



**ENTELEKTÜEL SERMAYE BİRİKİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
POLİTİKALARI: SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ¹**

Dr. Öğr. Üye. Osman Kürşat ACAR*

ÖZ

Günümüz dünyasında özellikle özel sektör için örgütlerin rekabette sahip olduğu maddi olmayan soyut değerlerinin bütünü olan entelektüel sermayenin önemi giderek artmaktadır. Örgütlerin sahip olduğu bilgi, deneyim, teknolojik altyapı, müşteri ilişkileri, insan sermayesinin birikimi vb. değerleri ifade eden entelektüel sermaye; örgütlerin doğru yönetilmesini sağlayan etkenlerdendir. Bir diğer taraftan da rakipleri karşısında örgütün gerçek değerinin ortaya çıkmasına ve örgütün sürdürülebilir bir yapıya sahip olmasını sağlamaktadır. Özel sektör için ileri sürülen birçok benzeri çıkarımlar, kamu kurum ve kuruluşları için de öne sürebilir.

Yapılan çalışma ile 1992 yılında kurulan Süleyman Demirel üniversitesinin 25 yıllık süre içinde sahip olduğu entelektüel sermayeye yönelik algılar nitel analiz yoluyla genel olarak ortaya konulmuştur. Bunun için özellikle bahse konu olan dönemde akademik ve idari olarak üst yönetim düzeyinde görev almış kişiler örneklem olarak seçilmiştir. Çalışmada betimsel nitel analizi yöntemi kullanılmıştır. 25 yıl müddetince üniversitede görev alan yahut yakın zamanda emekli olmuş olan akademisyenler ve idari personel ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ardından 25 yıllık süre içerisinde izlenen insan kaynakları politikasının, entelektüel sermayeye olan katkısı dönemsel olarak değerlendirilmiştir. Değerlendirme Son rektör hariç 25 yılda, toplam altı döneme tekabül eden, dört rektör dönemi kapsamında değerlendirilmiştir. Sonuç olarak insan kaynakları yönetimine yönelik izlenen politikalar ile entelektüel sermaye arasında bir ilişki bulunmuştur. İnsan Kaynaklarına Yönetimi planlamasında izlenecek doğru politikaların uzun vadede örgütün entelektüel sermayesine önemli katkıları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Entelektüel Sermaye, İnsan Sermayesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Süleyman Demirel Üniversitesi.

ABSTRACT

In today's world, importance of intellectual capital, that is non material whole abstract values organisations have in competing areas, gradually increasing especially for private sectors. Values like knowledge, experience, technological infrastructure, guest relations, human capital accumulation etc. that means intellectual capital is a factor which enables correct management of organisations. Also, these items provide revelation of its real value for organisations against their rivals and a sustainable structure. Such implications which are claimed for private sectors can be suggested for state institutions and organisations

With this study, the inventory of the 25-year intellectual capital of Süleyman Demirel University, established in 1992 has generally been presented within the qualitative analysis method. Accordingly, the staff who worked at the senior management level academically and administratively were particularly selected as the sample in the mentioned period. The descriptive quality analysis has been used in the study. Face-to-face interviews were held with the academic and administrative staff who have taken charge in the university for 25 years or have recently been retired. After that, the effect of the 25-year human resources policy on the

¹ Bu çalışma 19-22 Mayıs 2016'da Madrid'de 1st International Scientific Researches Congress Humanity and Social Sciences, isimli sempozyumda sözlü bildiri olarak sunulmuş olan çalışmanın güncellenmiş halidir.

*Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, osmanacar@sdu.edu.tr, ORCID NO: 0000-0002-1961-645X

intellectual capital was evaluated totally in six periods. Consequently, a relationship has been found between policies on human resources management and intellectual capital.

Keywords: Intellectual Capital, Human Capital, Perception of Human Resources Management, Suleyman Demirel University

1.GİRİŞ

İçerisinde bulunduğumuz çağa gelene kadarki süreçte; bilim adamları geçmiş çağları tasnif ederken, çağların isimleri konusunda ortak paydada buluşmuşlardır. Fakat içinde bulunduğumuz çağ için birçok farklı yaklaşım ön plana çıkmakta; “post endüstriyel çağ”, “Google çağı”, “geç kapitalizm çağı”, “post modern çağ”, “enformasyon çağı”, “teknoloji çağı”, “dijital çağ” gibi birçok isimle tanımlanabilmektedir. Zira içerisinde bulunduğumuz dönemde, teknoloji ve bilim konusunda geçmiş çağlara göre çok hızlı bir süreç yaşanmaktadır (Kaplan ve Ertürk, 2012). Bahsi geçen çağların hepsinde insan unsurunun önemli olduğu aşikârdır. Bu bağlamda da bugün bilim, teknoloji, ticaret vb. birçok alanda küreselleşme ile yaşanan değişimi yönetmek için insan faktörü “entelektüel sermaye”, “psikolojik sermaye” kavramları kapsamında yine önemlidir. Entelektüel sermaye ile ilgili birçok tanımlama yapılmış olsa da; en geniş anlamda örgütlerin başarısını doğrudan etkileyen ve örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan, örgüt için katma değer oluşturan, özünü bilginin oluşturduğu, örgütün sahip olduğu maddi olmayan varlıkların bütünü olarak tanımlamak mümkündür (Ölçer ve Şanal, 2007). Bu noktada örgütlerin görünmeyen gizli varlıklarının bir toplamı ve en önemli rekabet kaynağı olarak adlandırılabilir. Bugün örgüt çalışanlarının en önemli kaynağı olan, insan kaynakları tarafından bilinen ve örgüte rekabet avantajı sağlayabilecek bilgiler olan entelektüel sermayenin (Arıkboğa, 2003) geleneksel muhasebede karşılığı “şerefiye” olarak görülmektedir.

Dijital çağ ile birlikte son yıllarda teknoloji şirketlerini değerlerinin 100 yıllık şirketleri geri bıraktığı görülmektedir. Türkiye’de yemeksepeti.com firmasının kuruluş ve satış hikâyesi de bu konuda verilebilecek örneklerdendir. Böyle bir çağda entelektüel sermayenin önemi çok daha fazla ön plana çıkmaktadır. Şüphesiz ki bu durum dijital devlet, mobil devlet bilgi çağı, yapay zekâ konularının konuşulduğu 21. yy’inin ilerleyen günlerinde daha fazla konuşulacaktır. Bugün ve gelecekte rekabetin öncelikle bilgi düzeyinde artarak süreceği düşünülürse, bilgi dönüşümü ile entelektüel sermaye yönetim süreçlerinin ve bu iki sürecin kontrollü olarak birbirlerini desteklemesi gerekliliğinin önemi artacağı açıktır (Yücel, 2005: 24). Bu durum özel sektör için literatürde ve diğer gündemlerde daha çok yer bulmaktadır, fakat devlet ve sivil toplum kuruluşları içerisinde bu konu ayrı bir öneme sahiptir.

Bu çalışmada ise Süleyman Demirel üniversitesinin kurulduğu günden günümüze kadar geçen 25 yıllık süre içinde, sahip olduğu entelektüel sermayeye yönelik birikimler ve algılar nitel analiz yoluyla genel olarak ortaya konulmuştur. Ardından 25 yıllık süre içinde izlenen insan kaynakları politikasının entelektüel sermayeye olan katkısı dönemsel olarak; toplam altı döneme tekabül eden, dört rektör dönemi kapsamında değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, bilgi ve teknoloji alanındaki gelişmelerle beraber bilgi toplumu kavramının tanınması, yönetim ve stratejilerin yeniden gözden geçirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştı (Drucker, 1994, Toffler 1999 vb.). Bilgi toplumunun en önemli unsurlarından birisi olan “entelektüel sermaye”

konusuna da sadece özel sektörün değil, üniversiteler dâhil tüm kamu kurum ve kuruluşlarının da eğilim göstermesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Entelektüel Sermaye

Geçmişten günümüze kadar insanlık, yaşam ve örgütlenme biçimi olarak; tarım, sanayi ve bilgi toplumu olmak üzere üç farklı evreden geçmiştir. Özellikle günümüz toplumunu tanımlayan bilgi toplumunda bu evreye adını veren bilgi unsuru, ekonomiyi şekillendirmede ve örgütün piyasada rakiplerine karşı üstünlük sağlamasında önemli bir üretim faktörü olmuştur. Örgütler sahip oldukları bilgi gücü ile fark oluşturmaktadır ve bu noktada entelektüel sermaye kavramı gündeme gelmektedir (Göksel, Baytekin, 2008;83). Entelektüel sermaye kavramı ilk defa 1960'lı yıllarda kullanılsa da, bugünkü anlamıyla tam olarak 1990'lı yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Bu alanda en yaygın tanımlamayı T. Stewart yapmıştır T.Stewart "Brainpower" isimli çalışmasında bu kavramı "*işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayan, çalışanların bildiği her şeyin toplamı*" (Stewart, 1991: 47) olarak tanımlamıştır. Başka bir çalışmasında Stewart, entelektüel sermayeyi; "*örgütlerin sahip olduğu patentlerin, süreçlerin, yönetsel yeteneklerin, sahip olunan teknolojilerin, müşteri ve kaynak sağlayıcıları hakkında bilginin ve eski deneyimlerin toplamı*" olarak tanımlamıştır (Stewart, 1997; 7) T. Stewart gibi entelektüel sermayenin bir başka uzmanı L.Edvinsson ise Skandia firması üzerinden; "*firmaya pazarda rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi, uygulamalardan edindiği deneyim, firmanın sahip olduğu organizasyonel teknoloji, müşteri ilişkileri ve profesyonel yetenekler*" olarak tanımlamıştır (Edvinsson, 1997;368). Özetlenecek olursa; entelektüel sermaye, bir örgütün entelektüel birikimi ve bu birikimini yeni pazarlarda değer üreten amaçlar olarak kullanması, diğer bir ifadeyle örgütün yeni fikirlerini hizmetlere ve ürünlere dönüştürebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Karacan, 2004; 183).

Tanımlamalardan anlaşılacağı gibi entelektüel sermaye genel olarak insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak üç alt unsur üzerine inşa edilmiştir. Bunlardan insan sermayesi ön plana çıkmış ve entelektüel sermayenin insan kaynağına bağlı bilgi varlıklarından oluştuğu ve insan kaynağına dayalı maddi olmayan varlıklar yoluyla değer oluşturma ve böylece oluşturduğu sermayeyi yapısal sermaye şekline dönüştürerek piyasada rekabet edebilme, varlığını sürdürebilme konusuna yoğunlaştığı görülebilir (Görmüş, 2009: 61). Entelektüel sermaye ile ilgili farklı tanımlamalar olsa da temelde anlatılmak istenen nokta ortaktır. Bu açıdan bakıldığında entelektüel sermayenin özellikleri;

- Entelektüel sermaye, işletmelerin bilançosundan tam olarak elde edilemeyen maddi olmayan varlıkların toplamıdır.
- Entelektüel sermaye, işletmelerin rekabet üstünlüğünün kalıcılığının sağlanmasının temel kaynağıdır.
- İşletmelerin entelektüel sermayesinin yönetimi önemli bir yönetsel sorumluluktur.
- Entelektüel sermayedeki artış veya azalışlar, ölçülebilir ve görünür hale getirilebilir. Bu durum entelektüel performans olarak adlandırılır.

• İşletmelerin türüne, büyüklüğüne, yapısına, işletme sahiplerine ve işletmenin coğrafi yerleşimine bakılmaksızın, entelektüel sermayeyi ölçmek ve görünür hale getirmek önemli bir sistematik yaklaşım haline gelmektedir şeklinde sıralanabilir (G., Roos, J., Roos, 1997;415 aktaran, Çelik, Perçin, 2000;113)

Entelektüel sermaye birçok çalışmada genel olarak üç başlık altında sınıflandırılmıştır. Birincisi, çalışanların sahip olduğu bilgi birikimi, inovasyon becerisi, problem çözme yeteneği, girişimcilik ve liderlik becerilerini kapsayan bu çalışmanın da ana konusu olan insan sermayesidir. İkincisi örgütlerin müşterileri için mal üretmesi ve teslimini sağlayan strateji, yapı, sistem ve süreçlerin toplamını ifade eden yapısal sermayedir. Yapısal sermaye örgütsel kapasite olarak da tanımlanmıştır (Edvinsson, Malone, 1997: 34-35). Yapısal sermaye, örgüt açısından zor oluşturulan, fakat kontrolü kolay olan bir entelektüel sermaye unsurudur. Üçüncüsü ise örgütün müşteri, tedarikçi ve toplumun geri kalan kesimiyle ilişkisinin değerini ortaya koyan ve bu kişilerin organizasyona bağlılıklarını ifade eden müşteri sermayesidir (Chwalowski, 1997: 89).

Entelektüel sermayenin bileşenleri içerisinde yer almakta olan; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak ayrıma tabi tutulan üç unsur ve bu üç unsurun alt bileşenleri önemlidir. Tablo 1’de görüleceği üzere *insan sermayesinin* bileşenleri; eğitim, mesleki yeterlilik, teknik bilgi, işle ilgili bilgi, işle ilgili yetenek, girişimcilik ruhu şeklinde sayılabilir. *Yapısal sermaye* ise, patentler, marka felsefesi, örgüt kültürü, telif hakları, ticari marka, yönetim felsefesi, bilgi sistemleri, ağ sistemleri, finansal ilişkiler olarak sayılabilir. *Müşteri ilişkileri sermayesi* ise, müşteriler, müşteri bağlılığı, marka, araştırma, dağıtım kanalları, işletmelerle işbirliği, lisans anlaşmaları, finansal sözleşmeler, franchising anlaşmaları şeklinde sayılabilir (Guthrie and Petty (2000), Brennan (2001) and April vd., (2003) aktaran, Beattie, Thomson, 2007: 137)

Tablo 1: Entelektüel Sermaye Unsurları

İnsan Sermayesi	Yapısal Sermaye	Müşteri (ilişkisel) Sermaye
Çalışanların eğitim seviyesi,	Ticari sırları	Kurumun müşteri ilişkileri
Çalışanların bilgi, beceri ve mesleki yetenekleri	Patentler, telif, tasarım hakları	Kurumun çevresiyle ve içinde bulunduğu toplum ile ilişkileri
Çalışanların liderlik becerileri	Veri tabanları, bilgi sistemleri	Kurum çalışanları ile ilişkiler
Risk alma becerileri	Örgütsel planlar, İş ile ilgili kılavuzlar	Marka değeri, Tedarikçileri
Problem çözme yetenek ve kapasiteleri	Örgüt kültürü	Müşteri Sadakati
Yaşam felsefeleri	Hizmet ile ilgili amblem	Kurumsal imaj

İnovasyon becerileri	Yönetim felsefesi, yönetim süreçleri	Rakipleri
Girişimcilik becerileri	Finansal ilişkiler	Devlet ve resmi kurumlar ile ilişkileri
Organizasyon becerileri		İşbirlikleri
Teknik beceri(know-how)		Dağıtım Kanalları, Network ağı
		Bayilik anlaşmaları

Kaynak: (Guthrie, Petty, 2000, Beattie, Thomson, 2007)

Entelektüel sermaye, yönetim anlayışında önemli değişiklikleri beraberinde getirmiş, üç alt unsur ile birlikte işletmelerin değer ve ömürlerini belirlemede yerini almıştır. Özellikle entelektüel sermayenin insan unsuru hak ettiği değeri almaya başlamıştır (Karacan, 2004: 177). Bunun sonucu olarak örgütler geleceğe dair hedefler belirleyip, planlamalarını yaparken entelektüel varlıklarını keşfetmek ve en iyi şekilde yönetmek için adımlar atmaya başlamışlardır (Bölükbaşı, 2014: 444). Bu adımlardan en önemlisi insan ve müşteri sermayesidir. Örgütlerinin süreklilik arz eden bir sermayeye sahip olmamasından dolayı, bu iki sermaye unsurunda süreklilik sağlama yoluyla yapısal sermayenin oluşturulması yoluna gitmişlerdir. Özellikle insan sermayesine örgütler direkt sahip olamadıkları, ancak kiralayabildikleri için ve çalışanların işten ayrılmalarından dolayı işgücünde yaşanan kayıp sonucunda, örgütler bu konu ile ilgili çözüm arayışına yönelmiştir. Bu bağlamda meydana getirilen bilgi yönetimi projeleri ile çalışanların kendilerinde saklı olan ve örtülü bilgi olarak adlandırılan bilgilerin mümkün olduğunca diğer çalışanlara aktarılması konusunda örgütler çalışmalar yapmışlardır. Çünkü çalışanlar sahip olduğu insan sermayesini yapısal sermaye şekline dönüştürmeleri şirketlerin sürdürülebilirliği konusunda oldukça önemlidir (Göksel, Baytekin, 2008;85).

1.2. Kamuda Entelektüel Sermaye

Bugün örgütler için daha üstün duruma gelmek ve daha etkin stratejiler geliştirmek için entelektüel sermayenin ortaya çıkarılması ve yönetilmesi önem taşıyan bir konu olmuştur. Entelektüel sermaye konusu, ticari marka, patent, telif hakkı, tüketici bağlılığı, organizasyona iç güç veren varlıklar, tekrarlanan işler, çalışanların ortaya koyduğu varlıklar, pazar bölümünde işletmeye güç veren varlıklar (Yereli, Gerşil, 2005;18) gibi daha çok özel sektör işletmelerinin ön plana çıkardığı kavramlar ekseninde açıklansa da kamu sektörü için de oldukça geçerli olan bir konudur. Türkiye’de akademik olarak entelektüel sermaye alanında yapılan çalışmaların daha çok işletme alanında ve içerik olarak da yapısal sermaye ve muhasebe finans bilim alanına odaklanmış olması da bu durumu desteklemektedir (Baş, vd.2014, Yereli, Gerşil, 2005, Bozbura, Toraman, 2004, Karacan, Ergin, 2011).

Entelektüel sermayenin diğer bileşenleri olan insan sermayesi ve müşteri ilişkileri sermayesinin doğru yönetilebilmesine ilişkin yapılan çalışmalar görece daha azdır. Entelektüel sermaye çalışmaları kamu sektörü için de önemlidir. Dolayısıyla

kamu sektörü içinde entelektüel sermaye alanında yapılacak çalışmalar, şüphesiz ki kamu sektörünün doğru yönetilmesine ve ülke kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanılması açısından önemli katkılar sağlayacaktır (Baş, Vd., 2014 ; 224)..

1.3. İnsan Kaynakları Yönetim Anlayışı

Küreselleşen dünyada niteliği ve araçları değişen yoğun rekabet altında benzer olanaklara sahip örgütleri yarışta ve sürdürülebilirlikte öne geçirecek unsurların başında sahip olduğu insan kaynakları gelmektedir. Bu nedenle örgütler finansal sermaye ile değil, insan sermayesi ile daha büyük rekabet gücü elde etmektedirler (Bayraktaroğlu, Mustafayeva, 2008; 173). Bugün yönetim anlayışındaki değişimden personel yönetimi de büyük oranda etkilenmiştir. Yönetim anlayışına değişim sonucunda örgütler, insan kaynakları yönetimi anlayışına geçmişlerdir. Bu anlayışın sonucu günümüzde birçok örgüt personel yönetim birimlerini tanımlarken; insan kaynakları yönetimi tanımlamasını kullanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi genel bir ifadeyle *“herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, kanunlara da uyarak örgütün etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü”* olarak tanımlanmaktadır (Sadullah, vd., 2015 ; 3)

İnsan kaynakları birimleri, tanımı yapılan bu işlev ve çalışmalarını yerine getirmek için; öncelikle iş analizi, iş tanımlama ve insan kaynağı planlama işlevlerini yapar, ardından işgücü sağlama seçme yerleştirme işlevini yaparak çalışanların performans değerlendirmeleri ile birlikte onların ücret yönetimi ve ödüllendirilmesi ile ilgilenir. Bu süreçlerde çalışanların oryantasyonu, motivasyonu, eğitim ve geliştirilmesi, iş güvenliği ve sağlığı, endüstriyel ilişkiler gibi konuları da takip eder. Ayrıca örgüt için çalışanların sorunları ve yönetimi konularıyla, onları ortak hedefler ve amaçlar oluşturma, kurumsal kültürün yerleştirilmesi, insan kaynaklarının örgütsel değişime hazırlanması gibi konularda bir yol belirler. Bu süreçlerin tamamında insan kaynakları yönetim anlayışına sahip örgüt, personel yönetimi anlayışından farklı olarak çalışanların örgütsel kararlara katılımı sağlamak konusunda adımlar atmaktadır (Sadullah, 2015; 8, Sabuncuoğlu 2000, Yılmaz, Eroğlu 2008; 28) Örgüt yöneticileri insan kaynakları yönetimi birimleri yukarıda sayılan işlevleri yerine getirirken örgütün genel stratejisiyle uyumlu olmak ve örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasında insan kaynağının etkin ve verimli kullanım gereğini vurgulamışlardır (Bingöl 2006, 6).

Birçok özel ve kamu sektörü veya STK yeni insan kaynakları anlayışı çerçevesinde örgütünün insan kaynakları politikasını belirlemiştir. Mesela özel bir firma olan PETKİM firmasının insan kaynakları politikası; *“Türk sanayindeki öncü konumunu kapasitesini artırarak sürdüren, paydaşlarının beklentilerini karşılayan, çalışana değer veren, değişime açık, bölgesinde lider, global bir şirket olarak kaynaklarını verimli kullanan, çevreye, iş sağlığına ve güvenliğine duyarlı, kalite standartlarına uyumlu, teknolojisini sürekli geliştiren, çalışanlarının yaratıcılığında güç alan, müşteri odaklı bir şirket olma yolunda, insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmaktır. Şirketimizde çalışmaların etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayacak insan kaynağının planlanması, seçilmesi, işe alınması, hizmet birimlerinde görevlendirilmesi, geliştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek karşılanmasına yönelik planlamaların*

yapılması, uygulanması, yetkinliklerin belirlenmesi, performans yönetimi, kariyer planlaması çalışmalarının bilimsel metotlara uygun olarak gerçekleştirilmesi şirketini insan kaynakları anlayışı olarak benimsemiştir.
http://www.petkim.com.tr/Sayfa/1/147/INSAN-KAYNAKLARI.aspx, (27.03.2016)
incelendiğinde sadece personel yönetimi anlayışının yerine PETKİM firmasının, insan kaynakları birimine de çok geniş bir anlam yüklediği görülebilir.

Bu açıdan bakıldığında kamu kurum ve kuruluşları insan kaynakları yönetim anlayışını belirlenirken mevzuat kısıtı ile karşı karşıya kaldığını söylemek mümkündür. Zira kamu kurum ve kuruluşlar, PETKİM firması gibi insan kaynakları politikasını istediği gibi belirleyememekte; atılan bütün adımların kanun ve yönetmeliklere uygun olmasına özen göstermek mecburiyetindedir. Örneğin işgücü sağlama noktasında; çalışanların seçilme ve yerleştirme aşamasında KPSS'ye bağlı olmak zorundadır. Aynı şekilde çalışanların ücret yönetimi ve ödüllendirilmesi konusunda da özel sektöre nazaran daha farklı uygulamalar söz konusudur. Benzer durumlar sendikalarla ilişkiler, iş güvenliği ve sağlığı, iş analizi yönetimi, işgücü planlama, performans değerlendirme konuları içinde ileri sürülebilir. Fakat bu durum kamu kurum ve kuruluşlarına insan kaynakları politikasını belirlerken ve uygularken tamamen özgür olmadıkları anlamına gelmez. Örneğin belli noktalarda çalışanların oryantasyonu, motivasyonu, eğitim ve geliştirilmesi, endüstriyel ilişkiler, çalışanların sorunları ve yönetimi, çalışanların koordinasyonu ve kurumsal iletişim, ortak hedefler ve amaçlar oluşturmak, kurumsal kültürün yerleştirilmesi, insan kaynaklarının örgütsel değişime hazırlanması gibi konularda mevzuata uygun olarak kamu kurumları insan kaynakları politikalarını belirleyebilmektedirler ve bu durum Süleyman Demirel Üniversitesi için de geçerlidir.

2. SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİN'DE ENTELEKTÜEL SERMEYE

2.1. Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Evreni

Bu çalışma ile 1992 yılında kurulmuş olan Süleyman Demirel Üniversitesinin, 25 yıllık süre içerisinde sahip olduğu entelektüel sermayesinin oluşumunda izlenen insan kaynakları yönetim politikalarının, entelektüel sermaye birikimine yönelik katkıları ve bu süreçteki çalışanların algıları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunun için 4 yıllık süre için görev yapan rektörlerin dönemleri değerlendirilmiştir. Katılımcılardan, 25 yıl içerisinde göreve gelen mevcut 4 rektörü, 6 dönem kapsamında; insan kaynakları yönetim politikaları açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Son rektörün görev süresi devam ettiği için değerlendirilmeye alınmamıştır. Bu amaç çerçevesinde, aşağıdaki beş soruya cevap aranmıştır.

1. Üniversitede çalıştığınız süre içinde Üniversitenizin Entelektüel sermaye unsuru olarak (insan sermayesini) değerlendirebilir misiniz?
2. Üniversitede çalıştığınız süre içinde Üniversitenizin Entelektüel sermaye unsuru olarak (yapısal sermayesini) değerlendirebilir misiniz?
3. Üniversitede çalıştığınız süre içinde Üniversitenizin Entelektüel sermaye unsuru olarak (müşteri sermayesini) değerlendirebilir misiniz?
4. Süleyman Demirel Üniversitesinde izlenen insan kaynakları politikasını nasıl değerlendiriyorsunuz? İzlenen politikalar Üniversitenin entelektüel sermaye birikimini nasıl etkilemiştir değerlendirir misiniz?

5. Süleyman Demirel Üniversitesi'nin entelektüel sermayesinin ve insan kaynakları politikasının daha iyi olması hakkında önerileriniz nelerdir?

Tablo 2: Katılımcıların Mesleği ve Dağılımı

Katılımcı	Mesleği	Çalıştığı Yıl
K1	Fakülte Sekreteri	25
K2	Daire Başkanı	25
K3	Fakülte Sekreteri	25
K4	Öğretim Üyesi	25
K5	Öğretim Üyesi	25
K6	Fakülte Sekreteri	25
K7	Şef	25
K8	Emekli Fakülte Sekreteri	25
K9	Daire Başkanı	25
K10	Öğretim Üyesi	25

Ele alınan bu çalışma, “olgu bilim” deseni kapsamında yürütülmüştür. Katılımcılar, üniversitede 1992-2017 arasında akademik ve idari olarak üst yönetim düzeyinde görev almış olan kişiler arasından seçilmiştir. Bu kişilere öncelikle entelektüel sermaye kavramına dair kısa bir bilgilendirme yapılmıştır. Verilerin toplanması için 25 yıl bizzat üniversitede görev almış veya yakın zamanda emekli olmuş akademik ve idari kişilere, yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmiş ve yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların üçü akademik 7 tanesi ise idari kadrodan seçilmiştir. Katılımcıların mesleği ve çalıştıkları süre Tablo 2’de gösterilmektedir .

Görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi tekniği (Yıldırım, Şimşek, 2008) kullanılarak analiz edilip, yorumlanmıştır. Ayrıca, araştırma bulgularının iç-güvenliliğini ve geçerliğini arttırmak amacıyla katılımcıların görüşlerinden sıkça alıntılar yapılarak; geçerlilik ve güvenilirlik için konunun uzmanı 4 adet öğretim üyesi ile mülakat yapılarak, sorular geçerlilik için test edilmiştir.

Çalışmanın kısıtları kapsamında belirtmekte fayda var ki, entelektüel sermayenin ölçülmesi oldukça zordur. Özellikle de çalışmaya konu olan alanın, kamu kuruluşu olmasından dolayı, entelektüel sermayenin ölçülebilmesi noktasındaki bu zorluğun derecesinin arttığını söylemek mümkündür. Örneğin çalışanların yaşam felsefelerine yönelik sorulan bir soruda, verilecek öznel cevaplardan bir çıkarım yapmak, objektif olarak bir ölçüme tabii tutmak oldukça zordur. Bu zorlukların da göz önünde bulundurulmasından dolayı ve çalışmadan daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmek amacıyla; çalışmada nitel analiz yöntemi seçilmiştir. Çalışmada Süleyman Demirel Üniversitesi için entelektüel sermayenin üç alt başlığı olan “insan sermayesi”, “yapısal sermaye” ve “müşteri sermayesi” alanlarında toplam 29 alt parametrede veriler ortaya konulmuştur. Bunun için entelektüel sermayenin yapısal ve müşteri sermayesi noktasında ulaşılabilir veriler ortaya konulmuş, insan sermayesi noktasında ise

çalışanların algıları 10 puan üzerinden puanlanarak insan sermayesi konusunda bir veri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2.2. Süleyman Demirel Üniversitesi Entelektüel Sermaye Çıktıları

Entelektüel sermayenin görünmez ve değişken olması, geleneksel muhasebe yöntemleri ölçülmesini, izlenmesini ve raporlanmasını zorlaştırdığı genel bir görüştür (Alagöz, Özpeynirci, 2007: 168). Buna rağmen entelektüel sermaye değerlerinin ölçülmesindeki doğruluklara yönelik birtakım tartışmalar söz konusu olsa da, çeşitli yaklaşımlar ve teknikler vardır. Bunların bir kısmı entelektüel sermayenin bileşenlerine göre ölçülmesine, bir kısmı ise, entelektüel sermayenin örgüt düzeyinde ölçülmesine yönelik yaklaşımlardır (Çıkrıkçı, Daştan, 2002: 23). Bu çalışma ile nicel bir ölçümlemeden çok nitel analiz yöntemi ile 25 yıllık süreçte oluşan entelektüel sermaye algıları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Entelektüel sermayenin ölçümü zordur, fakat entelektüel sermayenin alt unsuru olan yapısal sermaye ve müşteri sermayesine göre insan sermayesini ölçmek daha zordur. Çalışanların risk alma becerileri denildiği vakit bu soruya verilen cevaplar çok farklı olabilecektir. Bu nedenle bu çalışma için Tablo 3'te görüldüğü gibi katılımcılara insan sermayesine yönelik alt başlıkları, 10 puan üzerinden 0-3 arası düşük, 4-6 arası orta, 7-8 iyi ve 9-10 arası çok iyi şeklinde toplam 10 parametre üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir. Bu yöntem ile 25 yıldır üniversitede çalışan akademik ve idari personelden insan sermayesine yönelik algıları 10 puan üzerinden düşük, orta, iyi ve çok iyi şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Tablo 1: Süleyman Demirel Üniversitesini İnsan Sermayesi

Süleyman Demirel Üniversitesinin Genel Olarak 1992-2017 Arası Belli Başlıklarda Entelektüel Sermaye Çıktıları (İnsan Sermayesi)					
		İdari Personel	10 Üzerinden	Akademik Personel	10 Üzerinden
İnsan Sermayesi	Çalışanların eğitim seviyesi,	Genel olarak orta	5	Genel olarak iyi	7,6
	Çalışanların bilgi, beceri ve mesleki yetenekleri	Genel olarak orta	4,8	Genel olarak orta	6,9
	Çalışanların liderlik becerileri	Genel olarak düşük	3,4	Genel olarak düşük	3,8
	Risk alma becerileri	Genel olarak düşük	2,6	Genel olarak düşük	3,8
	Problem çözme yetenek ve kapasiteleri	Genel olarak orta	4,1	Genel olarak orta	5,4
	Yaşam felsefeleri	Genel olarak düşük	3,7	Genel olarak orta	5
	İnovasyon becerileri	Genel olarak düşük	3,6	Genel olarak orta	5,8
	Girişimcilik becerileri	Genel olarak düşük	3,6	Genel olarak orta	4,6
	Organizasyon becerileri	Genel olarak düşük	3,9	Genel olarak orta	5,6
	Teknik beceri(know-how)	Genel olarak orta	4,6	Genel olarak orta	5,5

		Genel Ortalama	3,93		5,46
--	--	----------------	------	--	------

Tablodan da anlaşılacağı gibi 10 başlık altında insan sermayesi değerlendirildiğinde başta idari personelde; insan sermayesi 5 ile orta 7,6 ile akademiklerde iyi şekilde değerlendirilmiştir. Bu durum, çalışmaya konu olan kurumun üniversite olması açısından beklenebilir bir sonuçtur. Fakat idari personel açısından değerlendirildiğinde, beklentilerin üstünde olduğunu söylenebilir. Bu konuda bir katılımcı K2: *“Eğitim seviyesi olarak baktığımızda idari personelin seviyesi Isparta’daki diğer kamu kurumlarına göre yüksektir. Bu seviyenin özellikle son dönemde daha da yükseldiğini söyleyebilirim. Bunda akademik personelin etkisi vardır. İdari personelin akademik personelden etkilenerek bizde okuyabiliriz veya akademik olarak gelişebiliriz düşüncesinden dolayı eğitim seviyelerini yükseltmiştir. Özellikle idari personelde yüksek lisans doktora eğitimi alma oranı artmıştır. Akademik personelin eğitim seviyesi buldukları konum itibarıyla zaten yüksek olmak zorundadır.”* ifadelerinde bulunmuştur.

Çalışanların bilgi beceri ve mesleki yetenekleri açısından bakıldığında akademik ve idari personel ortalama bir seviyede değerlendirilmiştir. İdari personel açısından bakıldığında genel olarak çalışanların bir kısmının bilgi, beceri ve yetenekleri iyi ve aynı zamanda gelişime açık olmakla birlikte, ağırlıklı bir kısmının sadece verilen işi yapma çabasında oldukları belirtilmiştir. Özellikle idari çalışanların kendisinden verilen işe yönelik bir katkı sağlamadıkları vurgulanmıştır. Benzer yorumlar idari personele göre iyi olmakla birlikte akademik personel için de kabul edilmiştir. Üçüncü olarak liderlik konusunda bu beceriye sahip çok az kişi saymışlardır. Liderlik becerileri konusunda kurumun hem akademik hem de idari olarak oldukça düşük olduğunu düşünenlerin oranı fazladır. Bu konuda katılımcılardan K3: *“Uzun yıllardan beri bu okuldayım, lider olarak kaç kişiyi sayabilirsin dersiniz; emekli eski genel sekreteri ve birde emekli okul müdürünün yanında şimdiki çalışanlardan bir yöneticiyi sayabilirim. Çok fazla lider vasıflı çalışmamız olmadı.”* şeklinde ifadelerde bulunarak, lider vasıflı yöneticilerin çok kolay yetişmediğine vurgu yapmıştır. Dördüncü olarak çalışanların risk alma becerileri oldukça düşük olarak değerlendirilmiştir. Özellikle son iki dönemdir risk alma konusunda çalışanlarda bir çekingence olduğu belirtilmiştir. Risk alanların da tabiri caizse cahil cesarete sahip olduğu veya farkında olmadan risk aldıkları söylenmiştir. Üniversite ortamının siyasallaştığı, dolayısıyla bu ortamda kişilerin kendini güvende hissetmedikleri için risk alma konusunda görece kaçınmaya başlamış oldukları gözlemlenmiştir. Risk alma becerisi akademiklerde 3,8 idarilerde 2,6 ile en düşük oran belirtilmiştir.

Risk alma konusunda K2: *“Eskiden “vatan millet Sakarya” diye iş yapılırken şimdi daha çok mevzuat konusunda engel olduğu için veya mevzuata daha çok dikkat edildiği için risk almaktan kaçınılmaktadır. Mesela 570 kişi taşeron olarak işe alınmış ve hangi alanda alındılar ise o alanda iş yapmaları konusunda yeni bir mevzuat düzenlenmesi yapılmıştır. Bu düzenlemeden sonra çalışanların çoğu temizlikçi olmayıp masa başında büro işleri yaptıkları halde mevzuat düzenlenmesinden sonra yöneticiler ihtiyaçları olduğu halde risk almaktan kaçınarak büro çalışanlarını temizlik alanlarına yönlendirmiştir.”* İfadeleri ile görüşlerini aktarmıştır.

Çalışanların problem çözme yetenek ve kapasiteleri, genel görünüm olarak orta olarak değerlendirilmekle birlikte, akademik ve idari çalışanların farklı yetenek ve kapasitelere sahip olmalarından dolayı farklı seviyelerde değerlendirmeler yapılmıştır. İdari personel, 10 üzerinden 4,1 iken idari personel 5,4 olarak değerlendirilmiştir. Çalışanların yaşam felsefelerine bakıldığında, idari personelin akademik personele göre daha düşük olduğu değerlendirilmiştir. Bu konuda K8: *“Personellerimiz kamu çalışanı oldukları için çalışanlar genellikle işten atılma korkusu olmadığından özellikle idari personel için “salla başı al maaşı” pozisyonunda olduklarını söyleyebilirim. İdari olarak çalışanlar önce şef sonra şube müdürü sonra daire başkanı gibi kariyer basamakları hedeflemektedirler. Belli dönem çalıştıktan sonra 3'lük kadrolara göz dikmektedirler ya da bilgisayar işletmenliği kadrolarına göz dikmektedirler. Üst kademedekiler ise 3600 ek gösterge konusuna göz dikmektedirler. Ama aynı derecede üniversitemize katkı sunalım noktasında belirgin çabaları zayıftır. Akademik kadrodan sırasıyla asistan, doktor öğretim üyesi, doçent ve profesör olarak meslekte ilerlemeyi hedef edinmişlerdir. Ama meslekte yükselme konusundaki çabaları Üniversitemize daha fazla katma değer üretelim diyerek aynı katkıyı verdiklerini söyleyemem”* şeklinde ifadelerde bulunmuştur. Çalışanları inovasyon ve girişimcilik becerileri ise idarilerde düşük olarak gözlemlenirken, akademik personelin ise orta olarak değerlendirilmiştir. Özellikle yeni neslin inovasyon ve girişimcilik becerileri oldukça iyi olduğu, ancak eski çalışanların bu konuda daha zayıf olduğunu ileri sürenler de olmuştur. Çalışanların organizasyon becerileri idarilerde 3,9 ile düşük, akademiklerde 5,6 ile orta düzeyde değerlendirilmiştir. Çalışanların teknik becerileri konusunda ise idarilerde 4,6 olarak orta bir seviye, akademikler ise idari personelin biraz üstünde olsa da 5,5 ile orta seviye olarak değerlendirme yapılmıştır. Genel olarak katılımcılar ortalama değerlendirme yapsalar da teknik beceri konusunda özellikle bireysel olarak iyi olan kişilerin varlığından da bahsetmişlerdir. Sonuç niteliğinde değerlendirildiğinde, genel olarak idari personelin insan sermayesi 10 üzerinden 3,9 ile düşük akademik personelin 5,4 ile orta seviye olarak değerlendirilmiştir.

Entelektüel sermayenin ikinci unsuru olan yapısal sermaye daha çok üniversitenin insan sermayesine bağlı olarak şekillenen entelektüel sermayenin bir alt unsurudur. Bu unsurlar Tablo 4'te görüleceği gibi 8 başlıkta ele alınmıştır. Birinci olarak ticari sır ve tasarım hakları konusunda üniversitede Teknoloji Transfer Ofisi, (TTO) Göller Bölgesi Teknokenti olmasına rağmen ticari sır ve tasarım hakkı oldukça yetersiz olarak değerlendirilmiştir. Süleyman Demirel Üniversitesi'nin, çalışmanın yapıldığı dönemde sahip olduğu yapısal sermaye unsurlarından patentlerin 45 tane, telif haklarının 97 tane olduğu belirtilmiştir. Telif ve patentler konusunda yeterince gelişmediği yorumu yapılmıştır. Değerlendirmeye alınan kurumun bir üniversite olduğu da göz önünde bulundurulduğu vakit, bu noktada yapılacak eleştiri daha anlamlı hale gelecektir. Üniversitenin genel olarak veri tabanlarının beklenen seviyede olmadığı belirtilmiştir. Fakat buna karşı -kütüphane altyapısı gibi- oldukça iyi olduğu vurgulanan altyapısı da mevcut olduğu belirtilmiştir. Üniversitenin idari ve akademik faaliyetlerinin yönetimi için birçok sistem kullanılmaktadır. Üniversite tarafından üretilen sistemler, en başta Öğrenci Bilgi Sistemi (OBS), Akademik Bilgi Sistemi (ABS), Personel Bilgi Sistemi (PBS), Evrak Takip Sistemi (SDÜ Evrak), Bütçe Hazırlık ve İzleme Sistemi (BHİS), Strateji Ödeme Bilgi Sistemi (SOBS), Proje Yönetim Sistemi (BAPBS), Online

Ödeme Sistemi (OOS), Yabancı Öğrenci Sınavı Başvuru Sistemi (YÖS Başvuru), SKS Otomasyonu, Mezun Bilgi Sistemi (MBS) AVESİS, BAPSİS olmak üzere toplam 11 tane sistem kullanmaktadır. Yanı sıra farklı kurum ve kuruluşlardan alınan 12 sistem ve ayrıca satın alıma, kiralama ya da açık kaynak kodlu olarak toplam 9 sistemi de kullanmaktadır (SDÜ İç Değerlendirme Raporu, 2016; 46).

Yapısal Sermayenin dördüncü unsuru olarak örgütsel planlar, iş ile ilgili kılavuzlar ise genel olarak beklenen seviyede olmadığı belirtilmiştir. Örgütsel planlarında süreklilik olmadığı dönemsel olarak değiştiği belirtilmiştir. İş ile ilgili kılavuzlar olmakla birlikte, oldukça yetersiz olduğu belirtilmiştir. Mesela çalışanların her birinin iş tanımlarının tek tek yapılmadığına dair bir eksikliğin söz konusu olduğundan özellikle bahsedilmiştir. Personelin her işi bilmesi istense de bu konuda görev tanımlama ve iş tanımlama konusunda eksiklikler nedeniyle, bu sistemin tam olarak oturmadığı belirtilmiştir. Bazı fakültelerin bu konuda çalışmaları olsa da, üniversitenin ortak bir çalışmasının olmadığı ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili olarak ise üniversitenin belirgin bir örgüt kültürü olmadığı fikri ağırlık kazanmıştır. Hizmet ile ilgili amblem ile ilgili değerlendirilmelerde, amblemin ulusal tanınırlık açısından iyi olduğu bu noktada üniversite ambleminde gül olması, Isparta'nın gül ile tanınması ve 9. Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel'in ciddi manada katkısının olduğu vurgulanmıştır. Yönetim felsefesi, yönetim süreçleri konusunda genel olarak tam oturmamış bir yönetim felsefesi ve zayıf yönetim süreçlerinin olduğu konusunda görüşler ön plana çıkmıştır. Bu konuda K10: *"Okulumuzun yönetim felsefesi yeterli olarak oturmamış olsa da yeni dönemde " İlham veren üniversite" mottası ile yönetim felsefesi noktasında yeni bir süreç oluşturulmaya çalışılmaktadır. Yeni rektörün "Cordoba vizyonu" olarak belirttiği bu felsefeyi okulumuza oturtabilirsek önemli kazanımlar elde edebiliriz"* şeklinde ifadelerde bulunmuştur. Finansal ilişkiler noktasında ise bu ilişkilerin mevzuat çerçevesinde ve genel olarak tam kurumsallaşmamış olduğu konusunda görüşler ön plana çıkmıştır. Bu konuda K7: *"Özellikle Üniversite hastanesinden 6. Rektör döneminde çalınan veya kaybolan 13 milyon liralık bir rakam bizim finansal ilişkilerimizin olumsuz algılanmasına sebep olmuştur. Gerçi bu paranın FETO (Fetullahçı Terör Örgütü) tarafından usulsüz olarak hesaplardan aktarıldığı söylene de bu konu üniversitemizin imajını çok zedelemiştir."* ifadeleri ile görüşünü aktarmıştır.

Üniversitenin yapısal sermayesi konusunda da insan sermayesinde olduğu gibi orta puanlık bir değerlendirme söz konusudur. Buna karşı katılımcı K9: *"Mesela MEK-SİS bu proje okulumuz açısından prestij bir projedir. Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı'nın başlattığı "Yükseköğretim Mekânları Yatırım Karar Destek Sistemi (Mek-Sis) Projesi"nin üniversitemiz aracılığı ile yürütülecek olması önemli bir veridir. Bu proje Okulumuzun birçok üniversiteye örnek olabilecek kamu katkı sağlayacak bir altyapısının olduğunun göstergesidir. Bu bizim üniversitenin bilgi sistemine verilebilecek iyi bir örnek olabilir"* ifadelerinde bulunmuştur.

Tablo 2:Süleyman Demirel Üniversitesinin Yapısal Sermaye Çıktıları

Süleyman Demirel Üniversitesinin Genel Olarak 1992-2017 Arası Belli Başlıklarda Entelektüel Sermaye Çıktıları (Yapısal Sermaye)

Yapısal sermaye	Ticari sırları, tasarım hakları	TTO Teknoloji Transfer Ofisi, Göller Bölgesi Teknokenti olmasına rağmen ticari sır ve tasarım hakkı oldukça yetersiz
	Patentler ve telif	46 Araştırma ve Uygulama Merkezi ve 40 adet koordinatörlük olmasına rağmen ve TTO ile Goller Bölgesi Teknokentine rağmen BAP birimine başvurusu yapılmış 45 adet patent ve 97 adet telif
	Veri tabanları, bilgi sistemleri	Üniversite veri tabanı konusunda ve kendi bilgi sistemlerini üretmesi açısından iyi konumda (Öğrenci, personel, taşınır. Kütüphane, Kartlı geçiş vb alanda kendi bilgi sistemini çok yeterli olmamakla birlikte üretebilmiş) Toplam 11 Adet Kendi Ürettiği Sistem. 12 Adet Dışardan aldığı sistem ve 9 adet kiralama ve açık kodlu sistem kullanmaktadır
	Örgütsel planlar, İş ile ilgili kılavuzlar	Genel olarak beklenen seviyede değil
	Örgüt kültürü	Belirgin bir örgüt kültürü yok
	Hizmet ile ilgili amblem	Ulusal tanınırlık açısından iyi
	Yönetim felsefesi, yönetim süreçleri	Genel olarak tam oturmamış bir yönetim felsefesi ve zayıf yönetim süreçleri, Yeni dönemde " İlham veren üniversite" mottası,
	Finansal ilişkiler	Finansal ilişkiler mevzuat çerçevesinde ve genel olarak tam kurumsallaşmamış

Entelektüel sermayenin üçüncü unsuru müşteri sermayesidir. Bu unsurlar Tablo 5'te görüleceği gibi 11 başlıkta ele alınmıştır. Süleyman Demirel Üniversitesinin müşterileri olarak öğrenci ilişkileri noktasında idari kadroda olanların öğrenci ilişkileri çok etkileşimli olmadığı; genellikle öğrenci işleri biriminin daha etkin olduğu belirtilmiştir. Akademik personelin konumu gereği sürekli işin içinde olduğu belirtilmiştir. Müşteri (öğrenci) sermayesi genel olarak olumlu değerlendirilmekle birlikte, akademik kadronun öğrenci ilişkilerinin ise özellikle son yıllarda öğrenci sayının artmasından ve hocaların rahat tutumlarından dolayı oldukça zayıfladığını da vurgulayanlar olmuştur. Ayrıca son dönemlerde üniversiteyi tercih eden öğrencilerin puan sıralamalarının düşmesi ile birlikte öğrenci kalitesinin düştüğü, bu durumun da öğrenci ilişkilerinde belirgin bir zayıflamayı beraberinde getirdiğini belirtenler olmuştur. Kurumun çevresiyle ilişkileri, başta üniversite üzerinden değerlendirildiğinde Isparta halkının üniversiteyi tabiri caizse, para kapısı olarak görmesinden dolayı üniversitenin Isparta ile ilişkisi ve etkileşimi oldukça zayıf olarak değerlendirilmiştir. Bu noktada katılımcılardan K3'ün: "Mesela Ziraat fakültesi örneğini ele alabiliriz. Tarım memleketi olan Isparta'nın Ziraat Fakültesi ile tam istenildiği şekilde işbirliği kurduğunu söyleyemeyiz. Bu fakültenin

özellikle elma ve gül tarımı noktasında Ispartalı çiftçiler ile yeterli işbirliği yapmadıkları yönünde genel bir kanaatin olduğunu söyleyebilirim.” ifadesi yapılan çıkarımları doğrular niteliktedir. Çalışma ilişkilerinde birçok üniversitede olduğu gibi akademik personel ve idari personel ayrımı ön plana çıkmıştır. İdari personelin, akademik personele göre kendini ikinci sınıf olarak görmesinden dolayı; bireysel ilişkilerde ve yapılan işlerde zaman zaman istenilen verimin yakalanamadığı belirtilmiştir.

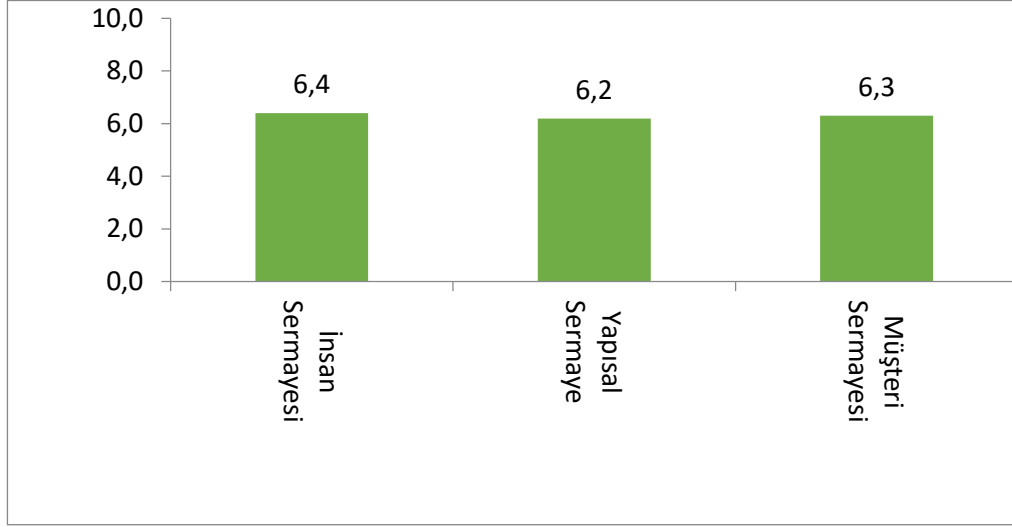
Tablo 5: Süleyman Demirel Üniversitesinin Müşteri Sermayesi Çıktıları

Süleyman Demirel Üniversitesinin Genel Olarak 1992-2017 Arası Belli Başlıklarda Entelektüel Sermaye Çıktıları (Müşteri Sermayesi)		
Müşteri Sermayesi	Kurumun müşteri (öğrenci) ilişkileri	Öğrenci odaklı olduğu için olumlu ama son yıllarda öğrenci kalitesinin düşmesi ilişkilerde zayıflamaya neden olmuş
	Kurumun çevresiyle ve toplumla ilişkilerin	Genel olarak durağan daha çok maddi ilişkiler ön planda, Sanayi – üniversite ortaklı lisansüstü tez çalışmaları, Batı Akdeniz Ekonomisini Geliştirme Vakfı (BAGEV)
	Kurum çalışanları ile ilişkiler	Genel olarak normal ama son yıllarda oldukça zayıflamış bir ilişki
	Marka değeri, Kurumsal imaj	Ulusal olarak üst sıralarda 180 üniversite içinde genellikle yapılan sıralamalarda 15-25. sıralarda, URAP sıralamasında genellikle ilk 25'te, TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinde ilk 20'de
	Müşteri Sadakati	Genel olarak orta
	Tedarikçileri	Tıp Fakültesi Hastanesi hariç mevzuat çerçevesinde
	Rakipleri	1992 yılında kurulan üniversitelere göre ve çevre üniversitelere göre iyi
	Devlet ve resmi kurumlar ile ilişkileri	Mevzuat çerçevesinde
	İşbirlikleri	ADIM projesi, Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) Uluslararası Üniversiteler Birliği (IAU) üyelikleri.
	Dağıtım Kanalları, Network ağı	Genel olarak çok gelişmemiş
	Bayilik anlaşmaları(Karşılıklı Anlaşmalar)	Erasmus 189 Üniversite ile, Mevlana 16 Üniversite ile, Farabi 95 Üniversite ile ve EMOU(Yurtdışı üniversiteler ile işbirliği) 39 Üniversite ile Mevlana Programı Kapsamında

Genel olarak yukarıda yapılan olumsuz değerlendirmelere rağmen okulun marka değeri olumlu olarak vurgulanmıştır. Üniversitenin, 9. Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel ismini taşımasından dolayı böyle bir durumun olduğunu belirtenler olmuştur. Tedarikçilerle olan ilişkilerin hastane haricinde iyi olduğu değerlendirilmiştir. Kurumun müşteri (öğrenci) sadakati yani tam ifadeyle öğrenci sadakati genel olarak olumlu değerlendirilmiştir. Son yıllarda öğrenci merkezliliğin daha fazla artması nedeniyle öğrenci memnuniyetinde önemli bir artışın olduğu söylenmiştir. Bu noktada Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması (TÜMA) 103 devlet, 63 vakıf üniversitesinden, 26.513 öğrenci katıldığı anket sonuçlarına göre Süleyman Demirel Üniversitesi, “Devlet Üniversitelerinin Memnuniyet Alanları Sıralamasında 10. Sırada kendine yer bulmuştur. Bu açıdan üniversiteni müşteri sermayesinin Türkiye’deki diğer üniversitelere göre iyi olduğu vurgulanmıştır (<https://w3.sdu.edu.tr/haber/7617/turkiye-universite-memnuniyet-arastirmasi-tuma-2018-yili-sonuclari-aciklandi>), erişim,02.08.2018). Müşteri (öğrenci) sadakati konusunda Süleyman Demirel Üniversitesinden mezun olanların başarı hikâyesi ve çalışmaları da örnek verilmiştir. Üniversitenin kurumsal imajı, genel olarak pozitif yönde değerlendirilmiştir. Rakipleri olarak, 1992 yılında kurulan üniversitelere göre daha iyi olduğu vurgulanmıştır. Bu konuda K10: “Akdeniz üniversitesinden ayrılmış olmamıza rağmen birçok konuda Akdeniz Üniversitesinden daha iyi olduğumuzu söyleyebilirim tabi Akdeniz Tıp Fakültesi hariç” şeklinde ifadede bulunmuştur. Yine ulusal olarak 200’den fazla üniversite içinde yapılan sıralamalarda 15-25. sıralarda kendine yer bulan üniversite, URAP sıralamasında genellikle ilk 25’te, TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinde ilk 20’de genel olarak kendine yer bulmuştur. Bu noktada bakıldığında, üniversite açısından yapılan bu çalışmada; görüşmecilerin çok olumlu olmayan ifadelerine rağmen ulusal sıralamalarda üst sıralarda olması ilginç bir noktadır.

Üniversitenin müşteri sermayesi olarak resmi kurumlar ile ilişkileri olumlu olarak değerlendirilmiştir. Bir başka sermaye unsuru olan işbirlikleri konusunda görece iyi olduğu vurgulanmıştır. Özellikle üniversitenin işbirlikleri konusunda ADIM projesi ön plana çıkmıştır. ADIM projesi Süleyman Demirel Üniversitesi öncülüğünde hayata geçirilmiş ve Aydın Adnan Menderes, Denizli Pamukkale, Muğla Sıtkı Koçman ve daha sonra Afyon Kocatepe üniversitelerinin arasında işbirliğini geliştirmeye yönelik bölgesel bir üniversite işbirliği projesidir (SDÜ İdare Faaliyet Raporu, 2016:7) Bir başka müşteri memnuniyeti unsuru olan dağıtım kanalları ve network ağı konularında çok yeterli olmadığı konusunda ifadelerde bulunulmuştur. Son olarak bayilik anlaşmaları konusunda yurt dışında bazı üniversitelerle ilişkileri olsa da daha fazla gelişmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bayilik karşılıklı anlaşmalar konusunda araştırmanın yapıldığı dönemde Süleyman Demirel Üniversitesi Erasmus için 189 Üniversite ile, Mevlana 16 üniversite ile, Farabi 95 üniversite ile ve EMOU (Yurtdışı üniversiteler ile işbirliği) 39 üniversite ile karşılıklı anlaşmalar yapmıştır.

Tablo 3: Genel Olarak Süleyman Demirel Üniversitesinin Entelektüel Sermaye Değerlendirmesi(1992-2017 Arası)



Sonuç olarak katılımcılara: “Süleyman Demirel Üniversitesinin entelektüel sermayesini alt unsurları ile birlikte değerlendirdiğinizde, 1 ile 10 arası not aralığında; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi unsurları açısından nasıl bir puanlama gerçekleştirdiniz?” şeklinde bir soru sorulmuştur. Sonuç olarak insan sermayesi 6,3 yapısal sermaye 6,2 ve müşteri (ilişki) sermayesi 6,6 şeklinde orta düzeyde bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bu noktada birçok olumsuz eleştiriler olsa da, genel olarak üniversitenin entelektüel sermayesinin ortalama seviyede olduğu söylenebilir. Bu noktada katılımcı K8 “*Entelektüel sermayemiz bir vücut geliştirmeciye veya bir boksöre benziyor dışarıdan iyi gözüküyor. Ama görüntü yağ kas değil, yani görüntü var ses yok*” şeklinde yorumlamada bulunmuştur.

2.3. Süleyman Demirel Üniversitesinin İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Entelektüel Sermaye Birikimine Katkısı

En geniş tanımıyla bilginin değere dönüştürülmüş hali olarak da tanımlanabilen (Kayalı, Ada, 2008: 32) entelektüel sermaye yaklaşımının en önemli unsurunu oluşturan insan sermayesi, örgütler için rekabet etmede ve fark oluşturmada öne çıktığı görülmektedir (Görmüş, 2009; 58). Kelimenin kökeni itibarıyla entelektüel kelimesi, yüksek derecede eğitim görmüş kimse, aydın kesimini ifade etmede kullanılması da entelektüel sermayenin insan faktörüne yapılmış bir vurgudur.

Entelektüel sermaye yönetimindeki en önemli unsur insan sermayesidir. Çünkü süreçleri değiştiren, gerektiğinde yeniden belirleyen, bilgiyi depolayan, gerektiğinde kullanan, kullanılması için gereken yerde hazır bulunduran ve üreten insan sermayesidir. Bu nedenle örgütler bunun önemini kavradıkları için insan sermayesine eskiye oranla çok daha fazla yatırım yapmışlar ve insan sermayesini daha etkin ve verimli kullanma yolunda önemli adımlar atmışlardır (Yereli, Gerşil, 2005;28).

Süleyman Demirel üniversitesinin insan kaynakları politikası genel olarak, 4'er yıllık dönemler halinde değerlendirilebilir. Çünkü 4 yıllık atanan rektörün insan

kaynakları politikasını şekillendirdiği söylenebilir. Bu noktada rektörün tek başına bu politikayı şekillendirmesi mümkün değildir. Öncelikle rektör ve ekibi mevzuat ile sıkı sıkıya bağlıdır. Politikaları belirleme konusunda rektör ve ekibine senatörler, yönetim kurulu üyeleri, ve idari personel rektöre yardımcı olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin alt başlıkları açısından değerlendirildiğinde birinci olarak insan kaynakları planlama seçme ve yerleştirme noktasında idari personel üzerinde; KPSS atamaları noktasında rektörün yetkisi yoktur, fakat kurumlar arası geçişte doğru elemanı seçme ve planlama noktasında önemli yetkisi vardır. Akademik personel açısından ise yasanın verdiği yetkiye dayanarak planlama ve seçme konusunda önemli yetkisi vardır. İkinci olarak performans değerlendirme konusunda akademik personel için akademik teşvik değerlendirmesi, BAP performans değerlendirmesi gibi yollar var iken, idari personel için performans değerlendirme noktasında önemli bir uygulama söz konusu değildir.

Üçüncü olarak rektör ve ekibinin iş analizi konusunda yasal bir zorunluluğu olmasa da, iş analizi yapabilme noktasında önemli yetkileri olduğu söylenebilir. Çalışanların ücret yönetimi ve ödüllendirilmesi konularında yasa ile birtakım kısıtlamalar vardır, bu konuda yetkisinin olduğu söylenemez. Dördüncü olarak çalışanların oryantasyonu, motivasyonu, eğitim ve geliştirilmesi, konusunda yönetimin önemli yetkileri ve yasal sorumluluğu vardır; bu bağlamda da üniversite yönetimleri yine yasal çerçevede önemli yetkilere sahiptir.

Beşinci olarak İş güvenliği ve sağlığı, sendikalarla ilişkiler ve endüstriyel ilişkiler konusunda yine yasa çerçevesinde atılabilecek adımlar vardır. Çalışanların sorunları ve yönetimi, çalışanların koordinasyonu ve kurumsal iletişimi, ortak hedefler ve amaçlar oluşturmak, kurum kültürünün yerleştirilmesi, insan kaynaklarının örgütsel değişime hazırlanması, örgütsel kararlara katılımı konusunda rektör başta olmak üzere, yönetim ekibinin insan kaynakları politikaların daha iyi kullanabilme konusunda önemli avantajları ve yetkileri olduğu söylenebilir.

“Süleyman Demirel Üniversitesi insan kaynakları politikasını nasıl değerlendiriyorsunuz?” diye katılımcılara sorulduğunda, katılımcılar ortak bir paydada buluşmadığı; genel olarak değerlendirmelerin farklı olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin K1 “*Üniversitemizin belirgin bir insan kaynakları politikası olduğunu söylemek mümkün değildir. Özellikle idari çalışanları iş yükü dağılımının dengesiz olduğu söyleyebilirim. Özellikle yakın döneme kadar kayırmacılığın ön planda olduğu çalışanların vasfının yetersiz olduğu, işe göre adam yerine adama göre iş sağlandığı söylenebilir. İşe alımlarda idare personelin KPSS ile işe girmesinden dolayı işe alımları kayırmacılık yapıldığının söylemek zordur ama özellikle sözleşmeli alımlarında kayırmacılık ihtimalin yüksek olduğunu söyleyebilirim. Basit bir işçi alımında bile milletvekili devreye girmektedir. Akademik personelin işe alımında ise kayırmacılığın olduğunu söyleyebilirim*” şeklinde görüşlerini belirtmiştir. Yine benzer şekilde K10 “*Üniversitenin iyi bir insan kaynakları yönetim politikasının olduğunu söylemek çok zordur. İdari personelde alımlar KPSS ve diğer kurumlardan yatay geçiş şeklindedir. Ama akademik personelde işe alımlar liyakat ve ehliyete göre yapılmamaktadır. Elbette liyakat ve ehliyet noktasında doğru işe alımlar yapıldığı örnekler vardır. Ama genellikle rektör adayları göreve gelmeden aldığı oy ve seçim sürecinde verdiği sözlere göre kadro dağıtımını yapmaktadırlar. Ayrıca rektör ve ekibi taşıdığı ideolojik yaklaşım ve çevre*

baskısı sonucunda üniversiteye araştırma görevlisi ve öğretim üyesi almaktadırlar. Ve sonuçta entelektüel sermaye birikiminin bu düzen ve süreçlerden etkilendiğini söyleyebilirim” ifadesi ile görüşlerini aktarmıştır. Bir başka katılımcı K8 “ Özellikle son dönemlerde Üniversitemizde izlenen insan kaynakları yönetim politikası dış etkilerin güdümüne fazlaca girmeye başlamıştır. Özellikle siyasi etkilerden bahsedebilirim. Bir başka konu idari personellerde 10 kişinin işini 2 kişi yükleniyor. Bazıları çok çalışıyor bazıları ciddi anlamda kamuya yük oluyorlar. 1000 akademisyen tabiri caiz ise yatıyor 200 akademisyen çalışıyor. Böyle bir dengesizlikten bahsedebilirim. Doğal olarak senin bahsettiğin entelektüel sermaye konusunu etkiliyor. Bu nedenle İnsan kaynakları yönetim anlayışının entelektüel sermaye birikimine olumlu katkı sağladığını söyleyemem, çok abartılı olacak ama %10 katkı sağlıyor” şeklinde ifadelerde bulunmuştur.

Bir başka katılımcı K5: “Özellikle dışarıdan gelen öğretim elemanları kalite noktasında katkı yapamamışlardır. Özellikle Meslek Yüksekokullarında dışarıdan öğretim elemanı görevlendirmeleri eğitimin kalitesini düşürmüştür. Daimi görevlendirme yapılmayan bu kişiler katkıları aralarında çok iyi olanlar olmasına rağmen katkıları sorgulanabilir” ifadeleri ile eğitim kalitesi noktasında bir eleştiri sunmuştur. Bu noktada İnsan kaynakları politikası ve doğal olarak entelektüel sermaye birikimi doğru planlanmadığı için üniversitenin yapısal sermayesi, insan sermayesi ve müşteri sermayesi mevcut işleyen düzene göre şekillenmektedir.

Özellikle yönetici personel pozisyonuna başka kurumlardan kişilerin getirilmesi terfi bekleyen idari personelin moral ve motivasyonu zayıflatmıştır. Bu noktada izlenen diğer kamu kurum ve kuruluşlarından idari personel getirme uygulaması özellikle idari personelde kurumsal kariyer yönetimine güveni sarsmıştır. Bu konuda K1: “Üst düzey atamalarda özellikle de 2005 yılından sonra kurum dışından yapılan atamalar “Buna paraşütle indirme atama olarak isimlendirebiliriz” görüşü, personelin kariyer gelişimine olumsuz etki yaptığını ortaya koymaktadır. Katılımcı K1’in tanıklık ettiği olaylar da bu durumu destekler niteliktedir: “Kurum içinde, görevde yükselme konusunda çalışanların kurumda kariyer olanaklarına bakışlarını zayıflatan uygulamalar da yapılmıştır. Mesela sınavla yükselmesi gereken şube kadrosuna yapılacak bir atama için hülle yolu tercih edilerek atama yapılacak kişinin fakülte sekreteri yapıp, ardından şube müdürü pozisyonuna atanmış olması çalışanların kurumuna olan inancını zayıflatmıştır.” Yine bu konuda K3: “Son yıllarda Isparta’da Üniversitemizin adı çıktı; diğer kurumlarda rahat çalışmadığını söyleyen birçok kişi üniversiteye geçmek için uğraş vermektedir. Bu gelen kişilerin çalışma niyetinden çok rahat etme zihniyeti olduğu için bu şekilde üniversitemize gelenler idari personel arasında çalışma ortamını etkilemiştir” ifadeleri doğal olarak bu tür uygulamaların insan sermayesine olumsuz etki ettiğini ortaya koymaktadır. Yine katılımcılardan K7: “Rahmetli ilk rektörümüz Hasan Gürbüz hoca okulumuz için çok faydalı işlere imza attı. Ama ilk yıllarda özellikle belediyeler, okullar, askeriye güvenlik ve diyanet gibi çok farklı kanallardan çalışanları okulumuza nakil yolu ile aldı, belki o dönem için almak zorundaydı ama bu gelen kişiler tam olarak kurum kültürü oluşturamadılar ve bu nedenle kuruma katkı yapamadılar. O zaman yeni herhangi bir kurumdan nakil olmadan genç daha çok memur olsak bugün okul bürokrasimiz daha iyi olabilirdi. Çünkü diyanet okullar, askeriye, özelleştirme çok farklı kurumlardan farklı personeller okulumuza başladı ve doğal olarak tam anlamıyla bir

kurum kültürü oluşmadı. Maalesef diğer rektörlerde bunu devam ettirdi.” İfadelerinde bulunmuştur.

Fakat alınan cevaplarda olumsuzlukların yanı sıra oldukça olumlu durumlar da mevcuttur. Katılımcı K4: *“Üniversitemizde akademik personel ve idari personel ilişkisi diğer kurumlara göre hiyerarşik yapı zayıf olduğu için üst yönetime ile akademik personel ilişkisi olumlu olduğunu söyleyebilirim. Bazı yönetimler zaman zaman aylık toplantılar yaparak çalışanların beyin fırtınası şeklinde görüşlerini almışlardır ve bu konuda yönetime katkı sunmuşlardır.”* İfadelerinde bulunmuştur.

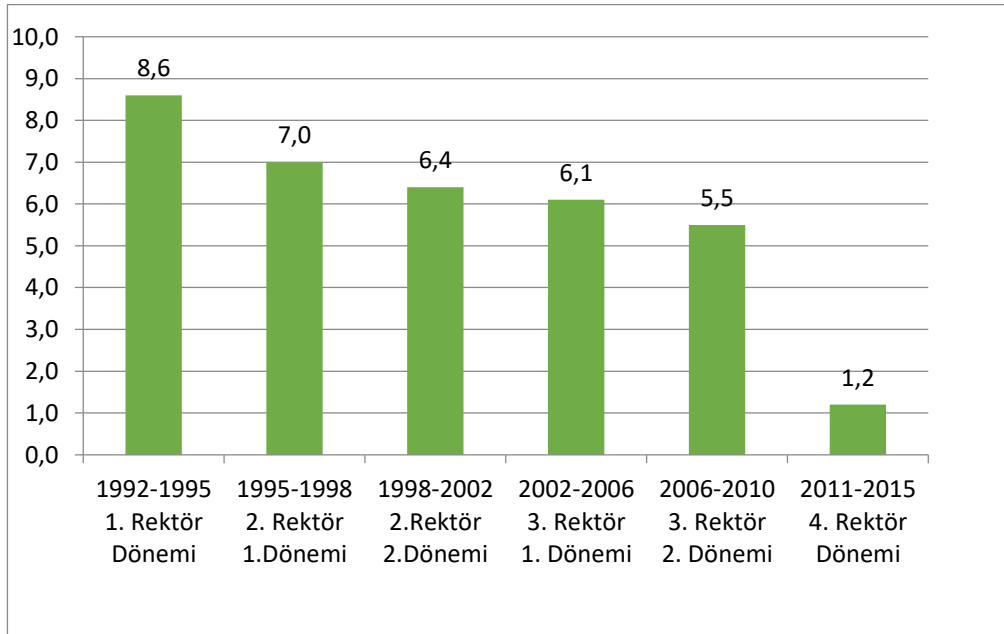
Özet olarak, katılımcılar izlenen insan kaynakları politikalarının yapısal sermayeye, insan sermayesine ve müşteri (ilişki) sermayesine etkisinin beklenen seviyede olmadığını belirtilmişlerdir. Örneğin bir yapısal sermaye olarak işle ilgili kılavuzlardan olan üniversite çalışan personelinin görev tanımlamaları yapılmamıştır. Bu anlamda insan sermayesinin çok kaliteli olmadığı için üniversitenin yapısal sermayesine olumlu bir katkı sağlanmamıştır.

Katılımcıların, izlenen insan kaynakları politikalarından insan sermayesi ve yapısal sermayeye nazaran; müşteri sermayesine olumsuz yorum yapma oranlarının daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Kurumun müşteri (öğrenci) ilişkileri, kurumun çevresiyle ve toplumla ilişkileri, kurum çalışanları ile ilişkiler, marka değeri, kurumsal imajı, tedarikçileri, rakipleri, devlet ve resmi kurumlar ile ilişkileri, işbirlikleri vb. konular biraz da dış etkenler ile birlikte değerlendirilmesi gereken konular olduğu için bu alan ile yapılan değerlendirmeler farklı olmuştur. Örneğin K10: *“Özellikle önceki yıllara göre öğrenci kalitesi oldukça azalmıştır. Her ile üniversite yapılıncaya Üniversite sayısı çoğalmış ve kontenjanlar artınca öğrenci kalitesi düşmüş doğal olarak üniversitenin müşteri kalitesi düşmüştür ve bu durum dolaylı olarak okulumuzun entelektüel sermaye oluşumunu etkilemiştir; bu konu üniversitemizin çokta takip edebileceği bir durum değildir; bizim dışımızda gelişen durum olduğunu söyleyebilirim.”* ifadeleri ile eğitim kalitesi ve entelektüel sermaye arasında bağlantı kurarak müşteri sermayesi bileşeni konusunda düşüncelerini aktarmıştır.

Katılımcılara 25 yılı genel olarak ve rektörlerin dönemleri itibariyle daha iyi değerlendirilmesi açısından, “Süleyman Demirel Üniversitesinin entelektüel sermayesini alt unsurları ile birlikte değerlendirdiğinizde, 1 ile 10 arası not aralığında; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi unsurları açısından nasıl bir puanlama gerçekleştirdiniz?” diye soru yöneltildiğinde; 1992-1995 arası 1. Rektör dönemini 8,6 ile en iyi dönem olarak, 1995-1998 arası 2. rektör dönemini 7 ile ve 1998-2002 arasını 3. rektör dönemini 6,4 ile daha düşük puanlamışlardır. 2003-2006 arası 4. rektör dönemi 6.1 puan ve 2006-2010 arası 5 rektör dönemi 5,5 ile daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. 2. ve 3. rektör dönemi ile 4. ve 5. rektör dönemleri aynı kişilerdir ve ikisinin de ikinci dönemlerinde puanlar düşmüştür. Her iki rektörün birinci döneminde iyi almalarının nedeni olarak; 2. döneme yatırım olarak değerlendirilmiştir. 2011-2015 arası görev yapan 6. rektör için ortalama 10 üzerinden 1,2 gibi çok düşük bir puanlama yapılmıştır. Maalesef yapılan birçok olumsuz yorum bu rektör dönemi göz önüne alınarak yapılmıştır. FETÖ üyeliği nedeniyle hapiste olan rektör için K5: *“Maalesef bu rektör zamanında üniversitemizde hukuksuz ve yanlış birçok uygulama oldu, eğer bu rektör olmasa üniversitemiz bulunduğu konumdan daha iyi noktalara gelebilirdi. Ehliyet*

ve liyakate uymayan birçok akademisyeni işe aldı, akademik personel ve idari personel noktasında belki entelektüel sermayemiz en çok bu rektör zamanında hasar görmüştür” şeklinde ifadeler de bulunmuştur. Yine bir başka katılımcı K3: “Bu dönemde dışarıdan liyakatsiz personel atandı, idari personelin ahengi en çok bu dönemde bozuldu. Ayrıca idari personel en çok bu dönemde aşağılandı” şeklinde ifadelerde bulunmuştur. 6. rektör dönemi özellikli insan kaynakları politikasındaki izlenen yanlış politikaların entelektüel sermaye birikimine nasıl olumsuz etki edebilir noktasında önemli bir örnek dönem olduğu söylenebilir. Bu dönem tüm katılımcıların ittifak ettiği bir süreç olup; üniversite adına iyi bir dönem olmadığı noktasında fikirlerin ortaya koyulduğu bir zaman dilimidir.

Tablo 7: Üniversitede Görev Yapmış Rektörlerin İzlediği İnsan Kaynakları Politikalarının Değerlendirmesi



Son olarak katılımcılara, “Süleyman Demirel Üniversitesinin entelektüel sermaye birikimini ve insan kaynakları politikasının daha iyi olması hakkında önerileriniz nelerdir?” diye sorulduğunda; özellikle liyakat ve adalet noktasına vurgu yapmışlardır. Ayrıca akademik- idari tüm çalışanlar “insana değer verilen” bir ortamın oluşturulması gerektiği hususuna dikkat çekmişlerdir. Özellikle kurum içi yükselmelerin adil bir şekilde sınav ile ve liyakat ve ehliyete göre yapılması, rektörlükte uzman personel çalıştırılması, akademik alımlarda daha adil olunması önerileri ön plana çıkmıştır. Bu noktada katılımcı K10: “ Özellikle Araştırma Görevlisi alımlarında bir denge kurulmalıdır. Mesela ÖYP ile gelen asistanların ALES, YDS ve okul not ortalamaları çok yüksek oluyor ama buna karşın akademik yeterlilikleri oldukça düşük kişiler olabiliyor. Toplum karşısına çıkıp konuşmak, ikili ilişkiler, duygusal zekâ noktasında oldukça yetersiz kişiler olabiliyor. Bu noktada seçimin belli bir puan limitleri arasından çalışılacak alan ile ilişkili olarak hocalara seçim hakkı bırakılmalıdır. Mesela tüm adaylar kısa süreli ders anlatabilme kabiliyeti gibi sınavlardan geçirilmelidir. Ve en iyiler üniversitenin geleceği adına seçilmelidir.” İfadeleri ile eğitim açısından önemli bir noktaya değinmiştir. Benzer şekilde K8: “Hizmetiçi eğitim daha yaygın olmalı, görevde

yükselme ve unvan değişikliği sınavları daha sık yapılmalı, iş rotasyonu daha fazla yapılmalı, diğer kurumlardan eleman alınma yerine sürekli KPSS ile tabiri caiz ise 0 km elemanlar alınmalı” şeklinde ifadelerde bulunmuştur. Başka bir katılımcı K5: “Üniversitenin sahip olduğu insan sermayesi yapısal sermaye ve müşteri sermayesine yeterli katkıyı vermiyor. Akademik personel daha fazla kendi akademik kariyeri için idari personel de daha çok “bana dokunmasınlar”, “iyi çalışırsam iş üzerime kalır”, “bu devleti ben mi kurtaracağım” gibi düşünceleri ile üniversitenin entelektüel sermayesine fazla katkı sağlamıyor; doğal olarak beklenen katkı oluşmuyor. Ne yapılabilir akademisyen bilinçlendirilir. İdari personel eğitilir. Ve üniversitenin entelektüel sermayesine daha fazla katkı sağlamları yönünde adımlar atılabilir” ifadesi ile birtakım çözüm önerilerini aktarmıştır.

Sonuç Ve Değerlendirme

Yapılan araştırmada Süleyman Demirel Üniversitesi genel olarak değerlendirildiğinde; 25 yıllık süreç içerisinde entelektüel sermaye birikiminin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak tek tek alt parametreler değerlendirildiğinde, çoğunlukla katılımcıların olumsuz değerlendirmeleri ön plana çıkmıştır. Özellikle 25 yıllık üniversitenin son 5 yılı için olumsuz değerlendirmeler daha da fazla olmuştur. Ama değerlendirme 1992-2017 yıllarını kapsadığı için olumsuz birçok görüşe rağmen genel olarak Süleyman Demirel Üniversitesinin entelektüel sermayesi Tablo 6’da görüleceği gibi orta seviye olarak katılımcılarca değerlendirilmiştir. Üniversitenin insan kaynakları yönetim politikası genel olarak değerlendirildiğinde; belirgin, genel kabul görmüş planlı bir politika olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 7’de görüleceği gibi genel olarak üniversitede 25 yıl için insan kaynakları yönetimine yönelik izlenen politikalara yönelik algıda sürekli bir kötüye gidış söz konusudur. Doğal olarak bu olumsuzluk entelektüel sermaye birikimine beklenen katkıyı sağlamamıştır. Sonuç olarak kurumlarca izlenecek insan kaynakları yönetim politikasının ortaya koyacağı çıktılar her kurum olduğu gibi Süleyman Demirel Üniversitesi içinde önemlidir. Bu çıktılar sonucu şekillenecek başta insan sermayesi ve onunla birlikte şekillenen yapısal ve müşteri sermayelerinin seviyesi, izlenecek insan kaynakları yönetim politikalarını önemli kılmaktadır.

Süleyman Demirel Üniversitesi 502.161 metrekarede 19 fakülte 21 Meslek Yüksekokulu 4 Yüksekokul, 1 Devlet Konservatuarı, Rektörlüğe bağlı 5 bölüm 6 Enstitü 47 Araştırma ve Uygulama Merkezi olmak üzere 103 akademik birim iken; çıkarılan bir KHK ile ikiye bölünmüştür. Ayrıca artık çıkarılan bir KHK ile üniversite rektörleri atama ile göreve geleceklerdir. Çünkü rektörler 4 yıl için üniversite öğretim üyelerinin oyları ile seçilirken yeni yasa ile başvurular arasından Cumhurbaşkanlığına atanacaktır. Bu nedenle başta Süleyman Demirel Üniversitesi olmak üzere tüm üniversitelerin yapısında, yönetiminde önemli değişiklikler olacağından; başta üniversitelerin insan kaynakları yönetim anlayışı ve doğal olarak entelektüel sermaye birikimleri ve kayıpları konusunda ilerleyen dönemlerde önemli değişiklikler olması kaçınılmazdır.

KAYNAKLAR

ALAGÖZ, A., ÖZPEYNİRCİ. R., “Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlanması”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, **İİBF. Dergisi**, C.IX ,S.11, 2007.

APRİL, K. A., BOSMA, P., DEGLON, D. A. (2003). “IC Measurement And Reporting:Establishing Practice İn SA Mining”, **Journal of Intellectual Capital**, pp. 165– 180, 2003.

BAŞ M,. Vd,. “Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarına Yönelik Bir İçerik Analizi: 2002-2012 Dönemi” **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 10, Sayı 23, s.s 207-226, 2014.

BAYRAKTAROĞLU, S,. MUSTAFAYEVA, L,. “**Entelektüel Sermaye : Kuram Gelişimve Yeni Perspektifler**” Editör Aşikoğlu, R., M. Kurt, ve K. Özcan, , İçinde Entelektüel Sermaye ve İKY: İnsan Sermayesi Yönetimi” Gazi Kitabevi,Ankara, 2008.

BEATTİE, V., THOMSON, S. J., “ **Lifting The Lid On The Use Of Content AnalysisTo Investigate Intellectual Capital Disclosures**”. Accounting Forum, 3,pp129-163, 2007.

BİNGÖL, D,. “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2006.

BÖLÜKBAŞI, Y: “Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesinde KullanılanYöntemler ve Sigorta Sektöründe Bir Araştırma, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt, XXXVI, SAYI I, ss.. 425-447, 2014.

BRENNAN, N., “ Reporting Intellectual Capital İn Annual Reports: Evidence From Ireland. **Accounting, Auditing Accountability Journal**, 14, pp. 423–436, 2001.

CHWALOWSKI, M. (1997), “Intellectual Capital Matters!”, **The Electricity Journal**,Cilt:10, Sayı:10, pp.88-93.

ÇELİK, A., E,. PERÇİN, S., “Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi”, **Muhasebe ve Denetim Bakış**, Sayı:2, Ekim 2000.

ÇIKRIKCI, M,. DAŞTAN, A., “Entelektüel Sermayenin Temel Finansal TablolarAracılığıyla Sunulması, **Bankacılar Dergisi**, Sayı 43, , ss.18-31, 2002.

DRUCKER, P., F., “**Kapitalist Ötesi Toplum**” Çev: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, Yönetim Dizisi, İstanbul, 1994.

EDVINSSON, L., “Developing Intellectual Capital at Skandia”, Long Range Planning,1997<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630197000162>

E.19.03.2016

EDVINSSON, L., MALONE M., Intellectual Capital, Haper Collins Pub.,USA, 1997.

GÖKSEL A. B., BAYTEKİN E. P., “Bilgi Toplumunda İşletmeler Açısından Önemli Bir Zenginlik:Entelektüel Sermaye Halkla İlişkiler Perspektifinden Bir Değerlendirme”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:31, 2008, ss.81-98

GÖRMÜŞ, A., Ş., “Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi” Afyon Kocatepe Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi*, C.X I, S I, s.s. 57-75, 2009.

GUTHRIE, J., PETTY, R. “Intellectual Capital: Australian Annual Reporting Practices”, *Journal of Intellectual Capital*, pp. 241–251, 2000. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14691930010350800>, Erişim, 15.03.2016

KAPLAN, K., ERTÜRK, E., Dijital Çağ ve Bireyin İdeolojik Aygıtları, The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication - TOJDAC October 2012 Volume 2 Issue 4, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/138341>, Erişim 01.08.2018

KARACAN , S., “Entelektüel Sermaye ve Yönetimi”, Mali Çözüm Dergisi, 69, *Mali Çözüm Dergisi*, İSMMMO Yayın Organı, Yıl:14, Sayı:69,ss. 177-199, 2004.

KARACAN, S., ERGİN, E., Bankaların Entelektüel Sermayesi ile Finansal Performansı Arasındaki İlişki, *Business and Economics Research Journal Volume 2* Number 4 2011 pp. 73-88

KAYALI, A., C., ADA, Ş., “Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Rasyolara Etkisi” Celal Bayar Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt : 6 Sayı :1, 2008.

PETKİM, <http://www.petkim.com.tr/Sayfa/1/147/INSAN-KAYNAKLARI.aspx>, 27.03.2016

SABUNCUOĞLU Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

SADULLAH, Ö., Vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınevi, 2015.

SDÜ İç Değerlendirme Raporu, <https://w3.sdu.edu.tr/duyuru/5590/sdu-ic-degerlendirme-raporu-yayimlandi>, Erişim,08.11.2016

STEWART, T., A., “Brainpower”, Fortune, Cilt: 123, Sayı: 11, ss. 11-12. 1991.

STEWART, T., A., Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations , Double day Currency, New York, p.p., 1-15, 1997.

TOFFLER, A., “*Üçüncü Dalga*”, Çev: Ali Seden, 3. Baskı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1999.

TÜMA Anket Sonucu, <https://w3.sdu.edu.tr/haber/7617/turkiye-universite-memnuniyet-arastirmasi-tuma-2018-yili-sonuclari-aciklandi>, erişim, 02.08.20148

YERELİ, A., N., GERŞİL, G., “Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:12 Sayı :2, 2005.

YILMAZER, A., EROĞLU, C., “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Seçkin Yayınları, Ankara, 2008.

YÜCEL, R., “Bilgi Dönüşümleri Ve Entelektüel Sermaye Açısından Önemi”, Akademik Bakış, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi* Sayı: 7 Eylül – 2005 <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868389.pdf>, E.19.03.2016