

# STRATEJİK LİDERLİĞİN ENTELEKTÜEL SERMAYE ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSTANBUL SANAYİ SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

## THE EFFECT OF STRATEGIC LEADERSHIP ON INTELLECTUAL CAPITAL: A RESEARCH ON ISTANBUL INDUSTRIAL SECTOR EMPLOYEES

Yasemin Durmaz<sup>1</sup>, F. Burcu Demir<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon, [yasemin.durmaz@ogr.iu.edu.tr](mailto:yasemin.durmaz@ogr.iu.edu.tr), Orcid Id: 0000-0002-9299-609X

<sup>2</sup>Araştırma Görevlisi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Havaacılık Yönetimi Bölümü, [fbcolakoglu@gelisim.edu.tr](mailto:fbcolakoglu@gelisim.edu.tr), Orcid Id: 0000-0003-1034-9970

### MAKALEBİLGİSİ

#### Anahtar Kelimeler

Stratejik Liderlik, Entelektüel Sermaye, İnsan Sermayesi, Yapı Sermayesi, Müşteri Sermayesi

#### Makale Geçmişi:

Geliş Tarihi: 07 Mart 2022  
Kabul Tarihi: 13 Haziran 2022

### ÖZET

21. yüzyılın başarılı kurumları, bilgiye hükmeden kurumlar olacaktır. Kurumların bilgiye hükmetmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı elde etmeleri için gereklidir. Bu sebeple entelektüel sermaye kavramı giderek önem kazanmaktadır. Entelektüel sermaye kurumların rekabet avantajı kazanmasını sağladığı gibi, kurumların değere dönüştürdüğü bilgileri ifade etmektedir. Diğer yandan bu bilgiyi yönetebilmek için klasik liderlik anlayışından farklılaşmış, stratejik liderliğe duyulan ihtiyaç artmaktadır. Bu çalışma; stratejik liderliğin entelektüel sermaye üzerinde etkisinin olup olmadığını tespit etme, eğer etki var ise etkinin büyüklüğünü ve yönünü belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da Hadımköy, Esenyurt, Kıracaoğlu, Avcılar ve Güneşli ilçelerinde, lisansüstü eğitim almış ve yönetim kadrosunda yer alan sanayi sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma süresince 150 anket formu gönderilmiş ancak 107 katılımcıdan geçerli yanıt alınabilmiştir. Gerçekleştirilen çalışma sonucu veri seti SPSS 23.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Bulgular, stratejik liderlik ile entelektüel sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, stratejik liderliğin entelektüel sermaye üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır. Günümüz rekabetçi ortamda işletmelerin geleneksel liderlik anlayışını sürdürerek ve entelektüel sermayelerine katkıda bulunmaksızın rekabetçi üstünlük sağlamaları ve hatta hayatta kalabilmeleri oldukça zordur. Bu nedenle işletmeler tarafından, entelektüel sermayenin iyi yönetilmesi ve stratejik liderlik modelinin benimsenmesi gerekmektedir.

## ARTICLE INFO

**Keywords**

*Strategic Leadership, Intellectual Capital, Human Capital, Construction Capital, Customer Capital*

**Article History:**

*Received: 07 March 2022*

*Accepted: 13 June 2022*

**ABSTRACT**

Successful institutions of the 21st century will be those that dominate knowledge. It is necessary for organizations to dominate information, to survive and to gain competitive advantage. For this reason, the concept of intellectual capital is gaining more and more importance. Intellectual capital not only enables institutions to gain competitive advantage, but also expresses the information that institutions transform into value. On the other hand, in order to manage this information, it differs from the classical leadership approach and the need for strategic leadership is increasing. This work; It aims to determine whether strategic leadership has an effect on intellectual capital, and if there is, to determine the size and direction of the effect. The sample of the research consists of industrial sector employees who have received postgraduate education and are in the management staff in Hadımköy, Esenyurt, Kıraç, Avcılar and Güneşli districts in Istanbul. During the research, 150 questionnaires were sent, but valid answers were obtained from 107 participants. The data set as a result of the study was analyzed with the SPSS 23.0 package program. The findings showed that there is a positive relationship between strategic leadership and intellectual capital. In addition, strategic leadership has a significant and positive effect on intellectual capital. In today's competitive environment, it is very difficult for businesses to maintain competitive advantage and even survive without contributing to their traditional leadership understanding and intellectual capital. For this reason, it is necessary for businesses to manage intellectual capital well and adopt a strategic leadership model.

Özellikle 1980'li yıllardan sonra teknolojinin hızla gelişmesi ile kurumlar arası rekabet artmış, kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için liderliğe önem verme gerekliliği her geçen gün daha fazla hissedilmeye başlanmıştır. Teknolojinin gelişimi çevresel belirsizliğin artmasına sebep olmuştur. Kurumların varlıklarına devam edebilmeleri için söz konusu belirsizlik durumlarında meydana gelmesi muhtemel olan ani değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir. Konuya ilişkin yapılan önceki çalışmalarla da bu olgu desteklenmektedir. Kurumların rekabette öne geçebilmeleri için artık geleneksel liderlik tiplerinin dışında, astlarının ihtiyaçlarına ve amaçlarına önem veren, onların yaratıcı bireyler olmasını destekleyen ve tüm bunların kurumla uyumlu olabilmelerini sağlayan stratejik liderlere ihtiyaç duydukları görülmektedir. Fakat dünyada yaşanan bu gelişmelere karşı kurumların hayatta kalabilmeleri için sadece stratejik liderliğin yetmediği bunun yanı sıra kurumların rekabet güçlerini arttırabilmeleri için entelektüel sermaye unsurlarını dikkate almaları gerekliliği açıktır. Literatür tarandığında söz konusu kavramların bir arada yeterince çalışılmadığı görülmektedir. Bu sebeple çalışmada stratejik liderlik ve entelektüel sermaye birlikte ele alınacaktır. Bu bağlamda çalışmanın literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE****1.1. Stratejik Liderlik**

1960'lı yıllardan 1970'li yıllara gelene kadar, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları durum ve şartların altında yatan ana sebebin işletme çıkarları ve yönetsel davranışlar olduğu düşünülmekteydi. Bu yıllarda liderlik, işletme performansını etkileyemeyecek kadar önemsiz bir kavram olarak düşünülmekteydi (Ireland & Hitt, 1999, s. 65). Ancak 1980'li yıllar itibari ile bu görüş yerini liderliğin işletme içinde çok önemli olduğu görüşüne bırakmıştır (Akyüz, 2018, s. 52). Liderliğin işletmeler için çok önemli olduğunu vurgulayan görüşü ortaya atan ilk çalışma 1984 yılında Hambrick ve Mason'un Üst Kademe Teorisi (Upper Echelon Theory) olmuştur. Bu teoriye göre, üst kademelerde yönetici olarak çalışan bireylerin demografik özellikleri, sahip oldukları bilgi ve kararlar işletme performansını önemli derecede etkilemektedir (Uğurluoğlu & Çelik, 2009, s. 125).

Stratejik liderlik kavramına ilişkin oldukça fazla tanım yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda bu tanımlardan bazılarının yer verilmiştir;

**Tablo 1: Stratejik Liderlik Tanımları**

<i>"Bir kişinin tahmin etme, öngörme, esnekliği koruma, stratejik düşünme ve kuruluş için uygun bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için başkalarıyla birlikte çalışma yeteneğidir".</i>	(Ireland & Hitt, 1999, s. 63)
<i>"Değişken, belirsiz ve karmaşık ortamlarda planlar oluşturma ve yürütme, sonuç odaklı kararlar alma bilgeliği ve vizyonuna sahip deneyimli, kıdemli bir liderin yeteneğidir".</i>	(Guillot, 2003, s. 68)
<i>"Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir".</i>	Sullivan, G. R., & Harper, M. V., 1997, s.68).

Davies ve Davies 2004 yılında yaptıkları çalışmalarında iyi bir lider ile stratejik liderin tanımlarının karıştığını vurgulamışlardır (Davies & Davies, 2004, s. 29). Pisapia, stratejik liderliğin sadece üst yönetimin işi olmadığını, işletmenin kilit noktasında yer alan tüm liderlerin stratejik olarak çalışmaları gerektiğini belirtmiştir (Pisapia & Ying, 2011, s. 368).

Stratejik liderler, uzun vadede geleceği tahmin etme, büyük resmi görme ve işletmenin mevcut bağlamsal ortamını anlama yeteneğini sahiptirler (Davies & Davies, 2004, s. 30). Swayne, Duncan ve Ginter (2006) çalışmalarında stratejik liderde bulunması gereken kişisel ve becerisel özellikleri şöyle sıralamaktadırlar;

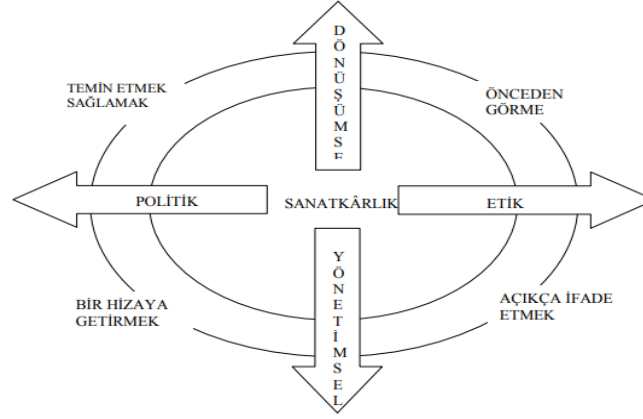
- Stratejik lider, işletmenin geleceği için çalışanlara heyecan verici bir vizyon oluşturur ve bu vizyonu herkese açıklar.

- Stratejik lider, stratejik yönetim süreçlerine, farklı bilgi ve tecrübeye sahip olan ve örgütün her düzeyinden çalışanların katılımını sağlar.
- Stratejik lider, yarını bugünden daha fazla önemser ve yarını yönetir.
- Stratejik lider, örgütteki tüm çalışanlarına gerekli ve yeterli zamanı ayırarak onların sorunlarını anlamak için çaba gösterir.
- Stratejik lider, tüm çalışanları ile belirli ve düzenli aralıklarla toplanır.
- Stratejik lider, çalışanların gelişmesine olanak sağlayarak onların bu doğrultuda hata yapmasına izin verir.
- Stratejik lider, örgütün tüm kademelerinden liderler geliştirir.
- Stratejik lider, yapılan tüm işi kendisi kontrol etmez bunun yerine, çalışanların en doğru ve en iyi kararları vereceklerine inanarak onlara güvenir.
- Stratejik lider, örgütteki işlerin yapılabilmesi için çalışanlara yeterli zamanı verir.
- Stratejik lider, kendi davranışları ile çalışanlara örnek olur.
- Stratejik lider, doğru kararlar almak ve var olan sorunları çözüme kavuşturmak için çalışanları güçlendirir (Uğurluoğlu & Çelik, 2009, s. 131).

### 1.1.1. Stratejik Liderlik Uygulamaları

Stratejik liderlik, Pisapia tarafından dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik olmak üzere 4 boyutta incelenmiştir. Bunlar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

**Şekil 1: Pisapia stratejik liderlik yapıları**



**Kaynak:** Pisapia, 2006; Kılınçkaya, 2013.

Stratejik liderler hem mevcut durumu yönetmekte hem de organizasyonun geleceğini yönlendirmektedirler. Stratejik liderler sürekli değişen bir ortamda organizasyona rehberlik edebilmek için dönüşümsel, yönetsel, politik ve etik eylemler arasında seçim yapmaktadırlar. Bir yandan kendileri ve organizasyon üyeleri tarafından önemli görülen değerleri takip etmeli diğer yandan yeni fikirleri hayata geçirmek için çaba göstermelidirler. (Pisapia, 2006, s.28).

Tablo 2’de stratejik liderin yararlanabileceği dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik eylemler kısaca tanımlanmaktadır.

**Tablo 2: Pisapia’nın Stratejik Liderlik Modeline Göre Stratejik Liderlik Uygulamaları**

Liderlik Uygulamaları	Tanımlar
<b>Dönüşümsel</b>	Öğrenme ve değişimi işletmenin normal bir rutini olarak benimsenmesi amacıyla, işletme içindeki eylemleri ve görüşleri etkilemektir.
<b>Yönetsel</b>	Mevcut işletme hedeflerinin verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla gerekli tutarlılığı korumak için kullanılır.
<b>Etik</b>	Çalışanların örgütün hedeflerine ve değerlerine duygusal bağlılık geliştirmeleri amacıyla güvenin sadece bireyler arasında geliştirilen bir şey olmayıp sistemin bir özelliği olmasını sağlayacak bir kültür meydana getirir.
<b>Politik</b>	İşletmeye destek ve kaynaklar sağlamak amacıyla işletme dışından ve içinden güç ve nüfuz sahibi bireylerle ittifaklar geliştirmek için yapılan anlaşmaları ve ittifak kurma çabalarının etkinliğini güçlendirmek için karşılığında bir şey verme eylemlerini kapsar.

**Kaynak:** Burcu, 2014.

## 1.2. Entelektüel Sermaye

Günümüzde teknolojinin giderek örgütleri ele geçirdiği görülmektedir. Organizasyonların teknolojiye karşı direnebilmek ve teknolojiyi fırsata çevirebilmek için bir üretim faktörü haline gelen bilgiye sahip olmaları gerekmektedir (Alagöz & Özpeynirci, 2007, s. 169). Bilgiye sahip olma ihtiyacı, günümüzde oldukça önemli hale gelen entelektüel sermaye kavramını beraberinde getirmektedir. Entelektüel kelimesi, Latince “arasında” anlamına gelen “inter” ve “elde edilen, ulaşılan, toplanan bilgi” anlamına gelen “lectio” kelimelerinin birleşiminden meydana gelmektedir (Demir & Demirel, 2011, s. 87). Türk Dil Kurumu tarafından ise entelektüel kelimesi “aydın” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022).

Entelektüel sermaye kavramını ortaya atan ilk bilim insanı John Kenneth Galbraith olarak bilinmektedir. Ona göre bu kavram "saf akıl olarak akıl" yerine "entelektüel eylem" anlamına gelmektedir. Dolayısı ile söz konusu kavram durağan bir sermaye yapısından ziyade dinamik bir sermayeyi ifade etmektedir (Edvinsson & Sullivan, 1996, s. 358). Entelektüel sermaye kavramını mevcut anlamı ile ilk olarak Thomas Stewart 1991 yılında kullanmıştır (Alagöz & Özpeynirci, 2007, s. 169). Söz konusu kavrama göre, kurumlar bilgiyi temel alan ve kavranması güç olan varlıklarından meydana gelmektedir. Entelektüel sermaye kavramı kurumdaki bireylerin kişisel becerilerinin yanında kuruma olan aidiyetlerini ve sahip oldukları bilginin kalıcı olmasını sağlayan örgütsel altyapıyı da içermektedir (Keskin, Akgün, & Koçoğlu, 2016, s. 296)

Entelektüel sermaye kavramının üzerinde anlaşılmış genel geçer bir tanım henüz bulunmamaktadır. Aşağıda kavram ile ilgili bazı önemli bilim insanları tarafından yapılan tanımlamalar Tablo 3’de yer almaktadır;

**Tablo 3. Entelektüel Sermaye Tanımları**

<i>“Bir şirketteki insanlar tarafından bilinen ve ona rekabet üstünlüğü kazandıran bütün şeylerin bir toplamıdır”</i>	(Stewart, 1997, s. 19)
<i>“Değere dönüştürülebilir bilgidir”</i>	(Edvinsson & Sullivan, 1996, s. 358)
<i>“Bir kurumun, değer yaratabilecek bir sistemde kaynaklarının dönüşümüne izin vermesidir”</i>	(Todericiu & Şerban, 2015, s. 714).
<i>“Bir işletmede var olan yapısal ve ilişkisel bilgiler ile işletme çalışanlarının sahip oldukları bilgi, deneyim ve yeteneklerdir”</i>	(Demir & Demirel, 2011, s. 88)
<i>“Bilgiye dayalı ve değişik unsurlar arasındaki etkileşimlerle gelişen değerlerdir”</i>	(Alagöz & Özpeynirci, 2007, s. 170)

Entelektüel sermaye kavramı içerisinde “sermaye” kavramını barındırıyor olmasına rağmen geleneksel bir muhasebe ya da ekonomi kavramı olmadığı görülmektedir. Konu ile ilgili araştırma yapan bazı bilim insanları entelektüel sermaye kavramını “organizasyon”, “entelektüel topluluk” ya da “profesyonel işletmeler” gibi tanımlamalar ile bilgi ve bilgi kabiliyetine atıfta bulunmak için kullanmaktadırlar (Mouritsen, Bukh, Larsen, & Johansen, 2002, s. 10)

### 1.2.1. Entelektüel Sermayenin Unsurları

Araştırmacılar, entelektüel sermaye kavramını genel olarak 3 ana unsura ayırmaktadırlar. Bunlar; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir (Bontis, Keow, & Richardson, 2000, s. 87).

**İnsan Sermayesi:** Kurumların varlığı insanlara bağlıdır. Hiçbir kurum insan olmaksızın yönetim faaliyetlerini gerçekleştirememektedir (Yeniçeri & İnce, 2005, s. 225). İnsan sermayesi temel olarak; kurumların birer temsilcileri olan bireylerin, ellerinde bulundurdukları bilgi stokunu temsil etmektedir (Bontis, Keow, & Richardson, 2000, s. 87). Bunların yanı sıra hiçbir kurum bireylerin sahip oldukları bu bilgi stoku üzerinde hak talep edememektedirler. Durumun böyle olması kurumların insan sermayesine verecekleri önemin de artmasına sebep olmaktadır (Yeniçeri & İnce, 2005, s. 225).

Aslına bakıldığında insan sermayesi kavramının kurumdaki çalışan bireylerden meydana geldiği görülmektedir. Thomas Stewart insan sermayesinin önemini aşağıdaki gibi vurgulamaktadır;

*“Entelektüel sermayenin bir ağaç olduğunu varsayarsak, insanlar da bunun yetişmesini sağlayan bitki özleridir. Para konuşur, ama düşünemez; makineler çoğu zaman insanoğlunun yapabildiğinden daha iyi iş görür, ama icatta bulunamaz. Belli bir büyüklüğe sahip her şirkette yeni donanımın satın alınmasından önce yöneticiler tarafından doldurulan formlar vardır. Bu yapılacak yatırımın getirisine ilişkin tahmini hesapları da içeren bir sermaye harcaması talebidir. Kimi zaman bu formlarda, haydi öyle diyelim, yaratıcı yaklaşımlara rastlayabilirsiniz. Ama yeni bir çalışana, özellikle de kendisinden düşünmesi talep edilen bir çalışma yapılacak yatırımın getirisini hesaplayan benzer bir formu dört dörtlük hazırlamak için gereken yaratıcılıkla karşılaştırıldığında bunların esamesi okunmaz (Stewart, 1997, s. 134)”*

İnsan sermayesinin ana hedefi, organizasyonun tüm aşamalarında yenilik meydana getirmektir. İnsan sermayesinin gelişimi için ise yöneticilere; personelin gelişimi için gerekli olan şartları sağlamaları, onların iş tatminlerini arttıracak eylemlerde bulunmaları ve motivasyonlarını arttırmaları gibi görevler düşmektedir (Alagöz & Özpeynirci, 2007, s. 171).

**Yapısal Sermaye:** Entelektüel sermayenin ikinci boyutu olan yapısal sermaye kavramı; veri tabanlarını, organizasyonel çizelgeleri, süreç kılavuzlarını, stratejileri, rutinleri ve işletme için maddi olmayan değeri daha fazla olan insan dışı bilgi depolarını içermektedir. Yapısal sermayenin önemi organizasyona ait olmasından kaynaklanmaktadır (Bontis, Keow, & Richardson, 2000, s. 88; Yıldız, 2010, s. 67).

İnsan sermayesi ve yapısal sermaye arasındaki ilişki çok güçlüdür. İnsan sermayesi, yapısal sermayenin meydana gelmesini sağlarken; yapısal sermaye de insan sermayesinin ilerlemesine katkı sağlamaktadır (Demir & Demirel, 2011, s. 89). Bu bağlamda yapısal sermaye, öğrenme temelli bir kültür oluşturması açısından oldukça önemlidir (Yeniçeri & İnce, 2005, s. 245).

**Müşteri Sermayesi:** Müşteri sermayesi kurumların kendi bünyesinde olmayan tüm kişi ve kuruluşlar ile ilgili olan bütün bilgi birikimini ifade etmektedir (Demir & Demirel, 2011, s. 88). Müşteri sermayesi; müşterilerin bağlılığı, sadakatleri ve ilişkileri gibi birçok değişkenden meydana gelmektedir. Hiçbir kurum müşteri sermayesi üzerinde aidiyet kuramamaktadır. Bu noktada müşteri sermayesi ve insan sermayesinin birbirine benzediği görülmektedir (Yıldız, 2010, s. 76). Entelektüel sermayenin üç unsuru içinde en belirgin olan müşteri sermayesidir. Çünkü kendileri ile direkt alışveriş ilişkisi içerisinde bulunmaktadır. Buna rağmen çalışmalarda en kötü yönetilenin de müşteri sermayesi olduğu görülmektedir (Stewart, 1997, s. 203; Yıldız, 2010, s. 77).

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma stratejik liderliğin entelektüel sermaye üzerinde bir etkisi olup olmadığını amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra eğer etkisi varsa bu etkinin yönünü belirlemeyi hedeflemektedir. Günümüzde örgütler açısından teknolojinin öneminin gittikçe artması ve hatta örgütlerin dijitalleşmesinin bir sonucu olarak, örgütlerin bilgiyi ve bu bilgiyi kullanan entelektüel sermayeyi kontrol edip yönetmesi gerekmektedir. Bu sayede teknolojik gelişmeler fırsata çevrilebilir. Entelektüel sermayenin kontrolünde ve rekabet avantajı yaratmak için kullanımında stratejik liderliğin önemine ilişkin çalışmaların yokluğu, bu çalışmayı önemli hale getirmektedir.

### 2.2. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi

Araştırmanın amacı ve önemi kapsamında oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki gibidir.

#### Şekil 2. Araştırmanın Modeli



### 2.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini İstanbul'da Hadımköy, Esenyurt, Kıracı, Avcılar ve Güneşli ilçelerinde faaliyet gösteren, lisansüstü eğitim almış ve yönetim kadrosunda yer alan sanayi sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamı yalnızca orta kademe yönetici konumunda bulunan kişiler ile sınırlı tutulmuştur.

### 2.4. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında bazı varsayımlar bulunmaktadır. Söz konusu varsayımlar aşağıda belirtilmektedir;

- Araştırmada, sanayi sektörü çalışanlarının İstanbul ili genelinde farklılık göstermediği varsayılmıştır.
- Araştırma yalnızca yönetim kadrosunda bulunan çalışanlara uygulanmıştır.
- Araştırmada tüm katılımcıların anket sorularını gerçekçi ve dürüst olarak yanıtladıkları varsayılmıştır.

Araştırma sınırlılıkları ise; zaman ve bütçe kısıntısından dolayı yalnızca İstanbul ilindeki beş ilçe ile araştırma sınırlandırılmış olup, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

### 2.5. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Stratejik liderliğin entelektüel sermaye üzerindeki etkisi belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak 03.12.2021 tarih ve 2021-37 toplantı sayılı etik kurul izni ile nicel araştırma tekniklerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Üç bölümden meydana gelen anket formunun ilk bölümü katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 5 sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölümde, Yıldız, S. (2011) tarafından "*Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*" isimli çalışmasında kullanılan entelektüel sermaye ölçeği, üçüncü bölümde ise Reyes-Guerra ve Pisapia tarafından geliştirilen, Kılınçkaya, B. (2013)'nin "*İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri Araştırması*" isimli çalışmasında uyarlanan Stratejik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.

Anket sorularının katılımcılar tarafından anlaşılabilirliğini belirlemek, güvenilirliğini saptamak ve ankete nihai halinin verilebilmesi amacıyla öncelikle 30 katılımcı üzerinde pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Soruların anlaşılır olduğu belirlendikten sonra anket formu alınan izin doğrultusunda, örnekleme oluşturan ilçelerdeki sektör çalışanlarına yüz yüze, e-posta ve internet bağlantısı aracılığı ile dağıtılmıştır. Dağıtılan anket formu üzerinde yer alan iletişim bilgileri kısmını dolduran araştırmacılara, araştırmanın sonuçları ile ilgili bilgi verilmiştir.

Araştırma süresince 150 basılı ve ayrıca online anket formu gönderilmiş ancak 107 katılımcıdan geçerli yanıt alınabilmiştir. Gerçekleştirilen çalışma sonucu veri seti SPSS 23.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Değişkenler üzerinde güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonrasında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)- Bartlett Küresellik testi yapılarak elde edilen veri seti faktör analizine uygun olup olmadığına bakılmıştır. Uygun olduğu belirlendikten sonra faktör analizi yapılmıştır. Hipotezleri test etmek amacıyla ise korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.

### Araştırma Hipotezleri

- H0<sub>a</sub>: Stratejik liderlik ile entelektüel sermaye arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1<sub>a</sub>: Stratejik liderlik ile entelektüel sermaye arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H0<sub>b</sub>: Stratejik liderliğin entelektüel sermaye üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi bulunmamaktadır.
- H1<sub>b</sub> Hipotezi: Stratejik liderliğin entelektüel sermaye üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır.

## 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

### 3.1. Ölçeklerin Güvenilirliği

Ölçeklerin güvenilir olup olmadığını test etmek için Cronbach alfa ( $\alpha$ ) katsayısı yönteminden yararlanılmıştır. Cronbach alfa ( $\alpha$ ) değeri için 0,70'lik bir oranı sağlaması beklenmektedir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 78).

Tablo 4'te stratejik liderlik ve entelektüel sermaye ölçekleri için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 4. Stratejik Liderlik ve Entelektüel Sermaye Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Sonucu**

Ölçekler	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )	Soru Sayısı
Stratejik Liderlik	0,951	34
Entelektüel Sermaye	0,907	19

Analiz sonuçlarına bakıldığında Cronbach Alfa stratejik liderlik ölçeği için 0,951 entelektüel sermaye için 0,907 çıkmıştır. Sonuçlar iki ölçeğin de yüksek seviyede güvenilir olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

### 3.2. Ölçeklerin Faktör Analizi

Sosyal bilimlerde testlerin kalitesini ve geçerliliğini belirlemek için yapılan en önemli analizlerden biri faktör analizidir (Yaşlıoğlu M., 2017, s. 75). Faktör analizi, değişkenlerin niceliğini azaltarak, gözlenemeyen gizli değişkenleri meydana çıkarmak ve aralarındaki ilişkiden yararlanarak az sayıda yeni boyutlar bulmayı amaçlamaktadır (Patır, 2009, s. 70).

**Tablo 5. Stratejik Liderlik Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi Tablosu**

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği	0,862	
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	3317,946
	Df	561
	Sig.	0,000

Tablo 5'de görüldüğü gibi KMO sonucu 0,862 çıkmıştır. Bu sonuç testin anlamlı olduğunu (sig = ,000) ve stratejik liderlik ölçeğinin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir.

Stratejik liderlik ölçeğinde faktör yükleri 0,843- 0,425 arasında beş faktör olarak tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucuna göre; 2., 7., 1., 10., 4., 28., 34., 32., 6., 3., 22., 11., 17. ve 9. sorular, stratejik liderliğin etik uygulamalar boyutu olarak gruplanmıştır. 13., 12., 21., 19. ve 18., sorular dönüşümsel uygulamalar boyutu, 31., 15., 23. ve 29. sorular politik uygulamalar boyutu, 25., 16. ve 26. sorular yönetsel uygulamalar boyutu, 33., 30. ve 24. sorular ise iletişimsel uygulama boyutu altında toplanmıştır.

5.,14., 20., 27. Sorular 0,40'in altında kaldıkları için ölçekten çıkarılarak veriler tekrar analiz edilmiştir. 8. Sorunun faktör katsayısı 0,914 olmasına rağmen faktörleşmemiş ve testten çıkarılmıştır. Çıkarılan her sorudan sonra analiz tekrarlanmıştır.

**Tablo 6. Entelektüel Sermaye Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi Tablosu**

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği	0,858	
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	862,776
	Df	120
	Sig.	0,000

Gerçekleştirilen analizde KMO sonucu 0,858 çıkmış ve testin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (sig = ,000). Sonuç entelektüel sermaye ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Faktör analizi sonucuna göre; stratejik liderlik ölçeğinde faktör yükleri 0,889- 0,525 arasında olan üç faktör tespit edilmiştir. 10., 8., 19., 14., 15., 3. ve 9. sorular yapı sermayesi, 2., 1., 4., 6., 7. ve 11. sorular İnsan Sermayesi, 18. ve 17. sorular müşteri sermayesi boyutlarını oluşturmuştur. Ölçekte yer alan 5.,12., 13. ve 16. sorular 0,40'in altında kaldığı için veri setinden çıkarılarak analize devam edilmiştir. Çıkarılan her sorudan sonra analiz tekrarlanmıştır.

**Tablo 7. Ölçeklerin Normallik Analizleri**

Değişkenler	İstatistik	SHAPIRO-WILK	
		Sd	P
Stratejik Liderlik	0,977	0,066	0,064
Entelektüel Sermaye	0,979	0,060	,026

### 3.3. STRATEJİK LİDERLİK VE ENTELEKTÜEL SERMAYE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Araştırmanın bu kısmında;  $H_{0a}$  ve  $H_{1a}$  hipotezlerinin test edilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda söz konusu değişkenler arasındaki ilişki olup olmadığını belirlemeye yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Söz konusu analiz sonuçları Tablo 8’de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

**Tablo 8: Stratejik Liderlik Davranışları ile Entelektüel Sermaye Arasında Korelasyon Analizi**

		Stratejik Liderlik	Entelektüel Sermaye
Stratejik Liderlik	Korelasyon Katsayısı	1,000	0,676
	Anlam. (2-tailed)	-	,000
	N	107	107
Entelektüel Sermaye	Korelasyon Katsayısı	0,676	1,000
	Anlam. (2-tailed)	,000	-
	N	107	107

Shapiro Wilk testi sonucuna göre entelektüel sermaye ölçeğinin normal dağılmadığı, stratejik liderlik ölçeğinin ise normal dağıldığı belirlenmiştir. Fakat p değeri 0.05’e çok yakın olduğu için Rho non-parametrik testlerden olan Spearman’s Rho katsayısına bakılmıştır. Spearman’s Rho katsayısının anlam değerinin 0,000 < 0,01 olduğu tespit edilmiştir. Analize, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi ile devam edilmiştir. Stratejik liderlik ile entelektüel sermaye arasındaki ilişkinin anlamlı bir ilişki olduğu saptanmış ve Spearman’s Rho katsayısının 0,676 olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre stratejik liderlik ve entelektüel sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Bu doğrultuda  $H_{1a}$  hipotezi kabul edilmekte ve  $H_{0a}$  hipotezi reddedilmektedir.

### 3.4. Stratejik Liderlik Davranışlarının Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Gerçekleştirilen korelasyon analizine göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiş ve  $H_{0b}$  ile  $H_{1b}$  hipotezlerini test etmek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi ile etkinin yönünün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Aşağıdaki tabloda regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır;

**Tablo 9. Stratejik Liderliğin Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	Standart Katsayılar Beta
0,646	0,417	0,411	0,52642	0,646

Değişkenler arası etkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda stratejik liderlik değişkeninin entelektüel sermaye değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve orta seviyede bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda stratejik liderlik kavramının entelektüel sermaye kavramını etkileyen önemli bir değişken olduğunu söylemek mümkündür. Değişkenlerin kümülatif varyansını ölmek amacı ile gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen R<sup>2</sup> değeri 0,417 olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda entelektüel sermayenin %41,7’lik değişimin stratejik liderlik değişkenine bağlı olarak gerçekleştiği, kalan %58,3’lük kısımda ise farklı değişkenlerin etkili olduğu söylenebilmektedir. Bu doğrultuda  $H_{0b}$  hipotezi “Stratejik liderliğin entelektüel sermaye üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi bulunmamaktadır” reddedilmiş,  $H_{1b}$  hipotezi “Stratejik liderliğin entelektüel sermaye üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır” kabul edilmiştir.

## 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada ortaya atılan 4 hipotezden 2’si reddedilmiş, 2’si kabul edilmiştir. Reddedilen hipotezler;

- $H_{0a}$ : Stratejik liderlik ile entelektüel sermaye arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- $H_{0b}$ : Stratejik liderliğin entelektüel sermaye üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi bulunmamaktadır.

Kabul edilen hipotezler ise;

- $H_{1a}$ : Stratejik liderlik ile entelektüel sermaye arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- $H_{1b}$ : Stratejik liderliğin entelektüel sermaye üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır.

Analiz sonucunda stratejik liderlik ile entelektüel sermaye arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış ve  $H_{1a}$ : Stratejik liderlik ile entelektüel sermaye arasında anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre yöneticilerin gösterdiği stratejik liderlik tarzı ile bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip çalışanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca stratejik liderliğin entelektüel sermaye üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi olduğu sonucuna ulaşılarak  $H_{1b}$ : Stratejik liderliğin entelektüel sermaye üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır, hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre uygulanan stratejik liderlik tarzı entelektüel sermayeyi önemli ölçüde etkilemektedir. Kurumların entelektüel sermayelerine katkıda bulunmadan rekabet üstünlüklerini sürdürmeleri veya rekabetçi çevre koşullarında hayatta kalabilmeleri günümüz koşullarında mümkün görünmemektedir. Bu bağlamda entelektüel sermaye kavramı giderek daha da önemli hale gelmektedir. Entelektüel sermayenin yönetimi için liderlere önemli görevler düşmektedir. Entelektüel sermayenin yönetiminde liderlerin, geleneksel liderlik anlayışı dışında bir liderlik modeli benimsemeleri gerekmektedir. Çalışmada entelektüel sermaye ve stratejik liderliğin alt boyutları çalışmanın kısıtlarından dolayı göz ardı edilmiştir. Daha sonraki çalışmalar için araştırma konusu olarak önerilmektedir.

## YAZAR BEYANI

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

**Etik Kurul Onayı:** Bu araştırma için gerekli olan etik kurul izni ilgili kurumdan alınmıştır.

**Yazar Katkıları:** Yazarların çalışmaya katkısı ortaktır.

**Çıkar Çatışması:** Yazar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## KAYNAKÇA

- (2022, 01 01). TDK: [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c2a9edf365286.78611913](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c2a9edf365286.78611913) adresinden alındı
- Akyüz, M. (2018). Stratejik liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Alagöz, A., & Özpeynirci, R. (2007). Bilgi toplumunda entelektüel varlıklar ve raporlanması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(11), 167-184.
- Bontis, N., Keow, W. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- Burcu, T. (2014). Yöneticilerin çevresel belirsizlik algısının stratejik liderlik davranışları üzerindeki rolü: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi yöneticileri üzerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Erzurum.
- Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management*, 24(1), 29-38.
- Demir, Y., & Demirel, E. T. (2011). Rekabet avantajı yaratmada entelektüel sermayenin önemi. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1), 81-104.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364.
- Guillot, C. M. (2003). Strategic leadership: Defining the challenge. *Air and Space Power Chronicles*, 17(4), 67-77.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: Organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2):193-206.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st Century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1), 63-77.
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi* (1. b.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kılınçkaya, B. (2013). İl Millî Eğitim Müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri araştırması. *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*. Ankara.
- Mouritsen, J., Bukh, P. N., & Johansen, M. R. (2002). Developing and managing knowledge through intellectual capital statements. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 10-29.
- Patır, S. (2009). Faktör analizi ile öğretim üyesi değerlendirme çalışması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 4, 69-86.
- Pisapia, J. (2006). Mastering change in a globalizing world: New directions in leadership. *Faculty of Education, Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong*.1-46.
- Pisapia, J. R., & Ying, L. (2011). Values and actions: An exploratory study of school principals in the mainland of China. *Frontiers of Education in China*, 6(3), 361-387.
- Sullivan, G. R., & Harper, M. V. (1997). *Umut bir yöntem olamaz*. Çev. Ayşe Bilge Dicleli, İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Stewart, T. (1997). *Entelektüel sermaye* (2 b.). (N. e. Hüseyini, Çev.) İstanbul: Mess Yayınları.
- Swayne, L.E., Duncan W.J., & Ginter, P.M. (2006). *Strategic management of health care organizations* (5. bs.). Cornwall: Blackwell Publishing.
- Todericiu, R., & Şerban, A. (2015). Intellectual Capital and its relationship with universities. *Procedia Economics and Finance*, 713-717.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yeniçeri, Ö., & İnce, M. (2005). *Bilgi yönetim stratejileri ve girişimcilik*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yıldız, S. (2010). *Entelektüel sermaye*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Yıldız, S. (2010). *Entelektüel sermayenin işletme performansına etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.