

Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Bakış Açısıyla Eğitim Kurumları

Türkan Argon¹

Sibel Burukoğlu²

Özet

Bilgiyi üretmenin ve doğru şekilde kullanmanın öneminin giderek arttığı günümüz örgütlerinde, bilgi, beceri ve uzmanlık yönünden gelişmiş bireylerin örgütler için değerli kaynak haline geldiği bir gerçektir. Hızla değişen rekabet koşulları, küreselleşmenin güçlü etkisi ve bilişim teknolojisindeki gelişmeler, tüm sektörlerde örgütsel süreç ve sistemlerin yanı sıra insan kaynaklarına odaklanmayı gerekli kılmaktadır. Çünkü katı rekabet yarışında örgütleri öne geçiren ve sürdürülebilirlikte örgüte üstünlük sağlayan en önemli faktör örgütün insan kaynakları diğer bir ifadeyle entelektüel sermayesidir. Bu yüzden örgütler, bilimsel gelişmelere ayak uydurabilmek ve yeni teknolojiler üretebilmek için insan kaynaklarını etkili kullanmak ve rekabet gücünü artırmak zorundadır. Dolayısıyla örgütler, entelektüel sermayesini geliştirmek ve yönetmek için daha çok yatırım yapmaya önem vermelidir. Böylece etkili ve verimli bir entelektüel sermaye yönetimi sağlanarak örgütün başarısı ve sürdürülebilirliği sağlanacaktır.

GİRİŞ

Günümüz dijital çağında örgütlerin bilime ve bilişim teknolojilerinin geliştirilmesine yönelik yaptığı yatırımlar, teknoloji ve bilgiye dayalı üretimin önemini artırmış, küreselleşmenin de etkisiyle bilgi, örgüt açısından önemli bir sermaye unsuru haline gelmiştir. Bilgi sarmalı ile karşı karşıya kalan örgütlerin bu unsuru ekonomik değere dönüştürmesi, entelektüel sermaye kavramına daha fazla önem vermesine neden olmuştur. Çünkü entelektüel sermaye,

1 Prof. Dr., BAİBÜ, Eğitim Fakültesi, Bolu, argon_t@ibu.edu.tr

2 Müdür Yardımcısı, MEB, Vilayetler Hizmet Birliği Anaokulu, Bolu, brkgsbl24@gmail.com

örgütlerin yenilikçi ve dinamik bir yapıya sahip olmasını sağlamasının yanı sıra sürekli yaratıcı fikirler ve stratejiler üreterek geleceğe yön vermesine ve örgütsel sürdürülebilirliğin devamına da katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin yaşanan sosyal, toplumsal ve kültürel değişimler ile teknolojik ve bilimsel gelişmeler ışığında oluşan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi ve sürdürülebilirliklerini sağlaması, güçlü bir entelektüel sermayeye sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır. Toplumsal düzenin en belirleyici faktörü ve eğitim sisteminin en temel parçası olan okullar için de entelektüel sermaye önemini hızla artırmaktadır. Bu düşünceler ışığında yapılan bu çalışma ile örgütlerdeki entelektüel sermaye yönetimi ile örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişki eğitim kurumları açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmada önce entelektüel sermaye yönetimi sonra örgütsel sürdürülebilirlik ele alınıp aralarındaki ilişki ortaya konulmuş, ardından bu kavramlar ve ilişkileri eğitim kurumları açısından tartışılmaya çalışılmıştır.

1. Entelektüel Sermaye Yönetimi

Entelektüel sermaye yönetimi, önemi her geçen gün anlaşılan, örgütlere değer kazandırıp, fark yaratan yaklaşımlardan biridir. Entelektüel sermaye yönetiminin anlaşılabilirliği açısından önce entelektüel sermaye kavramı ve boyutları ardından entelektüel sermaye yönetimi ele alınmıştır.

1.1.1. Entelektüel Sermaye

1969'da ilk kez John Kenneth Galbraith'in tanımladığı ve "entelektüel faaliyetler bütünü" olarak ifade edilen entelektüel sermaye kavramı, örgütlerin birbiriyle rekabet etmesini kolaylaştıran ve örgütün piyasa ile mali değerinin farkından oluşan önemli bir faktördür (Güngör ve Celep, 2016). Entelektüel sermayenin ilk uygulaması, 1990'da İsveçli Skandia şirketinde "Entelektüel Sermaye" adıyla kurulan birim tarafından yapılmış, bu birim dünya genelinde pek çok örgütün uyguladığı ve entelektüel sermayenin ölçülmesine yönelik, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerine odaklandıkları çalışmalar yapmıştır (Bekmezci, Orçanlı ve Eroğlu, 2020). Thomas Stewart da 1991'de yazdığı "Beyin Gücü" adlı makalesinde, entelektüel sermayeyi "çalışanlar tarafından bilinen, örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan bütün unsurlar" olarak tanımlamış (akt: Karkuş ve Çobanoğlu, 2013), örgütün entelektüel sermayesinin süreçler, kullanılan teknolojiler, patentler, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçilerin tamamından oluştuğunu belirtmiştir.

Entelektüel sermaye ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında; Stewart'ın (1997) bir örgütü diğerlerinden avantajlı kılan tüm bilgiler ve entelektüel malzemeler olarak tanımlarken; Nahapiet ve Ghoshal'ın (1998) örgüte refah

sağlayan ve biliş kapasitesi açısından en değerli kaynaklarından biri; Jacobsen ile Hofman-bang'ın (2005) ise “geleneksel bilançosunda gösterilmeyen ancak örgütün gelecekteki başarısı için hayati önem taşıyan faktörlerin tümü” olarak tanımladıkları görülmektedir. Akyüz'e (2006) göre ise entelektüel sermaye, bütün örgütlerin ulaşmayı hedefledikleri değerleri oluşturan bilgi, deneyim, fikirler gibi faktörlerin tümüdür. Yapılan tanımlar doğrultusunda; bir örgütün sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim, yetkinlik düzeyi ve örgütün altyapı, donanım ve kültürel özellikleriyle elde ettiği tüm bilgilerin örgütün entelektüel sermayesi olarak nitelendirilebileceği ortaya çıkmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2018). Bu bağlamda entelektüel sermayenin, örgüt için faydalı ve önemli bir değere dönüştürülebilen, örgüte her açıdan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandırabilen, fakat taklit edilemeyen ve örgütte insana bağlı olarak değişen ve gelişen bilgi varlıklarından oluştuğu söylenebilir.

Örgütün sahip olduğu bilgi sistemleri, finansal ilişkiler, teknoloji, hizmet anlayışı, deneyim, yönetim felsefesi vb. olguları kapsayan, orijinal fikirlerini ürün, hizmet ve değerlere dönüştürebilme yeteneği olarak da tanımlanabilen entelektüel sermaye (Karacan, 2004), örgütün doğru ve etkin yönetilmesini sağladığı gibi değişim ve rekabet ortamında sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasını da kolaylaştırmaktadır (Acar, 2018). Bu açıdan bakıldığında entelektüel sermayenin örgütlerin yapısını, sistemlerini, yönetsel süreçlerini, stratejilerini ve müşteri ilişkilerinin bütününe oluşturduğu düşünülürse, örgüt ağacını besleyen, onu ait olduğu toprağa yani sektörüne sıkıca bağlayan ve geleceğe taşıyan kökleri olduğu değerlendirilebilir (Alagöz ve Özpeynirci, 2007). Örgütsel açıdan önemli bir yönetsel sorumluluk olarak görülen, örgütün rekabet avantajının devamını sağlayan, maddi olmayan varlıkların tümü olan entelektüel sermaye, örgütlerin türüne, yapısına, büyüklüğüne hatta coğrafi yerleşimine bakılmaksızın gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır (Karacan, 2004). Çünkü örgütün yapısında olan ve değerini belirleyen tüm bu soyut olgular, örgütü değişen koşullara karşı güçlü kılmakta ve geleceğe taşımaktadır. Bu bağlamda entelektüel sermayenin tek bir hedefe yönelik olmadığı, örgüt içi ve dışı tüm etkileşim ve ilişkilere bağlı sürdürülebilir bir kavram olduğu ifade edilebilir.

1.2. Entelektüel Sermaye Boyutları

Örgüte özgü bakış açısıyla, belli bir amaca yönelik olmadığına entelektüel sermayenin yönetilmesi ve kullanılabilmesi mümkün olmadığından, bu sermayeyi oluşturan unsurların tanımlanması önemlidir (Karacan, 2004). Alan yazında entelektüel sermayenin farklı biçimlerde sınıflandırıldığı göze çarpmaktadır. Entelektüel sermayenin boyutlarını, Sveiby (1998) bireysel yetenek, iç yapı ve dış yapı olarak üç başlıkta ele alırken, Brooking (1998)

bilgi sermayesi varlıkları, altyapı varlıkları, insan odaklı varlıklar ve piyasa varlıkları olarak boyutlandırmıştır. Bontis (1999) ise insan sermayesi, sosyal (ilişkisel) sermaye ve örgütsel (yapısal) sermaye şeklinde temellendirerek, sosyal sermayeyi daha detaylı olarak ele almıştır. Yapılan sınıflandırmalarda entelektüel sermaye boyutlarının, farklı perspektiflerden ele alınarak değerlendirilmesi söz konusu olsa da genel olarak insan sermayesi, örgütsel sermaye ve sosyal sermaye olmak üzere üç başlıkta sınıflandırıldığı görülmektedir. İnsan sermayesi, örgüt çalışanlarının problem çözme yeteneği, bilgi birikimi, liderlik, inovasyon ve girişimcilik becerilerini kapsarken; örgütsel kapasite olarak da ifade edilen örgütsel sermaye örgütlerin yapısı, bilgi sistemleri, stratejik alt yapısı ve süreçlerinin tümünü kapsamaktadır. Sosyal sermaye ise örgütün toplumla ilişkisini göstermekte, çalışanların örgüte bağlılığını ortaya koymaktadır (Acar, 2018). Entelektüel sermaye yönetimi açısından bu boyutlar ayrı ayrı ele alınsa da birbirinden ayrılmaz nitelikte bir bütünün parçaları oldukları söylenebilir. Çünkü her bir boyut bilgi odaklı olmasının yanı sıra birbirini etkilemekte ve uzun vadede örgüte bir değer kazandırmaktadır (Akan, Başar ve Şahin, 2014). Nitekim entelektüel sermaye ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, örgütsel yönetim anlayışında bazı değişim ve gelişmelerin ortaya çıktığını, örgütlerin ileriye dönük planlamalarını yaparken entelektüel sermayesini etkili ve verimli şekilde yönetmek için gerekli adımları atmaya başladıklarını göstermektedir (Karacan, 2004). Örgütler özellikle insan ve sosyal sermayesinde süreklilik sağlamak amacıyla, örgütsel sermayelerini güçlendirmeye çalışmışlar, bu doğrultuda çalışanların iş tatminini artırarak iş gücünde kayıp yaşanmaması adına çeşitli önlemler almışlardır (Ercan, Cavbin ve Menteş, 2018). Böylelikle örgütsel süreçlerin eksiksiz ve doğru biçimde yürütülerek, hedeflerine kolaylıkla ulaşmayı ve sürdürülebilirliklerini sağlamayı amaçlamışlardır.

Örgütler elde ettikleri bilgiyi ya da kendilerine ait soyut olguyu, amaçları doğrultusunda kullanabildikleri oranda değer elde edebilmekte aynı ölçüde örgütsel sermayelerine aktarabilmektedir (Karakuş ve Çobanoğlu, 2013). Bu süreç gerçekleşmediğinde, sahip olunan bilginin entelektüel sermaye açısından örgüte herhangi bir yararı ve getirisinin bulunması oldukça zordur. Bunun yanında çalışana ait yetkinliklerin, örgüte değer katmak için kullanıldığında entelektüel sermayenin bir parçası olabildiği, örgütsel sermayenin oluşturulmadığı bir örgütte ise entelektüel sermayenin sadece insan sermayesinden ibaret kaldığı unutulmamalıdır (Karacan, 2004). Bu yüzden örgütsel sermayenin, örgütte zor oluşturulan, ancak kolay kontrol edilen bir unsur olduğu söylenebilir (Görmüş, 2009). Bu çalışmada ise entelektüel sermaye kavramı Saint-Onge'nin (1996) sınıflandırması olan insan, örgütsel (yapısal) ve sosyal (ilişkisel) sermaye olarak üç boyutta incelenmiştir.

İnsan Sermayesi

Entelektüel sermayenin en temel boyutu olarak kabul edilen insan sermayesi, örgüt çalışanlarının bireysel anlamda sahip olduğu tüm yetkinliklerin toplamıdır (Örgün ve Kalay, 2018). Bu bağlamda insan sermayesi, mesleki-teknik bilgi, yeterlilik, yetenek ve girişimcilik gibi çeşitli bileşenlerden oluşmaktadır (Acar, 2018). Başka bir görüşe göre ise insan sermayesi sadece bilgi ve yetenekten değil, aynı zamanda zeka, yaratıcılık, hayal gücü, güvenilirlik, takıma uyum, motivasyon gibi özellikleri de kapsayan oldukça geniş yelpazeli bir kavramdır (Alagöz ve Özpeynirci, 2007). Bu doğrultuda, Stewart (1997) insan sermayesini, bireyin örgütün amaçlarına hizmet etmek ve sorunlara çözümler üretmek için ihtiyaç duyduğu yetenekleri olarak ele alırken; Karakuş (2008) insan sermayesinin temelini, örgüt çalışanlarının, örgüt için kişisel yetenek, stratejik bilgi, yaratıcılık ve donanımını kullanarak ürettikleri değerler ile onlardan beklenen davranışların oluşturduğunu belirtmektedir. Akyüz (2006) yapılan açıklamaları biraz daha genişleterek, insan sermayesinin temelinde insanın sahip olduğu bilginin yer aldığını ve kişinin eğitim düzeyinin, yaşama ve mesleğe yönelik kişisel tecrübelerinin, genetik geçmişinin ve davranışlarının da bu sermayeyi oluşturduğunu belirtmiştir. Yapılan tanım ve açıklamalar insan sermayesinin, örgütün hem bugünü hem de geleceği için gerekli tüm yenilik ve değişimlerin kaynağı olduğunu göstermektedir.

Örgütlerin insan sermayesinden etkili ve verimli şekilde yararlanabilmeleri için sahip oldukları bu sermayeyi örgütsel sermayeye dönüştürmeleri ve çalışanlarının sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek, donanım ve yeterliliklerini örgüte değer kazandıracak biçimde kullanmaları gerekmektedir (Aslanoğlu ve Zor, 2006). Örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri kadar örgütsel değer yaratmaları için de yine örgütün gelişmiş insan sermayesine sahip olması gerekmektedir (Aydın, Ceylan ve Köse, 2012). Örgütler bu doğrultuda insan sermayesini geliştirmek için dışardan nitelikli iş gücü alabilir ya da kendi çalışanlarının bilgi ve becerilerini artırıp onları yetiştirebilirler (Karakuş, 2008). Çünkü çalışanların bilgi, yetenek, yaratıcılık, tasarım geliştirme, karar verme becerileri vb. yeterlilikleri, insan sermayesinin en temel kaynağı olup, hiçbir örgüt bunu göz ardı edemez. Bu yüzden örgütlerin amaçları doğrultusunda insan sermayesine doğru yatırımları yapmaları, örgütlerin sürdürülebilirlikleri ve yüksek performansları için büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel açıdan insan sermayesinin öncelikli hedefinin, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek adına yeni fikir, oluşum, ürün, hizmet veya yenilik yaratmak olduğu göz önüne alındığında (Acar, 2018); bunu sağlamak için gerekli zemini oluşturacak kişinin öncelikli olarak yönetici olduğu ortaya

çıkılmaktadır. Bu açıdan, insan sermayesinin etkin bir biçimde yönetilmesi sürecinde örgüt yöneticilerine büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir. Örgüt yöneticileri, bu süreçte çalışanların eğitimlerine önem vererek, onların motivasyon ve iş tatminini artırarak, örgütlerinde insan sermayesinin niteliğini geliştirebilirler (Alagöz ve Özpeynirci, 2007). Bunun yanı sıra insan sermayesinden daha fazla yararlanmak için, örgütsel amaçlar doğrultusunda birtakım stratejiler geliştirerek, çalışanların bilgilerinin bir kısmının örgütsel sermayeye aktarılıp, böylece çalışan işten ayrılırsa bile bilgilerin bir kısmının örgütte kalmasını sağlayabilirler (Görmüş, 2009).

Görüldüğü gibi insan sermayesi, örgütün varlığını sürdürebilmesi için temel bir faktör olup, örgüt içinde tüm çalışanların deneyim, yetenek, beceri ve bilgilerinin toplamı, diğer bir ifade ile entelektüel sermayenin yaşam kaynağıdır (Örgün ve Kalay, 2018). Dolayısıyla örgütte çalışanların eğitim ve yetiştirme düzeylerinin artması ile üretkenlik, yaratıcılık, bilgi, beceri, uzmanlık ve deneyimleri de artacaktır (Bontis, 1999). Diğer bir ifade ile çalışanların eğitime ve gelişmesine yapılan yatırım, örgütün insan sermayesini geliştirecektir (Demir ve Yılmaz, 2018). Bu bağlamda gelişmiş insan sermayesine sahip olan örgütlerin daha etkin ve işlevsel bir insan kaynakları yönetimi anlayışı elde edeceği söylenebilir. Etkili insan kaynakları yönetimi ise örgüt kültürünün gelişmesine, örgütsel değişimin kolaylaşmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca gelişmiş insan sermayesi, girişimcilik ve inovasyon fırsatlarını iyi değerlendirerek, örgütün topluma yön veren bir konuma ulaşmasını da sağlayabilir. Bu durum örgütsel sürdürülebilirliğin devamına da olanak sağlayacaktır. Kısaca insan sermayesi tek başına örgüt açısından oldukça önemli olmakla birlikte, entelektüel sermayenin diğer boyutları örgütsel ve sosyal sermayeyle beraber bütünü oluşturan öğelerden biri olup, birlikte işe koşulduğunda istenilen düzeye ulaşacaktır.

Örgütsel (Yapısal) Sermaye

Örgütsel süreçlerin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesine katkı sağlamak amacıyla örgütün sistemlerine, yenilikçilik ve etkililiğine yapılan yatırım olarak tanımlanan örgütsel sermaye, insan sermayesi ile sosyal sermaye etkileşiminin bir ürünüdür (Demir ve Yılmaz, 2018). Başka bir ifadeyle örgütsel sermaye, entelektüel materyalin elde edilmesi, aktarılması ve kullanılmasını kapsayan örgütsel bir yetenek olup, insan sermayesinin güçlendirilmesi ve desteklenmesini sağlamaktadır (Görmüş, 2009). Örgütte çalışanın entelektüel sermayesi güçlü olsa bile örgütsel sermayenin zayıf olması, onun potansiyelini gerçekleştirmesini engelleyebilmektedir. Bu durum örgütsel sermayenin, insan sermayesi ile yakın bir etkileşim içinde olduğunu göstermektedir. Yani insan sermayesi örgütsel sermayeye temel oluştururken,

örgütsel sermaye de insan sermayesinin gelişimini sağlamaktadır (Kurt, 2008). Diğer yandan örgütsel sermaye sayesinde çalışanların uzmanlık birikimi, örgüt açısından değer oluşturacak performansa dönüştürülmekte ve böylece örgüt bilgiyi yeniden üretebilen, kullanabilen ve ekonomik değer haline getirebilen bir yapı haline gelmektedir (Zaim ve Gürün, 2007). Dolayısıyla insan sermayesi ile örgütsel sermaye arasında bağımlı bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

Örgütsel sermayeye yönelik; Stewart (1997) örgüte ait olan, hep örgütte kalan bilgi; Bontis (1999) “çalışanlar ile örgütün çok daha iyi duruma gelmesi için onlara katkı getiren ve buna imkan tanıyan yapı” tanımını yapmıştır. Buna göre örgütsel sermaye, “bilgiyi ve insan sermayesini düzenleyen, geliştiren ve destekleyen bir altyapı”dır (Bayraktaroğlu ve Mustafayeva, 2008). Tekrar üretilebilen ve paylaşılabilen bir niteliğe sahip olan örgütsel sermaye, örgüte ait kültürel ve entelektüel mülkiyetler, marka, bilgi teknolojileri, süreçler ve sosyal sorumluluklar gibi kodlanabilen, saklanabilen ve kurumsallaşmış bilgilerin tümüdür (Demir, 2018). Aynı zamanda örgütsel öğrenme kapasitesinin gelişmesine ve sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkı sağladığı gibi (Güngör ve Celep; 2016) örgütün büyüme ve gelişmesinin en önemli kaynağıdır (Örgün ve Kalay, 2018). Son dönemde yaşanan bilimsel gelişmeler ışığında ortaya çıkan patentler, yenilik teknikleri, örgütsel yönetim araçları ve AR-GE gibi kavramlar da bu yapının dinamik bir şekilde sürdürülmesine katkı sağlamaktadır (İpçioğlu ve Şahin, 2012).

Bu düşünceler doğrultusunda, örgütsel sermayenin, örgütün yenilikçilik ve yaratıcılık potansiyelini ortaya koyan önemli bir unsur olduğu ifade edilebilir. Çünkü örgütün sahip olduğu tüm insan kaynakları ve bilgi birikiminin, kalıcı bir biçimde örgütsel sermayeye dönüştürülmesi ile örgüt yeni teknolojiler geliştirebilir hatta çağı değiştirecek buluşlar ya da icatlar yapabilir. Bu durum aynı zamanda örgütün bulunduğu toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik açıdan gelişmesine de olumlu katkı sağlayabilir. Ayrıca örgütler uluslararası ticaret ve finansal ilişkiler konusunda önemli kazanımlar elde edebilir. Bu yüzden örgütlere ait olan bilginin, örgütsel sermaye haline getirilmesinin, sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir mihenk taşı olduğu düşünülmektedir. Güngör ve Celep’in (2016) örgütsel öğrenme ile örgüt içi bilgi paylaşımını, entelektüel sermayenin önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koydukları araştırma sonuçları da bu görüşleri destekler niteliktedir.

Sosyal (İlişkisel) Sermaye

Entelektüel sermaye açısından stratejik bir öneme sahip olan hem çalışanlar arası ilişkileri hem de örgütün meslek grupları, kulüpler, mezun

dernekleri, müşteriler, tedarikçiler, rakipler vb. ile olan ilişkilerini kapsayan sosyal sermaye kavramı (Demir, 2018), ilk kez 1916 yılında Judson Hanifan'ın yaptığı çalışmada kullanılmıştır. Hanifan (1916, akt: Demir ve Yılmaz, 2018), okulları geliştirmek için sosyal ilişkilerin önemini vurgulamak amacıyla yaptığı bu çalışmada, toplumda kişiler arası ilişkilerin önemine değinirken, bireyin çevresiyle kurduğu ilişkilerin kendisine ve çevresine katkı sağlayacağını, böylece sosyal sermayesinin artacağını ileri sürmüştür. Bireysel anlamda sosyal sermayenin artması ise, örgüt içinde karşılıklı güven, anlayış ve duygusal atmosferi geliştirerek, örgütün ortak değer ve davranışlar oluşturmasına olanak sağlamaktadır (Haban ve Bozkurt, 2017). Diğer yandan örgütün adı, marka değeri, halkla ilişkiler, Franchising anlaşmaları, iletişim-dağıtım ağ ve sistemleri, üretim kanalları vb. kaynaklarından oluşan sosyal sermaye, örgütün entelektüel sermayesinin maddi değere dönüştüğü alanı olarak da değerlendirilmektedir (Aslanoğlu ve Zor, 2006). Bu yüzden örgütün sosyal sermayesine yatırım yapması, hizmet kalitesini ve finansal ilişkilerini geliştireceği gibi örgütün gelecekte sürdürülebilirliğini de sağlayacak önemli bir süreçtir.

Sosyal sermaye ilgili alanyazında, toplumla bütünleşen, işlevsel ve ulaşılabilir bir niteliğe sahip olan ilişkilere dayalı bir kavram olarak vurgulanmış, ayrıca işbirliği, güven, normlar, değerler ve bağlılık vb. unsurlar örgütler açısından da ele alınmıştır (Akyürek ve Çelik, 2020). Örgütsel açıdan, örgütün sahip olduğu sosyal ağ ve ilişkiler bütünü, diğer bir ifadeyle sosyal sermayesinin daha geniş bir çevreyle etkileşim kurmasına imkan sağlayarak, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracağı söylenebilir (Demir ve Yılmaz, 2018). Ayrıca örgütte tüm paydaşlarla uzun süreli ve yararlı ilişkilerin kurulmasının, örgüte değer yaratan bir etki oluşturarak entelektüel sermayenin de gelişmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Örgün ve Kalay'ın (2018) entelektüel sermayeyi incelediği çalışmalarının sonuçları da bu görüşü destekler niteliktedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde sosyal sermayenin, toplumsal yaşamı düzenleyen bütün süreçlerde örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde belirleyici bir rol oynadığı söylenebilir. Bunun yanı sıra sadece örgüt içi ve dışı kurulan ilişkiler değil, ilişkilerin niteliği diğer bir ifade ile örgüt çalışanlarının birbirlerine tutum ve yaklaşımları, farklılıklara saygı, örgüt içindeki duygusal atmosfer, çalışma biçimi ve günlük alışkanlıklar da örgütün çevreyle ilişkilerini etkileyen sosyal sermaye unsurları arasında gösterilmelidir. Dolayısıyla her örgütte sosyal sermayenin varlığından söz edilebilir ancak ayırt edici özellikleri örgütlere göre değişmektedir. Bu bağlamda bir örgütün sosyal sermayesi ne kadar gelişmişse rekabet gücü, hizmet kalitesi ve sürdürülebilirliği de o kadar gelişmiş olduğu söylenebilir. Bu yüzden örgütün

sosyal sermayesini geliştirmek adına çalışanların çeşitli gruplarla işbirlikleri kurması sağlanabileceği gibi, organizasyonlar düzenlenip, yaratıcılığı desteklenerek örgüte katma değer sağlayacak yeni oluşumlar belirlenebilir.

1.3. Entelektüel Sermaye Yönetimi

Bilim ve teknolojinin hızla gelişmesiyle ortaya çıkan, dijital çağın farklı ve yeni gerekliliklerine ayak uydurabilmek ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için örgütlerin yeni stratejiler geliştirmesi bugün çok daha önem kazanmıştır. Bu doğrultuda örgütlere rekabet ortamında önemli stnlkler sağlayacak unsurlardan biri etkin bir entelektüel sermaye yönetiminin gerçekleştirilmesidir. Bu yüzden örgüte g ve değer kazandıran, değişim ve gelişmelere adapte olmasını sağlayan önemli unsurlardan biri olan entelektüel sermaye yönetiminin önemi her geçen gün artmaktadır (Bayraktaroğlu ve Mustafayeva, 2008). Genel hatlarıyla çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılmasını, örgüte yenilik getirmeyi sağlayacak sistemlerin geliştirilmesini ve örgütün sürdürülebilirliğini sağlayacak yönetsel araçların uygulanmasını kapsayan entelektüel sermaye yönetiminin (zkara, 2008) amacı, örgütün entelektüel sermayesini örgütsel amaçlar doğrultusunda dönüştürmektir (Karacan, 2004). Diğer bir ifade ile etkili bir entelektüel sermaye yönetimiyle örgütün ekonomik performansı artacak, örgüte değer katan yeni bilgiyi üretmesinin yolu açılacaktır. Bunun yanı sıra finansal açıdan örgüt isim yapacak, çalışanlarına kimlik kazandıracaktır.

Alan yazında entelektüel sermaye yönetimi ile ilgili farklı modellerin ortaya konulduğu görülmektedir. Bunlardan ilki, İsveç'in uluslararası sigorta şirketi Skandia'nın yöneticisi Edvinsson tarafından ortaya atılan ve entelektüel sermaye yönetimini pratik bir model olarak değerlendirilen "Skandia Modeli"dir (Kok, 2007). Modele göre örgütün entelektüel sermayesi, insani ve yapısal boyutlar olmak üzere iki boyutun toplamı olup örgütün entelektüel sermayesinin geliştirilmesi için yol gösterici nitelik taşımaktadır (zkara, 2008). Bir diğer model, Brown, Andrew, Osborn, Twila, Chan, James, Jaganathan ve Venkat'ın (2005) entelektüel sermaye unsurlarıyla insan kaynakları yönetiminin işlevlerini ilişkilendirdikleri modeldir. Modele göre, örgütte insan sermayesinin gelişmesi, insan kaynakları yönetiminde uygulanacak yenilikçi fikirlerin ve stratejilerin uygulanmasına bağlıdır ve yapılan faaliyetler, örgüte rekabet avantajı yaratırken sürdürülebilirliğe de yardım etmektedir. Bu yüzden modelde örgütte etkili bir insan kaynakları yönetimi gerçekleştirilmesinin, entelektüel sermayenin gelişmesine ve örgütün sürdürülebilirliğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Entelektüel sermaye yönetimine katkı sağlayan modellerden diğeri de Van Buren'in (1999; akt: Özkar, 2008) bilgi yönetimi sürecinin, örgüt performansına etkisini ve daha iyi bir entelektüel sermaye yönetimine sağlayacağı katkıları ortaya koyan modelidir. Buna göre örgütler girdi ve çıktı koordinasyonunu geliştirerek, entelektüel sermaye ölçümünü kolaylaştırabilir ve daha iyi bir entelektüel sermaye yönetimi gerçekleştirebilirler. Belirtilen modellerde, örgütün entelektüel sermayesinin doğru bir biçimde ölçülmesinin ve geliştirilmesinin, etkin olarak yönetilmesinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Çünkü entelektüel sermaye, örgütün devamlılığını sağlayan değerli bir araçtır ve bu aracın istenilen şekilde yönetilmesi için uygun yönetim stratejilerinin uygulanması önem taşımaktadır. Bunu gerçekleştirebilen örgütler, örgütsel stratejileri ile entelektüel sermayelerini bütünleştirebilmekte, kamuoyunda tanınırlığını artırabilmektedir. Ayrıca geleceğe yönelik kalıcı planlama yapabilmekte ve örgütsel yapılarına yönelik yeni standartlar geliştirebilmektedir.

Etkin bir entelektüel sermaye yönetimine yönelik Stewart (1997) birtakım ilkeler belirlemiş, ortaya koyduğu bu ilkelerde, örgütlerin insan ve sosyal sermayesinin sahibi olmadığını, bütün zeki ve yetenekli personelin sermaye niteliği taşımadığını ve örgütün insan sermayesini, ekip çalışmasıyla geliştirmesi gerektiğini belirtmektedir. Ona göre, insan sermayesi, örgütsel ve sosyal sermaye birlikte çalıştığı için hepsine ayrı ayrı yatırım yapmak gerekmemektedir. Ayrıca Stewart (1997) örgütsel sermayenin örgüt tarafından kolaylıkla kontrol edilebildiğini ve yöneticilerin bilgi yönetimine önem vermesi gerektiğini savunmaktadır. Bu ilkeler ışığında, çalışanların bilgi, becerileri ve yeterlikleri örgütü farklı kılabilmekte, hizmet kalitesini artırabilmekte ve o örgütü diğerlerinin önüne geçirebilmektedir. Ancak bunu sağlayabilecek nitelikte çalışanların yetiştirilmesi için sağlam bir örgütsel yapının kurulması gerekmektedir. Böylelikle örgütün geçmiş ile geleceği arasında köprü kurabilmesi ve piyasa değerinin artması kolaylaşacaktır. Bunun yanı sıra amaca yönelik bir bilgi yönetimi sağlandığında, örgütte etkili bir insan kaynakları yönetimi anlayışı da geliştirilebilir. Örgütün sahip olduğu entelektüel sermayeyi korumak ve geliştirmek için birtakım örgütsel ve yönetsel stratejiler geliştirilmeli, örgütün insan sermayesi ile sosyal sermayesi birlikte değerlendirilmelidir. Bu açıdan düşünüldüğünde, örgütte gerçekleştirilen bilgi ve teknoloji yönetimi ile öğrenen örgüt oluşturma gibi yönetsel stratejilerin, entelektüel sermayeyi geliştirerek, örgüte özgü kalıcı değer sağlayacağı, böylece örgütsel sürdürülebilirliğin artacağı ifade edilebilir. Bu bakımdan örgüt yöneticileri, yönetsel ve örgütsel olgu ve kavramlara geniş bir perspektiften bakmalı, örgütün performansı, başarısı ve sürdürülebilirliği açısından çağdaş ve modern uygulamalar geliştirmelidir.

Genel olarak bakıldığında, ulusal ve uluslararası arenada söz sahibi olmak isteyen örgütler, geleceğe yönelik güçlü ve etkili rekabet stratejileri geliştirmeli, kendini ileriye taşıyan yeni bilgi ve teknolojileri üretmek amacındadır. Bunun için örgütler en önemli kaynakları olan entelektüel sermayesini iyi değerlendirmeli ve örgütü geleceğe taşıyacak şekilde etkin yönetmelidir. Bunu sağlayabilmek için örgütler çaba göstermeli ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Diğer bir ifade ile etkili bir entelektüel sermaye yönetimi gerçekleştiren örgütler, insan sermayesine doğru ve etkili yatırımlar yaparak onların yeni yetkinlikler edinmesini sağlayacak bunu örgütsel ve sosyal sermaye ile bütünleştirerek geleceğin yeni bilgi ve teknolojilerini geliştirebilecektir. Bu yüzden entelektüel sermayenin doğru yönetimi örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayarak sürdürülebilirliğini artıracaktır.

1.4. Örgütsel Sürdürülebilirlik

Günümüz bilim dünyasında son dönemde önemi artan konuların başında gelen sürdürülebilirlik kavramı, ilk kez 1972 yılında birçok ülkenin katılımıyla Stokholm'de gerçekleştirilen, Birleşmiş Milletler (BM) İnsan Çevresi Konferansı'nda ele alınmış ve 2015'te "Gündem 2030" ana temasıyla "BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri" olarak kabul edilmiştir (Tuncalı Yaman, 2019). Sürdürülebilirlik kavramının farklı disiplinlerde sosyal, toplumsal, ekonomik, ekolojik vb. şekillerde isimlendirildiği görülmektedir. Sürdürülebilirlik sosyal ve toplumsal açıdan günümüz ihtiyaçlarının gelecek nesillerin de ihtiyaç duyacakları kaynakların tahrip edilmeden karşılanmasını ifade ederken; ekonomik anlamda yenilebilir kaynakların geliştirilmesi ve çevresel sorumluluğun paylaşılması; ekolojik açıdan ise ekosistemin korunması ve biyoçeşitliliğin geliştirilmesi anlamlarında kullanılmaktadır (Gürül, 2016). Sürdürülebilirlik, sosyal, ekonomik ve çevresel hedeflere bağlı olduğundan (Günel, 2017), örgütlere yenilikler getirmek için yol göstermekte aynı zamanda geleceğe dönük yatırımlar yapılmasını kolaylaştırmaktadır (Tokgöz ve Önce, 2009). Bu yüzden örgütler, hedeflerine ulaşmak ve sürdürülebilir bir yapıya sahip olmak için ekonomik, sosyal, çevresel vb. tüm faktörleri göz önünde bulundurmalıdır.

Sürdürülebilirlik kavramı kurumsal açıdan "örgütsel sürdürülebilirlik" şeklinde ifade edilmektedir (Gültekin, 2019). Thomas ve Hockerts'a (2002) göre örgütsel sürdürülebilirlik, örgüt için uzun vadeli değer yaratmak amacıyla yönetsel ilke ve yöntemlerin bütüncül bakış açısıyla ele alınarak, örgütün sahip olduğu ekonomik, çevresel ile sosyal kaynaklarının en etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasıdır (akt: Tuncalı Yaman, 2019). Dolayısıyla, örgütlerin sürdürülebilirliği, tüm yönetsel ve örgütsel süreçlere yansıtıldığı

oranda başarı elde edeceği de bir gerçektir. Bu bakımdan örgütlerin, sürdürülebilirliğin öneminin farkında olarak etkinliklerine yön vermesi gerektiği düşünülmektedir. Ulus'un (2018), örgütlerin bazı stratejiler geliştirerek sürdürülebilirlik faaliyetlerine bağlılık oluşturmaya çalıştıklarını ortaya koyduğu çalışmasında elde ettiği sonuçlar da bu görüşü destekler niteliktedir.

Örgütsel sürdürülebilirlik ile ilgili alan yazında, sürdürülebilirlik "örgütsel istikrar" olarak vurgulanmakta ve örgütsel sistemlerin istikrarlı bir biçimde gelişmesine izin veren, sahip olduğu imkanlar doğrultusunda gelişen bir örgüt olarak ifade edilmektedir (Ulus, 2018). Her örgüt kendine özgü bir misyona, finansal yönetim mekanizmasına ve kurumsal imaja sahip olduğundan örgütsel sürdürülebilirliğin taklit edilemez bir nitelik taşıdığı da düşünülmektedir (Shrivastava, 1995). Ayrıca sürdürülebilirliği önemseyen örgütler, stratejik planlama, liderlik, örgütsel ağ kurma becerileriyle insan ve madde kaynaklarını verimli kullanmaya önem vermektedir (Coblentz, 2002). Örgütler için ürün ve hizmet kalitelerinin artırılması, rekabet ortamında avantaj elde edilip devamlılığın sağlanması oldukça önemli olduğundan, birçok örgüt bugün özellikle varlıklarını sürdürebilmek için verimliliği ön planda tutmaya çalışmakta ve bunu sağlamak için sahip oldukları insan sermayesine yatırım yapma yönünde adımlar atmaktadır (Mercin, 2005). Bu açıdan bakıldığında örgütsel sürdürülebilirlik, bir örgütü yönetmek için, örgütün sahip olduğu ilişkiler ağı çerçevesinde ekonomik, sosyal ve çevresel yönden performansını iyileştirmesini sağlamaktadır (Gültekin, 2019).

Örgütlerin temel amaçlarından biri olan, ekonomik, sosyal, çevresel etkinliklerden oluşan ve örgütteki tüm paydaşların istek, ihtiyaç ve beklentileri gözetilerek gerçekleştirilen sürdürülebilirlik çalışmaları, örgüte verimlilik, düşük risk ve maliyet, çevresel değişim, rekabet üstünlüğü ve inovasyon gibi faydalar sağlamaktadır (Ayrıl ve Saracel, 2021). Bunun yanında örgütsel sürdürülebilirlik, evrensel ilkelere dayanıp, örgütün eylemlerini yönlendirerek, tüm birimlerin kullanımı için edinilmesi gerekenlerin örgüte kazandırılmasını sağlamaktadır (Turhan, Özen ve Albayrak, 2018). Bu doğrultuda örgütsel sürdürülebilirliğin, örgütün gerçekleştirdiği ürün ve hizmet faaliyetlerini kısıtlayan sosyal ve çevresel faktörleri iş fırsatlarına dönüştürdüğü böylece ekonomik gelişmeyi sağladığı da ifade edilebilir.

Örgütsel sürdürülebilirliği başarıyla uygulayan örgütler, çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliklerini de artırabilmektedir (Bansal, 2005). Zira çevresel sürdürülebilirlik açısından örgütler, bütün ekolojik denge unsurlarını gözeterek, üretim politikasını yapılandırırken (Ayvacık ve Yalçın, 2015), çevreye zarar vermeyen üretim teknolojilerini de geliştirebilmekte

ve doğal kaynakların aşırı tüketimini engelleyebilmektedirler (Akarçay, 2014). Sosyal sürdürülebilirlik açısından örgütteki tüm çalışanların entelektüel sermayesini geliştirmek için kültürel ve sosyal sorumluluk projelerine katılmalarına imkan tanınması (Bansal, 2005), örgütün imajını ve marka değerini artıracaktır. Ekonomik sürdürülebilirlik açısından değerlendirildiğinde ise daha az maliyetle daha verimli koşullarda mal ve hizmet üretmesini kolaylaştırabilecektir (Gürül, 2016). Görüldüğü gibi örgütsel sürdürülebilirlik, tek tek değil ekonomik, çevresel ve sosyal açıdan sağlandığı ölçüde gerçekleşmektedir (Temelli, 2019). Bu bağlamda ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğini geliştirmiş örgütlerin, bireysel ve toplumsal gelişmeyi de kolaylaştırdığı, böylece ülkenin refah ve gelişmişlik düzeyinin artırılmasına da katkı sağlayacağı düşünülebilir.

Bunun yanında örgütsel sürdürülebilirlik, örgüte değer kazandıran bilginin oluşturulması için bilimsel ve yenilikçi bir bakış açısıyla bilgi yönetimini gerçekleştirmeyi sağlarken, kültürel çerçevede bir sinerji oluşturulmasına katkıda bulunmakta (Kuşat, 2012), çalışanların örgütsel bağlılığını artırarak, iş tatmininin yükselmesini de sağlamaktadır (Ayvacı ve Yalçın, 2015). Bu düşünceler doğrultusunda, çalışanların performansı, yeterlilikleri, motivasyonu, toplumsal yaşam kalitesi vb. unsurların yanı sıra örgütte yenilik ve değişim odaklı anlayışın hakim olmasının, örgütün sosyal sürdürülebilirliğinin önemli göstergeleri olduğu ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan örgütün insan ve madde kaynaklarının verimli kullanılarak maliyetin azaltılması da ekonomik sürdürülebilirliğini artırmaktadır. Bu kapsamda yürütülen örgütsel süreçler ve entelektüel sermaye yönetimi ile örgütte yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları gerçekleştirilerek, örgütün gelecekte sürdürülebilirliği sağlanacaktır. Genel olarak değerlendirildiğinde; örgütün amaçlarını gerçekleştirerek sürdürülebilir bir yapıya sahip olma yolunda çevreyle uyum sağlaması, kaynaklarını verimli kullanması ve stratejiler geliştirmesinin, örgütün hem bugününü koruması hem de geleceğini oluşturması açısından önemli olduğu söylenebilir. Bu bağlamda örgütsel sürdürülebilirliği sağlamak için yöneticiler, tüm örgüt çalışanlarının, örgüt amaçları doğrultusunda çalışmasını sağlamalı, yapılacak faaliyetlerle ilgili gerekli planlamaları çalışanlarının katılımıyla yapmalı ve örgüt misyonuna uygun biçimde faaliyetleri değerlendirilmelidir.

1.5. Entelektüel Sermaye Yönetimi ile Örgütsel Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişki

Son yıllarda küreselleşmenin de etkisiyle artan rekabet koşulları karşısında, örgütler sürdürülebilir olmak için entelektüel sermaye yönetimi yatırımlarına ağırlık vermek zorunda kalmaktadır (Çıtak, 2016). Çünkü

entelektüel sermaye yönetiminin kapsadığı, örgütün değer yaratan bilgi birikimi, tecrübe, bilgi teknolojileri, personelin eğitim düzeyi ve ilişkileri gibi kazanımlarının desteklenmesi ve geliştirilmesi, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmasını kolaylaştırmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajının en temel kaynağı ise bilgidir (Demir ve Demirel, 2011). Bu durumda teknoloji geliştikçe, rakipler arttıkça ve piyasa şartları değiştikçe yeni bilgi üretebilen ve bu yeni bilgiyi yeni teknoloji ve ürünlere dönüştürebilen örgütlerin sürdürülebilir olacağı söylenebilir. Bunu sağlamak için de örgüt yöneticilerinin teknolojik gelişmeleri, araştırma ve geliştirme çalışmalarını diğer bir ifade ile bilgiyi yönetebilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda örgütlerin başarılı olup örgütsel sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmelerinde yeni yöntem, teknik ve araçlar geliştirilmesi de son derece önemlidir. Söz konusu süreçler ve yeni yöntem, teknik, araç ve strateji vb. geliştirilmesinde ise entelektüel sermayenin payı büyüktür.

Örgütün plan, program ile prosedürleri, ticari hakları ve hizmet anlayışını da içeren örgütsel sermayesi, örgütün yapısı, etkinliği ve kar-zarar durumunu etkileyen en temel faktörlerdendir (Dzinkowski, 2000). Örgütsel sermayenin geliştirilmesi, örgütün yönetim süreçlerini, felsefesini ve örgüt kültürünü doğrudan etkileyerek, marka değerini artırabilmektedir (Bayraktaroğlu ve Mustafayeva, 2008). Ayrıca örgütsel sermayesi gelişen örgütler yeni bilgi teknolojileri üreterek kurumsallaşmış bilgiye dönüştürebilir, bu bilgiyi kullanarak örgütsel stratejiler geliştirebilir ve örgüte marka değeri kazandırarak, sosyal sürdürülebilirliğini artırabildiği gibi, daha az maliyetle daha kaliteli ürün ve hizmet üretmenin yollarını geliştirerek örgütün ekonomik sürdürülebilirliğine katkı sağlayabilirler.

İnsan sermayesi kapsamında sayılan, kişinin mesleki bilgi, vasıf ve yetkinlikleri, girişimcilik gücü, yetenek ve yaratıcılık düzeyi gibi birtakım özelliklerinin örgüt tarafından desteklenmesi ve geliştirilmesi, örgütün üretim aracı ve hammadde unsurlarını geliştirerek daha kaliteli ürün ve hizmet elde edilmesini sağlayacaktır (Bayraktaroğlu ve Mustafayeva, 2008). Bu bağlamda örgütte insan sermayesini geliştirmek, sosyal ve örgütsel sermayeyi de destekleyecek, böylece örgütün rekabet gücü artarak sürdürülebilirliği kolaylaşacaktır. Bunun sonucunda hem örgüt performansı artacak hem de bu durumdan örgüt kültürü olumlu etkilenecektir. Zira Yıldız ve Genç (2020) ile İpçioğlu ve Şahin'in (2012) araştırmaları örgüt kültürü, örgütsel performans ve entelektüel sermaye arasında anlamlı ve güçlü bir ilişkinin bulunduğunu belirtmektedir.

Örgütün sosyal sermayesini oluşturan, markalar, sahip olduğu lisans anlaşmaları, sözleşmeleri, diğer örgütlerle kurduğu işbirlikleri gibi faktörler,

örgüt performansına doğrudan etki edebilmektedir (Kurt, 2008). Ancak sosyal sermayenin gelişmesi, örgütte insan sermayesi ve örgütsel sermayenin gelişmesine bağlıdır (Chen, Zhu ve Xie 2004). Bu yüzden örgütün başarısı için sosyal sermayenin; sosyal sermayenin de temelinde insan ve örgütsel sermayenin belirleyici bir rol oynadığı unutulmamalıdır. Sosyal sermayenin geliştirilmesi, örgütün marka değerini artırarak, finansal açıdan güçlenmesini sağlayacak, belirsiz durumlarla rekabet etme gücünü de geliştirecektir. Bu noktada örgütün piyasa payını arttırabildiği, yeni pazarlara girebildiği ve kâr edebildiği ölçüde rekabet edebileceği gerçeğinden yola çıkarak, örgütün sürdürülebilir rekabet gücüne sahip olmasının önemli olduğu söylenebilir. Ayrıca örgütler, rakipleri tarafından taklit edilemeyen nitelikte değer ve ürün yarattığında sürdürülebilir rekabet gücü elde etmektedir (Yiğit ve Özyer, 2011). Bu güç var olduğu sürece örgüt sürdürülebilir olacaktır.

1.6. Eğitim Kurumlarında Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Örgütsel Sürdürülebilirlik

Günümüz bilgi toplumunda yaşanan sosyal, toplumsal, kültürel ve çevresel gelişmeler, ulusal eğitim politikalarını da etkilemekte ve ülkeleri evrensel değerlere sahip, yeniliklere uyum sağlayabilen nitelikte eğitilmiş insan yetiştirmeye yönelmektedir (Cafoğlu, 1999). Eğitim yoluyla potansiyel yetenek ve becerileri geliştirilen bireyler, farklı iş alanlarını geliştirerek geleceğe yön vermekte, böylece ekonomik, toplumsal ve sosyal kalkınmayı da hızlandırmaktadır. Dolayısıyla örgütler için gerekli bilgi, beceri, yetenek, donanım ve niteliklere sahip olan insan sermayesine ihtiyaç arttıkça, eğitimin de öneminin artacağı açıktır. Diğer bir ifadeyle rekabet koşullarının artması ve örgütlerin sürdürülebilirliklerinin sağlanması daha da zorlaşacak buna bağlı olarak örgütlerde bilgi üretme ve entelektüel sermaye yönetimi, sadece özel sektörde değil eğitim kurumlarında da önemli bir yer edinecektir (Acar, 2018). Bu doğrultuda eğitim kurumlarında entelektüel sermaye yönetimine ağırlık verilmesi, ulusal eğitim politikalarının erişilebilir ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasını da kolaylaştıracaktır.

Eğitim kurumları açısından değerlendirildiğinde entelektüel sermaye; insan, sosyal ve örgütsel sermaye türlerinin birbirleriyle etkileşiminin bir ürünüdür. Okullar, entelektüel sermayeleriyle fark yaratabilmekte, öğrenci başarısını artırabilmekte ve amaçlarını gerçekleştirerek sürdürülebilirliğini sağlamaktadır (Demir ve Yılmaz, 2018). Bu bağlamda okullarda yönetici ve öğretmenlerin, entelektüel sermayenin artması ve gelişmesi için işbirliği içinde çalışması, alınması gereken tüm sorumlulukları birlikte üstlenmesi, eğitim kurumunun entelektüel sermayesini geliştirerek, toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikli bireylerin yetiştirilmesini kolaylaştıracaktır.

Eğitim, istenilen nitelikte insan sermayesinin yetiştirilmesinde, entelektüel sermayenin etkinliğini ve verimliliğini artırması açısından da önemli bir faktördür (Aydın, Ceylan ve Köse, 2012). Nitelikli bir eğitimin yapılması, okullarda etkin bir entelektüel sermaye yönetimi ile gerçekleştirilebilir. Bu kurumlar da etkin bir entelektüel sermaye yönetimi için sadece okul içi değil okulu etkileyen bütün paydaşların sürece katılması önemlidir. Örneğin; Stewart (1997), veliler ve çevre ile birlikte okula uygun yenilikler getirilebileceğini, olumlu ya da olumsuz sonuçların okul dışı paydaşlarla paylaşılabilirliğini ve veli-çevre ilişkilerinde karşılıklı öğrenmeye imkan tanınabileceğini belirtmektedir. Böylece istenen çıktıların görülme olasılığı artacağı gibi, okulun imajı gelişecek, velilerin okula yönelik memnuniyetleri de artacaktır. Ayrıca okulun eksik yönleri objektif olarak tespit edilip, yaşanabilecek olumsuzluklara ilişkin tedbirlerin alınması kolaylaşacaktır. Bu durum okulun sosyal yönden gelişmesine katkı sağladığı gibi entelektüel sermayesini de güçlendirecektir.

Eğitim kurumlarında etkin bir entelektüel sermaye yönetimi gerçekleştirmek için Kelly'nin (2004), okullara yönelik oluşturduğu model yararlı olabilir. Modelde Kelly (2004), entelektüel sermayeyi, insan (düşünen) ve örgütsel (düşünmeyen) sermaye olarak iki temel bölüme ayırmış ve entelektüel sermayenin değerlendirilmesinde farklı bir bakış açısı ortaya koymuştur. Kelly'nin (2004) modeli, yönetici, öğretmen, öğrenci, velinin vb. sahip oldukları bilgi ve kazanımlar yoluyla ortaya koydukları sermayeyi insan (düşünen) sermaye olarak ifade ederken, bu sermayeyi yeterlik, tutum ve entelektüel çeviklik olmak üzere üç bölümde ele almıştır. Modelde örgütsel (düşünmeyen) sermaye ise, eğitim çalışanlarının okulda bıraktığı tüm varlıklar şeklinde açıklanmış; örgütün yapısında, kültüründe ve ilişkilerinde gizli, iklim, çevreyle iletişim, veliler, donanım vb. olarak sıralanan örgüt içi ve örgüt dışı iki boyuttan oluşmaktadır (Altan, 2018). Belirtilen model, okul yöneticilerinin insan sermayesine yönelik bakış açılarını ortaya koyması ve kurumların insan sermayesi potansiyelini geliştirmeye yönelik tedbirler alması açısından yol gösterici niteliğe sahiptir. Yönetim anlayışında bu modeli temel alan yöneticiler, okulunda görev yapan öğretmenlerin mesleki, kişisel ve sosyal becerilerinin geliştirilmesine önem vererek, onların yetenek ve uzmanlığını geliştirmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirebilmektedir. Bu tür faaliyetlerin uygulandığı okulların, öğretmenler ve öğrenciler tarafından tercih edilebilirliği yüksektir. Ayrıca ilgi ve istidatları doğrultusunda desteklenen, işbirliği, güvenilirlik, uyum ve motivasyonu gelişen öğretmenlerin çevre ile ilişkiler kurması kolaylaşacak, böylece öğretmenin sahip olduğu sosyal ağ ve ilişkileri daha da geliştirecektir. Okulun çevreyle ilişkilerinin gelişmesi sosyal sermayesini de artıracaktır. Bunun sonucunda öğretmenler, çeşitli sivil

toplum kuruluşlarıyla işbirliği yaparak okulda TÜBİTAK, TEKNOFEST, E TWINNING gibi birbirinden farklı birçok projeye imza atabilir ve okulun farklı platformlarda söz sahibi olmasını sağlayabilirler. Bu durum ise okulun sosyal sürdürülebilirliğine olumlu katkı sağlayacaktır.

Bir örgütün entelektüel sermayesi, yeni ürün ve hizmetler elde etmek ve yeni süreçler yaratmak için kullanabileceği çeşitli kaynakları içermektedir (Çetin, Akpolat ve Özdemir, 2017). Eğitim kurumlarının da bu amaçla kullanabileceği ve okulun öğrencilere verdiği değer hakkında fikir oluşturan, hesap verebilirlik raporları, test puanları, öğretmenler için mesleki öğrenme, ebeveyn katılımı, müfredat çerçeveleri gibi mutlaka ele alınması gereken kaynakları bulunmaktadır (Çetin, Akpolat ve Özdemir, 2017). Bu kaynakların uygun bir biçimde değerlendirilmesi, eğitim kurumlarının gelişmesini ve başarının artmasını sağlayacak örgütsel sürdürülebilirliğini kolaylaştıracaktır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin, farklı ortamlarda öğrenmeyi sağlamak için gezi, gözlem çalışmalarına ağırlık vermesi, okulun bilgi ve teknoloji alt yapısını geliştirmesi, demokratik bir tutumla tüm paydaşlarla iletişim sistemleri oluşturması, yeniliklere açık yaratıcı fikirleri desteklemesi beklenmektedir. Böylece daha etkin bir entelektüel sermaye yönetimi gerçekleştirilerek, okulun devamlılığı da sağlanmış olacaktır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, eğitim kurumlarında entelektüel sermaye yönetim stratejileri etkin bir biçimde uygulandığında, iç ve dış paydaşların birlikte gelişeceği bunun sonucunda olumlu örgütsel değişimlerin yaşanacağı söylenebilir. Böylece öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim alması için gerekli koşullar sağlanabilecek ve örgütsel amaçlara ulaşmak kolaylaşacaktır. Ancak güçlü bir entelektüel sermaye yönetimi için okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışının dışına çıkarak çağdaş liderlik yaklaşımlarını benimsemesi gerektiği göz ardı edilmemelidir. Böylece yaratıcı, dinamik ve yenilikçi bir eğitim anlayışı çerçevesinde geleceğe umutla bakan fikri hür, vicdanı hür, irfanı hür nesillerin yetiştirilmesine bir adım daha yaklaşılmış olacaktır. Eğitim kurumlarında entelektüel sermaye yönetimi ile örgütsel sürdürülebilirlik ilişkisi, entelektüel sermaye boyutları (insan, örgütsel ve sosyal) açısından ayrıca incelenmesinde fayda görülmüştür. Ulaşılan bulgular aşağıda sunulmuştur.

1.6.1. İnsan Sermayesi Açısından

Eğitim kurumlarının kendi hedeflerine ulaşmak ve diğer kurumlarla rekabet üstünlüğünü elde etmek için insan sermayesini geliştirmesi büyük önem taşımaktadır (İbili ve Özbaş, 2021). Okul yöneticilerinin öğretmenlerin gelişmelerini sağlayacak ortamlar oluşturup, fırsatlar sağlaması okullardaki insan sermayesini geliştireceği gibi çalışanların iş tatmini ve

kuruma bağlılıklarını artıracak, okulların amaçları doğrultusunda daha verimli ve etkili çalışmalarını sağlayacaktır. Bu sürecin sonucu ise okulların gelişimi ve örgütsel sürdürülebilirliği sağlamak olacaktır. Ayrıca insan sermayesinin gelişmesi ile okulun kendine özgü kurumsal bilgi, kültürel – entelektüel birikimi de artarak, orijinal bilgi üretimi ve stratejiler geliştirmesi kolaylaşacaktır. Bilgi üretimi ve stratejiler geliştirilmesi ise örgütsel sermayenin gelişmesi anlamına gelmektedir. Gelişen örgütsel sermaye de kısıtlı kaynaklarla, eğitim faaliyetlerinin etkili yapılmasını kolaylaştıracağı gibi okulun ekonomik sürdürülebilirliğine katkı yapacaktır.

Okullarda değişim ve yeniliklere uyum sağlamaya yarayan ve yaratıcılık ile girişimcilik kaynağı olan insan sermayesinin gelişmesi, bilgi paylaşımı ve deneyimlerin aktarılması ile mümkün olup, bu durum okullara öğrenen örgüt niteliği kazandırmaktadır (Köybaşı, 2018). Öğrenen örgütler ise gelişmiş insan sermayesi ile hatalarından ders çıkarabilen kendini yenileyebilen örgütlerdir (Özden, 2013). Bu bağlamda okulda öğretmenlerin zeka, hayal gücü, yaratıcılık, problem çözme vb. becerilerinin geliştirilmesi, diğer bir ifade ile insan sermayesinin artırılması sonucunda, öğretmenlerin sosyal, toplumsal olaylara farkındalığı gelişerek, hassasiyetleri artacaktır. Bu durum devamında öğretmenlerin, çağımızın önemli sorunlarından olan çevre kirliliği, küresel ısınma, ekolojik kaynakların verimli kullanılması vb. konularda öğrencilerinin de farkındalığını artırmaya yönelik girişimlerde bulunmalarını, çözüm önerileri geliştirmelerini kolaylaştıracaktır. Yaşanılan süreç okulun vizyon, misyon ve eğitim politikalarına yön vererek, çevresel sürdürülebilirliğine de katkı sağlayacaktır.

Okul tür ve kademeleri açısından ele alındığında ülkemizde örgütlerin ihtiyaç duyduğu bilgi, donanım ve deneyime sahip insan sermayesi yetiştirmesinin en temel kaynaklarından biri mesleki eğitimidir (Aydın, Ceylan ve Köse, 2012). Bu bağlamda teori ve pratik bilginin bir arada sunulduğu üniversitelere de önemli sorumluluklar düşmektedir. Zira gelecekte nitelikli toplumun oluşması için bilimsel bakış açısına sahip, bilgi ve teknoloji üretebilen insan sermayesinin yetiştirilmesinde üniversitelerin ülke ekonomisine katkılar getireceği bir gerçektir. Bu doğrultuda sadece ilk, orta ve lise kademesinde değil üniversitelerde de politikaların geliştirilerek, örgütlerin sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynayacağı unutulmamalıdır.

1.6.2. Örgütsel Sermaye Açısından

Örgütsel sermaye eğitim kurumlarındaki çalışanların gelişimini, birbirleriyle iletişim ve uyumunu etkileyen bir faktör olduğu için, her

okulun örgütsel sermayesinin kendine özgü olduğu söylenebilir (İbili ve Özbaş, 2021). Zira her okulun sahip olduğu ve kullandığı ad, kültür, iklim, yönetim, eğitsel kaynaklar, laboratuvarlar vb. alanlarından oluşan tüm birimleri diğer bir ifadeyle örgütsel sermayeleri farklıdır. Güçlü bir örgütsel sermayeye sahip okullar, çalışanlarının denemeleri ve öğrenmeleri için uygun ortamları sağlarken (Demir ve Yılmaz, 2018), örgütsel öğrenmeyi ve gelişimi de artırarak örgütsel sürdürülebilirliği kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla, okullarda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin okulun vizyon ve misyonuna uygun şekilde düzenlenmesi, yeniliklere açık, yaratıcı yöntem ve tekniklerin kullanılması eğitimin kalitesini ve etkinliğini artıracak, bu durumun sonucunda okulun performansı artarak devamlılığı sağlanmış olacaktır. Altan'ın (2018) araştırmasında ortaya koyduğu, entelektüel sermaye yapısının okul performansı üzerindeki etkilerine dair sonuçlar bu görüşleri destekler niteliktedir.

1.6.3. Sosyal Sermaye Açısından

Okulların öğrenciler, veliler, mezunları, dernek, vakıf vb. sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, içinde bulunduğu toplum ile doğrudan veya dolaylı olarak kurduğu ve okula değer katan tüm ilişkileri sosyal sermayesidir (Kelly, 2004). Ayrıca merkezinde insanın yer aldığı ve toplumun farklı kesimleriyle ilişki kurulan örgütler olması nedeniyle okullarda, işbirliği, güven, norm, değer ve bağlılık gibi sosyal sermayeyi oluşturan tüm unsurların var olması gerekmektedir (Akyürek ve Çelik, 2020). Bunun yanı sıra okulda paydaşlar arasındaki ilişki ve etkileşimler, okulun sosyal sermayesinin önemli göstergesidir. Okulların etkin bir sosyal sermayeye sahip olması, paydaşlarla kuracağı ilişkilerin niteliğine bağlıdır. Okul içinde ise öğretmenler arasında karşılıklı güven ve işbirliği sağlanmadığında, olumsuz bir okul iklimi oluşabilmekte bunun sonucunda da yetersiz bir sosyal sermaye ortaya çıkabilmektedir (Cafoğlu, 1999). Bu yüzden okul yöneticileri öğretmen, öğrenci, veli, personel ve çevredeki tüm paydaşları bir bütün olarak değerlendirip, okulun sosyal sermaye düzeyini objektif bir biçimde ele almalıdır. Okul yöneticileri, örgüt içi ve dışı tüm ilişki, iletişim ve etkileşim ağlarının niteliğini geliştirmeye yönelik girişimlerde bulunmalı ve okulun etkisiz bileşenlerini verim elde edilebilir hale getirmelidir. Karşılıklı anlayış ve güvene bağlı olumlu bir çalışma ortamı ile yüksek düzeyde sosyal sermaye oluşturulabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Yüksek düzeyde, gelişmiş sosyal sermayesi olan okulların ise çevresiyle farklı bağlantılar kurması ve yeni girişimlerde bulunarak öğrencilerine daha etkili eğitim fırsatları sunması kolaylaşacaktır. Bu süreç okulun insan kaynakları, bilgi ve entelektüel sermaye yönetimini geliştirerek, sürdürülebilirliğini de artıracaktır.

Eğitimin kalitesinin artırılması ve hedeflerin daha kolay gerçekleştirilebilmesi için okullar öğrenciler, veliler, diğer okullar, ulusal ve yerel kuruluşlarla, okula katkı sağlayabilecek herkesle ilişki kurmak durumundadır. Bu ilişkilerin tamamı okulun sosyal sermayesini oluşturmaktadır (Altan, 2018). Eğitim kurumlarının toplumla iç içe olması ve topluma hizmet etme misyonu, sosyal sermaye boyutuna daha da önem kazandırmaktadır. Dolayısıyla okulların başarıya ulaşmak, rekabet gücünü artırmak ve örgütsel sürdürülebilirliği sağlaması sosyal sermayeyi etkin bir biçimde kullanmasıyla mümkün olacaktır (Akan, Başar ve Şahin, 2014). Bu yüzden okullarda sosyal sermayenin geliştirilmesi adına bazı sivil toplum kuruluşları, dernekler ve diğer kurumlarla işbirliği yapılarak ortak projeler ya da protokoller oluşturulması, okulun donanım ve materyal ihtiyacını karşılamaya yönelik tedbirler alınması okulun marka değerini artırarak sosyal sürdürülebilirliğini sağlayacaktır. Bunun yanında okul türü ve yapısına göre ders programlarının çeşitlendirilmesi ve eğitim içeriklerinin zenginleştirilmesiyle de okulun tercih edilebilirliğinin artırılması sağlanabilir.

Eğitim kurumlarının, amaçlarına ulaşabilmesi ve sürdürülebilir bir niteliğe kavuşması için güçlü bir entelektüel sermayeye sahip olması ve entelektüel sermaye boyutları olan (insan, örgütsel ve sosyal sermayesini) iyi yönetmesi gerekmektedir. Entelektüel sermayenin etkili ve verimli bir biçimde yönetilebilmesi için de tüm boyutlarını birlikte ele alan eklektik bir yaklaşımla, çağın gerekliliklerini dikkate alan, gelişimsel ve ilerlemeye dönük, okul kültürüne, iklimine, yapısına ve çevresine uygun bir sermaye yönetim süreci yürütmelidir. Böylece eğitim kurumlarının sahip olduğu tüm bilgi, birikim, deneyim ve olgunun yani entelektüel sermayesinin onu toplumda söz sahibi yapan ve geleceğe taşıyan bir yapıya dönüşmesi sağlanabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Entelektüel sermayenin ana kaynağı olan insan sermayesi, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirliğin en temel unsurudur. Bu bağlamda örgütlerde insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesiyle, örgütün insan sermayesini buna bağlı olarak da diğer sermaye türleri de desteklenmiş olur. Örgütsel sermaye, örgütün insan sermayesi ve sosyal sermayesinin etkileşiminin bir ürünüdür ve örgütsel sermayenin geliştirilmesi, örgütte insan sermayesini daha çok desteklemeye dayanmaktadır. Sosyal sermaye ise, insan sermayesi ve örgütsel sermayenin gelişmesine bağlıdır ve örgütün başarılı olmasında sosyal sermaye önemli bir role sahiptir. Dolayısıyla örgütün sosyal sermayesine yönelik, özgün ve kalıcı değerler oluşturularak, örgütsel sürdürülebilirlik sağlanacaktır. Diğer yandan güçlü bir örgütsel sermayesi

olan okulların, örgütsel öğrenme ve performans düzeyleri yüksek olacağından bu tür okulların tercih edilebilirliği de artacaktır. Çevreyle ilişkileri gelişmiş, sağlam temellere sahip iletişim ağı kurulan okulların sosyal sermayesi de gelişeceğinden, kurumların sürdürülebilirliği de artacaktır.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda; entelektüel sermayenin etkin yönetimi için bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında çağdaş ve modern stratejiler geliştirilmesi; örgüt başarısında önemli yeri olan sosyal sermayenin geliştirilmesi için yenilikçi ve yaratıcı fikirler üretilmesi, okulun yapısı ve sahip olduğu imkanları göz önünde bulundurulması, eğitim kurumlarında tüm paydaşların etkili ve verimli çalışmasını sağlamak ve devamlılığı geliştirmek için çalışanların bilgi ve deneyimlerini artırmaya yönelik etkinlikler düzenlenmesi bu sayede kurumun insan sermayesinin geliştirilmesi önerilmiştir.

Kaynakça

- Acar, O. K. (2018). Entelektüel sermaye birikiminde insan kaynakları yönetimi politikaları: Süleyman Demirel üniversitesi örneği. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6(14), 193-215.
- Akarçay, Ç. (2014). Sürdürülebilirlik muhasebesi standartları kurulu. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(42), 1-11.
- Akyürek, M. İ. & Çelik, S. (2020). Okullarda sosyal sermaye ve örgüt sağlığı ilişkisi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(2), 621-663.
- Akyüz, Ö.F. (2006). *İnsan ve Bilgi Ekseninde Entelektüel Sermayenin Etkin Yönetimi*. Ankara: Cem Ofset Matbaacılık.
- Alagöz, A. & Özpeynirci, R. (2007). Bilgi toplumunda entelektüel varlıklar ve raporlanması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 167-184.
- Altan, S. (2018). Entelektüel sermaye ve okul performansı: Özel ortaokullarda bir araştırma. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 43(196), 215-242.
- Aslanoğlu, S. & Zor, İ. (2006). Bilgi varlıklarının değerlendirilmesi: entelektüel sermaye ölçüm ve değerlendirme modelleri; karşılaştırmalı bir analiz. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 29, 152-165.
- Aydın, S., Ceylan, H. H. & Köse, B. (2012). Entelektüel sermaye ve eğitim kurumlarında tüketici odaklı yaklaşım. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 11-20.
- Ayral, G. & Saracel, N. (2021). Etik İklimin kurumsal itibar ve kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2376-2395.
- Ayvacı, E. & Yalçın, S. (2015). Kurumsal sürdürülebilirlik ve işletmeler açısından önemi. (Ed. E. Başar, A. Ağ, Ü. Gülhan.). *Sürdürülebilirlik: Ekonomik ve Sosyal Eğilimler*. Ankara: İmaj Kitapevi.
- Bansal, P. (2005), Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218.
- Akan, D., Başar, M. & Şahin, C. (2014). Okulların entelektüel sermayeleri ile örgütsel imajları arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 302-317.
- Bayraktaroğlu, S. & Mustafayeva, L. (2008). Entelektüel sermaye ve İKY: İnsan sermayesi yönetimi. (Ed. R. Aşıkoğlu, M. Kurt ve K. Özcan), *Entelektüel Sermaye: Kuram, Gelişim ve Yeni Perspektifler*. 166-176, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Bekmezci, M., Orçanlı, K. & Eroğluer, K. (2020). Entelektüel sermayenin örgütsel performansa etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1585-1604.

- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field, *International Journal Of Technology Management*. 18, 433-463.
- Brooking, A. (1998). Intellectual Capital: Core Asset For The Third Millenium Enterprise. North Way/UK: International Thomson Business Press.
- Brown, Andrew, Osborn, Twila, Chan, James M. ve Jaganathan, Venkat. (2005). Managing intellectual capital. *Research-Technology Management*, 48(6), 34-4. November, 2005. DOI: 10.1080/08956308.2005.11657346
- Cafoğlu, Z. (1999). Eğitimde yeni değerlere doğru. *Bilgi – Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 147-159.
- Chen, J., & Zhu, Z. & Xie, H.Y., (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 195-212.
- Coblentz, J.B. (2002). Organizational sustainability: The three aspects that matter. Oral presentation. *Ernwaca's First Strategy Session*. Dakar.
- Çetin, M. & Akpolat, T. & Özdemir, A. N. (2017). Okullarda entelektüel sermaye kullanımı ile okul yöneticilerinin yenilik yönetimi arasındaki ilişki. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13, 141-157.
- Çıtak, L. (2016). Firmaların sürdürülebilirlik raporlarındaki entelektüel sermaye açıklama düzeylerinin ve ilişkili faktörlerin analiz edilmesi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 48, 65-82.
- Demir, S. (2018). Entelektüel sermaye ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(3), 205-215.
- Demir, Y. & Demirel, E. T. (2011). Rekabet avantajı yaratmada entellektüel sermayenin önemi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1), 88.
- Demir, K. & Yılmaz, K. (2018). Yönetim ve Eğitim Yönetimi Kuramları. Ankara: Pegem Akademi.
- Dzinkowski, R. (2000). The measurement and management of intellectual capital. *Management Accounting*, 78(2), 32-36.
- Ercan, H., Cavbin, T. & Menteş, M. (2018). Entellektüel sermayenin iş tatmini üzerine etkisi. *Press Academia Procedia*, 81, 422-425.
- Günel, T. (2017). Kurumsal kuram perspektifinden kurumsal sürdürülebilirlik: İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik raporlamaları üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Görmüş, A. Ş. (2009). Entelektüel sermaye ve insan kaynakları yönetiminin artan önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1).

- Gültekin, G. (2019). Yükseköğretimde örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel dayanıklılığın aracı rolü. Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Güngör, G. ve Celep, C. (2016). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgüt içi bilgi paylaşımı, örgütsel öğrenme ve entelektüel sermaye düzeyleri arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 932-947. doi: 10.17860/mersinefd.282391
- Gürül, B. (2016). Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı – bir örnek. *International Conference On Eurasian Economies*, 3.
- Haban, M. & Bozkurt, B. (2017). Ortaöğretim okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin kurumun sosyal sermaye birikimine etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 213, 139-153.
- İbili, H. & Özbaş, M. (2021). Devlet okullarında görev yapan okul yöneticilerinin, entelektüel sermaye ve yönetimi hakkındaki görüşleri (Erzincan ili örneği). *Journal Of Institute Of Economic Development And Social Researches*, 7(26), 44-65.
- İpçioğlu, İ. & Şahin, F. (2012). Örgüt kültürü ve entelektüel sermaye ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 153-165.
- Jacobsen, K. & Hofman-bang, P. (2005). Entelektüel sermaye IC rating modeli. İstanbul: ARGE Danışmanlık.
- Karacan, S. (2004). Entelektüel sermaye ve yönetimi. *İSMMM Mali Çözüm Dergisi*, 69, 177-199
- Karakuş, M. (2008). Eğitim örgütlerinde entelektüel sermayenin yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 178, 334-349.
- Karakuş, M. & Çobanoğlu, N. (2013). İlkokullarda entelektüel sermayenin ölçülmesi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(4), 158-181.
- Kelly, A. (2004). The intellectual capital of schools: analysing government policy statements on school improvement in light of a new theorization. *Journal of Education Policy*, 19(5), 609-629. doi: 10.1080/0268093042000269180
- Kok, A. (2007). Intellectual capital management as part of knowledge management initiatives at institutions of higher learning. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(2), 181-192.
- Köybaşı, F. (2018). Okullarda entelektüel sermaye: öğretmen görüşleri. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 23.
- Kurt, M. (2008). Entelektüel sermayenin temel unsurları. (Ed. R.Aşıkoğlu, M. Kurt ve K.Özcan), *Entelektüel Sermaye: Kuram Gelişim ve Yeni Perspektifler*. 37-52, Ankara: Gazi Kitabevi.

- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir işletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik ve içsel unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 227-242.
- Mercin, L. (2005). İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Nahapiet, J. & Ghoshal S. (1998). Social capital, intellectual capital and organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Örgün, G. & Kalay, F. (2018). Entelektüel sermaye: Teorik bir inceleme. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(6), 94-103.
- Özden, Y. (2013). New values in education. Ankara: APegem Academy.
- Özkar, B. (2008). Entelektüel sermaye yönetimi. (Ed. R.Aşıkoğlu, M.Kurt ve K.Özcan), *Entelektüel Sermaye: Kuram Gelişim ve Yeni Perspektifler*: 53-67, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Saint-Onge, H. (1996). How knowledge management, adds critical value to distribution channel management, *Journal of Systematic Knowledge Management*.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936-960.
- Stewart, T.A. (1997). Entelektüel sermaye, İstanbul: MESS Yayınları.
- Sveiby, K.E. (1998). Measuring intangibles and intellectual capital. An emerging first standard, <http://www.sveiby.com.au/EmergingStandard.htm>
- Temelli, F. (2019). Kurumsal sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirlik muhasebesi. (Ed. E. Başar, A. Ağ, Ü. Gülhan.), *Sürdürülebilirlik: Ekonomik ve Sosyal Eğilimler*: 177-192, Ankara: İmaj Kitabevi.
- Tokgöz, N. & Önce, S. (2009). Şirket sürdürülebilirliği: geleneksel yönetim anlayışına alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 249-275.
- Tuncalı Yaman, T. (2019). Kurumsal sürdürülebilirlik performansı değerlendirilmesinde kullanılan çok kriterli karar verme yöntemleri. (Ed. E. Başar, A. Ağ, Ü. Gülhan.), *Sürdürülebilirlik: Ekonomik ve Sosyal Eğilimler*: 99-126, Ankara: İmaj Kitabevi.
- Turhan, G.D. & Özen, T. & Albayrak, R.S. (2018). Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, stratejik önemi ve sürdürülebilirlik performansı ölçümü. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 17-37.
- Ulus, M. (2018). Managing human factors for change towards organizational sustainability in tourism organizations, Unpublished Master of Arts Dissertation. Boğaziçi Üniversitesi.

- Yıldız, D. & Genç, K. (2020). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde entelektüel sermayenin önemi: kaynak tabanlı bir yaklaşım. *Akademik Sosyal Araştırmalar*, 14, 119-134.
- Yiğit, S. & Özyer, K. (2011). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak bilgi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 333-360.
- Zaim, H. & Gürün, F. (2007). Kurumsal başarının gizli anahtarı: Entelektüel sermaye. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 295-312.