönetim,
- Teknoloji ve
- Gelenekler şeklindedir.

Yukarıda sıralanan faktörlerden de anlaşılacağı üzere, örgüt kültürünün oluşumunda farklı açılardan öne çıkan kaynakların varlığı söz konusudur. Bu kaynakların ifade ettiği önem düzeyi birbirinden farklı olabilir. Dolayısıyla örgüt kültürünün oluşumunda etkisi olan kaynakların her birisinin biliniyor olması, örgütsel kültürün oluşumu kapsamında önemlidir.

3.4. Örgüt Kültürü İle İlgili Temel Öğeler

Örgüt kültürünün, çok katmanlı yapı olduğu birçok araştırmacı tarafından sıklıkla ifade edilmiştir. Ayrıca soyut unsurlardan oluşan yapıda olması, aktarımı ile ilgili belirsizlikleri oluşturmaktadır. Bunları ortadan kaldırmak, ortak bir dil oluşturmak, belirsizlikleri en aza indirmek için birtakım semboller, işaretler, ritüeller gibi olgular geliştirilmiştir. Bu semboller örgüt içine ve örgütün iç ve dış çevresine verilmek istenen mesajları net ve somut biçimde ulaştırabilir.

Gerek toplumsal anlamda gerekse örgütsel anlamda, bireylere yol gösteren örnek teşkil eden kahramanlar vardır. Geçmişte örgüt yararına yaptığı çalışmalarla örgütte başarının sembolü olmuş kişilerdir. Hatta büyük başarılara imza atarak başarıyı ulaşılabilir kılmışlardır. Diğer bir deyişle çalışanlar açısından performans ölçütü olmuşlardır. Ayrıca işletme dışında da tanınabilirler ve işletmenin gücünü temsil ederler.

Hikâyeler ve mitler ise zaman içerisinde farklılaşırlar, abartılırlar ve gerçeği tam olarak yansıtmazlar. Ancak kararlara geniş bakış açıları oluşturarak rehberlik ederler. Sadece kahramanlık hikâyeleri olmayıp, geçmişte bir çalışana verilen cezanın hikâyesi gibi olumsuz hikâyeler de olabilir (Eren, 2008).

Örgüt kültürünün içselleştirilmesinde bir başka önemli kavram ise ritüeller ve törenlerdir. Örgüt üyelerinin tıpkı toplumsal kültürde olduğu gibi değer verilen olayların tekrarlanarak süreklilik kazandırılmasıdır. Bu törenler aynı zamanda örgüt üyelerinin örgüte bireysel katkılarının değerlendirildiği gayri resmi ortamlardır. Genel olarak bu seremoniler çevreye karşı da örgütün, birliktelik, güçlülük kavramlarının altını çizer. Örgüt içinde olumsuz durumların da gayri resmi mesajlarla paylaşıldığı ortamlar olabilir. Örneğin bayramların veya önemli günlerin kurumsal düzeyde üst yönetimin de katılımıyla kutlanması aynı zamanda toplum değerleriyle bütünleşmeyi sağlamaktadırlar.

Genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda örgüt kültürünü meydana getiren temel öğelerin araştırmacılar tarafından farklı yönleri ile ele alındığı anlaşılmaktadır. Yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlarda örgüt kültürünün temel öğelerini; tutumlar, davranışlar, normlar, kahramanlar, liderler, adetler, törenler, semboller, dil, ideolojiler, mitler ve öyküler şeklinde ifade etmektedirler (Gülova ve Demirsoy, 2012). Örgüt kültürüne ait bu unsurlar ve bölüm içerisinde değinilen hususlar göz önüne alındığında, örgüt kültürünün temel öğelerinin

sahip olduğu kapsam ve ifade ettiği anlam daha sağlıklı bir şekilde anlaşılacaktır. Bu noktada değinilen örgüt kültürü temel öğelerinin örgütlerin sahip oldukları yapıya göre ortaya çıktığının yinelenmesinde fayda vardır.

3.5. Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri

Örgüt kültürünün temel işlevleri arasında örgütün ve örgüt bünyesinde yer alan bireylerin tavırları ve alışkanlıklarını yansıtıyor olması gelmektedir. Örgüt kültürünün oluşumu ile birlikte örgütlerin sahip oldukları kimlik, bu yansımanın ortaya çıkmasında etkilidir. Ayrıca örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireylerin örgütün amaçlarını benimsemesi, yani amaç birliği oluşumunu sağlamaktadır ve bu husus örgüt kültürünün önemli fonksiyonları arasında gösterilmektedir (Kök ve Özcan, 2012).

Örgütlerde, genel kurallar ve yönetmelikler vardır ve çalışanların neleri yapıp neleri yapamayacaklarını yazılı olarak ifade etmektedirler. Örgüt kültürü ise çalışanların akıl ve duygularını işe katarak yazılı kurallar olmaksızın aynı işlevi yapmaktadır. Dolaysıyla güçlü bir örgüt kültürüne sahip işletmeler çalışanlarının akıl ve duygularına ulaşabilen işletmelerdir. Bunu sağlayabilen işletmelerin başarıya daha yakın olduğu öngörülebilir bir gerçekliktir. Benzer durum denetim ve kontrol mekanizmaları için de geçerlidir. Genel işletme kuralları sayesinde işletme üyelerinin tutum ve davranışlarında resmi kontrol mekanizması oluşturulur. Ancak örgüt kültürü ile üyelerin akıl ve duygularına hitap edilerek daha güçlü bir kontrol mekanizması oluşturulmaktadır. Bu güçlü yapının devamlılığının sağlanması için soyut durumlardan kaynaklanan belirsizliklerin giderilmesi gerekmektedir. Bu nedenle örgüt üyelerince benimsenen ortak değerlerin ve bu değerlerin birtakım somut olarak ifadelerin oluşturulması sağlanmalıdır. İşletmeler iş performansına olumlu katkılarının farkına varılmasıyla birlikte örgütsel değerler oluşturma çabasına girmişlerdir (Eren, 2014).

İşletmelerde mevcut örgüt yapıları hem nitelik hem de nicelik yönünden çok önemlidir. Örgüt kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesi çalışan niteliğiyle doğrudan ilişkilidir. Aynı şekilde doğru iş gören seçimi de önem arz etmektedir (Basir et al., 2011). Çünkü bireysel yeteneklerin ve becerilerin örgüte katkısı yüksektir. Ancak insan söz konusu olduğunda İnsana dair pek çok psişik faktör devreye girer ve olayların karmaşıklık derecesi artar. İşletmeler açısında önemli olan insan duygularının ve beklentilerinin işletme amaçlarıyla paralel

olmasıdır. Çünkü işletmenin başarısı, işletme içindeki her kademedeki örgütlerin başarısıyla mümkün olmaktadır.

Örgüt kültürünün önemli işlevlerinden bir tanesi de örgüt içerisinde bütünleştirici rol üstlenmiş olmasıdır. Özellikle örgütleri başarıya götüren ekip çalışması, takım ruhu gibi unsurların oluşumu, örgüt kültürünün bütünleştirici fonksiyonu kapsamında önemli bir yere sahiptir (Uçkun vd., 2013). Çünkü belirlenen örgütsel hedeflere ulaşılması, ancak bu sayede olacaktır. Aynı zamanda örgüt içerisinde yaşanmış olan ya da yaşanması muhtemel sorunların çözümünde örgüt kültürünün bütünleştirici niteliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla örgütün içerisindeki anlaşmazlıkların çözülmesi ve örgüt içerisindeki bireylerin hedefe ulaşması adına bu bütünleştirici işlev, göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir denilebilir. Örgüt kültürünün temel işlevleri aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır (Şahin, 2010);

- Örgütün rakiplerinden farklı kılmak, farklılıklarını korumak
- Örgüte ve örgütün üyelerine de kimlik kazandırma,
- Örgüt bünyesinde yer alan bireylere ortak bir değer oluşturma,
- Çalışanlarda ortak çalışma bilinci oluşturmak,
- İşgörenler için denetim mekanizması oluşturmak,
- Örgütün toplumla bütünleşmesini sağlamak,
- Örgütsel seviyede değişimi gerçekleştirmek ve
- Hem bireysel hem de örgütsel amaçların gerçekleşmesini sağlamak şeklinde ifade edilebilir.

Bölüm içerisinde verilen bilgiler ve yukarıda sıralanan faktörler göz önüne alındığında, örgüt kültürünün birçok işlevinin olduğu, bu işlevlerin örgütün yer aldığı farklı süreçlerde ortaya çıkabildiği anlaşılmaktadır. Örgüt içerisinde yer alan bireylere ve örgütün yer aldığı süreçlerin tamamına etkisinin olması sebebiyle örgüt kültürünün temel işlevlerinin örgüte biçim kazandıran bir yapıya sahip olduğu değerlendirmesi yapılabilir. Örgüt üzerinde bu düzeyde etkisinin olması örgüt kültürünün temel işlevlerinin sahip olduğu rollerin anlaşılması adına önemlidir.

3.6. Örgüt Kültürünün Sürdürülmesi ve Değişimi

Örgüt kültürünün varlığı, içselleştirilmesi ve yaşatılması örgütler için rekabeti kolaylaştırıcı ve işletmenin devamlılığına katkıda bulunan önemli bir oluşumdur. Öztürk ve Demir (2013) yaptıkları çalışmada şu üç faktörün bu konuda önemli olduğunu ortaya koymuştur:

- Çalışan seçimi
- Üst yönetimin tutumları
- Sosyalleşme

Çalışan seçiminde en önemli koşullar işletmeyi başarıya götürecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olunmasıdır. Örgüt kültürü açısından dikkat edilen husus ise çalışanın örgütün yapısıyla uyumlu değerlere sahip olup olmadığıdır. Örgütün temel değerleriyle büyük ölçüde uyumlu olan çalışanlar; diğer konularda, belirli bir süreç sonunda örgüte uyum sağlayabilir. Bu durumun aksi olduğunda veya belirli bir süre sonrasında da uyumun sağlanamaması durumunda çalışanın örgüt ilişkisi sonlandırılır. Böylece örgütün varlığı tehlikeye atılmamış olur. Bazen de çalışan kendi değerlendirmesi sonucunda örgütle çatışan durumlarda örgüte katılmayı reddeder.

Üst yönetim tutumlarının çalışanlar üzerinde her konuda ne kadar etkili olduğu genel kültürümüzde birçok özlü sözle de ifade edilmektedir. Pek çok hususta olduğu gibi, örgüt kültürünün yaşatılmasında ve değişiminde, çalışanlar üzerinde doğrudan etkileri vardır. Hem işletmede genel kuralları belirleme ve uygulama açısından hem de rol model olmaları açısından önemlidir.

Sosyalleşme de amaç işgöreni etkili bir örgüt üyesi haline getirmek, bunun için bireysel ve örgütsel çıkarları uyumlaştırmaktır. Genel olarak sosyalleşme; örgüte girmeden önce, örgütle karşılaşma ve başkalaşım ve değişim olmak üzere üç aşamada gerçekleşmektedir ve en önemli aşaması örgütle karşılaşma aşamasıdır. Bu aşamada örgütten beklenen, yol gösterici bir tutum benimseyerek olumlu bir ortam oluşturmasıdır.

Yukarıda yapılan değerlendirmeler elbette örgütün arzu edilen ve bu şekilde devam etmesi gerektiği durumlarda geçerli olmaktadır. Yenilik süreçlerinde ya da radikal değişim durumlarında örgütün çekirdek yapısında değişimler yaşanabilir. Bazen değişimi gerçekleştirecek kişi örgüte yeni katılan birisi olabilir ve tüm örgütün o kişiye uyum sağlaması gerekebilir. Bu durumu örgütsel değişim kapsamında da değerlendirebiliriz. Ancak, örgütsel değişim sadece bu durumlarda gerçekleşmez. Örgütün ilk oluştuğu andan itibaren değişim de

başlamaktadır. Çünkü örgütler sürekli değişmek ve kendilerini yenilemek zorundadırlar Örgüt kültürünün değişimini gerektirecek pek çok iç ve dış etken olabilir (Uçkun vd., 2013);

- Yönetici değişimleri
- İşletmede yapısal değişimler; şirket birleşmeleri veya devirleri
- İşletmenin gelecek hedeflerinde yeni stratejiler
- Ekonomik krizler

Örgütlerde kültürel değişim nedenin, en fazla tepe yönetimin değişmesi nedeniyle olduğu belirlenmiştir (Danışman ve Özgen, 2008). Örgüt için insan unsurunun önemi, buradan da anlaşıldığı gibi yapısal değişikliklerden daha etkili olmaktadır. Günümüzün yaşam hızıyla paralel olarak işletmelerin de hızlı değişimler yaşaması ve buna uyum sağlayacak esneklikte olması zorunludur. İşletmenin ve de örgütün varlığını devam ettirmesi sürekli değişimi benimsemesini gerektirir. Ancak buradaki kritik husus; kültürün statik yapısıyla, değişim hızının gerekliliklerinin çatışma olmadan faydaya dönüştürülmesidir. Ayrıca her örgütün değişimlere direnç seviyesi farklıdır.

3.7. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü modelleri arasında keskin sınırlar olmamakla birlikte, araştırmacılar, dikkate aldıkları bazı kriterlere göre kendi modellerini oluşturmuşlardır Örgüt kültürü modellerinin ortak yönlerinin yanında farklılıkları işaret eden birçok yönleri de mevcuttur. Bazı modellerin fonksiyonlarının temel fonksiyon olarak nitelendirilebileceğinden birçok modelde yer aldığı göz ardı edilmemelidir. Buna göre birçok modelde örgüt kültürünün oluşumunda katılımcı yönetim anlayışının etkili olduğu dikkat çekmektedir. Güç ve kontrol süreçleri de aynı şekilde modellerin çoğunluğunda yer alan bir fonksiyon olarak ortaya çıkmıştır. Bunlara ek olarak yenilik fonksiyonu da diğer fonksiyonlara oranla modeller kapsamında yer edinmiştir (Eren, 2008). Tablo 3.3’ te belli başlı modeller temel fonksiyonları ile gösterilmektedir.

Tablo 3.3: Örgüt Kültürü Modelleri

Model(ler)	Fonksiyonları
Parsons	Uyum (adaptation) Amaca ulaşma (goal attainment) Bütünleşme (integration) Yasallık (legitimacy)
Schein	Uyum (adaptation) Bütünleşme (integration) Endişeyi azaltma (reduce the learning anxiety)
Kilmann	Bürokratik kültür Yenilikçi kültür
Quinn ve Cameron	Klan Adhokrasi Piyasa Hiyerarşi
Byars	Katılımcı kültür (etkileşen ve bütünleşik İnsanlar) Katılımcı olmayan kültür (sistematik ve müteşebbis İnsanlar)
Deal ve Kennedy	Maço Kültürü Sıkı Çalışmak Risk Alan Yaklaşım Süreç Kültürü
Miles ve Snow	Koruyucu kültür Geliştirici kültür Analizci kültür Tepki verici kültür
Ouchi	Katılımcı Yönetim Hayat Boyu İstihdam Yavaş Değerleme Ve Terfi Yatay ve Dikey Rotasyon Biçimsel olmayan kontrol sistemleri Çalışanları ailesiyle bütüncül değerleme
Peters ve Waterman	Mükemmeliyetçi yaklaşım
Handy	Güç kültürü Rol kültürü Görev kültürü Birey kültürü
Hofstede	Güç mesafesi Belirsizliklerden kaçınma Bireysellik erillik/dişilik

Schneider	Kontrol İşbirliği Yetenek Gelişme
Denison	Uyum kültürü Katılım kültürü Denge kültürü

Kaynak: Eren, E. (2014). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Sonuçta örgüt kültürü modellerine dair verilen bilgiler, örgüt kültürüne dair birçok modelin varlığını ortaya koymaktadır. Buradan hareketle örgüt kültürü kavramının her geçen gün daha fazla araştırılan bir yapıda olduğu yorumunun yapılması mümkündür. Yine bölüm içerisinde değinilen örgüt kültürü modelleri, örgüt kültürünü ele alan modellerin her birisinin farklı odak noktalarına sahip olduğunu ortaya koymuştur. İncelenen tüm örgüt kültürü modelleri, temelde ortak noktalar olmakla birlikte örgüt kültürünü farklı açıdan ele almaktadır Bu nedenle söz konusu modeller örgüt kültürünün anlaşılmasında farklı bakış açısı kazandırmaları nedeniyle önemlidir. Dolayısıyla örgüt kültürüne dair yapılan incelemelerde, örgüt kültürü modellerinin incelenmesi ile birlikte örgüt kültürünü sağlıklı bir şekilde anlaşılmasının daha kolay bir hal alacağı söylenebilir.

4. YENİLİK

4.1. Yenilik Tanımı

Yenilik ya da kullanımı giderek artan haliyle inovasyon, özellikle günümüz dünyasında oldukça önemli rollere sahip bir kavramı ifade etmektedir. Bunun nedeni iş ve sosyal hayatta gelinen noktada dünyada süreklilik kazanan değişimler nedeniyle yeniliğin gerekliliğinin kaçınılmaz olmasıdır. Dolayısıyla dünyamızda oluşan sosyo-ekonomik koşullar, yenilik kavramının insan hayatı içerisindeki yerini –özellikle iş hayatı- direkt olarak etkilemektedir.

Yenilik (inovasyon) yeni bir ürün ya da üretim süreci meydana getirmek adına ortaya konan çabaların tamamı şeklinde açıklanmaktadır (Esen ve Çetin, 2012). İlerleyen bölümlerde bahsedilebileceği gibi yenilikten söz etmek için ortaya çıkan ürün veya hizmetin ticari değerinin olması olmazsa olmaz koşuldur. Bu tanımdan yola çıkarak yeniliği, teknolojik değişim sürecinin bir parçası şeklinde nitelendirmek de mümkündür. Nitekim küreselleşen dünyada piyasalarda rekabet edebilmenin araçları arasında ilk sıralarda yer alıyor olması da bu ifadeyi destekler niteliktedir.

Son on yıllarda şirketler, hatta ülkeler arası üstünlüğün teknolojik yenilikler üzerinden sürdüğü düşünülürse önemi daha iyi anlaşılır. Yenilik doğası gereği proaktif bir eylemdir. Bu nedenle yenilik tek başına bir bilim veya teknoloji değil, girişimciliğin ivme kazandırdığı bir değerdir (Zerenler vd., 2007). İşletmenin içinde bulunduğu pazarı iyi değerlendiren, belirsizliklerini yönetebilen ve gelecekle ilgili doğru kararlar alan rakipleri tarafından takip edilen konumda olması gibi tüm unsurlar yenilik faaliyetleri ile ilgilidir.

Mevcut ekonomik sistemde, güçlü rekabet ortamı, teknolojik hâkimiyet ve teknolojinin gelişim hızının hızlı olması yeniliği daha önemli hale getirmektedir. İşletmelerin yaşamlarını sürdürmek ve büyümek için yenilik yapmaları kaçınılmazdır. Rekabet avantajı sağlamak için yeni ürünler ve hizmetler üretmek gerekir. Piyasa değişkenlerinin çok çeşitli ve fazla olması, iç ve dış çevre faktörleri yeniliği sürekli hale getirmeyi zorunlu kılmaktadır (Oğuztürk, 2003).

Araştırmalar ve günlük hayatta kullanımı son yıllarda çok fazla ağırlık kazanmış olsa da insanlığın tüm zamanlardaki gelişimi yenilikle açıklanabileceğinden eylem olarak çok eskidir. Yenilikle ilgili araştırmalar 1960'ların başında başlamıştır. Yenilik, literatürde birçok yazar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmaya devam etmektedir. İcat, buluş gibi benzer

kavramlardan farkı ve en önemli noktası yeni fikirlerin ticari bir faydaya dönüşmesinden kaynaklanmaktadır.

OECD ve Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan Oslo Kılavuzu'nda yenilik, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yönetimin uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Soylu ve Göl, 2010).

Günümüzde, yenilikle ilgili sosyal alandan teknolojik alanlara, toplumlardan şirketlere kadar hemen her alanda yenilikle ilgili pek çok şey duymaktayız. Konuyla ilgili tanımlamaların odaklandığı noktalar, köklü değişiklerden ziyade küçük de olsa sürekli gelişimi işaret etmektedir. Buna göre yenilik kavramından söz edildiğinde bir ürüne dair her şeyin baştan aşağı değişmesi ve bu suretle ortaya yeni bir ürün konulması gibi bir anlam çıkarılmamalıdır. Yenilikten söz edilmesi için eski ürüne göre küçük ya da büyük olması önemli olmaksızın yeni bir niteliğin bulunması şarttır. Bazen köklü bir değişiklik bazen de küçük süreç değişikliği yenilik oluşturmaktadır.

Yenilikle ilgili ilk olarak en kapsamlı çalışmaları yapan araştırmacılardan Schumpeter, rekabet üstünlüğünün temelinde inovasyonun olduğunu belirterek, kar artırma-maliyet azaltma döngüsünü sağlayan piyasa dinamiklerini, yaratıcı yıkım süreci olarak tanımlamıştır. Schumpeter yeniliği beş şekilde ifade etmektedir (Mesci, 2011);

- Tüketicilerin tanımadığı yeni ürünleri ortaya koyma
- Yeni üretim yöntemleri oluşturma (süreçler),
- Daha önce hiç faaliyet gösterilmeyen yeni pazarlara girme
- Ürünün sadece bir bölümünü üretme ya da hammaddeye ulaşmada yeni tedarikçileri bulma ve
- Endüstrinin rekabetçi yapısı için yeni örgütler oluşturma şeklindedir

Yenilik, hem bir süreç hem de bir sonuçtur. Süreç olarak yenilik, örgütsel değişimin özel bir durumunu ve yeni bir ürün üretmek için yapılan faaliyetleri kapsar. Yeniliğin sonuç anlamı ise, yenilik faaliyetleri sonucunda elde edilen yeni veya iyileşmiş mal ve hizmetlerdir (Naktiyok, 2007).

Pazarlara zorlu rekabetin hâkim olduğu, müşterilerin genişleyen seçim dizisi ile karşı karşıya kaldığı, standart mal ve hizmet üretiminin cazibesini kaybettiği günümüzün çalkantılı iş çevresinde faaliyet gösteren örgütler için, başarıyı yakalamanın mutlak kriterleri olmamakla

birlikte, yeniliğe ve yaratıcılığa daha fazla önem vererek fırsatlardan yararlanabilen, yeni müşteri kazanan veya var olan müşterilerini koruyan, bağlılıklarını artıran ve müşterileri için değer yaratarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayan işletmelerin başarıya ulaşmada rakiplerine oranla daha şanslı oldukları yadsınamaz bir gerçektir.

AB 2020 stratejisinin ekonomik hedefleri içerisinde bilgi ve yeniliğe dayalı stratejiler temel ülkeler açısından öncelikler arasındadır. Birlik, bilgi ve yenilikçiliği gelecekteki ekonomik yapının temeli olarak değerlendirmekte, eğitimi ve Ar-Ge faaliyetlerini bu yönde planlamaktadır. Buna paralel olarak ülkelerin Gayri Safi Milli Hasıla (GSYH) içindeki Ar-Ge faaliyetlerinin değerinin artırılmasını hedeflemektedirler (Gezer vd., 2015).

Sonuçta yenilik kavramı yenilikçilik yaklaşımını işaret eden, gerek rekabet üstünlüğü sağlamak ve yenilikçiliği teşvik etmek gerekse bir öncekinden daha yeni ürünler ortaya koymak gibi hususları ifade etmektedir. Bu nedenle yenilik kavramının süreç olarak ele alınmasının da mümkün olduğu değerlendirmesi yapılabilir. Bölüm içerisinde açıklanan verilerden elde edilen sonuçlar, yenilikten söz edilmesi adına köklü adımların olması gerekmediğini en son ortaya konulan sonuçtan farklı herhangi bir unsurun varlığının yenilik için yeterli olduğunu göstermektedir. O halde yenilik kavramıyla birlikte açıklanmak istenenin söz konusu ürüne ek değer katan sonuçlar olduğu söylenebilir (Kılıç ve Keklik, 2012). Tüm bu bilgiler ışığında çalışmanın bu bölümünde yenilik kavramına dair unsurların her birisi farklı başlıklar altında kapsamlı bir şekilde incelenecektir. Yapılacak olan inceleme sonrasında yenilik kavramının sahip olduğu kapsamın anlaşılması hedeflenmektedir.

4.2. Yenilik Kavramı ile İlişkili Kavramlar

Yenilik ile yakın ilişkili pek çok kavram vardır. Bu kavramalara açıklık getirmek, netlik kazandırmak genel kavramları ayırt etme de önemlidir. Çalışmanın bu bölümünde yenilikle ilişkili kavramlar kapsamında icat (buluş), yaratıcılık ve yenilikçilik kavramları incelenecektir. Her üç kavram da farklı başlıklar altında incelemeye alınacaktır. Yapılacak olan bu incelemede söz konusu üç kavramın yenilik kavramı ile benzeyen yönlerinin yanında farklı yönlerinin sağlıklı bir şekilde ortaya konulması amaçlanmaktadır.

4.2.1. İcat (Buluş)

Yenilikle bazen aynı anlama gelecek şekilde kullanılsa da yenilik ve icat farklı kavramlardır. Temel fark; yeniliğin ticari değeri vardır, icadın ise ticari değer taşıması beklenmez. İcat kavramı, "yeni bir teknik disiplinin keşfedilmesi süreci olup çoğunlukla bilim adamları tarafından yürütülmektedir" şeklinde tanımlanmaktadır (Oğuztürk, 2003). Yenilik ile icadın ilişkisi ise herhangi bir icadın ticari hale gelmesinin yeniliklerle birlikte olmasından dolayıdır.

Yeni bir keşif veya bilinmeyen bir şey bulma icattır. Yenilik ise var olan sistemde değişim yapmak, ihtiyaçlar doğrultusunda fayda sağlamaktır. Bu anlamda her icat fayda sağlamayabilir. Bazen kimsenin hiçbir işine yaramayacak tuhaf icatlar bu yönüyle günlük gazetelerde bile yer alırken, örneğin bir sektörün akıllı telefona uyum sağlayacak program geliştirmesi çok büyük ticari fayda sağlayabilir. Şüphesiz icatlar yenilikler için bir bilgi havuzudur. Bazen de bir yeniliğin önce icat olarak üretilmiş ancak ticarileştirilemediğinden bir süre icat olarak kalmış örnekleri bulunmaktadır. Hatta böyle durumlarda yenilikler icadı yapanın gerçek veya tüzel kişinin adıyla değil yeniliğe dönüştürenin adıyla anılabilir. Ancak günümüzde icatlar patentleştirilme yoluyla mülkiyet kazanabilirler (Atalay vd, 2013).

Görüldüğü üzere icattan söz edilebilmesi adına ilk defa bahsedilen bir ürün ortaya konulması gerekmektedir. Yenilik içinse böyle bir şart gerekli değildir. İcat ve yenilik kavramı arasındaki etkileşimin anlaşılmasında birçok icadın yenilik düzeyine ulaşamadı ifadesi önemli bir yere sahiptir. Ancak yine de icat ve yenilik kavramlarının birbiri yerine kullanılması ile karşılaşılmaktadır.

4.2.2. Yaratıcılık

Burada da bir önceki bölümdekine benzer şekilde, yaratıcılık ticari değer açısından ele alınacaktır. Genel anlamda yaratıcı düşüncenin İnsana dair en üstün özelliklerden biri olduğunu, yaşadığımız bilgi temelli yaşam şekli daha açık kanıtlamaktadır. İrdelediğimiz anlamda yaratıcılık ise "var olan değerlerden katma değer elde etmenin en etkin yolu" şeklindedir (Semen, 2008). Yapılan bu tanımdan da anlaşılacağı üzere yaratıcılık ve yenilik arasında sıkı bir etkileşim vardır. Nitekim yaratıcılık, yeniliği sağlamak adına en etkin yol olarak ifade edilen

ve bunun gerçekleşmesi adına da yaratıcı bireylere ihtiyaç duyulan bir kavramı ifade etmektedir.

Yaratıcılığı, yeni ve yararlı fikirler üretmek olarak tanımladığımız da bireysel bir özellik gibi gözükmektedir. İşletme açısından yaratıcılık ise çalışanların hem yaratıcı fikirler oluşturabileceği hem de bunları hayata geçirebileceği; bireysel yaratıcılığın işletme yararıyla buluştuğu nokta olarak tanımlayabiliriz. Yaratıcılıkla ilgili ortak tanımlardan bazıları şunlardır (McLean, 2005);

- Yaratıcılık ve yenilik kavramları birbirini tamamlayıcı özelliktedir.
- Yaratıcılık İnsana ait ayırt edici ve üstün bir özelliktir.
- Zihinsel bir işlevdir. Akıl yürütme, analiz yeteneği içerir.
- Yaratıcılık düşünce aşamasında iken, mantığa aykırı bulunabilir

Örgütlerde yaratıcılığı ve yeniliği olumsuz etkileyecek iç çatışmalar, baskılar, çevresel unsurlar bulunabilir. Bu açıdan araştırmanın üçüncü bölümünde irdelediğimiz gibi yaratıcılığı destekleyen örgütsel iklimin sağlanması önemlidir. Çünkü yeniliğin oluşması için yaratıcı fikirlere ve yaratıcı örgütlere ihtiyaç duyulmaktadır.

İcat ve yenilik kavramlarının karıştırılması ve bazı durumlarda birbirlerinin yerine kullanılması, yaratıcılık ve yenilik kavramları için de geçerlidir. Yaratıcılık, yeniliğin başlangıç noktası, ilk aşaması olarak ifade edilmektedir. Bu ifade yaratıcılık ve yenilik arasında ilişkinin anlaşılması adına oldukça önemlidir. O halde yeniliğin gerçekleşmesi adına yaratıcılığın tetikleyici bir güce sahip olduğu değerlendirmesi yapılabilir. Yaratıcılık, sahip olduğu farklı bakış açısı aracılığıyla, yenilik sürecinin başlamasını doğrudan ya da dolaylı şekilde etkilemektedir (Duran ve Saraçoğlu, 2009). Dolayısıyla yaratıcılık kavramı ile yenilik kavramı arasında doğru orantılı ve tamamlayıcılık olduğu söylenebilir.

4.2.3. Yenilikçilik

Yenilikçilik kavramı daha çok yaratıcılık kavramı ile ilişki içerisindedir ancak bu yenilik ile ilişki içerisinde olmadığı anlamına gelmemektedir. Yenilikçilik, yaratıcılık sürecinin başlaması ve uygulamaya girmiş olmasını ifade eden bir kavramdır (Erdem vd., 2011).

Yenilikçilik, bireysel, toplumsal, ülkesel hatta evrensel bir durumdur. İşletmelerin sürekli büyüme ve rekabet yapabilmeleri için yeniliğe ihtiyaç vardır. Bir ülkenin yenilik

yapabilen işletmelere sahip olması ülkenin gelişmişlik düzeyini doğrudan etkiler. Ülke ekonomileri için kritik önemdedir. Bu nedenle pek çok gelişmiş ülke yeniliğe maddi teşvik ve imkânlar sağlayarak milli yenilik sistemlerini oluşturmuştur. Kamusal düzenlemeler aynı zamanda özel sektörü teşvik edici olmaktadır. Yenilikçilik işletmeye durağanlıktan uzak tutarak esnek ve dinamik bir yapı kazandırır. Genel olarak işletmelerin yenilikçi fikir kaynakları şunlardır:

- Yeni teknolojiler
- Müşteri ihtiyaçları
- Demografik veriler
- Sektörel değişimler

Girişimcilik kavramı iktisat tarihinde var olan eski bir kavramdır. Ancak günümüzde işletmeler açısından hala önemini yitirmemiştir. Son yıllarda ise girişimcilik, ekonomik ve sosyal alanlarda bireylere ve toplumlara önemli değerler kazandıran bir unsur haline gelmiştir. Bir anlamda girişimcilik yeniliğin peşinden koşmaktır. İşletmeler girişimcilik eyleminin bir sonucudur. İşletme kurmanın ilk aşaması girişimciliktir. Girişimciliğe değer katan ise yeniliktir. Diğer bir deyişle, yeniliği sağlayacak girişimcilik başarılı olmaktadır (Drucker, 2014).

Bireysel anlamda yenilik ise kişisel gelişimle de ilintilidir. Yeni fikir ve düşünceler bunları hayata geçirebilecek uygun koşullar sağlandığında değere dönüşür. Bu nedenle çalışanların niteliksel özellikleri işletmeler açısından personel seçimlerinde önemli kriterlerdendir (Soylu ve Göl, 2010).

Bölüm içerisinde değinilen hususlardan da anlaşılacağı üzere yenilikçilik kavramı yeniliğin yanında yaratıcılık ve girişimcilik gibi kavramlarla da etkileşim içerisindedir. Girişimciliğin ve yaratıcılığın yenilik sürecinin başlaması adına belirleyici olmalarından yola çıkılarak yenilikçiliğin de aynı yönde etkilerinden söz edilmesi mümkündür. Sonuçta yenilikçilik kavramı, yeni bir şeyler ortaya koymayı işaret etmesi nedeniyle bu kavramın yenilik ile doğrudan etkileşim halinde olduğu değerlendirmesi yapılabilir.

4.3. Yeniliğin Özellikleri

Yeniliğin özelliklerinin açıklanmasından önce, yenilikten söz edilebilmesi adına gerekli olan unsurların biliniyor olması gerekmektedir. Yenilik kavramından söz edilebilmesi için gereken temel nitelikler, fayda sağlama, ekonomik değere sahip olma ve ticari kazanç sağlama olarak ifade edilmektedir (Karamehmet, 2012: 2). Sıralanan bu üç nitelik aynı zamanda yeniliğin üç temel özelliği olarak da açıklanmaktadır. Kısacası bu temel özellikler, yenilik kavramından söz edilebilmesi için olmazsa olmaz konumdadır.

İçinde bulunduğumuz çağda çevresel değişim hızı ve çevresel karmaşıklık düzeyi geçmişle karşılaştırılamayacak derecede ileri boyutlardadır. Yenilik, aynı zamanda bir organizasyonda değişiklik yapma yollarından birisidir. Bu süreçte, örgütler çevresel değişimlere yanıt verebilir ya da bizzat değişimlerde rol oynarlar (Damanpour, 1992).

Örgütleri, yaşama ve geleceğe bağlayan köprüler yenilik sayesinde gerçekleşmektedir. Ancak yoğun rekabet, hızlı ve radikal teknolojik değişiklikler ve müşteri beklentilerindeki değişimler nedeniyle, gittikçe pahalı, riskli ve karmaşık sürece dönüşmüştür (Wong and Chin, 2007).

İlerleyen kısımlarda belirtileceği üzere yeniliğin birçok çeşidi vardır. Bazı yenilikler daha öncekinden beslenerek gelişirler. Yapılan her yenilik gelecekte oluşturulacak yenilikler için temel oluşturur. Ayrıca yenilik değişimle karıştırılmamalıdır. Her değişim yenilik değildir. Bazen olumsuz koşullar altında istenmeyen değişimler yapılabilir. Örgütsel değişim, örgütün mevcut konumundan farklı bir konuma geçmesi olarak adlandırılır. Yenilik ise belirli aşamaları ve çeşitleri olan kısmen daha planlı bir oluşumdur. Ayrıca yenilik olumlu yönde yapılır.

Yenilikle ilgili önemli diğer önemli faktör, örgütsel yapıdır. Yenilik bireysel değil tüm örgütü kapsayan çalışmalardır. Tüm örgütün ve çalışanlarının paylaştığı bir durumdur. Tek başına bir fikir yenilik için yeterli değildir, ancak başlangıç faktörü olabilir. Bir kişiyi değil örgütün bir kısmını veya tamamını etkilemektedir (Mesci, 2011). Yeniliğin amacı organizasyonel bir fayda edinmektir. Yeniliğin özellikleri şunlardır (Biçkes, 2011);

- Yeniliğin iki temel özelliği süreklilik ve bütünselliktir.
- Üst yönetim katılımı, başarıda önemli pay sahibidir.
- Yenilik için kaynak yatırımı yapılmaktadır.
- Örgütsel yapı yeniliği destekleyici özelliktedir.

- Bürokratik yapı terkedilmiştir.
- Pratikte kullanılmayan icatlardan farklı olarak kullanılabilir özelliktedir.
- Yenilik, sağladığı faydalar nedeniyle eski ürüne veya teknolojiye değer kaybettirir.
- Yenilik, başka yenilikler için potansiyeldir.
- Çalışanlar yeni fikir ve değişimlere açıktır ve bu bireylerin ödüllendirildiği bir sistem vardır

OECD tarafından hazırlanan Oslo Kılavuzunda yeniliğin özellikleri, yenilikçi işletmelerin özellikleri üzerinden açıklanmıştır.

- Yenilik faaliyetlerinin sonucu önceden bilinmemektedir. Yeniliğin başarı düzeyi, maliyeti, süresi ve sonucunda ortaya çıkacak durumlar için kesin öngörüler yapılamamaktadır.
- İşletmelerin finansal yapısı ile yenilik uyumu başarı için önemlidir.
- Yenilik, pazardaki diğer işletmeler tarafından takip ve taklit edilmektedir.
- Yeniliğin temel amacı karı artırma, maliyeti azaltma ve rekabette fark yaratmaktır.
- Yenilik oluşumunda bilginin yönetimi en önemli aşamalardandır (Elçi,2008). Bilginin yaratılma süreci sözle ifade edilmeyen, örtülü bilginin kullanıldığı süreçtir. Sonrasında ise bilginin, içselleştirilmesi ve paylaşımını kapsayan yönetim süreci rol oynar.

Yeniliğin sahip olduğu özelliklere dair genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda karı artırma ve bu sayede rekabet üstünlüğü sağlama, maliyetleri düşürme ve bunları yaparken yeni bir sürün ortaya koymanın varlığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte yeniliğin özelliklerinin işletmeler bazında iç ve dış çevre faktörlerine önemli ölçüde bağlı bir şekilde geliştiğini ortaya koymuştur. Son olarak yenilik kavramının özelliklerine dair verilen bilgiler, birçok kavramın işaret edildiğini göstermektedir. İfade edilen bu kavramlar, girişimcilik, yaratıcılık, süreklilik ve bütünsellik şeklindedir. Söz konusu kavramların yenilikle birlikte işletmeleri ileriye taşıyacakları göz önüne alındığında, yeniliğin özelliklerinin ifade ettiği anlam anlaşılmış olacaktır.

4.4. Yeniliğin Kaynakları

Peter F. Drucker' a göre yeniliğin kaynakları, aslında yeniliği zorunlu kılan nedenlerdir. Ayrıca doğal bir süreçtir çünkü insan zekâsının sonucudur (Drucker, 2014). Yeniliğin kaynaklarını kullanmada iki önemli noktaya dikkat çekilmektedir. Bunlar, yenilik potansiyelini anlama ve yenilikle ilgileri elde etme ve kullanabilmedir. Birçok kaynakta değişik kavramlarla açıklansa da, temel olarak içsel ve dışsal kaynakları olarak gruplandırmışlardır. Ancak örgütlerin açık bir sistem yapısında olmaları nedeniyle bu faktörleri bir bütün olarak ele almak gerekmektedir. Çağlıyan'a (2009) göre yeniliğin kaynakları işletme içi nedenler olabileceği gibi, pazardaki gelişmeler ve dışsal nedenler olabilir

4.4.1. İçsel Yenilik kaynakları

Beklenmeyen gelişmeler: Geçmişte ve günümüzde işletmelerin planlamadığı veya belirli bir amaç için planladığı ancak o amacın dışında bambaşka bir yenilik oluşturan model örnekleri vardır. Ancak ister büyük şirketlerdeki gibi organize bir yenilik olsun, isterse açık yeniliklerde olduğu gibi fikirlerin dışardan geldiği yenilik modeli olsun işletmelerin kendi içinde bunu değerlendirebilecek altyapısının olması çok önemlidir.

Peter F. Drucker yenilikle ilgili içsel gelişmeleri örneklerle açıklamıştır. IBM ilk üretildiğinde sadece bilimsel çalışmalarda kullanılacağı düşünülmekteydi. Ancak muhasebe hesaplamalarında kullanımı sektörde liderliğe taşımıştır (Drucker, 1998). Aynı şekilde Michael Faraday, hareket enerjisini elektrik enerjisine dönüştüren dinamoyu ürettiğinde bu sayede gerçekleşecek yeniliklerin hepsi elbette tahmin edilemezdi. IBM ve Apple şirketler yenilik anlayışının en tepede olduğu modellerdir. Örneğin IBM geleceğin en önemli teknolojileri arasında gösterilen quantum bilgisayarlara yatırım yaparak yenilik yapmada sürekliliğini devam ettirmektedir.

Uyumsuzluk: İşletmenin içinde bulunduğu pazarda yaşanan değişimler, aynı zamanda o işletme için yenilik fırsatlarıdır. Uyumsuzluk en belirgin şekilde arz-talep arasındaki dengesizlikten kaynaklı oluşabilir ve bu uyumsuzluk yenilik için kaynak neden olabilir. Bu durumda örgütler yıkıcı veya radikal yenilik yapmak durumunda kalırlar pazarda yeniliği etkileyen; değer zinciri, değer ağı, rekabet stratejileri ve hedef pazar gibi faktörler vardır. Büyük firmaların kurumsal yapıları yenilik için yeterli esneklik sağlamayabilir. Küçük firmalar bu

konuda avantajlı duruma geçebilirler. Ayrıca ürün veya hizmetin pazar sürecinde veya tüketici beklentilerinde uyumsuzluklar da birer yenilik kaynağıdır (Drucker, 2014).

Süreç ihtiyaçları: Süreç odaklı yenilikler kullanılmakta olan sürecin ihtiyaçlara karşılık gelmemesinden kaynaklanır. Süreçte iyileştirme, güçlendirme veya yeni bilgiler doğrultusunda süreci yeniden tasarlama yoluyla değişime gidilir. Günümüzde, özellikle sanayide sürekli gelişen teknolojinin sunduğu daha hızlı-daha verimli imkânlar üretim süreçleriyle ilgili değişimleri daha cazip kılmaktadır. Yeniliği yapmak kadar onu piyasaya tutundurmayla ilgili karar ve faaliyetler de önemlidir. Kodak 1975 yılında ilk dijital kamerayı icat etmiş, ancak dijital kamera 1994 yılında ilk kez Apple tarafından piyasaya sürüldü. Kodak zamanında piyasa şartlarından korktukları için piyasaya çıkmamış. Sonrasında satışlar düşmüş ve şirket 2012 yılında iflas etmiştir.

Endüstri ve Pazar yapısındaki değişimler: Yenilik yapma yeni teknolojiler geliştirmeyi, yeni pazar maliyetlerini ve riski de beraberinde getirir. Üstelik yapılan yenilik pazara giriş yaptıktan sonra rakipleri tarafından taklit edilebilir. Yeniliği yapan firma riskleri üstlenmiş olduğu halde bir süre sonra pazarın tek hâkimi olmayabilir. Pazarda lider kalabilmek için sürekli yeniliği benimseyebilir ancak ilk giriş maliyetlerini azaltmak için ortaklık yoluna gidebilir. Bu tarz stratejik birliktelikler; bilgi, uzmanlık, rekabet avantajı oluşturma ve değer kazandırma gibi yararlar sağlamaktadır.

Yenilikler pazar yapısını etkilerken, pazarın yapısı da yeniliklerin gelişimini etkiler. Günümüz pazarlarında bir ürünün diğerinin yerini alma süresi de oldukça kısalmıştır. Ürün hayat eğrilerinin kısalması rekabeti daha şiddetli hale getirmektedir. Ayrıca aynı firmanın kendi bir önceki ürünüyle rekabet durumu da mevcuttur. Pazar yapısındaki değişimler ve hız pazarın geleceği ile ilgili öngörüleri zorlaştırmaktadır. Pazarda lider olan firmaların bir anda yok olma tehlikesi bulunmaktadır (Yılmaz, 2003)

Burada temel husus toplumsal veya ekonomik hangi alanda olursa olsun, örgütün değişimleri tehdit algılamak yerine fırsata dönüştürecek imkân ve kabiliyetlere sahip olmasıdır. Çünkü her alanda, her zaman değişim kaçınılmazdır. İşletmeler açısından değişim sürecini yönetebilmek ise yaşamsal gerekliliktir.

4.4.2. Dışsal yenilik kaynakları

Demografik yapıdaki değişimler: Pazarla ilgili gelecek tahminlerin yapılmasında demografik yapı önemli bilgi ve veri kaynağıdır. Ancak buradaki önemli husus demografik yapıdaki değişimlerin ne anlama geldiğinin doğru tahlil edilmesidir. Gelecekle ilgili planları olan şirketlerin rekabet ve sürdürülebilir yenilik için toplumsal ihtiyaçları göz önünde bulundurması gerekmektedir. Toplumun nüfus yapısını belirleyen faktörler; yaş, cinsiyet, doğum-ölüm oranları, sağlık, göç, eğitim gibi unsurlardır. İşletmelerin bu veriler ve bilgiler ışığında, yenilikler geliştirme fırsatları oluşmaktadır.

Algılamadaki farklılaşmalar: Toplumun mevcut kültürel yapısının ve bu ortamda yetişen bireylerin kültürel ve yönetsel hususlar da bakış açıları önemlidir. "Eski köye yeni adet getirme", "Başımıza icat çıkartma" deyimleriyle büyümüş bir toplumun yaratıcı ve inovatif performansını artırmada teknik unsurlar kadar kültürel unsurlar da önemidir (Gümüşlüoğlu, 2009).

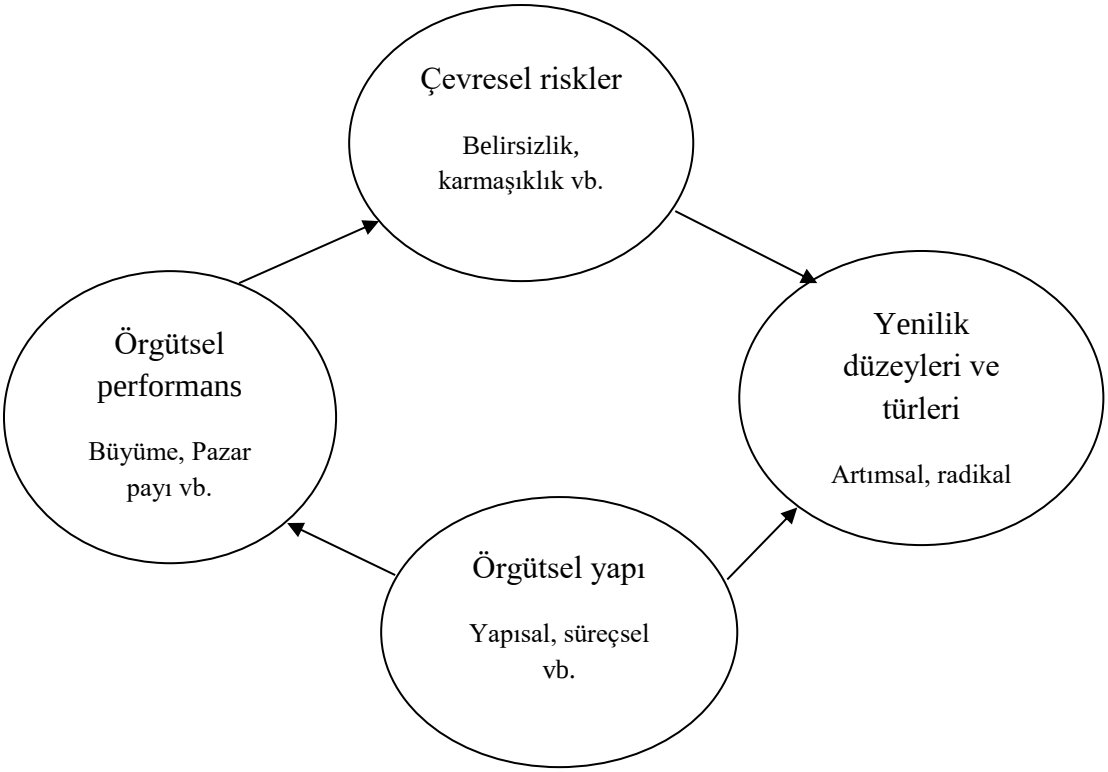
Demografik verilerde somut değişimler olmasa bile, sadece insan algılarındaki değişimler de yeniliğe neden olur. Mevcut veya potansiyel tüketicilerin algı değişimlerini iyi okuyabilmek ve buna göre hizmet ve ürün yeniliği yapmak gerekmektedir. Ancak sadece ihtiyaca yönelik ürün veya hizmet üretimi değil aynı zamanda tüketicilerin ihtiyaç olarak algılayabileceği ürün veya hizmeti önceden üretebilmek yenilik yönetimi için önemlidir. Bu anlamda toplumun beklentilerinin tahmin edilmesi işletmenin devamlılığı ve rekabet üstünlüğü önemlidir Artık iletişim ağındaki hız nedeniyle İnsanlar bir konudaki en üst standartları kolayca öğrenebilmekte, taleplerde buna göre yüksek olmaktadır (Keleşoğlu ve Kalycı, 2017).

Yeni bilgi: Yenilik için en kritik faktör 'bilgi'dir. Çoğu zaman yenilikler, tek bir bilgiden değil birden çok bilginin bir araya gelmesiyle oluşur. Özellikle radikal yenilikler yeni bilgi temellidir. Yeni ve kritik bilgiye sahip olan işletmeler rakiplerinden daha önce yenilik yapma şansına sahip olurlar. Rakipleri tarafından yeniliğin taklit edilmesine kadar geçen sürede pazarın lideri olurlar. Bu şekilde pazar hâkimiyeti, her işletmenin arzu ettiği durumdur (Drucker, 1998).

4.5. Yenilik Türleri

Yenilik; yeniliğin idari süreçler, örgütsel yapı ve insankaynaklarına yönelik olması durumunda yönetsel yenilik**,** ürün veya hizmet veya bunları üretecek teknolojiye yönelik olması durumunda teknik yenilik şeklinde gruplandırılmaktadır Chuang (2005). Yönetsel yeniliği personel yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgütsel yapı ve iklimsel yenilik şeklinde üç alt grupta; teknik yeniliği ise ürün yeniliği ve süreç yeniliği şeklinde iki alt grupta incelemektedir (Chuang, 2005). Damanpour ise yeniliği; ürün ve süreç yeniliği, radikal ve yavaş ilerleyen yenilikler, yönetimsel ve teknik yenilikler olarak üçlü grupta ele almıştır (Damanpour, 1992).

Yenilik türleri sınıflandırılırken, örgütü yeniliğe götüren nedenlerden ve yeniliğe neden olan örgüt içi ve örgüt çevresinden bağımsız olarak düşünülmemektedir. Şekil 4.1'de yenilik ve çevresel faktörlerin performans ile etkileşimleri gösterilmektedir.

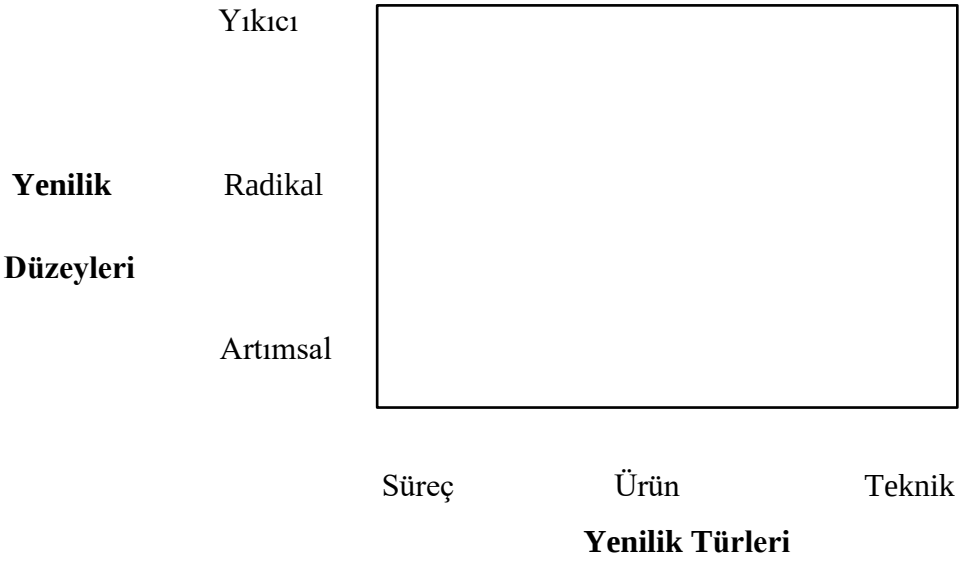


Şekil 4.1: Yenilik, Çevre ve Performans

Kaynak: Tidd, J., Pavitt, K., & Bessant, J. (2001). Managing İnnovation (Vol. 3). Chichester: Wiley

Yönetsel yenilikler; personel, pazarlama, örgütsel yapı ve iklim yeniliği şeklinde düşünülmektedir. Farklı özelliklere ve uyum süreçlerine sahip yenilik türleri, örgütsel ve çevresel faktörlerden farklı düzeylerde etkilenmektedir. Yenilik türleri ve düzeyleri arasındaki

ilişki basit bir grafikle ifadesi Şekil 4. 2'deki gibidir. Radikal ve artımsal yenilikler, aslında diğer yeniliklerin daha geniş çerçevesidir. Bu yeniliklerin tümünün radikali de olur artımsalı da olur (Keleşoğlu ve Kalycı, 2017).



Şekil 4. 2: Yenilik Düzeyleri ve Yenilik Çeşitleri Arasındaki İlişki

Kaynak: Tidd, J., Pavitt, K., & Bessant, J. (2001). Managing İnnovation (Vol. 3). Chichester: Wiley.

Yenilik türleri başlangıçta çok ayrıntılı bir biçimde sınıflandırılmıştır. Ancak günümüzde belli başlı türlerle ifade edilebilmektedir. Avrupa Birliği ve OECD ülkeleri tarafından temel alınan Oslo Manual Kılavuzu'nda, önceki yıllarda "teknolojik ürün ve süreç yenilikleri" ile "örgütsel yenilikleri" olmak üzere iki ayrı kategoriye ayrılan yenilikler, 2005 yılı kılavuzunda dört farklı başlık altında değerlendirilmiş olup "ürün yenilikleri", "süreç yenilikleri", "pazarlama yenilikleri" ve "örgütsel yenilikler" şeklinde sınıflandırılmıştır. Oslo Kılavuzunda verilen sınıflandırma dikkate alınarak; ürün, süreç, pazarlama yenilikleri, örgütsel yenilikler ile diğer yapılan sınıflandırmada yer alan toplumsal, radikal ve artımsal (kademeli) yenilikler açıklanmıştır (Elçi vd., 2008).

İşletmelerin, mevcut yeteneklerini ortaya koyma ve canlandırma yeteneği işletmelerin yenilik faaliyetleridir. Ürün ve süreç yeniliği bu faaliyetin önemli kısmıdır. Ürün yeniliği pazar ihtiyaçlarını karşılayacak ürün veya hizmetin sunumunu sağlarken, süreç yeniliği ise ürün veya hizmetin oluşumunu, teslimi ve sonrası ile ilgili teknolojilerle ilgilenmektedir. Pazar yeniliği; yeni pazar ya da bölgesel pazarlara ulaşma örgütsel yapılarda değişimi de beraberinde

getirmektedir. Ürün yeniliği ise bir kişi tarafından yeni bir fikir veya değer olarak kabul edilen değerin yenilik ölçütüdür (Buesa et al., 2010).

4.4.1. Radikal, Artımsal ve Yıkıcı Yenilikler

Yeniliğin birçok araştırmacı tarafından farklı gruplandırmalarla ele alındığını daha önce de belirtmiştik. Yeniliğin niteliği sınıflandırılsa da genel olarak yenilik süreci ve yönetimi aslında birbiriyle iç içe süreçlerdir.

Radikal yenilik; yeni ürün veya hizmet ve yeni üretim veya dağıtım sistemlerini içerir. Daha önce olmayan bir ürünün, hizmetin, sürecin veya yöntemin geliştirilerek faydaya dönüştürülmesi seklinde gerçeklesen yenilik radikal yenilik olarak ifade edilmektedir (Tingström, 2005). Radikal ürün yeniliği her zaman, diğer ürünü yok etmez ya da yararsız kılmaz. Radikal yeniliklerin temelinde yeni bilgiler vardır ve pazarda daha önce olmayan önemli değişikler oluştururlar. Bununla birlikte maliyeti ve risk değeri de yüksektir.

Shumpeter ise, yeni teknolojilerin eski teknolojilerin yeni aldığı 'yaratıcı yıkım' olarak adlandırdığı dinamik bir sürecin yaşandığını ifade etmiştir. Shumpeter'e göre radikal yenilikler yıkıcı değişiklikler yaratmaktadır. Artımsal yenilik sayesinde de değişim sürekli daha ileriye taşınmaktadır. Bu süreçte teknolojiye hâkim olmanın ve kullanmanın stratejik önemi olduğunu vurgulamıştır (Wong and Chang, 2005).

Büyük işletmelerin kurumsal yapıları radikal yenilikler yapacak esneklikte olmayabilir. Bu durum pazara yeni girecek olan küçük firmalara radikal yenilikler için fırsat sağlar. Ancak bazı büyük şirketler, yenilik oluşturma amacıyla küçük otonom birimler kurarlar. Bu şekilde kurumsal yapıyı riske sokmadan olası radikal değişimleri takip ederler.

Radikal yenilikler pazardaki mevcut dengeleri bozup, yeni dengeler oluşturacak özelliktedirler. Yüksek riskli ve maliyetlidirler. Bu nedenle işletme açısından karar süreci çok dikkat isteyen kritik bir süreçtir. (Zerenler vd., 2007). Bu süreçteki bir diğer en önemli husus ise karar verme süresidir. Yeniliklerin, özellikle de radikal yeniliğin pazarda kabulünün tahmini ve bu süreninin ne olacağı çok önemlidir.

Artımsal yenilik; mevcut ürün/hizmetin veya mevcut üretim süreçlerinin uyumu, düzeltilmesi ve iyileştirilmesidir.

Sistematik, sürekli iyileştirmeler küçük adımlarla ve doğru yöne yapıldığı takdirde, mutlaka büyük başarıları yanında getirir. Organizasyon kültürü sürekli artımsal yeniliği destekleyen yapıda ise başarı elde edilir.

Radikal ve artımsal yenilik zaman içerisinde birbirini bütünleyen ürün, hizmet ve yöntemlerin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve olgunlaştırılması aşamalarından oluşur. Radikal yenilikler her ne kadar müşterilere önemli faydalar sunmada büyük değişimler ortaya koysa da artımsal yenilikler bu faydayı en üst düzeye ulaştırmak için değişim ve farklılıklar oluşturmaya çalışır (Uzkurt vd., 2013).

Yeniliğin amacı, sadece yeni pazarlara ve yeni müşterilere değil, verimliliği ve etkililiği de arttırmaktır. Aynı zamanda yenilik, kalite kontrol, müşteri etkileşimi ve dağıtım kanalları ile yakından ilişkidedir.

Radikal ve artımsal yenilikler, aslında diğer yeniliklerin daha geniş çerçevesidir. Bu yeniliklerin tümünün radikali de olur artımsalı da olur (Keleşoğlu ve Kalycı, 2017)

Yıkıcı yenilikler ise, var olan ürünlerin sunmakta olduğu değerlerden farklı değerler sunan yeniliklerdir. Kısaca oynanmakta olan oyunun kurallarını değiştirirler. Diğer yenilik türlerine göre daha yalıtılmış yeniliktir. Çünkü sistemin parçası olmak yerine sistemi değiştiren ve dönüştüren özelliktedir. Ancak yeniliği basitçe büyük ve faydalı buluşlar olarak görmek, artımsal yeniliğin potansiyelini göz ardı etmek olur. Yıkıcı yenilikler rekabet üstünlüğü sağlar, çünkü pazarda rakipleri yoktur; risklidir çünkü pazar olgunlaşmamıştır ve kötü sürprizler olabilir (Wong and Chin, 2007).

Radikal ve yıkıcı yeniliklerin örgütleri rekabet yarışında ön plana çıkarttığı, artımsal yeniliklerin ise rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir kılınmasında etkili olduğu söylenebilir. Örgütler mevcut pazar ihtiyaçlarını karşılayabilmek için artımsal yeniliklere, uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmek için de kendilerine yeni iş ve yeni pazar alanları oluşturma potansiyeline sahip olan radikal yıkıcı yeniliklere ihtiyaç duyarlar (Galanakis, 2006).

4.4.2. Yönetsel ve Teknik Yenilikler

Yönetsel yenilik; örgütsel yeniliğin ve yönetim yeniliğin iç içe olduğu, işletmenin ticari faaliyetlerini, örgütün iç ve dış ilişkilerini, çalışanlarla ilgili süreçleri içerir. Yönetsel yenilikte işletmenin değişen çevre koşulların takibi ile veya içsel ve dışsal araştırmaları sonucu elde ettiği bilgiler doğrultusunda verimlilik etkinlik gibi performans artırıcı faaliyetlerini yeniden şekillendirmesi ile ilgilidir. Bu faaliyetler aynı zamanda yeni yönetim şekillerine uyumu ve

performansı destekleyen faaliyetlerdir (Satı, 2011). Yönetsel yenilikler yeni mal veya hizmet üretimi yapmaz ancak bunları yapacak kişi veya örgütlerle ilgili süreçlerde yenilikler yapar.

Yönetsel yenilikte kritik faktörler ise; bireysel ve örgütsel başarı, bireysel özellikler, liderlik, örgüt kültürü, uyum, sürekli yenilik, müşteri odaklılık, bilginin kullanımı ve paylaşımı ve yönetim sistemleridir. Araştırmalardan bazıları yönetsel yeniliği aşağıdaki gibi alt sınıflara ayırmıştır (Wong and Chin, 2007);

- Pazar yeniliği
- Örgütsel yenilik
- Toplumsal yenilik
- Stratejik yenilik
- Teknoloji temelli yenilik

Bazı araştırmacılar bu yenilik türlerini başlı başına yenilikler olarak ele almıştır. Özellikle pazar yeniliği stratejik yenilik altında ele alıp önem atfetmektedirler.

Pazar yeniliği; mevcut pazara daha iyi hizmet sunma ve yeni pazar potansiyeli bulma amacındadır. Bu amaçla müşteri beklentileri ve ihtiyaçları göz önüne alınarak ürün/ hizmet üretmek, pazar araştırma teknikleri kullanarak pazara hâkim olmak, rakipler ve pazar hakkında bilgi sahibi olmak ve yönetmek pazarda yenilik faaliyetleri sağlamaktır.

Pazarlama yeniliği ise; ürünün tasarımını, konumlandırılmasını, fiyatlandırılmasını ve tutundurulmasını içeren iyileştirme yada yeni pazarlama yöntemleri oluşturma sürecidir (Zerenler vd., 2007).

Örgütsel yenilik; işletme faaliyetlerinin, örgütsel birimler içerisinde bölünmesi için kararların ve sorumlulukların dağılımına yönelik yeni yöntem ve ticari faaliyetlerin yapılandırılması süreçleri kapsar. İşletmeler, yenilikçi ürünleri tanımlama ve geliştirme konusunda ne kadar gelişirlerse gelişsinler örgütsel çevre uygun olmadıkça başarıya ulaşmaları olanaksızdır. Örgütsel çevreyi doğru analiz ise; katı yapı modelini terk ve esnek yapı ve doğru iletişim yöntemleri ile sağlanır (Uzkurt vd, 2013).

Toplumsal yenilik; diğer tüm yeniliklerle birlikte topluma fayda sağlayacak yenilik ve iyileştirmelerdir. Çünkü genel anlamda hemen hemen tüm yenilikler toplumsal refahı doğrudan veya dolaylı olarak yükseltme amacı taşır. Toplumsal yenilik ise hem diğer yeniliklerin sonucu hem de yeniliklere ivme kazandırıcıdır. Yapılan yeniliğe toplumun hazır olma durumu ve en çok ihtiyaç duyma anı tüm yeniliklerin kaderini belirleyen önemli bir zamanlama durumudur.

Stratejik yenilik; örgütün neden ve nasıl yenilik yaptığıdır. Firmaların yeni bir ürün veya hizmet üretiminin finansal amaçları ve büyüme alanları ile ilgili yenilik stratejileri

gereklidir. Stratejik yenilik anlayışında, firmaların yenilikçi ve stratejik özelliklerinin pazar hâkimiyeti ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla birleştirilmesi hedeflenir. Stratejik yenilik aynı zamanda sürekli değişen koşullara uyumun bir gerekliliğidir. Stratejik yeniliklerde özellikle işletme ortaklıkları, yabancı pazarlara giriş veya yeni ürün oluşturma gibi risk oranı yüksek faaliyetler ile uzun dönem planlamalar için teknoloji tabanlı girişimler de önemlidir (Satı, 2011). Çok geniş kapsamı olan ve başlı başına bir konu olan birçok araştırması yapılmış olan stratejik liderlik özellikleri, bu süreç için de önemli etkenlerdendir.

Teknolojik yenilik; yeni sanayi devrimiyle üretimden hizmet sektörüne kadar birçok alanda insan faktörünün yerini teknolojinin aldığı ve gidişatın hep bu yönde olduğu düşünüldüğünde neredeyse tüm yenilikler teknolojik yenilikler olarak görülebilir. Müşteri odaklı pazar yeniliğinin aksine, teknolojik yenilik ar-ge'yi destekler. Çünkü teknolojik yenilik pazar yeniliğinde veya diğer yenilik türlerinde olduğu gibi müşteri ihtiyaçlarına cevap vermekten de öte önce yenilik gerçekleştirilir. Ayrıca teknoloji kullanımının yaşamın her alanında yoğunlaşması nedeniyle, günümüzün hemen hemen tüm işletmelerinin hem ürün hem süreç yenilikleri teknolojik yenilikler kapsamındadır.

Teknolojik yeniliklerin asıl stratejisi, çığır açan yenilikler yapmaktır. Teknolojik yenilik eğiliminde olan şirketlerin, yaratıcılık ve icat yapmak gibi değerlere sahip gibi örgütsel iklimi mevcuttur. Ayrıca işletme büyüklüğünün yenilik üzerine etkisini araştıran bazı çalışmalara göre; büyük işletmelerin daha yenilikçi yapıda olduğu, bürokratik yapıda olan eski işletmelerin ise yeniliğe az ilgili olduklarını ortaya koymuştur (Mesci, 2011). Ancak diğer bir görüş, büyük işletmelerin yapısı gereği yenilik yapmakta küçük işletmelere göre dezavantajlarının olduğu şeklindedir.

4.5.3. Ürün ve Süreç Yeniliği

Yeni pazarlar ve tüketiciler oluşturmak, mevcut durumu farklı hale getirerek memnuniyet düzeylerini olumlu yönde değiştirmek amacıyla yeni ürün veya hizmet üretme hedefiyle yapılan yeniliklerdir (Wan, 2005).

Ürün yeniliği; ürünün maliyetini azalma, kalitesini artırma ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme faaliyetlerini içermektedir. Ürün, pazarda daha önce kullanılmadığı alanlarda veya şekilde tüketicileri için ihtiyaç karşılayacak şekilde hazırlanması ve sunulmasıdır. Yani ürünlerin kullanım amaçları açısından önemli ölçüde iyileştirmesi ve bu şekilde pazara sunulmasıdır.

Özellikle son dönemlerde mevcut ürünlerin 'sürdürülebilirlik' doğrultusunda yeniden tasarımları da ürün yeniliği kapsamındadır. Genel bir örnek olarak elektronik eşyalarda enerji tasarrufu sağlayan ürünlere geçilmesi verilebilir.

Ürün ve süreç yeniliğinde teknolojik yönelim önemlidir. Çünkü ürün yeniliği somut bir yeniliktir. Ortaya yeni bir ürün ortaya çıkarır. Aynı zamanda mevcut bir ürünü iyileştirme ve yeni bir pazar alanı oluşturma şeklinde de olabilmektedir. Mevcut teknolojileri bir araya getirerek yeni bir ürün oluşturma da ürün yeniliğidir. Buna örnek olarak, telefonların aynı zamanda fotoğraf makinası olarak kullanılması verilebilir. Mevcut ürünün, kullanılan malzemesinde, bileşenlerinde ve performansında yapılan tüm iyileştirmeler ürün yeniliği kapsamındadır. Özellikle plastik sanayiinde daha dayanıklı ve daha hafif ürünlerin üretilmesinin mümkün olması uçak, otomotiv ve diğer sanayi ürünlerinde kullanılan malzemelerin sürekli iyileştirilmesini sağlamaktadır. IBM'in bilgisayarlarda kuantum teknolojisini kullanarak bazı işlemlerde dünyadaki en güçlü süper bilgisayarlardan daha hızlı işleyebilecek bir kapasite oluşturmaktadır (www.chip.com.tr)

Bir işletmenin yeni bir ürünle pazara girmesi aynı zamanda büyük bir risktir. İşletmenin örgütsel yapısının her konuda çok doğru kararlar vermesi gereken süreçtir. Ürünün oluşturulmasından pazara sunulmasına kadar geçen süreç de önemlidir. Çünkü bu süre içinde yaşanan değişimler ürünün pazar başarısını etkilemektedir. Ürün yeniliklerinde riskin yüksek olması dezavantaj olsa da ürünün pazarda başarılı olması durumunda pazara ilk giren işletme olmanın avantajları da bir o kadar önemlidir. Yapılan çalışmalar da ortaya çıkan sonuçlara göre, yeni üründe başarı sağlama oranlarının ABD'de her 10 yeni üründe 2, Japonya'da ise 100 yeni üründe 2'dir (Özgün, 2009).

Yeniliğin, rekabette işletmeleri öne çıkaran en önemli unsurlardan olduğunu önceki bölümlerde bahsetmiştik. Bilginin kullanımı yenilik performansına doğrudan etki eder. Çünkü yeni ürün geliştirmede bilgi kaynaklarından faydalanılır. Bu bilgi kaynakları ise; üniversiteler, danışmanlık şirketleri, örgütlerde araştırma şirketleri, rakipler, tedarikçiler ve müşterilerdir (Satı, 2011).

Süreç yeniliği: ürünlerin üretim süreçlerinde yapılan tüm iyileştirme faaliyetlerini kapsar. Bir ürünün pazardaki üstünlüğü üretim süreçlerinde yapılan yeniliklerin sonucudur. Çünkü ürünlerin kalitesini, hızını ve verimliliğini artırma, maliyetlerini azaltma amacıyla süreç yenilikleri yapılır. Üretim ve teslimat yöntemlerinde önemli derecede iyileştirilmiş yazılım, bilgi ve iletişim teknolojileri ve tekniklerin kullanılması faaliyetleri süreç yeniliğidir (Demir ve Geyik, 2014)

Ürün ve süreç yenilikleri aslında ayrı değerlendirilemez. Yeni bir ürün; üreticisi için ürün yeniliği olabilirken kullanıcı işletme için süreç yeniliği olabilir. Yapılan çalışmalarda ürün ve süreç yeniliğinde örgütsel performansın önemli olduğu belirlenmiştir (Chuang et. al., 2005). Ayrıca ürün ve süreç yeniliklerini teknolojik yenilikler kapsamında değerlendiren çalışmalar vardır.

4.6. Yeniliğin İlkeleri

Yenilik kavramına dair incelenmesi gereken konulardan bir tanesi de yeniliğin ilkeleridir. Yenilik sürecinin başarıya ulaşabilmesi adına bir takım ilkelerin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Buna göre söz konusu ilkeler arasından öne çıkanları hakkında aşağıda yüzeysel olarak bilgi sunulacaktır. İnceleme yapılırken her bir ilkenin yeniliğin sonuca ulaşabilmesi adına belirleyici rollere sahip olduğu göz ardı edilmemelidir.

Doğru zamanlama: Bazen çok büyük yenilikler doğru zamanda değerlendirilemediği için pazara dahi sunulmadan ortadan kaldırılabilir. Günümüzde çığır açmış bazı yeniliklerin ilk çıkış noktasında böyle hikâyeleri mevcuttur.

Göreli Avantaj: Geliştirilen yenilik kullanıcılar açısından mevcut uygulamalardan daha fazla fayda sağlamalıdır.

Uyumluluk: Yenilikler geçerli olan inanışlar, uygulamalar ve kültürlerle geniş ölçüde uyum içerisinde olmalıdır.

Karmaşıklık: Bir yeniliğin, kullanılmasındaki ve algılanmasındaki güçlük derecesini belirtir. Yenilik benimsenme için uygun olsa bile, uygulanmasında yaratabileceği karmaşık durumlar yeniliğin benimsenme zamanını geciktirebilir.

Denenebilirlik: Bir yeniliğin deneysel ve bilimsel temellere dayandırılabilme derecesini belirtir. Denenebilir olma yeniliklerin öğrenilip benimsenme oranını da artıracaktır (Williams, et. al., 2009).

Çevrecilik: Yeniliğin ilkelerine dair değinilmesi gereken unsurlardan bir tanesi de çevreci yaklaşımdır. Gelişen dünya koşullarının bir getirisi olarak ortaya çıkan çevrecilik ilkesi, yenilik sağlanırken çevresel faktörlerin göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir (Yiğit, 2014). Modern çağda tüketici konumundaki bireylerin bilinçlenmesinin de çevreci yaklaşımın yenilik kavramı ilkeleri kapsamında yer almasında etkili olduğu göz ardı edilmemelidir. Yeniliğin sürdürülebilir olması açısından çevreyle ve doğayla uyum içerisinde olması gereklidir

Görüldüğü üzere değinilen ilkeler, yenilik kavramı kapsamında oldukça önemlidir. Aynı zamanda yenilik hareketlerinin yukarıdaki ilkelerin etkisinde sonuca ulaşacağı ya da ulaşamayacağı anlaşılmıştır.

Genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda yeniliğin ilkelerinin, sürecin başarısını direkt olarak etkilediği sonucu elde edilmiştir. Bunun yanında gelişen dünya koşullarına paralel olarak yeniliğin ilkelerinin de farklılaşabildiği ve yeni ilkelerin varlığı görülmektedir. Sonuç olarak ifade edilen bu ilkelerin her birisi, yenilik süreci içerisinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkiye sahip olduğu, verilen bilgiler sonrasında elde edilmiştir.

4.7. Yenilik Süreci ve Yönetimi

Önceki bölümlerde de değinildiği üzere yenilik sadece bir sonuç değil, süreçtir. Yenilik bir süreç olarak değerlendirildiğinde, sürecin başarılı bir şekilde sürdürülmesi ve tamamlanması yeniliğin başarısıdır. Birçok değişkene sahip olan bu süreç, toplum ve işletme yararı doğrultusunda yönetilmesi gereken bir süreçtir. İşletmeler açısından bu sürecin başarısında üst yönetimin katılımı ve yenilikçi örgüt yapısı önem taşımaktadır. Ayrıca işletmenin yapısal ve entelektüel sermayesinin yeniliği teşvik edecek şekilde yönetilmesi gerekmektedir. İşletme çalışanlarının yeni fikirler ortaya koyabilme, değişime öncülük edebilme gibi yeteneklerinin ve yaratıcılıklarının ödüllendirildiği bir yönetim tarzının varlığı gereklidir Çünkü yenilik yönetiminin işletmelerdeki amacı, işletmenin ilerlemesi, amaçlarına ulaşması ve performansını iyileştirmesidir (Taşkın, 2014).

Günümüzde yeniliğin; özellikle teknolojik yeniliklerin taklit edilmesi çok kolaydır. Bu nedenle işletmelerin sürekli olarak entelektüel sermaye yapılarını, özelliklede insan sermayesini güçlü tutmaları gerekmektedir.

.

Yeniliğin genel özelliklerinden belirsizlik, yeniliğin geleceği açısından önemlidir. Bu belirsizliklerin başında finansal, örgütsel belirsizlikler teknolojik ile pazar belirsizlikleri gelmektedir (Uzkurt, 2010). Yeniliğin getirdiği bu belirsizlik aynı zamanda yeni pazarlar için yeni fırsatlar yaratmaktadır. Bu nedenle belirsizliği yönetebilen ve fırsata çeviren yöneticiler ve işletmeler başarı kazanırlar. Belirsizliği yönetmek için;

- Çevreden gelen sinyalleri doğru okumak
- Öğrenmeye ve yeteneğe yatırım
- Esnek ve geniş bir bakış açısı

- Örgüt içerisindeki farklılıkları korumak be bunları faydaya dönüştürmek

İşletmelerin gelişen teknoloji ve yenilikler karşısında birtakım tuzaklar nedeniyle yanlış yönetim ve kararlar alabilir ve sektörde yarış dışı kalırlar. Belirsizlikler karşısında 'bekle ve gör' taktiğini uygulayan firmalar 'gecikmiş katılım' sorunu yaşarlar. Hızlı ve doğru kararlar alabilen yöneticiler sayesinde bu tuzaklar aşılabilir (Day et. al., 2004). Bu yöneticilerin özellikleri ise;

- Öngörü sahibi, hayal gücü yüksek yöneticiler gelecekle ilgili senaryolar kurabilirler.
- Geleneksel karar verici yöntemlerin dışına çıkabilirler.
- Beklemenin riski ile ilk olmanın avantajını dengeleyici özellikte kararlar alırlar.
- Geçmişteki benzer durumları geleceğe uyarlayabilirler. Kıdemli yöneticilerin desteği alınır.
- Yenilikler konusunda hızlı davranacak rakipleri takip ederler.
- Mevcut işlerin, mevcut müşteri ihtiyaçlarının ötesine odaklanabilirler

Üst yönetimin ve işletmelerin yenilikle ilgili sorumluluklarının olmasının yanı sıra devletin ve yasal çerçevenin bu konudaki sorumluluğu önemlidir (Guan et., al., 2006).

İşletmeler için yenilik yapabilmenin hayati zorunluluk olduğu gerçeği mevcuttur. İşletme yapısının, birimlerinin ve her kademedeki örgütlerin bu durum dikkate alınarak oluşturulması işletmeyi yenilikçi işletme yapar. Yenilikçi işletmelerin özellikleri ise;

- Profesyonel ar-ge sistemleri
- Ar-Ge kaynak oluşturacak finansal yapı
- Rakiplerinde daha hızlı hareket kabiliyeti
- Yüksek risk alabilme
- Mevcut ve potansiyel pazarlarla ilgili geniş bilgi ağı
- Patent, mülkiyet hakları vs. yasal çerçeve oluşturabilme
- Bilimsel gelişmeleri yakından takip etme ve teorik işbirlikleri yapmak
- Satış sonrası hizmetlerin etkinliği ve geri bildirimlerin değerlendirilmesi

Yenilikçi işletmelerin özelliklerine dair ifade edilen unsurlar göstermektedir ki, oluşan fırsatların farkında olan ve gerektiğinde risk alabilen işletmeler yeniliği daha kolay elde etmektedirler. Burada ifade edilen risk alma hususu, doğru zamanda ve doğru konuda alınan yani makul riskleri ifade etmektedir. Bununla birlikte işletme içerisindeki her birim arasındaki sıkı bir iletişim olması, yenilikçi işletmelerin bir diğer özelliğidir. Bilgi çağı olarak ifade edilen bir dönemden söz ediliyor olması nedeniyle iletişimin etkinliği ve hızı yenilikçi işletmelerin ayırt edici özellikleri arasında yer almaktadır denilebilir.

4.8. Yeniliğin Sonuçları

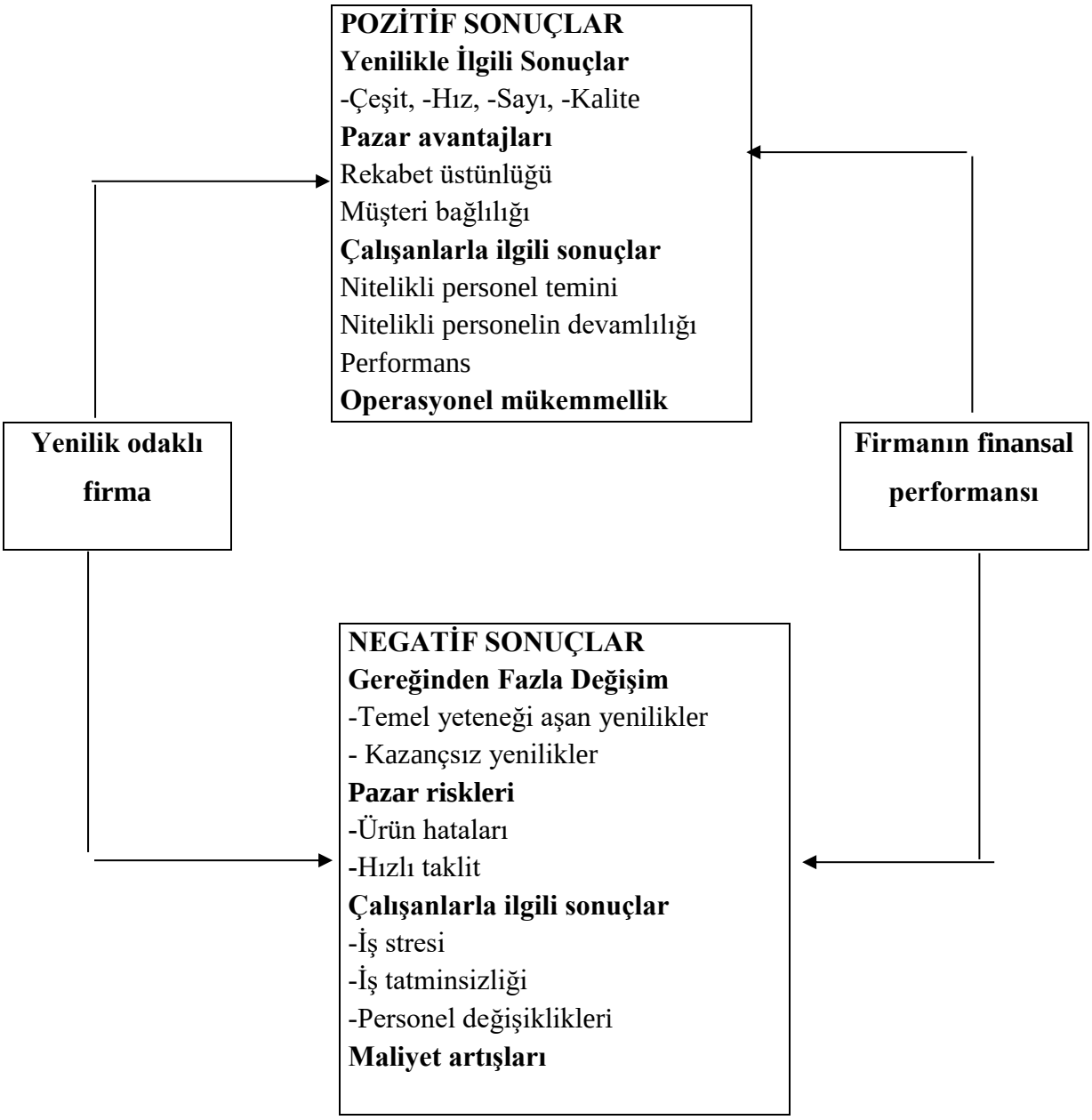
Yeniliğin sonuçlarının tek tek irdelenmesinden önce, yenilikle birlikte geçmişten daha farklı bir şeylerin olması şartının bulunduğunun bilinmesi gerekmektedir. Yenilik sürecinin sonunda yenilikle ilgili kavramlar aracılığıyla –girişimcilik, yaratıcılık, yenilikçilik gibi- yeni bir ürünün ortaya konulması, ya da eski ürünün geliştirilmesi gibi sonuçlar elde edilecektir. Bu noktada eski ürünün geliştirilmesi durumunda söz konusu değişimin miktarının/düzeyinin yenilik kavramı kapsamında önemli olmadığının yinelenmesinde fayda vardır. Ayrıca yeniliğin sonuçlarının ürüne yönelik olabileceği gibi hizmetlere yönelik olabileceği de ifade edilmektedir (Karaca, 2009).

Yenilik süreci içerisinde geliştirilen stratejilerin sürece sağlıklı bir şekilde uygulanması ile birlikte yenilik sürecinin sona ermesi, dolayısıyla da yeniliğin sonuçlarından bahsedilmesi mümkün olacaktır. Bu bilgilerden yola çıkılarak yenilik sürecinin sonuçlarından öne çıkanları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Biçkes, 2011):

- Önceki sürece/döneme göre fark yaratılması (yeni bir şeyler ortaya konulması),
- Piyasadaki rakiplerle rekabet edilip edilemeyeceğinin belirlenmesi (yeniliğin düzeyine göre),
- Performans göstergelerinin olumlu yönde değişmesi,
- Maliyetlerin ve kar oranlarının değişmesi (maliyetlerin azalması, karın artması),
- Yenilik anlayışının tüm örgüt tarafından benimsenmesi ve
- Nitelikli insan kaynaklarına sahip olmak ve sahip olunanları da korumak şeklindedir.

Yukarıda sıralanan yeniliğin sonuçlarının sayısının artırılması mümkündür. Ancak her bir yenilik sonucuna değinilmesi, bu çalışmanın kapsamını aşacağı için öne çıkan ve önem düzeyi yüksek sonuçlara yer verilmiştir. Yine yukarıda sıralanan yeniliğin sonuçları göstermektedir ki, yeniliğin beraberinde getirdiği sonuçlar sınıflandırma yapılmak suretiyle incelenebilir. Buna göre yeniliğin sonuçları; istenilen-istenmeyen sonuçlar, doğrudan-dolaylı sonuçlar, beklenilen-beklenmeyen sonuçlar gibi farklı şekillerde sınıflandırılarak değerlendirilebilir. Bu da yenilik kavramının sonuçlarının sahip olduğu kapsamın anlaşılması adına önemli bir gösterge olarak nitelendirilebilir.

Yeniliğin sadece işletmeler finansal bir değer olmayıp, daha geniş ölçekte ülke ekonomileri içinde sonuçları vardır. Örneğin savunma veya uzay alanında yapılan yenilikler uluslararası boyutta dengeler oluşturacak güçtedir. Firma açısından yeniliğin pozitif ve negatif sonuçları Şekilde 4. 3'de gösterilmektedir.



Sekil 4. 3. Firma Açısından Yeniliğin Pozitif ve Negatif Sonuçları

Kaynak: Simpson, P. M., Siguaw, J. A., & Enz, C. A. (2006). Innovation Orientation Outcomes: The Good and The Bad. Journal Of Business Research, 59(10), 1133-1141.

Yeniliğin sonuçlarına dair genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda, işletmelerin faydasına olacak şekilde sonuçların varlığı görülmektedir. Aynı zamanda örgüt bünyesinde çalışan bireylerin kendilerini geliştirmeleri adına da sonuçların bulunduğu göz ardı edilmemesi gerekir. Bölüm içerisinde değinilen hususlardan yola çıkılarak, yeniliğin sonuçlarının işletmeler arasındaki rekabeti de belirleyen bir yapıya sahip olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Yenilikle birlikte ulaşılan sonuçların fark yaratacak nitelikte olması, önemli bir ayrıntıdır ve rekabet unsuru ile doğrudan ilişkilidir. Yeniliğin sonuçları ile birlikte elde edilen sonuçların fark yaratma düzeyi, aynı zamanda işletmeler arasındaki rekabetin belirleyicisi olduğu için önemlidir. Yeniliğin sonuçlarına dair son olarak değinilmesi gereken husus, her zaman pozitif sonuçların ortaya çıkmayabileceğidir. Bölüm içerisinde ifade edilen sonuçlar, yenilik sürecinin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi ile birlikte ulaşılacak sonuçlardır. Sürecin istenilen şekilde ilerlememesi halinde ise yeniliğin olumsuz sonuçlarının ortaya çıkabileceği bilinmektedir. Bu süreç de rakiplere ayak uyduramamak, kar oranlarını artıramamak, yer alınan süreçlerde yavaş kalmak ve işletme içerisinde uyum sağlayamamak gibi sonuçları içermektedir.

5. ENTELEKTÜEL SERMAYE VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YENİLİK VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

5. 1. Entelektüel Sermaye ve Yenilik İlişkisi

İşletmelerin yerel ve küresel anlamda rekabet edebilmeleri, ekonomik krizlerle bahşedebilmeleri için sürekli gelişim ve değişim içinde olmaları gerekmektedir. Ancak bu değişimlerin aynı zamanda kazanç getirmesi işletmenin varlığının doğası gereğidir. Ayrıca işletmedeki yapısal yenilikler, teknolojinin hızlı ve sürekli gelişmesi nedeniyle kaçınılmaz bir gerekliliktir. İşletmelere bu değişimlerin ticari bir değere dönüşmesi, yani yenilik oluşumu için işletmenin entelektüel sermayesi en önemli varlıklarındandır. Çünkü yeniliği başlatacak olan bilgi işletmedeki entelektüel sermaye yapısında, insan sermayesinde yer almaktadır. Ayrıca bu bilgi tedarikçi ya da müşteriler gibi kurum dışı kaynaklı ise müşteri sermayesi ile yenilik ilişkisi kapsamında değerlendirilir (Toraman vd., 2009).

Bozbura ve Toraman'ın Türkiye'de entelektüel sermayenin ölçülmesi ile ilgili yapmış oldukları çalışmada, işletmelerin maddi olmayan varlıklarını açıklamada kullanılan insan sermayesi ve ilişki sermayesi varlıklarının, işletmenin pazar değerini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır (Bozbura ve Toraman, 2010).

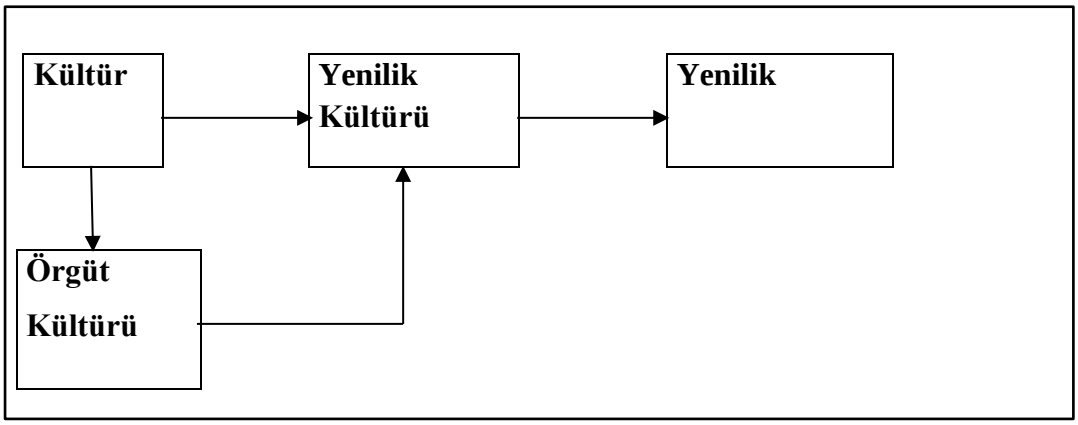
İşletmenin tüm entelektüel sermaye birikiminin yenilik sürecine dâhil edilerek, ticari kazanımlar sağlamaya yönelik olarak yenileştirme, iyileştirme ve geliştirme çabalarının tümü, işletmelerdeki yenilik ve entelektüel sermayenin temel ilişkisini oluşturmaktadır. Bu etkinin olumlu yönde olması, işletmelerin iyileştirme ve geliştirmeyi sürekli hale getiren bir örgütsel kültür oluşturması gerekmektedir. İşletmelerin görünmez bir değeri olan entelektüel sermaye, yenilik gücünü artıran değerdir **(**Horngren et al., 2010).

5.2. Örgüt Kültürü ve Yenilik İlişkisi

İşletmelerin yaşayan birer organizmalar olduğu tanımından yola çıkarak, doğası gereği her zaman daha iyi, daha karlı olma çabaları onları yenilikçi olmaya zorlamaktadır. Çünkü

işletmelerin karlılığı ve başarılarını devam ettirebilmeleri yenilikçi örgüt kültürü ile mümkündür (Keleşoğlu ve Kalaycı, 2017).

İşletmelerin yenilik yeteneğinin temelinde örgütsel kültürün varlığından söz edilmektedir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda özellikle örgütsel yenilikçiliğe en çok grup kültürüne sahip işletme yöneticilerinin önem verdiğini ortaya koymaktadır (Özkan ve Turunç, 2015). Kültürün yenilik üzerindeki etkisi; kültür ile yenilik, kültür ile örgüt kültürü ve örgüt kültürü ile yenilik ilişkisi Şekil 5. 2' deki gibi ifade edilmektedir.



Şekil 5. 2: Kültür-Örgüt Kültürü-Yenilik Kültürü ve Yenilik İlişkisi

Kaynak: Yiğit, S. (2014). İnovasyonun Çevreci Yüzü ve Türkiye. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 251-265.

Türkiye'de bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada örgütsel kültür ve örgütsel yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu, ayrıca yeniliğin örgüt kültürü ve firma performansı arasında önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur (Uzkurt vd., 2013). Yine Türkiye'de sağlık alanında yapılan bir çalışmaya göre eğer yenilik örgütün temel norm ve değerleri arasına girmişse firma performansına olumlu katkıdan bahsedilebileceğini ortaya koymaktadır (Acar ve Acar, 2012). Ulusoy vd. (2008) de Türkiye'nin bazı illerinde bulunan imalat sanayinde yapılan araştırmada; çalışan becerileri, yaratıcılığı ve deneyimleri yenilik için değerli bir kaynak olarak görülmüş bu beşeri sermayeye sahip işletmelerin daha başarılı oldukları görülmüştür (Hakan ve Kılıç, 2013).

5.3. Yenilik Ve Firma Performansı İlişkisi

Yeniliğin işletme performansı üzerine etkilerini inceleyen pek çok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda ortak olan nokta yenilik ve işletme performansı arasında doğru orantı olduğunun belirtilmesidir. Yani yenilik oluşturabilen işletmelerin performansları da olumlu yönde etkilenmektedir. Ancak yeniliğin seviyesi performansın derecesini belirleyici olmaktadır. İşletmenin kâr durumu ile yenilik arasında da genel olarak pozitif bir ilişki olduğu belirtilse de her zaman bu şekilde değildir. Yani bir işletme eski bir ürün ya da hizmetin yerine yeni ürün veya hizmeti getirerek ayakta kalmayı mı sağlıyor; yoksa yeni ürün veya hizmet ile rakiplerini geride bırakacak büyük bir pazar hâkimiyeti mi oluşturuyor, işletme için önemli bir performans derecesidir. Serbest piyasalar işletmelere rekabet, rekabet yarışı ise fark yaratma zorunluluğu, fark yaratım çalışmaları ise yenilik faaliyetlerini gerekli kılar. Yenilik eğer arzu edilen şekilde sonuçlanırsa işletme performansında artış olacaktır.

İşletmeler yenilikleriyle rekabet etme gücünü ve performansını artırabilir. Daha etkili üretim süreçleri geliştirmek ve maliyetleri düşürmek amacıyla yeni ürünler ortaya çıkarmak veya var olan ürünlerin kalitesini artırmak, işletmenin pazar payını ve satışlarını olumlu yönde etkileyebilir (Eren vd., 2013). Yenilik sürecinde fark yaratabilmek ve bu sayede rekabet edebilmek esastır. Süreç içerisinde bu amaçların gerçekleşmesi adına öncelikle yeniliğe dair bir fikrin üretilmesi gerekmektedir. Yeniliği işaret eden bir fikrin olmaması halinde sürecin başladığından söz edilmesi mümkün değildir. Ardından üretilen fikre dair farkındalıkların araştırılması, yani fırsat farkındalığı aşamasından söz edilmektedir. Yenilik süreci içerisindeki aşamalardan fırsat farkındalığı, bölüm içerisinde ifade edilen rekabet edebilme ve fark yaratma gibi sonuçların elde edilmesi adına belirleyici rollere sahiptir. İfade edilen tüm bu unsurlar sonrasında yenilik fikrinin kabul görmesi, sürecin sona ermesi anlamına gelmektedir. Bu da üretilen fikrin ticari boyut kazanması, yani ticarileşmesi ile birlikte mümkün olacaktır (Işık ve Kılınç, 2011).

Küresel ekonominin 2008 mali krizin ve 2009 yılında da devam daraltıcı etkilerin 2010 yılından itibaren toparlanmasının en önemli nedenlerinden biri de, işletme ve iktisat bilimlerinin ortaklaşa başardığı yenilik ve yenilik ekonomisi politikalarıdır (Yorgancılar, 2011).

5. 4. Entelektüel Sermaye ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Entelektüel sermayenin sahip olduğu dinamik yapı, işletmenin rekabet gücünün oluşması adına belirleyici bir role sahip olduğu ifade edilmektedir (Görmüş, 2009). Entelektüel sermaye için en önemli kaynak olan bilgilerin yorumlanmasında çalışanların sahip olduğu

toplumsal kültür, işletmenin yenilikçi ve bürokratik kültür yapısı bilginin işletme yararına değere dönüşmesinde farklılık oluşturmaktadır.

İpçioğlu ve Şahin (2012) araştırmalarında örgüt kültürü ile entelektüel sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarında; örgüt kültürünün temel göstergeleri olan işbirliği, güce riayet, belirsizlik karşısındaki tutum ve risk alma faktörlerinin entelektüel sermaye bileşenleriyle olan ilişkileri ayrı ayrı değerlendirilmiş ve firmaların sahip oldukları entelektüel sermaye birikimlerini geliştirmede örgüt kültürünün önemini ortaya koymuştur (İpçioğlu ve Şahin, 2012). Entelektüel sermaye bileşenleri arasındaki farklı etkileşim senaryoları göz önünde bulundurularak örgütsel yapı ile uyumları arasındaki ilişki incelenmiş ve her iki unsurunda birbirini geliştirici yönde etkilediklerini ortaya koymuşlardır (Arvan et al., 2016).

5.5. Örgüt Kültürü ve Firma Performansı İlişkisi

Küçük, orta büyük ölçekli tüm işletmelerde işletme performansı; belirli bir amaç için bir arada bulunan, motivasyonu, canlılığı ve sürdürülebilir başarıyı destekleyen örgütsel kültürden bağımsız düşünülemez. Üstelik hem örgütsel kültür hem de entelektüel sermaye şirketlerin rakipleri tarafından taklit edilemeyen varlıklarıdır. Örgüt üyelerinin algılamalarında ve davranışlarında belirleyici unsur olan örgüt kültürü, çalışanlar arasında birlikteliği ve bağlılığını güçlendirerek örgüt performansına olumlu veya olumsuz katkıda bulunmaktadır (Harun, 2008).

Her yıl 56 ülkede binlerce işletmenin ve milyonlarca çalışanın dâhil edildiği çalışmalar sayesinde çalışanları ve şirket kültürünü derinlemesine analiz eden Great Place to Work Enstitüsü (GPTWI), çalışanlarında güven yaratmış ve kurum lehine kültürel dönüşümü sağlamış işletmelerin ekonomik performansının ve krizlere karşı dayanıklılığının daha yüksek olduğunu ifade etmektedir (Guiso et al., 2015).

5.6. Entelektüel Sermaye ve Firma Performansı İlişkisi

Günümüzde entelektüel sermayenin önemini artıran bir unsur da bilgi ve teknoloji temelli işletmeler dediğimiz yeni nesil işletmelerin, karlılıklarını yeniliklerden ve bilgi temelli

hizmetlerden elde etmeleridir. Özellikle bu işletmelerin piyasa değerleri defter değerlerin çok daha üstündedir (Kayalı vd., 2007).

Bilginin tüm sektörlerde artan ağırlığı geleneksel değerleme yaklaşımlarının geçerliliğini azaltmış, işletmenin değerinde maddi varlıkların ağırlığı bu süreçte azalırken, maddi olmayan varlıkların ağırlığı önemli ölçüde artmıştır. Bu durumda geleneksel mali tablolara ve maddi varlıklara dayalı olarak yapılan değerlemenin geçerliliği azalmıştır. Hatta işletmelerin profesyonelce değerlendirildiği önemli kuruluşlardan olan Wall Street'te, analistlerin işletmeleri değerlediği bazı göstergeler şu şekildedir:

- Yönetimin Kalitesi
- Pazar Konumunun Güçlülüğü
- İş Faaliyetleri Karşılama Planı Verimliliği
- İşletme Kültürünün Güçlülüğü
- Yatırımcı İlişkilerinin Kalitesi
- Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği
- Müşteri Tatmini Düzeyi
- Mal ve Hizmetlerin Kalitesi

Bu göstergelere bakıldığında pek çoğunun soyut varlıklarla ilgili olduğu ve bir işletmenin entelektüel sermayesini oluşturan unsurlarla büyük benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır (Demir, 2005).

İşletmelerde performans değerlendirme denilince ölçüm yöntemleri ve mali tablolar düşünülmektedir. Bu göstergeler daha çok mevcut maddi varlıklarının ölçümü ile ilgilidir. Ancak işletmenin mevcut performansı gelecekle ilgili herhangi bir garanti vermez (Krechovská 2014). Geleceğe yatırım yapan işletmeler entelektüel sermayesini tanımlamaya odaklanmaları gerekmektedir. Çünkü yeni fırsatlar, rakiplerden üstünlük ve pazarda ilk olma avantajları gibi fırsatlar o işletmenin entelektüel sermayesinde gizlenmiş olan yeteneklerde yer almaktadır.

Romanya da entelektüel sermaye ve firma performansı üzerine yapılan bir çalışma, 2008 ekonomik krizinde ülkenin önde gelen firmalarını entelektüel sermaye ve firma performansları açısından incelemiştir. Buna göre yapısal sermayenin mali krizlerden olumsuz etkilenen yapıda olduğunu, ancak insan sermayesinin hem olumlu hem de kurtarıcı bir unsur olduğunu ortaya koymuştur. Finansal kriz durumlarında şirketlerin yenilik potansiyellerini kullanmak durumunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu aşamada çalışanların yetenek, beceri ve deneyimleri

önemli rol oynamaktadır. Araştırma sonucunda genel olarak entelektüel sermayenin firma performansını olumlu yönde etkileyen bir unsur olduğu belirtilmektedir (Sumedreaa, 2013).

İşletmelerin maddi olmayan varlıkları o işletmeyi rakiplerinden farklılaştıran varlıklar olmaları nedeniyle aynı zamanda işletmenin özellikle dış çevrede performansını etkileyen en önemli unsurlardır (İpçioğlu ve Şahin, 2012).

Günümüzün endüstri koşullarında radikal ekonomik ve hızlı teknolojik değişimler kurumsal yönetim uygulamalarını işletmenin entelektüel sermayesinin bir parçasını oluşturan yenilik sermayesine karşı daha duyarlı olmaya zorlamaktadır. Kurumsal yönetimin tüm uygulamalarının da entelektüel sermaye uygulamalarının da ortak amacı işletmeye değer yaratmak, işletme performansına olumlu katkı sağlamaktır.

6. ENTELLEKTÜEL SERMAYE VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YENİLİK VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Amacı ve önemi

Araştırmanın temel amacı firmalarda önemli bir değer olan entelektüel sermayenin ve hâkim olan örgütsel kültürün gerçekçi bir biçimde ortaya konması ve bu unsurların firma geleceği için hayati önemde olan yenilik kavramı ile ilişkilerinin bütüncül bir şekilde ele alınmasıdır. İşletmelerin sürdürülebilir başarılar elde etmesi işletmelerin yenilik yeteneğine, yenilik yetenekleri ise işletmenin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan bütün sermayesini tanıması ve potansiyelini değerlendirmesi ile ilgilidir. Entelektüel sermaye, yenilik ve örgüt kültürünün birbirleriyle ve firma performansı üzerine etkisini incelemek, özellikle firmalarda söz sahibi olan yöneticilerin bu kavramlarla ilgili değerlendirmelerini incelemek amaçlanmaktadır.

6.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma Tuzla ve Gebze'deki sanayi bölgelerindeki firmalarda, kamuda görev yapanlara idarecilerde uygulanmıştır. Zaman, maliyet ve erişilebilirlik yönünden kısıtlar nedeniyle İstanbul ya da Kocaeli'nde il genelinde bir araştırmadan ziyade Tuzla ve Gebze'de sanayisi yoğun olan bölge ile sınırlandırılmıştır. Anketin sadece yöneticilere uygulanıyor olması, çok sayıda firmaya ulaşmayı gerektirmiştir. Farklı sektörlerde görev alan kişilere uygulanmış olsa da ancak anketin uygulandığı bölgede faaliyet gösteren firmaların kimya ve hammadde sektöründe üretici firmalar olması nedeniyle anketin uygulamasının sektörel dağılımı bu yönde fazlalık göstermektedir.

6.3. Araştırmanın Yöntemi

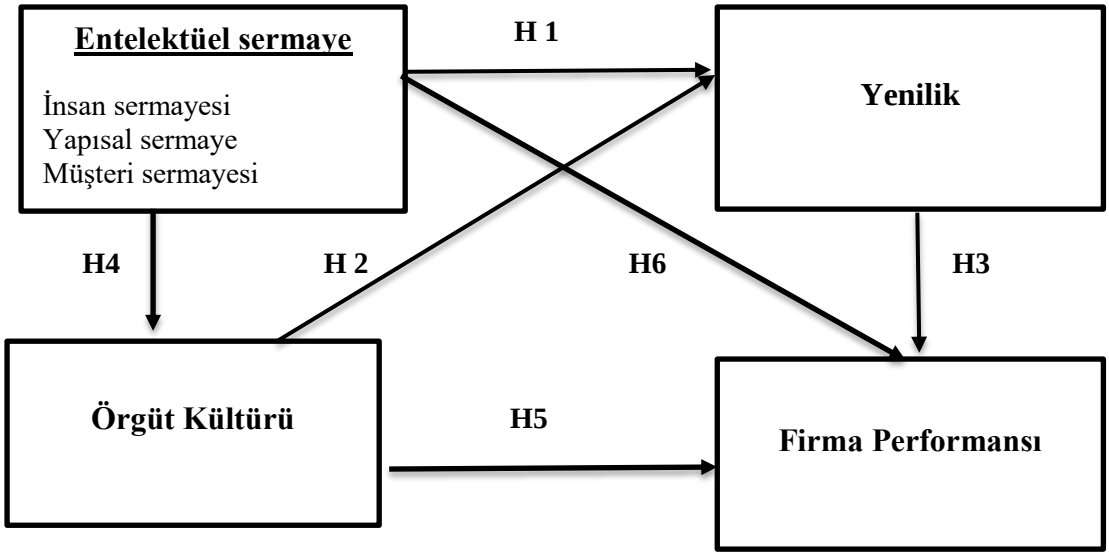
Bu araştırmada bilgi toplama yöntemi olarak anket uygulamasından faydalanmıştır. Araştırmanın anketinin bir kısmı araştırmacı tarafından, bir kısmı araştırmacı tarafından eğitilen

iki anketör tarafından bir kısmı ise elektronik posta yoluyla edinilmiştir. Anketlerin kapsamlı olması nedeniyle bazı anket sorularının cevaplanması anketör eşliğinde doldurulmamıştır. Uygulama alanında hedef kitleye toplam 185 adet anketin 20 tanesi e-posta yoluyla diğerleri yüz yüze görüşme yoluyla iletilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler faktör ve korelasyon ve güvenilirlik analizleri ile test edilmiştir.

Entelektüel sermayenin, firmalarda üst yönetimler tarafından farkına varılması ve değerlendirilmesi firmanın yenilik yeteneklerine ve firma başarısına katkısının uygulamada önemli olmaktadır. Firmaların örgütsel kültürünün tanımlanmaya çalışıldığı, sahip olunan entelektüel sermaye bileşenleriyle birlikte firmanın yenilik yeteneğine ve başarısına etkisini ortaya koyan uygulamalı bir araştırma çalışması yapılmaktadır..

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar (1= kesinlikle katılmıyorum' dan, 5= kesinlikle katılıyorum' a) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Anket çalışması, konuyla ilgili diğer alanlarda hâlihazırda veri oluşturması için çalışmanın amacından daha kapsamlı sorular içermektedir.

Entelektüel sermaye ve örgüt kültürünün yenilik ve firma performansına üzerine etkilerini ölçmek için altı adet hipotez geliştirilmiştir. Araştırmanın modeli ve hipotezleri ile geliştirilen model Şekil 6. 1'de gösterilmiştir.



Şekil 6. 1: Araştırma Modeli ve Hipotezleri

H 1: Entelektüel sermaye ve yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H 2: Örgüt kültürü ve yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H 3: Yenilik ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H 4: Entelektüel sermaye ve örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

H 5: Örgüt kültürü ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H 6: Entelektüel sermaye ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır

6.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırma verilerini toplamak amacıyla hazırlanan anket ölçeği, yaygın olarak kullanılan geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerin geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Elde edilen verilere faktör analizi yöntemi kullanılarak değişkenlerin birbiriyle ilişkili olduğu değerlendirilmiştir. Korelasyon ve güvenilirlik analizi sonucunda bileşenlerin aralarındaki ilişkinin gücü ve yönü hakkında olumlu sonuçlar ortaya konulmuştur.

6.4.1. Demografik Özellikler

Yapılan araştırmanın uygulama evreni ağırlıklı olarak sanayi bölgesindeki firma yöneticileridir. Toplam 185 adet anket toplanmıştır. Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş dağılımı, eğitim durumu gibi demografik özellikleri incelenecektir.

Araştırmanın bu aşamasında yöneticilerin demografik özelliklerine göre entelektüel sermaye unsurları, örgüt kültürü ve yenilik algılanmasındaki farklılıklar incelenmiştir. Tablo 6. 1'de ankete katılanlara ait demografik özellikler yüzde değerleriyle birlikte gösterilmektedir.

Tablo 6. 1: Demografik Özellikler Tablosu

	Frekans	Yüzde
Çalışan Sayısı		
0-49	135	72.9
50-249	24	12,9
250-999	21	11,3
1000 ve üzeri	4	2,1
İşletmenin Faaliyet Yaşı		
0-5	43	23,2
6-10	62	33,5
11-20	69	37,2
21 yıl ve üzeri	11	5,9
Katılımcı Yaş Aralığı		
25 ve altı	9	4,8
26-35	54	29,1
36-45	95	51,3
46-49	23	12,6
50 ve üzeri	4	2,1
Eğitim Durumu		
İlköğretim	9	4,8
Lise-Meslek Lisesi	18	9,7
Yüksekokul	22	11,9
Üniversite	106	52,7
Yüksek Lisans-Doktora	29	15,6
Unvan-Görev		
Başkan/sahip	52	28.1
Genel Müdür	24	12,9
Ar-Ge Müdürü	11	5,9
Üretim Müdürü	17	9,1
Diğer	81	43.7
TOPLAM	185	100,0

6.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi yöntemi ile birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişken bir araya getirilerek, az sayıda ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler ortaya çıkarılmaktadır. Ayrıca faktör analizi yöntemi ile kullanılan ölçeklerin geçerliliği ölçülmektedir.

Araştırmada kullanılan anket dört ana bölümden oluşmaktadır. Entelektüel sermaye 21 soru, örgüt kültürü 16 soru, yenilik 17 ve firma performansı 17 soru ile ölçülmüştür. Araştırmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenleri oluşturan ifadeler faktör analizine tabi tutulmuştur.

Faktör analizinin ilk aşaması olarak veri setinin faktör analizi için uygunluğunu değerlendiren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluğu testi ve Bartlett'in küresellik testi yapılmıştır. Sonrasında ise, anket yoluyla elde edilen verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucu elde edilen faktörler ve değerleri Tablo 6. 2'de gösterilmiştir.

Tablo 6. 2: Faktör Analizi Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Entelektüel Sermaye									
1. İnsan Sermayesi									
İnsan Serm.1	,843								
İnsan Serm.2	,825								
İnsan Serm.3	,793								
İnsan Serm.4	,785								
İnsan Serm.5	,666								
2. İlişkisel Sermaye									
İlişkisel Serm.2		,770							
İlişkisel Serm.3		,765							
İlişkisel Serm.5		,723							
İlişkisel Serm.4		,719							
İlişkisel Serm. 1		,639							
3. Organizasyonel Sermaye									
Org. Serm.2			,838						
Org. Serm.1			,817						
Org. Serm.4			,771						
Org. Serm.3			,761						
Örgütsel Kültür									
4. Bürokratik Kültür									
Bürokratik Kültür2				,846					
Bürokratik Kültür3				,798					
Bürokratik Kültür4				,780					
Bürokratik Kültür1				,747					
5. Toplumsal Kültür									
Toplumsal Kültür4					,803				
Toplumsal Kültür2					,796				
Toplumsal Kültür3					,750				
Toplumsal Kültür1					,518				
6. Yenilikçi Kültür									
Yenilikçi Kültür2						,780			
Yenilikçi Kültür3						,738			
Yenilikçi Kültür4						,729			
Yenilikçi Kültür1						,622			
7. Rekabetçi Kültür									

Rekabetçi Kültür2							,764		
Rekabetçi Kültür3							,677		
Rekabetçi Kültür4							,640		
Açıklanan Toplam Varyans (%) = 71,317									
Yenilik									
8. Firma Yeniliği									
Firma Yen.2								,912	
Firma Yen.1								,852	
Firma Yen.3								,825	
Firma Performansı									
9. Firma Performansı									
Performans5									,796
Performans12									,794
Performans11									,760
Performans6									,731
Performans13									,731
Performans7									,726
Performans1									,696
Performans10									,669
Performans16									,632
Açıklanan Toplam Varyans (%) = 60,563									

Tablo 6. 2'de gösterildiği gibi, tüm değişkenler incelendiğinde faktörler 0,5'ten büyük olduğundan birbiriyle ilişkili olduğu görülmüştür.

6.4.3. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonucu bulunan entelektüel sermaye, örgüt kültürü, yenilik ve işletme performansı ölçekleri arasındaki ilişkileri test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır.

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi vermektedir. Korelasyon katsayısı, bir değişkendeki değişim başka değişkendeki değişimi ne kadar açıkladığının oransal değeridir.

Korelasyon katsayı (r) olarak ifade edilen bu değer, 1'e yaklaştıkça ilişkinin kuvveti artarken 0'a yaklaşması ilişkinin kuvvetinin az olduğu anlamına gelmektedir (Büyüköztürk vd., 2017).

Araştırmanın dört ana değişkeni ve değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon tablosu Tablo 6. 3'te gösterilmiştir. Ayrıca aynı tabloda, aynı boyutu ölçen ifadelerle ilgili tutarlılık ve güvenilirlik ilişkisini gösteren Cronbach- Alfa değerleri de yer almaktadır.

Tablo 6. 3: Korelasyon ve Güvenilirlik Tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İnsan Sermayesi	3,6783	,80346									
İlişkisel Sermaye	3,8147	,69371	,552**								
Org. Sermaye	3,7036	,81661	,383**	,414**							
Bürokratik Kültür	3,7897	,76705	,234**	,292**	,340**						
Toplumsal Kültür	3,5554	,84019	,440**	,527**	,353**	,379**					
Yenilikçi Kültür	3,6718	,83108	,475**	,588**	,370**	,289**	,541**				
Rekabetçi Kültür	3,7148	,72660	,377**	,531**	,336**	,376**	,549**	,580**			
Firma Yenilikçiliği	3,7730	,86546	,220**	,222**	,127*	,146*	,065	,172**	,081		
Performans	3,5066	,74782	,079	,175**	,187**	,149*	,120*	,148*	,110	,345**	
Cronbach's Alfa Güvenilirlik Katsayısı			**0,9**	**0,875**	**0,858**	**0,854**	**0,784**	**0,84**	**0,843**	**0,846**	**0,895**

**: $p < 0,01$ Korelasyon ,01 düzeyinde anlamlıdır.

*: $p < 0,05$ Korelasyon ,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6.3'te, entelektüel sermaye (insan sermayesi, ilişki sermayesi, organizasyonel sermaye), örgüt kültürü (bürokratik kültür, toplumsal kültür, yenilikçi kültür, rekabetçi kültür), firma yeniliği ve firma performansı arasındaki korelasyon ve güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir.

Yapılan korelasyon analizinde entelektüel sermayenin alt boyutlarından (insan sermayesi, ilişki sermayesi); firma yenilikçiliği arasında %1 düzeyinde olumlu; organizasyonel sermaye ile firma yenilikçiliği arasında %5 düzeyinde ilişki bulunduğu gösterilmektedir. Entelektüel sermayenin alt boyutlarından (ilişki sermayesi, organizasyonel sermaye); firma performansı arasında %1 düzeyinde olumlu ilişki bulunduğu gösterilmektedir. Örgüt kültürünün alt boyutlarından yenilikçi kültür ile firma yenilikçiliği arasında %1 düzeyinde olumlu ilişki vardır.

Entelektüel sermayenin insan sermayesi, ilişki sermayesi ve yapısal sermaye bileşenlerinin tamamının, örgütsel kültür bileşenlerinin (bürokratik, toplumsal, yenilikçi ve rekabetçi kültür) her biriyle ilişkisi arasında %1 düzeyinde olumlu ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonuçlarında görüldüğü üzere bürokratik, toplumsal, yenilikçi ve rekabetçi kültürle firma performansı arasındaki ilişki %1 düzeyinde pozitiftir. Ayrıca firma yenilikçiliğinin firma performansı ile %1 düzeyinde olumlu ilişki olduğu görülmektedir. Aynı şekilde, entelektüel sermayenin insan sermayesi ve ilişki sermaye bileşenleri ile firma performansı arasındaki ilişki %1 düzeyinde olumlu ilişki mevcuttur.

6.4.4. Regresyon analizi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için uygulanan regresyon analizi ile entelektüel sermaye, örgüt kültürü, yenilik ve firma performansı arasındaki ilişkiler incelenerek, entelektüel sermaye unsurlarının işletme performansı üzerindeki etkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

Regresyon analizinde; bir bağımlı değişkenle bir bağımsız değişkenin doğrusal veya birden fazla bağımsız değişkenle çoklu doğrusal regresyon modeli ile değişkenlerin ilişkisi açıklanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2017).

Tablo 6. 4’te, entelektüel sermaye ve örgüt kültürünün firma yeniliği üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 6. 4: Entelektüel Sermaye ve Örgüt Kültürünün Yenilik Üzerine Etkisi

	Standart Beta	T	P
Bağımsız Değişkenler			
İnsan Sermayesi	,154	2,163	,031
İlişkisel Sermaye	,188	2,339	,020
Org. Sermaye	-,002	-,025	,980
Bürokratik Kültür	,112	1,746	,082
Toplumsal Kültür	-,121	-1,601	,110
Yenilikçi Kültür	,078	,975	,330
Rekabetçi Kültür	-,098	-1,267	,206
R^2 =,092	**F (7; 282): 4,092**		**P = ,000**

Tablo 6. 4'te ifade edilen regresyon denkleminde R^2= ,092 değerinde olup % 9,2 olarak değerlendirdiğimizde kısmen anlamlı olduğu görülmektedir. Regresyona giren bağımsız değişkenler (insan sermayesi, ilişki sermaye, organizasyonel sermaye, bürokratik kültür, toplumsal kültür, yenilikçi kültür, rekabetçi kültür) firma yenilikçiliğindeki değişimi % 9,2 gibi düşük bir oranda açıklamaktadır. Entelektüel sermaye bileşenlerinin firma yeniliğini açıklama düzeyleri oldukça yüksektir. Bu durumda H1 kabul edilmektedir. Örgütsel kültürün firma yeniliği ile ilişkisi düşük oranda kalmış olup H2 kısmen kabul edilmiştir.

Bozbura ve Toraman'ın (2010), entelektüel sermaye ile ilgili yapmış oldukları çalışmada, işletmelerin maddi olmayan varlıklarını açıklamada kullanılan insan sermayesi ve ilişki sermayesi varlıklarının, işletmenin pazar değerini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ulusoy vd. (2008) de Türkiye'nin bazı illerinde bulunan imalat sanayinde yapılan araştırmada; çalışan becerileri, yaratıcılığı ve deneyimleri yenilik için değerli bir kaynak olarak görülmüş bu beşeri sermayeye sahip işletmelerin daha başarılı oldukları görülmüştür (Hakan ve Kılıç, 2013).

Türkiye'de bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada örgütsel kültür ve örgütsel yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya koymuştur (Uzkurt vd., 2013).

Tablo 6. 5: Yeniliğin Firma Performansı Üzerine Etkisi

	Standart Beta	T	P
Bağımsız Değişkenler			
Firma Yeniliği	,345	6,280	,000
R^2 =,119	**F (1; 291) : 39,438**		**P = ,000**

Tablo 6. 5'te görüleceği üzere firma yenilikçiliğinin firma performansına etkileri üzerine kurulmuş regresyon modelinde sonuçlar kısmen anlamlıdır. (F: 39,438; P = ,000). R^2 =,119 olarak bulunmuştur. Bağımsız değişkenin (firma yeniliği) ve bağımlı değişkenin (firma performansı) varyansını açıklama oranı 0,119 'dur. Diğer bir ifadeyle, firma yenilikçiliğinin firma performansındaki değişimi %11 oranında açıkladığı sonucu çıkmamaktadır. Buradan firmadaki yenilikçiliğin performans üzerindeki değişimi tek başına açıklamadığı sonucu çıkmaktadır ve H3 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

7. SONUÇ

Entelektüel sermaye, örgüt kültürü yenilik ve firma performansı ile ilgili literatürde birçok araştırma bulunmasına rağmen işletmeler açısından tüm bu unsurların birbirleriyle ilişkisini bir bütün olarak inceleyen ve alan çalışması yapılan bir araştırma bulunamamıştır. Bu unsurlar birbirlerini olumlu etkileyebilecekleri gibi olumsuz veya hiçbir etkide de bulunmayabilirler. Araştırma sonuçları ise entelektüel sermayen ve örgüt kültürünün alt bileşenlerinin farklı etki düzeyleri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Entelektüel sermayenin alt boyutlarından ilişki sermayesi ve organizasyonel sermaye firma performansını olumlu etkilemektedir. Araştırma sonucu entelektüel sermaye bileşenlerinden insan sermayesinin firma yeniliği üzerine olumlu etkileri ortaya çıkmaktadır. Günümüzün bilgi yoğun işletmelerinde, işletmenin maddi varlıklarından çok maddi olmayan varlıklarının son derece önemli bir değer olduğu üst yönetimin ayrıca dikkat etmeleri gereken husus olduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü araştırmanın ortaya koyduğu diğer bir sonuca göre yeniliğin firma performansını olumlu etkilediği sonucu çıkmıştır. Ayrıca analiz sonuçlarına göre, yenilik yeteneklerine sahip firmaların performansının da daha yüksek olduğunu söylenebilmektedir

Elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda örgüt kültürünün alt boyutlarından bürokratik kültürün firma yenilikçiliğini pozitif yönde artırdığı görülmektedir.

Rekabetçi kültürün firmalara yenilik yapmaları için itici güç olduğu düşünülse de araştırma sonuçlarına göre rekabetçi kültür ve toplumsal kültür unsurlarının firma yeniliği üzerinde bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde organizasyonel sermayenin de insan sermayesi ve ilişkisel sermayenin aksine firma yeniliğine bir etkisinin olmadığı ortaya konmaktadır. Yenilik süreci sonunda işletmeler için ortaya çıkan ekonomik fayda, toplumda çok sayıda yenilikçi işletme olması durumunda ülke refahını etkileyen toplumsal kalkınma ve gelişmelere katkı sağlamaktadır.

Entelektüel sermayenin ve yeniliklerin sadece şirketlerin daha fazla kar etme potansiyeli olarak değerlendirmek değil uzun vadede medeniyetin gelişmesi ve ilerlemesi için önemli unsurlar olarak da değerlendirebiliriz. Yeniliğin doğası gereği var olanı daha iyi yapma çabası sonucu ortaya çıkan ister ürün olsun ister hizmet olsun, topluma, işletmeye ya da doğaya daha faydalı olma sonucunu getirmektedir. Ayrıca işletmelerin daha etkili üretim süreçleri geliştirmek ve maliyetleri düşürmek amacıyla yeni ürünler ortaya çıkarmak veya var olan

ürünlerin kalitesini artırmak amacıyla yapmış oldukları yenilikler, işletmenin pazar payını ve satışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Eren vd., 2013).

Entelektüel sermaye ve örgüt kültürünün yenilik ve firma performansı üzerine etkilerinin araştırıldığı bu çalışmanın sonucunda hem akademik anlamda hem de uygulayıcılar açısından önemli veriler ortaya konmaktadır. Araştırma sonuçlarında ortaya konan pozitif yönde etkilerden yola çıkarak, işletmelerin insan sermayesini yönetmenin firma yenilikçiliği açısından önemli olduğunu söyleyebiliriz. İşletme yöneticilerinin, çalışanlarının yetenek ve becerilerini geliştirici kararlar almaları işletme açısından önemli olmaktadır. Ayrıca firma performansını sürdürebilmek veya artırmak amacıyla, firma yenilikçiliğine önem vermeleri ve yenilik yeteneklerini geliştirmeleri gerektiği de diğer önemli bir çıkarımdır. Bu sonuçları destekleyen gelişmeler doğrultusunda özellikle 1980'lerden sonra çokuluslu şirketlerde köklü yapısal değişiklikler oluşmaya başlamıştır. Bu şirketlerin; değişim yeteneklerini yükseltmek, pazar esnekliği, çeviklik ve hız kazanmak, müşteri duyarlılıklarına daha iyi yanıt vermek, bürokratik giderleri azaltmak ve az işçiyle çalışmak gibi temel amaçları oluşmaya olmuştur. Ayrıca günümüzde bu şirketlerin küçülmeyle ilgili ekonomik uygulamalarında, yapısal gereklilik olarak kendi boyutlarına uygun küçük ülkelerde ve sınır konmamış pazar ilişkileriyle çalışma gerekliliklerinin politik, yasal ve sosyal alanlara etkileri diğer disiplinlerin araştırma konusu olmuştur (Yıldırım, 1979).

KAYNAKLAR

Abeysekera, I. (2007). Intellectual Capital Reporting Between A Developing And Developed Nation. Journal Of Intellectual Capital, 8(2), 329-345.

Acar, A. Z., & Acar, P. (2012). The Effects Of Organizational Culture And İnnovativeness On Business Performansormance İn Healthcare İndustry. Procedia-Social And Behavioral Sciences, 58, 683-692.

Akgün, A. İ. (2009). Türkiye Finansal Raporlama Standartları Açısından Varlıklarda Değer Düşüklüğü Ve Şerefiyenin İncelenmesi.

Alagöz, A., & Özpeynirci, R. (2015). Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar Ve Raporlanması.

Arenas T., Lavanderos L. Intellectual Capital: Object Or Process? Department Of Industry, Universidad Te´Cnica Federico Santa Marı´A, Vitacura, Chile, And Relational Theory And Knowledge Systems Study Center, Corporacio´N Sıntesys, Providencia, Chile S. 79-80.

Arvan, M., Omidvar, A., & Ghodsi, R. (2016). Intellectual Capital Evaluation Using Fuzzy Cognitive Maps: A Scenario-Based Development Planning. Expert Systems With Applications, 55, 21-36.

Atalay, M., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2013). The Relationship Between İnnovation And Firm Performansormance: An Empirical Evidence From Turkish Automotive Supplier İndustry. Procedia-Social And Behavioral Sciences, 75, 226-235.

Basir, S. A., Davies, J., & Rudder, A. (2011). The Elements Of Organizational Culture Which İnfluence The Maintenance Of Iso 9001: A Theoretical Framework.African Journal Of Business Management, 5(15), 6028-6035.

Baş, M., Mısırdalı Yangil, F., & Aygün, S. (2014). Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarına Yönelik Bir İçerik Analizi: 2002-2012 Dönemi. Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, 10(23), 207-226.

Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, Doktora Tezi.

Biçkes, D. M. (2011). Örgütsel Öğrenme, İnovasyon Ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, Yönetim Ve Organizasyon, Doktora Tezi.

Bommer, M., & Jalajas, D. S. (2004). Innovation Sources Of Large And Small Technology-Based Firms. Ieee Transactions On Engineering Management,51(1), 13-18.

Bozbura, F. T., & Toraman, A. (2010). Türkiye'de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi İle İlgili Model Çalışması Ve Bir Uygulama. İtüdergisi/D, 3(1).

Buesa, M., Heijs, J., & Baumert, T. (2010). The Determinants Of Regional İnnovation İn Europe: A Combined Factorial And Regression Knowledge Production Function Approach. Research Policy, 39(6), 722-735.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2017). Bilimsel araştırma yöntemleri. Pegem Atıf İndeksi, 1-360.

Calia, R. C., Guerrini, F. M., & Moura, G. L. (2007). Innovation Networks: From Technological Development To Business Model Reconfiguration. Technovation,27(8), 426-432.

Choo, C. W., & Bontis, N. (Eds.). (2002). The Strategic Management Of İntellectual Capital And Organizational Knowledge. Oxford University Press.

Chuang, L. M. (2005). An Empirical Study Of The Construction Of Measuring Model For Organizational İnnovation İn Taiwanese High-Tech Enterprises. Journal Of American Academy Of Business, 6(1), 299-304.

Chuang, Y. T., Church, R., & Zikic, J. (2004). Organizational Culture, Group Diversity And İntra-Group Conflict. Team Performansormance Management: An International Journal, 10(1/2), 26-34.

Çağlıyan, V. (2009). Yenilikçilik, Tedarikçi Katılımı Ve İşletme Performansı Üzerine Değer Zinciri Yönetimi Temelli Bir Yaklaşım: Otomotiv Sektöründe Görgül Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi Konya.

Çetin, A. (2005). Entelektüel Sermaye Ve Ölçülmesi. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 20(1), 359-378.

Hakan, K. O. Ç. (2009). Entellektüel Sermaye Açısından Lider Yöneticilik Davranışının Sektörel Farklılaşması.

Damanpour, F. (1992). Organizational Size And İnnovation. Organization Studies, 13(3), 375-402.

Damanpour, Fariborz. "Organizational Complexity And İnnovation: Developing And Testing Multiple Contingency Models." Management Science 42.5 (1996): 693-716.

Danışman, A., & Özgen, H. (2008). Örgütsel Alt Kültürler Ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma. Odtü Gelişme Dergisi, 35(2), 277-304.

Day, G. S., Schoemaker, P. J., & Gunther, R. E. (2004). Wharton On Managing Emerging Technologies. John Wiley & Sons.

Demir, C., & Öztürk, U. C. (2013). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(1).

Demir, M., & Geyik, O. (2014). Türkiye'de Ar-Ge & İnovasyon Harcamalarının Gelişim Süreci Ve Ekonomik Etkileri. Journal Of Life Economics (E-Issn: 2148-4139), 2(2), 171-190.

Demir, Ö. (2005). Entelektüel Sermayenin İşletmelerin Piyasa Değerlerine Olan Etkisi. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 77-82.

Demirel, E. T., & Demir, Y. (2011). Rekabet Avantajı Yaratmada Entelektüel Sermayenin Önemi.

Dönmez, A., & Erol, I. (2016). Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: Vaic (Tm) Yöntemi Yardımıyla Bist-Sürdürülebilirlik Endeksi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama/Measuring Intellectual Capital: An Application On The Firms Located On Bist Sustaininility Index. Mali Çözüm Dergisi, 26, 27.

Drucker, P. (2014). Innovation And Entrepreneurship. Routledge.

Drucker, P. F. (1998). Peter Drucker On The Profession Of Management. Harvard Business Press.

Duran, C., & Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi Ve Yeniliği Geliştirme Süreci. Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 57-71.

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company\'S True Value By Finding Its Hidden Brainpower.

Elçi, Ş., Karataylı, İ., & Karaata, S. (2008). Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi. Tusiad Yayınları.

Enstitüsü, W. (2014). Dünyanın Durumu 2013 Sürdürülebilirlik Hala Mümkün Mü?. Editör: Linda Starke Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları E Çev. Cana Ulutaş Ekiz-Çağrı Ekiz, (S 145), 146.

Erdem, B., Gökdeniz, A., & Met, Ö. (2011). Yenilikçilik Ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği.

Eren, E. (2014). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, M. Ş., Tokgöz, E., Hasan, G. Ü. L., & Saylan, O. (2013). Pazar Odaklılığın Nitel Performans Üzerindeki Etkisinde Öğrenme Odaklılık Ve Yenilikçiliğin Düzenleyici Etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28(2).

Erkuş, A. (2006). Entelektüel Sermaye: Bir Uygulama. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Esen Ş., Çetin S., (2012), “Siyasi Parti Ve Hükümet Programlarında Girişimcilik Ve İnovasyon”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 34, 71-82.

Galanakis, K. (2006). Innovation Process. Make Sense Using Systems Thinking.Technovation, 26(11), 1222-1232.

Gault, F. (2010). Innovation Strategies For A Global Economy: Development, İmplementation, Measurement And Management. Idrc.

Gessinger, G. H. (2009). Materials And İnnovative Product Development: Using Common Sense. Butterworth-Heinemann.

Gezer, M. A., Uzgören, E., & Elevli, B. (2015). 'Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlerle Türkiye Ve Ab Ülkelerinin Ar-Ge Ve İnovasyon Göstergeleri Yönünden Sınıflandırılması. Isıtes Valencia, 03-05.

Giuliani, M., & Marasca, S. (2011). Construction And Valuation Of İntellectual Capital: A Case Study. Journal Of Intellectual Capital, 12(3), 377-391.

Görmüş A. Ş. (2009), "Entelektüel Sermaye Ve İnsankaynakları Yönetiminin Artan Önemi", Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11 (1), 57-75.

Guan, J. C., Mok, C. K., Yam, R. C., Chin, K. S., & Pun, K. F. (2006). Technology Transfer And İnnovation Performansormance: Evidence From Chinese Firms.Technological Forecasting And Social Change, 73(6), 666-678.

Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The Value Of Corporate Culture. Journal Of Financial Economics, 117(1), 60-76.

Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Baglilik Arasindaki Iliski: Hizmet Sektörü Calisanlari Üzerinde Ampirik Bir Arastirma/The Relationship Between Organizational Culture And Organizational Commitment: An Empirical Research On Employees Of Service Sector.Business And Economics Research Journal, 3(3), 49.

Gümüşlüoğlu, L. (2009). İnovasyon Ve Liderlik. Savunma Sanayii Gündemi, 37-42.

Hakan, E. R. E. N., & Kılıç, A. (2013). Örgütlerde Yenilikçilik Ortamı; Özellikli Bir Sektör Olarak Savunma Sanayiinde Durum. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, *27*(3).

Harun, K. A. Y. A. (2008). Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma.

Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü Ve Önemi.Sayıştay Dergisi, 52, 43-60.

Haykır, E. (2011). Entelektüel Sermayenin Önemi, Sınıflandırılması Ve Ölçme Yöntemleri: Kuramsal Bir Çerçeve. Sosyal Bilimler Dergisi, (1), 86-99.

Hayri, Ü., & Mirze, S. K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Literatür Yayıncılık, İstanbul, 71-79.

Horngren, C. T., Foster, G., Datar, S. M., Rajan, M., Ittner, C., & Baldwin, A. A. (2010). Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Issues İn Accounting Education, 25(4), 789-790.

İpçioğlu, İ., & Şahin, F. (2012). Örgüt Kültürü Ve Entelektüel Sermaye İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, *4*(1).

İşevi, A. S., & Çelme, B. (2005). Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeyle Rekabeti Yakalamak. Bilgi Dünyası, 6(2), 251-267.

Jain, R. K., & Dhar, U. (2010). Intellectual Capital: A Study Of Indian Business Schools. Productivity, 51(2), 125.

Kaku, M. (2014) Bugünden Geleceğe Bakışturkcell 2014 İstanbul.

Kalkan, A. (2013). Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal Ve Görgül Bir Araştırma (Doctoral Dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Karaca, Y. (2009). Hizmetlerde İnovasyon Ve Tüketici Algısına Etkisi: Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 195-212.

Karacan, S. (2004). Entelektüel Sermaye Ve Yönet M. İsmmmo Mal Çözüm Derg S, 69, 177-199.

Karacan, S., & Ergin, E. (2011). Bankalarin Entelektüel Sermayesi İle Finansal Performansi Arasindaki Iliski/Intellectual Capital And Financial Performansormance İn The Banking Sector. Business And Economics Research Journal, 2(4), 73.

Kaufmann, L., Schneider, Y., “Intangibles: A Synthesis Of Current Research” Journal Of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 3, 2004., S.376.

Kayalı, C. A., Yereli, A. N., & Şebnem, A. D. A. (2007). Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi Kullanılarak Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1), 67-90.

Keleşoğlu, S., Ve Kalaycı, N. (2017). Dördüncü Sanayi Devriminin Eşiğinde Yaratıcılık, İnovasyon Ve Eğitim İlişkisi. Yaratıcı Drama Dergisi, 12(1), 69-86.

Kendirli, S., & Diker, F. (2016). Kâgıt Ve Ambalaj Sanayi İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Finansal Performansa Etkisi. Muhasebe Ve Vergi Uygulamalari Dergisi (Muvu)/Journal Of Accounting & Taxation Studies (Jats), 9(1).

Keong Choong, K. (2008). Intellectual Capital: Definitions, Categorization And Reporting Models. Journal Of İntellectual Capital, 9(4), 609-638.

Kılıç, R., & Keklik, B. (2012). Kobi’lerde Genel Firma Özelliklerinin İnovasyon Uygulamalarına Etkisi: Balıkesir İlinde Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (39), 93-118.

Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği (Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar) 8.İstanbul: Beta.

Kök, S. B., & Özcan, B. (2012). Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi, 7(2).

Krechovská, M. (2014, October). Business Performansormance Management Considering Intellectual Capital. In Ecıc2014-Proceedings Of The 6th European Conference On Intellectual Capital: Ecıc 2014. Academic Conferences Limited.

Lau, A. K., & Lo, W. (2015). Regional İnnovation System, Absorptive Capacity And İnnovation Performansormance: An Empirical Study. Technological Forecasting And Social Change, 92, 99-114.

Leal, C., Marques, C., & Marques, C. (2016, September). Mediating Effects Of Intellectual Capital And Corporate Strategy On Firms' Sustainable Value Creation. In European Conference On Knowledge Management (P. 520). Academic Conferences International Limited.

Lev, B. (2000). Intangibles: Management, Measurement, And Reporting. Brookings Institution Press.

Linder, J. C., Jarvenpaa, S., & Davenport, T. H. (2003). Toward An İnnovation Sourcing Strategy. Mıt Sloan Management Review, 44(4), 43-50.

Mclean, L. D. (2005). Organizational Culture's İnfluence On Creativity And İnnovation: A Review Of The Literature And İmplications For Human Resource Development. Advances İn Developing Human Resources, 7(2), 226-246.

Mention, A. L., & Bontis, N. (2013). Intellectual Capital And Performansormance Within The Banking Sector Of Luxembourg And Belgium. Journal Of Intellectual Capital,14(2), 286-309.

Mesci, Muammer, Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi Yönetimi, Yenlik Ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma Doktora Tezi, Aralık 2011, Sakarya Üniversitesi.

Naktiyok, A., & Karabey, C. N. (2007). İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları Ve Çevresel Olumsuzluk Algıları İle Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki. Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, 62(04), 203-225.

Nihat, I. Ş. I. K., & Kılınç, E. C. İnovasyon Sistemi Yaklaşımı Ve İnovasyon'un Coğrafyası: Türkiye Örneği

Oğuztürk B. S. (2003). Yenilik Kavramı Ve Teorik Temelleri.Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(2).

Otlu Fikret, & Aksu İ., (2005). Entelektüel Sermaye Yönetimi.Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1).

Öncü, M. A., Mesci, M., Şahin, Ö., & Faikoğlu, S. (2013). Finansal Yeniliklerin İşletme Performansına Etkisi: İstanbul'daki Hizmet İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, *5*(3).

Özevren, M., & Yıldız, S. (2010). Entelektüel Sermayenin Ölçüm Yöntemleri Ve Kriterlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 29(2), 275-289.

Özgün, M. (2009). Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik. Çerçeve Dergisi, Yıl,17, 152-158.

Özkan, F., Ve Aksoy, C. (2015). Entelektüel Sermayenın Muhasebelestırılmesı Accountıng Of Intellectual Capıtal.Turan: Stratejik Arastirmalar Merkezi, 7(26), 23.

Özkan, Ö., Ve Turunç, Ö. (2015). Örgüt Kültürü İle Yenilikçilik İlişkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(1).

Öztürk, M. B., & Demırgüneş, K. (2008). Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entellektüel Sermaye. Selcuk University Social Sciences Institute Journal, 19.

Porfir'ev, B. N. (2010). Economic Crisis: Management And İnnovative Development İssues. Studies On Russian Economic Development, 21(5), 472-476.

Ramezan, M. (2011). Intellectual Capital And Organizational Organic Structure İn Knowledge Society: How Are These Concepts Related?. International Journal Of Information Management, 31(1), 88-95.

Satı, Z. E., & Işık, Ö. G. D. Ö. (2011). İnovasyon Ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,9(2).

Satı, Z. E., & Işık, Ö. G. D. Ö. (2011). İnovasyon Ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,9(2).

Semen S., (2008), "İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (2), 363-378.

Sezgin, M., & Bulut, B. (2013). Örgüt Kültürü Ve Halkla İlişkiler. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2), 182-194.

Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing İnnovation Orientation: A Framework For Study And İntegration Of İnnovation Research.Journal Of Product İnnovation Management, 23(6), 556-574.

Simpson, P. M., Siguaw, J. A., & Enz, C. A. (2006). Innovation Orientation Outcomes: The Good And The Bad. *Journal Of Business Research*, *59*(10), 1133-1141.

Soylu, A. (2011). “Ab 2020” Ve “Vizyon 2023” Stratejilerinde İnovasyon Hedeflerinin Karşılaştırılması. Journal Of Süleyman Demirel University Institute Of Social Sciences Year, 2(14).

Soylu, A., & Göl, M. Ö. (2010). Yönetim İnovasyonu. Sosyoekonomi, (1), 113.

Sumedrea, S. (2013). Intellectual Capital And Firm Performansormance: A Dynamic Relationship İn Crisis Time. Procedia Economics And Finance, 6, 137-144.

Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi Ve Yönetsel Etkinlik. Maliye Dergisi, 159, 21-35.

Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Ve Yenilik İlişkisi Muammer Zerenler Necdet Türker.Management, 6(1), 11.

Şamiloğlu, F. (2006). Entelektüel Sermaye: İmkb’de Hisse Senetleri İşlem Gören Bankalar Üzerine Bir Uygulama. Muhasebe Ve Finansman Dergisi, 31, 78-89.

Taşçıoğlu, H. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Taşkın Erdoğan, İşletmelerde Yenilik Yönetiminin Önemi Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, Politik Ekonomik Durum, Sayı 202(Mayıs) 2014, S.7.

Tidd, J., Pavitt, K., & Bessant, J. (2001). Managing İnnovation (Vol. 3). Chichester: Wiley.

Tingström, J. (2005). The Challenge Of Environmental İmprovement İn Different Types Of İnnovation Projects. In Advances İn Integrated Design And Manufacturing İn Mechanical Engineering (Pp. 33-44). Springer Netherlands.

Toraman, C., Abdioğlu, H., & İşgüden, B. (2009). İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye Ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi.

Tseng, C. Y., & James Goo, Y. J. (2005). Intellectual Capital And Corporate Value İn An Emerging Economy: Empirical Study Of Taiwanese Manufacturers.R&D Management, 35(2), 187-201.

Uçkun, S., Demir, B., & Gültekin, A. (2013). Örgüt Kültürünün Yapısı Ve İnsani İlişkiler İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği.Ejovoc: Electronic Journal Of Vocational Colleges, 3(3).

Uzkurt, C. (2010). İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır Ve Nasıl Pazarlanır. Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, 39.

Uzkurt, C., Kumar, R., Semih Kimzan, H., & Eminoglu, G. (2013). Role Of İnnovation İn The Relationship Between Organizational Culture And Firm Performansormance: A Study Of The Banking Sector İn Turkey. European Journal Of İnnovation Management, 16(1), 92-117.

Ünal, O. (2010). Entelektüel Sermayenin Raporlanması Ve Ums 38 Madd Olmayan Duran Varlıklar Standardı Kapsamında Değerlendirilmes. Journal Of Commerce, (2), 21.

Wan, D., Ong, C. H., & Lee, F. (2005). Determinants Of Firm İnnovation İn Singapore. Technovation, 25(3), 261-268.

Wang, W. Y., & Chang, C. (2005). Intellectual Capital And Performansormance İn Causal Models: Evidence From The İnformation Technology İndustry İn Taiwan.Journal Of İntellectual Capital, 6(2), 222-236.

Williams, I., De Silva, D., & Ham, C. Learning From Experience.

Wong, S. Y., & Chin, K. S. (2007). Organizational İnnovation Management: An Organization-Wide Perspective. Industrial Management & Data Systems, 107(9), 1290-1315.

www.academia.edu

www.chip.com.tr

Yıldırım, N. (1979). Kapitalizmin Gelişim Sürecinde Yeni Aşama. Uluslararası Şirketler, Cem Yayınevi, İstanbul.

Yıldız Sebahattin, Entellektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma Doktora Tezi T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, 2010

Yılmaz, H. (2003). Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi Ve Rekabet. Rekabet Kurumu.

Yiğit, S. (2014). İnovasyonun Çevreci Yüzü Ve Türkiye. Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 251-265.

Yorgancılar, F. N. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (21), 379-426.