

**Entellektüel Sermaye Açısından  
Lider Yöneticilik Davranışının Sektörel Farklılaşması**

**Dr. Hakan KOÇ**

Gazi Üniversitesi  
Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

**ÖZET**

İşletmeler, amaçlarına ulaşabilmek için maddi ve mali sermayenin yanında bilginin değere dönüştürülmüş hali olan entellektüel sermayeye de ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Diğer yandan gerek yerel, gerekse global piyasalarda rekabet etmek ve ayakta kalabilmek için yaşanan bilgi devrimine ve gelişmelere karşı duyarsız kalamamaktadırlar. Bunun bir sonucu olarak ta; organizasyonun bilgi değeri ya da hissedilmeyen varlıkları şeklinde tanımlanan “entellektüel sermaye” kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Bu araştırmada lider yöneticilik davranışının entellektüel sermaye açısından sektörel farklılaşmasının ne düzeyde olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamında iki farklı sektör çalışmanın uygulama alanını olarak seçilmiştir. Sektörlerden birincisi turizm sektörü, ikincisi ise otomotiv sektörüdür. Her iki sektördeki işletmelerde görev yapan, yönetici pozisyonundaki işgörenlere bir anket formu uygulanmış, elde edilen veriler ile sektörel farklılaşmanın ne düzeyde olduğu; t-testi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda; entellektüel sermaye kapsamında lider yöneticilik davranışının sektörler arasında farklılaştığı ve bu farklılaşmaya sebep olan yetkinlik kriterlerinden 5 yetkinliğin otomotiv sektöründeki yöneticilerde, diğer 7 yetkinliğin ise turizm sektöründeki yöneticilerde daha yüksek seviyede olduğu görülmüş ve 3 yetkinlik kriterinde ise farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Entellektüel Sermaye, İnsan Sermayesi, Lider Yöneticilik

**Differentiation of Leadership Manager Behavior Between Industries  
in terms of Intellectual Capital**

**ABSTRACT**

Recently, Companies need not only the financial capital but also need intellectual capital to reach to their goals. In other side, they must keep up with technological developments and changes to be powerful and to compete in local and international markets. Therefore the concept of intellectual capital becomes vital for those companies. In this study, it is aimed to show the level of the industrial differentiations of the leader manager behavior in term of intellectual capital. In this scope, two different industries were selected as study field. They are tourism and automobile industry. The questionnaires were applied to the managers in the companies in those industries. The gathered data were analyzed by using “t” test. According to the results of analyzing, the leader manager behaviors differentiate between tourism and automobile industries. Also, it was seen that these differentiations result from different competence factors. The five competence factors were found highest in automobile industry manager and other seven competence factors in tourism industry managers. Also not found a differentiation in three competence factors between industries.

Key Words: Intellectual capital, Manpower Capital, Leader manager

**1. GİRİŞ**

Organizasyonlar gelişen teknoloji ile artan rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmek ve faaliyet gösterdikleri alanda etkinliklerini artırabilmek için sürekli değişim ve yenileşme süreci içerisindeyler. Bu yenileşme süreci bilgi ve bilgi teknolojilerinin takibi, bunun yanında organizasyon içerisine dahil edilmesi ile gerçekleşebilmektedir.

Hızlı bir şekilde “değişim” ve “gelişime” tanıklık eden 20. yüzyılın organizasyonları kaçınılmaz olarak bu iki kavramı bir araya getirmiştir. Bu değişim ve gelişim, hem toplumsal yapı hem de ekonomik yapı ile paralel seyir izlemiştir. Sanayi toplumunun ve ekonomisinin genel özelliği olan somut varlıklara yönelik verilen önem, bilgi toplumuna ve bu bağlamda bilgi ekonomisine geçişle yerini ağırlıklı olarak bilgi, beceri ve iletişim gibi soyut varlıklara bırakmıştır(Çıkrıkçı-Daştan,2002).

Bilgiyi her alanda kullanabilen ve bu bilgiyi organizasyon için bir değere dönüştüren organizasyonlar, entelektüel sermaye kavramı ile tanışmışlardır. Entelektüel sermaye ile organizasyonlar daha önce ellerinde bulunan maddi ve mali sermayelerinin daha ötesinde önemli bir kaynağın farkına varmışlardır. Bu kaynak organizasyonun hem büyümesine hem yenilenmesine hem de rekabet üstünlüğü sağlamasına yarayan önemli bir silah olarak kendisini göstermektedir.

Entelektüel sermaye, organizasyonun insan kaynağında, müşteri ilişkilerinde, süreçlerinde ve bilgi havuzunda aranmalıdır. Rekabeti yakalamak için bilgiyi insan beyninden çıkarıp paylaşmak, işlemek ve sinerji oluşturarak organizasyona katma değer sağlayacak yeni rotalar belirlemek gerekmektedir(İşevi-Çelme,2005). Entelektüel sermayeyi oluşturan unsurlardan beklide en önemlisi olan insan sermayesi ise tüm bu etkinliğin oluşturulmasındaki kilit faktördür.

İnsan sermayesi, gelişmeyi ve yenileşmeyi sağlayan bir faktör olarak; bilgi, beceri, yetenek ve yeni fikirleri ile katma değer oluşturarak organizasyonun değerini artırmaktadır. Bu değer artışı insan sermayesini oluşturan yetkinliklerin organizasyon içerisindeki bireylerde ne düzeyde olduğu ile doğrudan ilişkilidir. Bu noktadan hareketle; araştırma problemini, lider yöneticilik davranışının insan sermayesi açısından çeşitli sektörlerde farklılaşp farklılaşmadığı oluşturmaktadır.

Lider yöneticilik davranışının farklılaşmasını entelektüel sermayenin insani boyutunu meydana getiren 15 yetkinlik kriteri (know-how, eğitim, işe yönelik özellikler, iş değerlemesi, girişimcilik, rekabet ve çatışma, kavrama, değişebilirlik, analitik düşünce, kavramsal düşünce, takım çalışması, sorun çözebilmek, inisiyatif kullanabilme, özgüven) sağlamaktadır. Bu farklılaşmaya araştırmaya konu olan hizmet (turizm) sektörü ve sanayi (otomotiv) sektöründe bakılmaktadır. Diğer bir ifade ile turizm ve otomotiv sektöründeki yönetici pozisyonunda görev yapan işgörenlerin entelektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesi kapsamında belirlenen yetkinlik kriterlerinden hangilerine sahip olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın amacı; lider yöneticilik davranışının değişik sektörlerde farklılaştığını ortaya koymaktır.

Başka bir ifade ile;

Araştırma Problemi (H<sub>1</sub>): Entelektüel sermaye kapsamında lider yöneticilik davranışı değişik sektörlerde farklılaşmakta mıdır? Sorusuna cevap aranmasıdır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Entellektüel Sermaye

Entellektüel sermayenin literatürde evrensel olarak kabul edilen bir tanımı yoktur. Edvinson ve Malone (1997)'a göre; entellektüel sermaye bilgiye sahip olmak, uygulamalı tecrübe, örgütsel teknoloji kullanımı, müşteri ilişkileri ve profesyonel becerilerdir ve bu sayede işletmeler pazarda rekabetçi bir güç kazanırlar. Büyüközkan (2002) ise; Entellektüel sermayeyi, bir organizasyonun bilgi değeri veya hissedilmeyen ve görülmeyen varlıklar olarak bir işletmenin sahip olduğu kayıtlı bilgiler ve işletmedeki çalışanların bilgi, beceri ve deneyimleri şeklinde ifade etmektedir.

Stewart (1997) Entellektüel sermayeyi; zenginlik oluşturmak üzere kullanıma sokulabilen entellektüel malzeme, yeni bilgi, enformasyon, entellektüel mülkiyet ve deneyim şeklinde tanımlamaktadır. Diğer yandan, entellektüel sermaye, işletmelerin sahip oldukları ve olmak istedikleri kısaca kâra ve değere dönüştürülebilen bilgi şeklinde de tanımlanmaktadır(Roos ve Ross,1997; Edvinson,1997; Şafaklı, 2006).

Birçok yazar entellektüel sermayeyi anlatmaya çalışırken çarpıcı bir örnek kullanmaktadır. Menkul kıymetler borsalarında şirketlerin değerlerine göre hisse senetlerinin fiyatları belirlenmektedir. Ancak günümüzde özellikle hizmet sektöründeki işletmelere bakıldığında bilançolarındaki varlıkları ile piyasadaki değerleri arasında önemli bir fark görülmektedir. Buradan yola çıkarak, **'entellektüel sermaye maddi olmayan varlıklardır' ve 'entellektüel sermaye, işletmenin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farktır'** şeklinde tanımlamak mümkündür(Arıkboğa,2003).

Entellektüel sermaye 1990'lı yıllardan itibaren endüstriler için önemli bir güç haline gelmiştir. Bunun iki önemli sebebi vardır. Birincisi işletmeler için rekabetin yoğunlaşması diğeri ise gelişen bilgi teknolojilerinin işletme faaliyetlerinde vazgeçilmez hale gelmesidir (Lev,2001). Diğer yandan, entellektüel sermaye çoğunlukla teknoloji endüstrilerinde vurgulanan bir kavram olmasına karşın, tüm endüstriler bu kavramdan etkilenmişlerdir(Rudez-Mihalic,2007).

### 2.2. Entellektüel Sermayenin Unsurları (Alt Bileşenleri)

İşletmelerde entellektüel sermayeyi oluşturan unsurlara, konuyla ilgilenenler tarafından temelde aynı temayı işlemekle birlikte değişik

adlar kullanılmakta ve bu unsurlar entellektüel sermaye modelleri veya alt bileşenleri olarak ifade edilmektedir (Çıkırcı ve Daştan,2002).

Entellektüel sermaye ilk olarak “insan” ve “yapısal” olmak üzere iki alt bileşenden oluştuğu ortaya konulmuştur (Edvinsson,1997). Daha sonraki araştırmalarda Entellektüel sermaye; “insan sermayesi”, “yapısal sermaye” ve “ilişkisel sermaye” olarak üç guruba ayrılmış (Roos ve Ross,1997; Stewart,1997; Sveiby,1997; Bontis,1998; Rudez-Mihalic,2007) ve bu ayırım konu ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar için belirleyici olmuştur.

### 2.2.1.Yapısal Sermaye

Yapısal sermaye, bir örgüt olarak işletmenin sahip olduğu yöntem ve politikalar biçiminde kurumsallaştırılmış bilgi teknolojilerinden, veri tabanları, kayıtlar ve çeşitli biçimlerdeki belgelemeye, yönetim felsefesinden, örgüt kültürüne, finansal ilişkilerden patentlere kadar bütün unsurların karışımını ifade eder(Çıkırcı ve Daştan, 2002; Şafaklı, 2006).

Yöneticilerin görevlerinden biri, bilgiyi işletmenin içine alıp bilginin şirketin malı haline gelmesini sağlamaktır. Ancak bu şekilde bilginin devamlılığı ve sürekli olarak geliştirilmesi sağlanabilir. İşletmelerde bilginin işletmeye ait olması sağlanabilirse yapısal sermaye de oluşturulmuş olabilir(Arıkboğa,2003).

Steward; (2003) “yapısal sermayeyi geceleri eve gitmeyen bilgi olarak tarif etmektedir”. Yapısal sermaye örgütün iş yapma becerisini artıracak felsefesini ve sistemini içermektedir. Diğer yandan, yapısal sermaye bilginin işletme faaliyetlerine süreklilik temelinde uygulanmasını teşvik eden örgütsel niteliklerdir. Öğrenmeyi ve öğrenenleri paylaşmaya özendirilen kültürel yapıyı da ifade etmektedir(Ertuğrul, 2000).

Organizasyonlar bilgiyi kendisi üretemezler, bireylerin örtülü bilgileri organizasyonel düzeyde bilgi üretmenin temelini oluşturur ve bu işin özünde daima katma değer üreten insanlar vardır. Şirket, ağzına kadar bilgi ile dolu olsa da genellikle bu bilgiler dağınık halde bulunurlar. Bilgi yönetimi ile; bu bilgiler “paketlenerek” şirket içinde kalır ve böylece şirketin yapısal sermayesinin bir parçası haline gelir. Temel hedef; paylaşılmış bilgi ve deneyimin sürekli yeniden işlenmesini, etkin bir biçimde kullanılmasını ve kollektif bilgi gelişimini sağlamaktadır(İşevi-Çelme,2005).

Yapısal sermayenin oluşturulmadığı bir işletmede entellektüel sermaye sadece insan sermayesinden ibaret hale gelir. Yapısal sermaye; etkinlik unsurları, işin yapılma süreci, süreç olarak yenilikçilik ve bilgiyi kodlayabilme gibi yapıları kapsamaktadır. Bu yapı aynı zamanda, çalışan başına düşen maliyetleri en aza indirir ve kârı en yükseğe çıkarır(Arıkboğa,2003).

İşletmeden işletmeye farklılık göstermekle birlikte örgüt içerisinde yapısal sermayeyi oluşturan unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür(Önce,1999; Çıkrıkçı ve Daştan,2002):

1. Yönetim felsefesi
2. Örgüt kültürü
3. Yönetim süreçleri
4. Bilgi sistemleri
5. Ağ sistemleri
6. Finansal ilişkiler
7. Patentler
8. Telif hakları
9. Dizayn hakları
10. Ticari sırlar
11. Ticari amblemler
12. Hizmetle ilgili amblemler

### **2.2.2. İlişkisel Sermaye**

İşletmelerin en önemli fonksiyonlarından biri pazarlamadır. Belirli dönemlerde belirli ekonomilerde bazen üretmek en önemli sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, 1950'li yılların ortalarından itibaren bazı işletmelerde pazarlama anlayışının etkinlik kazanmaya başladığı görülmüştür. 'Tüketiciyi tatmin ederek kâr sağlama' olarak da ifade edilen bu anlayış günümüze kadar artan bir ivme ile yayılmıştır. Neden ne olursa olsun bu gün işletmelerin faaliyetlerine yön veren önemli unsurlardan birinin müşteri olduğu açıktır. Doğal olarak işletmelerin faaliyetlerini yönlendiren bu unsurun işletmenin öz değeri içine katılması faydalı olmuştur(Arıkboğa,2003).

İlişkisel sermaye; işletmenin dış çevreyle olan müşteri sadakati, firma ünü, dağıtıcı ve toptancılarla olan ilişkileri gibi bağlantıları içerir ve işletme için katma değer oluşturabilecek işletme dışı tüm taraflarla ilgilidir. Entellektüel sermayenin bu boyutu, dağıtım kanalları, müşteri özellikleri, trendler ve rekabetçi yapı hakkında işletmenin sahip olduğu bilgilerden oluşur. Müşteri tatmini, süreklilik, finansal güç ve fiyat duyarlılığı ilişkisel sermayenin göstergeleridir(Ertuğrul,2000).

Enformasyon ve taşıdığı ekonomik gücün mal ve hizmet akışı yönüne kaymasıyla işletmelerin müşteri ilişkilerini yeni bir anlayışla yönetmesi hayati bir önem kazanmıştır. İşletmeler tıpkı insan kaynaklarına ve yapılarına yaptıkları gibi müşterilerine de yatırım yapmak zorundadır. İlişkisel sermaye birçok bakımdan insan sermayesine benzer, işletmeler çalışanlarına sadece birey olarak değerlerini artırmaları için değil, işletme adına bilgi üretmeleri için de yatırım yaptıkları gibi, müşteriler de işletmenin entellektüel sermayesinin gelişiminde önemli bir role sahiptir(Steward,1997).

İşletme içerisinde ilişkisel sermayenin unsurlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür(Ertuğrul, 2000; Guthrie,2001; Çıkrıkçı ve Daştan, 2002):

1. Markalar
2. Müşteriler
3. Müşteri sadakati
4. İşletme adı
5. Dağıtım kanalları
6. İş ile ilgili işbirliği
7. Lisans anlaşmaları
8. İstenen nitelikteki sözleşmeler
9. Franchising anlaşmaları

### **2.2.3. İnsan Sermayesi**

İşletmeler için; yetenekler, yetkinlikler, deneyim, özel beceri alanları, bireysel ya da grupsal uzmanlaşma olarak düşünüldüğünde, çalışanların temsil ettiği insan sermayesi önemli bir kaynaktır. Başarıda sürekliliğin sağlanması, örgütün bilgi, deneyim ve becerilerinin artırılmasına, bir başka deyişle çalışanların kişisel gelişimlerine yapılacak olan yatırımın ön planda tutulmasına bağlıdır. Fortune Dergisi yazarı Thomas Stewart, insan sermayesinin önemini şöyle vurgulamıştır: “Para konuşur, ama düşünemez; makineler çoğu kez insanoglunun yapabildiğinden daha iyi işler yapar ama icatta bulunamaz”(İşevi-Çelme,2005). Bu ifade insan kaynağının ne denli önemli ve vazgeçilmez olduğunun bir ifadesidir.

İnsanoğlu sürekli değişim ve gelişim halindedir. Bu sürekli gelişim beraberinde içinde bulunduğu organizasyonun da değişimini ve gelişimini sağlar. Bu sebeple insan kaynakları modern işletmelerin en önemli kaynağı ve sermayesi olarak görülmektedir.

Teknolojideki ilerleme ne kadar hızlı olursa olsun ve kas gücüne olan gereksinim ne kadar azalır azalsın buna karşın eğitilmiş, işletme

ile özdeşleşebilen ve öğrenebilen, öğrendiklerini sistemli bir şekilde paylaşabilen insan gücüne ihtiyaç artmaktadır. Özellikle 1980 sonrası işletme yönetimine ilişkin çalışmalarda; insan kaynakları ve ona ilişkin yeni yaklaşımlar ağırlıklı olmaya başlamıştır(Arıkboğa,2003).

İşletmelerin sahip olmak istedikleri, bilgi ve beceri düzeyi yüksek, sürekli öğrenen ve gelişen, sahip oldukları yetkinlikleri işletmenin çıkarları için kullanan ve paylaşan çalışanlardır (Coleman,1990). Bu çalışanlar ise, entellektüel sermayenin alt bileşeni olan “insan sermayesini” oluşturmaktadır.

İnsan sermayesi; bireyin sahip olduğu bilgi, beceri, eğitim, tecrübe, yeterlilik, sezgi ve tutumların işletmenin çıkarları için kullanılması ile ortaya çıkan kollektif yetenek(Johannessen, Olsen&Olaisen, 2005) olarak ifade edilebilir. İşletmelerin sahip oldukları insan sermayesi önemli bir girişim gücü olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Çünkü insan sermayesinin işletmelerin ürettikleri sonuçları olumlu olarak etkilediği düşünülmektedir(Baum&Silverman,2004;Chang&Birkett, 2004).

İşletmelerdeki insan sermayeni oluşturan yetkinlikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür(Steward,1997; Guthrie,2001):

1. Know-How ( Teknik Bilgi)
2. Eğitim
3. İşe Yönelik Özellikler
4. İş Değerlemesi
5. Girişimcilik
6. Rekabet ve Çatışma
7. Yaratıcılık
8. Kavrama
9. Değişebilirlik
10. Analitik Düşünce
11. Kavramsal Düşünce
12. Takım Çalışması
13. Sorun Çözebilme
14. İnisiyatif Kullanabilme
15. Özgüven



### 3. METODOLOJİ

Araştırmada literatürden elde edilen kuramsal bilgilerin ışığında verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında anket tekniği tercih edilmiş ve insan sermayesi düzeyini belirlemek için 75 sorudan oluşan tutum ölçeği kullanılmıştır. Soru formunun oluşturulmasında insan sermayesini oluşturan onbeş yetkinlik boyut kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan insan sermayesi ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda genel güvenilirlik düzeyi Cronbah Alpha 0,89 olarak tespit edilmiştir. Bu değer sosyal bilimler için yeterli bir güvenilirlik olarak kabul edilebilir.

Bu araştırma hizmet ve sanayi sektöründeki alt, orta ve üst düzey yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmadaki evren için belirlenecek yöneticilerin görev yaptıkları işletmelerinden hizmet sektörü için turizm işletmeleri, sanayi sektörü için ise otomotiv işletmeleri örneklem sahası olarak seçilmiştir.

Araştırma için seçilen turizm işletmeleri; yoğun olarak faaliyette buldukları alanlara göre belirlenmiştir. Bu kapsamda "Türkiye'deki turizm işletmelerinin sayısının dağılımına yoğun olduğu iller" ([www.turizm.gov.tr](http://www.turizm.gov.tr)): İstanbul, Antalya, Muğla, Aydın ve Ankara araştırmanın birinci uygulama alanını oluşturmaktadır.

Diğer yandan araştırmaya konu olan diğer sektör olan otomotiv işletmeleri, yine yoğun olarak faaliyet gösterdikleri alanlara göre belirlenmiştir. Bu kapsamda (OSD,2007,s.1): İstanbul, Ankara, Kocaeli, Sakarya, ve Aksaray araştırmanın diğer bir uygulama sahasını oluşturmaktadır.

Araştırmanın bu kadar geniş bir alanı kapsaması, söz konusu alan ve işletmelerin tümüne ulaşmada bir takım zorlukları gündeme getirmektedir. Bu sebeple, araştırmada belirlenen evren üzerinden örneklem alınma yoluna gidilmiştir.

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına yönelik çeşitli formüller verilmekle birlikte bu araştırmada Örneklem sayısının belirlenmesinde basit tesadüfi örneklem formülünden yararlanılmıştır (Yamane, 2001, s.116-117):

Araştırmada birinci uygulama alanı olan turizm işletmeleri için en çok turist çeken beş ilde uygulama yapılmış olup bu beş ildeki 4 ve 5 yıldızlı turizm işletmelerindeki çalışan işgörenler yaklaşık 260.000 kişi olup ([turizm.gov.tr](http://turizm.gov.tr)), %10'u yönetici pozisyonunda olduğu varsayı-

dığında 26.000 kişi evreni oluşturmaktadır. Uygulanan basit tesadüfi örneklem formülü ile örneklem çapı  $\geq 378$  kişi olarak tespit edilmiştir.

Diğer yandan ikinci uygulama alanı olan otomotiv işletmeleri için Türkiye’de bulunan otomotiv işletmelerinde çalışan yönetici pozisyonundaki işgörenler evreni oluşturmaktadır. Buna göre, toplamda 42.797 kişinin çalıştığı otomotiv işletmelerinde yaklaşık 8636 kişi yönetici pozisyonunda bulunmaktadır(OSD,2007,s.38). Bu sayı evrenimizi oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örneklem formülü uygulandığında, otomotiv işletmeleri için örneklem çapı  $\geq 367$  kişi olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan soru formunun, birinci bölümünde sosyo-demografik sorulara, ikinci bölümünde insan sermayesini oluşturan faktörlere ilişkin sorulara yer yerilmektedir. Soru formunda beşli dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS programı ile analiz edilmiştir.

#### 4. ÖRNEKLEM İSTATİSTİKLERİ

Araştırmaya katılan lider yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin (yaş, cinsiyet, mesleki tecrübe, eğitim) dağılımları ve sektörlerle göre dağılımı aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo-1: Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

Yaş Dağılımı	Otomotiv		Turizm		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
20-29 yaş aralığı	250	27,98	272	30,45	522	58,43
30-39 yaş aralığı	139	15,66	148	16,68	287	32,34
40-49 yaş aralığı	1	,0011	82	9,22	83	9,22
50 ve üzeri yaş aralığı	1	,0011	1	,0011	2	,002
<b>Toplam</b>	<b>391</b>	<b>43,65</b>	<b>503</b>	<b>56,35</b>	<b>894</b>	<b>100,0</b>
Cinsiyet	Otomotiv		Turizm		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Bayan	117	13,09	129	14,43	246	27,52
Bay	274	30,65	374	41,83	648	72,48
<b>Toplam</b>	<b>391</b>	<b>43,74</b>	<b>503</b>	<b>56,26</b>	<b>894</b>	<b>100,0</b>
Mesleki Tecrübe	Otomotiv		Turizm		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
0-2 yıl aralığı	111	12,44	106	11,87	217	24,31
3-10 yıl aralığı	244	27,29	258	28,87	502	56,16
11-20 yıl aralığı	35	3,94	120	13,44	155	17,38
21 ve üzeri yıl aralığı	1	,0011	19	2,13	20	2,13
<b>Toplam</b>	<b>391</b>	<b>43,69</b>	<b>503</b>	<b>56,31</b>	<b>894</b>	<b>100,0</b>
Eğitim Değişkeni	Otomotiv		Turizm		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Mühendislik ile ilgili Eğitim	366	40,99	3	,003	369	40,99
Turizm İşletmeciliği Eğitim	0	0,00	365	40,89	365	40,89
İktisadi ve İdari Bilimler Eğt	25	2,89	102	11,43	127	14,32
Yabancı Diller Eğitimi	0	0,00	33	3,79	33	3,79
<b>Toplam</b>	<b>391</b>	<b>43,88</b>	<b>503</b>	<b>56,11</b>	<b>894</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarının dağılımı Tablo-1’de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin en fazla 20-29 yaş aralığında %58,43 ile en az 50 ve üzeri yaş aralığında %0,02 ile katıldıkları görülmektedir. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında ise, 246 kişi ile %27,52’i bayanlar, 648 kişi ile %72,48’i baylardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanların mesleki tecrübelerine göre dağılımına bakıldığında; 0-2 yıl aralığında mesleki tecrübesi olan 217 kişinin %24,31 ile, 3-10 yıl aralığında mesleki tecrübesi olan 502 kişinin %56,16 ile, 11-20 yıl aralığında mesleki tecrübesi olan 155 kişinin %17,38 ile ve 21 ve üzeri yıl aralığı mesleki tecrübesi olan 20 kişinin %2,13 oranında araştırmaya katıldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumu değişkenlerine göre dağılımında ise; mühendislik ile ilgili eğitim alan (Endüstri Mühendisi, Makine Mühendisi vb.) 369 kişinin %40,99 oranında, turizm işletmeciliği ile ilgili eğitim alan 365 kişinin %40,89 oranında, iktisadi ve idari bilimler eğitimi alan (İşletme, İktisat, Kamu Yönetimi, vb.) 127 kişinin %14,32 oranında ve yabancı diller eğitimi alan (İngilizce, Almanca, Rusca vb.)33 kişinin %3,79 oranı ile araştırmaya katıldığı görülmektedir.

## **5. BULGULAR**

Araştırmaya katılan lider yöneticilerin entellektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesini oluşturan yetkinlikler kapsamında sektörel farklılaşmasına ilişkin t-testi tablo-2’de verilmiştir.

Tablo-2: Entelektüel Sermaye Yetkinlikleri Kapsamında Yönetici Liderlik Davranışının Sektörel Farklılaşması

		Sayı	Ortalama	Std. Sapma		
<b>Know-How Ortalaması</b>	Otomotiv	391	4,0317	,46101	3,961	,000
	Turizm	503	3,8895	,58237		
<b>Eğitim Ortalaması</b>	Otomotiv	391	4,0491	,50783	2,916	,004
	Turizm	503	3,9511	,49111		
<b>İşe Yönelik Özellikler Ort.</b>	Otomotiv	391	3,7381	,57393	-3,801	,000
	Turizm	503	3,8771	,51675		
<b>İş Değerlemesi Ortalaması</b>	Otomotiv	391	3,8895	,53346	2,577	,010
	Turizm	503	3,7964	,53758		
<b>Girişimcilik Ortalaması</b>	Otomotiv	391	3,0619	,56492	-1,080	,280
	Turizm	503	3,1109	,74685		
<b>Rekabet ve Çatışma Ort.</b>	Otomotiv	391	2,9386	,59753	-5,673	,000
	Turizm	503	3,1924	,71066		
<b>Yaratıcı Düş. Ortalaması</b>	Otomotiv	391	3,3110	,57276	-5,789	,000
	Turizm	503	3,5658	,70892		
<b>Kavrama Ortalaması</b>	Otomotiv	391	3,6251	,52378	-4,983	,000
	Turizm	503	3,8374	,70470		
<b>Değişebilirlik Ortalaması</b>	Otomotiv	391	3,6609	,54770	2,265	,024
	Turizm	503	3,5742	,58307		
<b>Analitik Düşünce Ortalaması</b>	Otomotiv	391	3,7494	,43204	2,454	,014
	Turizm	503	3,6545	,66295		
<b>Kavramsal Düşünce Ort.</b>	Otomotiv	391	3,6363	,54764	-3,376	,001
	Turizm	503	3,7757	,65872		
<b>Takım Çalışması Ortalaması</b>	Otomotiv	391	3,1023	,41407	-2,419	,016
	Turizm	503	3,1857	,57570		
<b>Sorun Çözme Ortalaması</b>	Otomotiv	391	3,4680	,34160	-,483	,629
	Turizm	503	3,4827	,51927		
<b>İnisiyatif Kull. Ortalaması</b>	Otomotiv	391	3,6046	,48239	-,76	,444
	Turizm	503	3,6390	,77		
<b>Özgüven Ortalaması</b>	Otomotiv	391	3,4875	,53014	-2,649	,008
	Turizm	503	3,5809	,51784		

Araştırmaya katılan işgörenlerin insan sermayesi yetkinlik kriterleri ortalaması ile sektör türü dağılımları arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığına bakılmış olup, 0,05 önem seviyesinde; girişimcilik, sorun çözme, inisiyatif kullanabilme yetkinlik ortalamalarında ilişki bulunamamıştır. Buna karşın; know-how (teknik bilgi), eğitim, işe

yönelik özellikler, iş değerlemesi, rekabet ve çatışma, yaratıcılık, kavrama, değişebilirlik, analitik düşünce, kavramsal düşünce, takım çalışması, özgüven yetkinlik ortalamalarında 0,05 önem seviyesinde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Diğer bir ifade ile insan sermayesini oluşturan 15 yetkinlik kriteri açısından otomotiv ve turizm sektöründe farklılaşma olup olmadığına bakılmış ve 3 yetkinlik kriterinde farklılık bulunamamasına karşın 12 yetkinlik kriterinde farklılık görülmüştür.

## **6. SONUÇ ve ÖNERİLER**

Dünya yirmi birinci yüzyılda endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecini sağlamasıyla birlikte; yeniçağ bilgi çağı olarak adlandırılmış ve her alanda olduğu gibi işletmecilik alanında da bilginin ve bilginin değere dönüşmüş hali olan entellektüel sermayenin önemi artmıştır. Yaşanan bu gelişmeler ile birlikte kuşkusuz, bilginin paylaşılması, geliştirilmesi ve ulaşılması da kolaylaşmıştır.

Diğer yandan, işletmeler için sadece kayıtlı değerler olan maddi ve mali varlıklar değil, marka değeri, organizasyon yapısı, müşteri ilişkileri ve müşteri ağı, çeşitli anlaşmaları ve insan kaynakları gibi kayıtlı olmayan varlıkları da önemini ve değerini gün geçtikçe artırmıştır.

Yeni organizasyonların önem verdiği değere dönüştürülen bilgi olan “entellektüel sermaye” ile işletmelerin gelişme ve ilerleme gücünü hem de rekabet avantajı sağlamaktadır.

Entellektüel sermayeyi oluşturan “yapısal”, “ilişkisel” ve “insan sermayesi”nden işletmeler için en hareketli ve dinamik olanı insan kaynağıdır. İnsan sermayesinin sahip olduğu yetkinlik ile işletmeler bir anda varlıklarının değerlerini birkaç kat artırabilmektedirler. Diğer yandan insan sermayesi organizasyonun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir güç oluşturmaktadır.

Araştırma konusu da olan insan sermayesi yeni organizasyonların belki de en değerli hazineleri olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmada insan sermayesini oluşturan yetkinlikler olan 15 yetkinliğin sektörel farklılaşması ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## Sonuç

Araştırma sonuçlarında araştırma problemini destekleyici sonuçlar elde edilmiştir. Bununla birlikte araştırmada yapılan analiz ve testler kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

1. Araştırmada lider yöneticilik davranışının entelektüel sermaye kapsamında turizm ve otomotiv sektörlerinde farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmış olup, böyle bir farklılaşmanın gerçekleştiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla **H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmiştir.**

2. Araştırmada entelektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesini oluşturan 15 yetkinlik kriteri kapsamında sektörel farklılaşmanın ne düzeyde olduğuna ve bu yetkinliklerin hangi sektörde daha fazla yoğunlaştığına bakılmıştır. Tablo-2'den de anlaşılacağı gibi; 7 yetkinlik kriteri (**işe yönelik özellikler, rekabet ve çatışma, yaratıcı düşünce, kavrama, kavramsal düşünce, takım çalışması, özgüven**) turizm sektöründe daha yüksek düzeyde olduğu, 5 yetkinlik kriterinin (**know-how, eğitim, iş değerlemesi, değişebilirlik, analitik düşünce**) otomotiv sektöründe daha yüksek düzeyde olduğu ve 3 yetkinlik kriterinde (**girişimcilik, sorun çözebیلme inisiyatif kullanabilme**) ise farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir.

## Öneriler

1. Yeni yüzyılla birlikte İşletmeler özellikle rekabet ve teknolojik ilerlemeler ile ilgili büyüme ve gelişme süreci içerisinde ilerlemektedirler. Dolayısıyla bu süreç içerisinde lider yöneticilerin sahip oldukları ve olmaları gereken özellikler ve yetkinlikler işletmeler için büyük öneme sahip olmaktadır. Bu nedenle; turizm ve otomotiv sektöründeki işletmelerin sahip oldukları lider yöneticilerinin tespiti ve seçimin konusunda yetkinlik kriterleri dikkate alınmalıdır.

2. Modern işletmeler için istenilen liderlik tarzı olan lider yöneticilik davranışı, belirli yetkinlik kriterlerine göre belirlenmektedir ve işletmeler lider yöneticilerini seçerken ve gelişimini sağlarlarken, bu yetkinlik kriterlerini kullanmaları işletmenin insan kaynakları açısından yararına olacaktır.

3. Otomotiv sektöründeki işletmelerinde görev yapan yönetici liderler, “know-how, eğitim, iş değerlemesi, değişebilirlik ve analitik düşünce” gibi yetkinlikleri yeteri düzeyde iken “işe yönelik özellikler,

rekabet ve çatışma, yaratıcı düşünce, kavrama, kavramsal düşünce, takım çalışması ve özgüven” gibi yetkinliklerinde geliştirilmesi konusunda sektördeki işletmeler tarafından eğitim ve danışmanlık faaliyetleri yürütülmelidir. Çünkü liderlik davranışı doğuştan bir özellik olduğu gibi sonradan da geliştirilebilecek bir davranıştır.

4. Turizm sektöründeki işletmelerinde görev yapan yönetici liderler de ise, “işe yönelik özellikler, rekabet ve çatışma, yaratıcı düşünce, kavrama, kavramsal düşünce, takım çalışması ve özgüven” gibi yetkinlikleri yeteri düzeyde iken “know-how, eğitim, iş değerlemesi, değişebilirlik ve analitik düşünce” gibi yetkinliklerinde geliştirilmesi konusunda işletmeler tarafından eğitim ve danışmanlık faaliyetleri yürütülmelidir.

#### **Araştırmacılara öneriler:**

Bu araştırmada lider yöneticilik davranışının entelektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesini oluşturan yetkinlikler kapsamında farklılaşması analiz edilmiştir. Dolayısıyla lider yöneticilik davranışındaki farklılaşmada diğer başka faktörlere bakılmamıştır. Bu açıdan lider yöneticilik davranışına farklı açılardan da bakılabilir.

Araştırmada entelektüel sermayenin insan boyutu üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın kapsam ve sınırlılığını da oluşturan yetkinlik kriterleri konusunda yeni araştırmalar ve yetkinlik kriterleri geliştirilebilir.

Araştırmada kullanılan insan sermayesi yetkinlik kriterleri yapılacak yeni araştırmalar için kullanılacak bir ölçek olarak önerilebilir.

#### **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

Arıkboğa, F. Ş. (2003). **Entelektüel Sermaye**, Derin Yayınları, İstanbul.

Baum, J.A.C., Silverman, B.S., (2004). “Picking Winners or Building Them? Alliance, Intellectual, and Human Capital as Selection Criteria in Venture Financing And Performance Of Biotechnology Startups”, **Journal of Business Venturing**, Vol.19, pp. 411-436.

Bontis, N. (1998). “Managing Organizational Knowledge By Diagnosing Intellectual Capital”, **Measuring & Valuing Intellectual Capital**, New York.

**Kamu-İş; C:10, S:3/2009**

- Büyüközkan, G. (2002). “Entellektüel Sermaye Yönetimi”, **KalDer Forum**, Nisan-Mayıs-Haziran, s.35-44.
- Coleman, J. S. (1990). **Foundations of Social Theory**. Boston: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Chang, L., Birkett, B., (2004). “Managing Intellectual Capital in a Professional Service Firm: Exploring the Creativity-Productivity Paradox”, *Management Accounting Research*, Vol.15, pp.7-31.
- Çetiner, E.,(1995). *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*, Ankara, Tutibay Yayınları.
- Çıkrıkcı M.; Daştan A. (2002). “Entellektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması”, **Bankacılık Dergisi**, Sayı:43, Sayfa:18-32.
- Edvinsson, L. (1997), “Developing Intellectual Capital at Skandia”, **Long Range Planning**, Cilt:30, Sayı: 3, s.366-373.
- Edvinsson, L., Malone, S.M., (1997). **Intellectual Capital: Realizing Your Firm’s True Value by Finding Its Hidden Brainpower**. Harper Collins Publishers, New York.
- Ertuğrul, M. (2000). “Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entellektüel Sermaye”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Sayı:15. Ekim-Kasım.
- Guthrie J. (2001). “The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital”, **Journal of Intellectual Capital**, Cilt.2, Sayı:1, s.24-41.
- İşevi, A. S., Çelme, B.,(2005). “Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entellektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak”, *Bilgi Dünyası*, Cilt.6, Sayı:2, s.251-267.
- Johannessen J.A., Olsen, B., Olaisen, J., (2005). “Intellectual Capital as a Holistic Management Philosophy: A Theoretical Perspective”, **International Journal of Information Management**, Vol.25, pp.151-171.
- Lev, B., (2001). **Intangibles: Management, Measurement, and Reporting**. Brookings Institution Press, Washington, DC.,
- Roos, G., Roos, J. (1997). “Measuring Your Company’s Intellectual Performance”, **Long Range Planning**, Cilt:30, Sayı: 3, s.413-426.
- Rudez, H.N., Michalic, T., (2007). “Intellectual Capital in the Hotel Industry: A Case Study From Slovenia”, **Hospitality Management**, Vol. 26, pp.188-199.



- Stewart, T. A. (1997). **Entellektüel Sermaye**, (Çev: Nurettin Elhüseyni). Mess Yayınları, Ankara.
- Sveiby, K.E., (1997). **The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets**. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Şafaklı, O.K. (2006). “Entellektüel Sermayenin İnsani Boyutu Üzerine KKTC Şube Bankalarına Yönelik Bir Uygulama”, “**İş, Güç**” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, s.79-88.
- Yamane, T. (2001). **Temel Örnekleme Yöntemleri. (Birinci Baskı)**. Çeviren: Alptekin ESİN, M. Akif BAKIR, Celal AYDIN ve Esen GÜRBÜZSEL. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Yılmaz, R., (2006). “İşletme İçin Yeni Girişim Fikirlerinin Değerlendirilmesi ve İşletme Stratejisine İlişkilendirilmesinde Dengeli Performans Ölçüm Sistemi (Balanced Scorecard) ve Bir Uygulama Örneği”, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi **Uluslararası Girişimcilik Kongresi**, 25-27 Mayıs 2006 Bişkek, s.65-82.