



T.C.  
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN REKABET  
AVANTAJI VE TOPLAM KALİTE  
YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ETKİSİ:  
LİBYA DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE  
BİR ARAŞTIRMA  
(DOKTORA TEZİ)**

NAJWA SASI ABD ABDULLAH

DANIŞMAN  
PROF. DR. ORHAN KÜÇÜK

**KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DOKTORA TEZİ**

**ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN REKABET AVANTAJI VE  
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ETKİSİ:  
LİBYA DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Najwa Sasi Abd ABDULLAH**

**Danışman**

**Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK**

**Jüri Üyesi**

**Doç. Dr. Serkan DİLEK**

**Jüri Üyesi**

**Doç. Dr. Hayrettin KESGİNGÖZ**

**Jüri Üyesi**

**Doç. Dr. Hüseyin KARAMELİKLİ**

**Jüri Üyesi**

**Dr. Öğr. Üyesi Faruk DAYI**

**KASTAMONU – 2019**

## TEZ ONAYI

Najwa Abdullah tarafından hazırlanan "Toplam Kalite Yönetimi, Hizmet Kalitesi ve Sınırsız İyileşme İlişkisi: Libya Yükseköğretim Kurumlarında Bir Araştırma" adlı tez çalışması, aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve oy birliği / oy çokluğu ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman

Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK  
Kastamonu Üniversitesi

Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK



Jüri Üyesi

Doç. Dr. Serkan DİLEK  
Kastamonu Üniversitesi




Jüri Üyesi

Doç. Dr. Hayrettin KESGİNGÖZ  
Karabük Üniversitesi



Jüri Üyesi

Doç. Dr. Hüseyin KARAMELİKLİ  
Karabük Üniversitesi



Jüri Üyesi

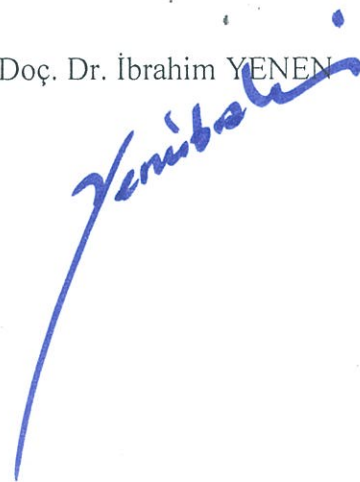
Dr. Öğr. Üyesi Faruk DAYI  
Kastamonu Üniversitesi



06/12/2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Doç. Dr. İbrahim YENEN



## TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

İmza

NajwaSasi Abd Abdullah



## ÖZET

Doktora Tezi

### ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN REKABET AVANTAJI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ETKİSİ: LİBYA DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Najwa Sasi Abd ABDULLAH

Kastamonu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK

Bu çalışmanın amacı, Entelektüel Sermayenin (IC) Rekabet Avantajına (CA) ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına (TKY) olan etkisini araştırmaktır. Entellektüel sermaye çekirdek unsurları insan sermayesini (HC), yapısal sermayeyi (SC) ve ilişkisel sermayeyi (RC) içermektedir. Rekabet avantajı, farklılaşmayı (D) ve yanıt hızını (SR), TKY uygulamaları ise sürekli iyileşme (CI) ve sınırsız iyileşmeyi (UI) içine almaktadır. Teorik çerçeveye dayanarak, beş ana hipotez geliştirilmiş ve istatistiksel olarak test edilmiştir.

Araştırma popülasyonu, batı bölgesindeki Libya devlet üniversitelerinde tüm akademik liderlerin (bilimsel ve idari bölümlerin dekanları ve başkanları) oluşmaktadır. Veriler anket yöntemiyle toplanmış, bu çalışmaya katılan katılımcı sayısı 6 devlet üniversitesi olmak üzere 120 fakültedir. Çalışmanın hipotezi basit istatistiksel veri analizleri uygulanarak test edilmiştir.

Bulgular, IC'nin rekabet avantajı ve toplam kalite yönetimi uygulamaları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca, bulgular toplam kalite yönetimi uygulamalarının üniversitelerin rekabet avantajı üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Entelektüel Sermaye, Rekabetçi Avantaj, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, Sürekli İyileştirme, Sınırsız İyileştirme.

**2019, 89 sayfa**

## ABSTRACT

Ph.D. Thesis

### THE IMPACT OF INTELLECTUAL CAPITAL TOWARDS COMPETITIVE ADVANTAGE AND TOTAL QUALITY MANAGEMENT APPLICATIONS: A RESEARCH IN LIBYAN PUBLIC UNIVERSITIES

Najwa Sasi Abd Abdullah  
Kastamonu University  
Social Sciences Institute  
Business Department

Supervisor: Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK

The purpose of this study was to investigate the impact of Intellectual Capital (IC) towards Competitive Advantage (CA), and Total Quality Management applications (TQM). IC core elements included human capital (HC), structural capital (SC), and relational capital (RC). CA included differentiation (D) and speed of response (SR). Meanwhile, TQM applications included continuous improvement (CI) and unlimited improvement (UI). Based on the theoretical framework, five main hypotheses were developed and statistically tested.

The research population consisted of all academic leaders (deans and heads of scientific and administrative departments) in the Libyan public universities in the western region and the data were gathered through a questionnaire, the final number of respondents, involved in this study, was 120 colleges (faculties) within 6 public universities. The hypotheses of the study were tested by applying simple statistical data analyses.

Findings showed a significant impact of IC on competitive advantage and total quality management applications. Moreover, the findings indicated that the total quality management applications had a direct and positive effect on the competitive advantage of universities.

**Key Words:** Intellectual capital, competitive advantage, total quality management applications, continuous improvement, unlimited improvement.

**2019, 89 pages**

## TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında yoğun olarak destek ve yardımlarını gördüğüm danışman Hocam Prof. Dr. Orhan Küçük'e teşekkür ederim. Ayrıca Kastamonu üniversitesi'ndeki profesörlere ve tartışma komitesi üyelerine teşekkür ediyorum.

Ebeveynlerim, babam, Allah'ın rahmeti anneme şükranlarım var. Bizim içimizdeki bilim ve bilgi sevgisini koruyan Yüce Allah'a da nihayetsiz şükranlarımı arz ediyorum.

Bu tezin başarılı bir şekilde tamamlanması için beni destekledikleri için kocama ve tüm aileme de ayrıca teşekkürlerini iletmek istiyorum.

Najwa Sasi Abd ABDULLAH

Kastamonu, 2019

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI.....	ii
TAAHHÜTNAME.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM.....	3
ENTELLEKTÜEL SERMAYE.....	3
1.1. Entelektüel Sermaye (IC).....	3
1.1.1. Entelektüel Sermaye Kavramı.....	4
1.2. Entelektüel ve Fiziksel Sermaye Arasındaki Ayrım.....	6
1.3. Entelektüel Sermayenin Önemi.....	8
1.4. Entelektüel Sermayenin (IC) Sınıflandırılması.....	8
1.4.1. İnsan Sermayesi (HC).....	10
1.4.2. Yapısal sermaye (SC).....	11
1.4.3. İlişkisel Sermaye (RC).....	13
1.5. IC Bileşenleri Arasındaki İlişkiler.....	13
1.6. Entelektüel sermaye için roller.....	14
1.7. Entelektüel Sermayeyi Ölçme Yöntemleri.....	14
2. BÖLÜM.....	17
REKABET AVANTAJI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI (SÜREKLİ İYİLEŞME VE SINIRSIZ İYİLEŞME).....	17
2.1. Rekabet Avantajı (CA).....	17
2.1.1. Rekabet Avantajı Tanımları.....	18
2.1.2. Rekabet Avantajı Stratejileri ve Kaynakları.....	21
2.1.3. Rekabetçi Avantaj Boyutları.....	23
2.2. Entelektüel Sermayeye İlişkin Rekabet Avantajı.....	26

2.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması .....	27
2.3.1. Sürekli İyileşme .....	30
2.3.1.1. Sürekli İyileştirme Kavramı (CI) .....	30
2.3.1.2. Sürekli İyileştirme Yaklaşımı .....	31
2.3.2. Sınırsız İyileşme .....	35
2.3.2.1. Sınırsız İyileştirme Kavramı .....	35
2.3.2.2. Sınırsız iyileştirmenin önemi .....	36
2.3.2.3. Sınırsız iyileştirmenin amacı.....	36
2.3.2.4. Sınırsız iyileştirme ilkeleri .....	37
2.3.2.5. Sınırsız iyileştirme uygulama sistematığı .....	37
2.3.2.6. Kullanıcı arayüzünün kritik başarı faktörleri .....	39
2.4. Rekabet Avantajı ve TKY Uygulamaları .....	39
3. BÖLÜM .....	41
YÖNTEM.....	41
3.1. Problem Durumu .....	41
3.2. Çalışmanın Önemi.....	42
3.3. Çalışmanın Amacı.....	43
3.4. Beklenen Faydalar.....	43
3.5. Araştırmanın Varsayımları.....	43
3.6. Çalışmanın Sınırlamaları.....	43
3.7. Araştırma Modeli .....	44
3.8. Çalışmanın Kapsamı .....	46
3.9. Veri Toplama Yöntemleri .....	47
3.10. Araştırmanın Hipotezleri.....	48
4. BÖLÜM .....	50
VERİLERİN ANALİZİ .....	50
4.1. Demografik Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	50
4.2. Entelektüel Sermaye Bulguları .....	52
4.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Bulguları .....	54
4.4. Rekabetçi Avantaj Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	56
4.5. Korelasyon Analizi ve Hipotez Testi .....	57
4.6. Tartışma.....	63
4.7. Sonuç ve Öneriler.....	66

KAYNAKLAR .....	70
Ek A: Veri Toplama Aracı .....	83
Ek B: Özgeçmiş.....	89

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<b>Sayfa</b>
Şekil 1. 1. Entellektüel Sermayenin Unsurları .....	10
Şekil 2. 1. Deming Döngüsü .....	32
Şekil 3. 1. Araştırma Modeli .....	44

## TABLolar DİZİNİ

### Sayfa

Tablo 1. 1. Entelektüel ve Fiziksel Sermaye Arasındaki Fark.....	7
Tablo 2. 1. Rekabet Avantajı Tanımları.....	18
Tablo 3. 1. Batı Libya Kamu Üniversitelerinde Dağıtılan, Geri Alınan ve Geçerli Veri Toplama Aracı (Ölçek) Sayıları.....	46
Tablo 4. 1. Katılımcıların Cinsiyet Açısından Dağılımı .....	50
Tablo 4. 2. Yaş Katılımcılarının Dağılımı .....	50
Tablo 4. 3. Katılımcıların Yıllık Tecrübe Dağılımı .....	51
Tablo 4. 4. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı.....	52
Tablo 4. 5. Entellektüel Sermaye Faktör Analizi.....	52
Tablo 4. 6. Entellektüel Sermaye Faktör Analizi.....	53
Tablo 4. 7. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Faktör Analizi.....	55
Tablo 4. 8. Rekabet Avantajı Faktör Analizi .....	56
Tablo 4. 9. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri.....	58
Tablo 4.10. Entelektüel Sermayenin Rekabet Avantajına Etkilerini Sınayan Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 4.11. Entelektüel Sermayenin Sürekli İyileştirmeye Etkisini Test Etmeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 4.12. Entelektüel Sermayenin Sınırsız İyileştirmenin Uygulanmasındaki Etkisini Test Etmeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları .....	60
Tablo 4.13. Sürekli İyileşmenin Rekabet Avantajına Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 4. 14. Sınırsız İyileştirmenin Rekabet Avantajına Etkisi Regresyon Analizi.	62

**SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ**

IC	Entellektüel Sermaye
HC	İnsan sermayesi
SC	Yapısal Sermaye
RC	İlişkisel sermaye
CA	Rekabet avantajı
D	Farklılaştırma
SR	Cevap verme hızı
TQM	Toplam Kalite Yönetimi
CI	Sürekli iyileşme
UI	Sınırsız iyileşme

## GİRİŞ

Günümüzde yaşadığımız bilgi birikiminde, temel olarak mükemmel beceri ve deneyime sahip olanlara dayanarak, birçok ülke yüksek düzeyde bir gelişim elde etmiş ve refah için geniş ve hızlı adımlar atmıştır. Vatandaşlarının, dünya rekabet edebilirlik raporu'nu (2016-2015) düşünen bir okumada, dünya ekonomik forumu tarafından yayımlanan ve dünya çapında benimsenen düzenleme olan ülkelerin ilerlemelerinin genel bir sıralamasını veren Singapur gibi bazı ülkeler, Malezya, Finlandiya ve Japonya maddi zenginliklerine ve kaynaklarına sahip olmalarına rağmen sıralamada liderlik etmektedir. Maddi kaynaklara ve Rusya ve Amerika gibi doğal kaynaklara sahip olmalarına rağmen, bazı ülkelerin sıralamasında da önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu durum, bu gelişmiş ülkelerin yatırım yaptıkları gerçek refahı oluşturan ve her düzeyde ilerleme ve mükemmelliklerine katkıda bulunan başka türden kaynaklara sahip olduğunu göstermektedir (Abdulhadi, 2017).

Kuşkusuz, bu ülkeler entelektüel sermayenin büyük kısmını oluşturan maddi potansiyel ile paralel olarak insan potansiyellerini ve aktif ilişkileri etkin bir şekilde kullanmadan yükselmezlerdi.

Entelektüel sermaye, inovasyon ve inovasyon sürecinde ana rolü oynayan temel yapı olarak kuruluşların gerçek sermayesi haline gelmiştir ve değişim ve yaratıcılık sürecinde liderdir. Bu nedenle bilgiyi değere dönüştürebilir. Rekabet avantajı, bu nedenle mevcut çalışma ortamının bir gereği haline gelmiştir.

İş dünyasında ve dijital ekonomideki keskin rekabet bugün kuruluşları rekabet avantajlarına, güncelleme ya da yenilerini ekleme gereksinimlerine büyük önem vermeye zorlamıştır. Rekabet avantajı endüstrisi, artık seçilecek alternatifler arasında bir seçim değil, bugün iş dünyasında devam etmek ve kalmak isteyen, sadece üstünlük ve mükemmellik dilini bilen bir dünyaya giden yolun tek alternatifi haline gelmiştir.

Kalite yönü bugün küresel rekabette en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir. Müşterilerin pazardaki bir ürünün daha iyi kalitede olması için taleplerin artması, birçok şirketi pazarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için kaliteli ürün ve

hizmetler sunmaya teşvik etmektedir. Bu küresel rekabetin üstesinden gelmek için birçok işletme, operasyonlarında toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamalarını uyarlamak ve uygulamak için önemli kaynaklar harcamaktadır. TKY, tüm çalışanların üst yönetim liderliği katılımıyla rakiplerine göre daha iyi, daha ucuz, daha hızlı, daha güvenli, daha kolay işleme yoluyla müşterilerin ihtiyaçları veya gereksinimleri ile tutarlı olan mal veya hizmetleri üretmek ve sunmak için bir eylem planı olarak tanımlanmaktadır (Lakhal Lassaad vd., 2006).

Bu çalışma, entelektüel sermayenin Batı Bölgesi'ndeki Libya devlet üniversitelerinde rekabet avantajı ve toplam kalite yönetimi uygulamalarına olan etkisini belirlemek için bir adım olarak değerlendirilebilir.

## 1. BÖLÜM

### ENTELEKTÜEL SERMAYE

#### 1.1. Entelektüel Sermaye (IC)

Geçtiğimiz yirmi yıl, araştırmacı sermaye sahipleri ve uygulayıcılar arasında entelektüel sermayenin bir firmanın rekabet edebilirliği için kritik bir kaynak olduğu konusunda artan bir anlaşmayla karakterize edilmiştir (Bontis, 1998, 1999, 2004, 2001, 2003; Stewart, 1997). Dolayısıyla, akademisyenler de bu konuya çok ilgi duymuş ve çeşitli çalışmalar yürütmüşlerdir (Bontis, 1998, 1999, 2004, 2001, 2003; Stewart, 1997; Sveiby, 1997; Brooking, 1997). Bununla birlikte, entelektüel sermaye ile ilgili öne sürülen terimler, sayısız ve çeşitli tanımları gündeme getirmiş, bu da araştırmacılar arasında terimler ve tanımlarla ilgili fikir birliği eksikliği ile sonuçlanmıştır (Marr ve Moustaghfir, 2005). Bilgi varlığı, bilgi ekonomisi, fikri mülkiyet, entelektüel varlık / sermaye ve maddi olmayan duran varlıklar gibi terimler; genellikle birbirleriyle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

Entelektüel sermaye kavramını tanımlamadan önce, konunun daha fazla incelenmesine bir fayda sağlamak için entelektüel ve sermaye ayrı ayrı tanımlanmalıdır. Kaynağa ve batı dillerine dayanan “Entelektüel” kelimesi, bilim, sanat ve kültürü yüksek düzeyde bir eğitim veya entelektüel kısmı ifade etmek için kullanılan bir terim anlamına gelir. Bununla birlikte, “sermaye” kelimesi perspektiflere göre farklılık gösterir. Örneğin, muhasebe açısından "her türlü ekonomik varlık kaynağı", ekonomi açısından "mal veya hizmet üretiminde kullanılan üretim araçları", işletme açısından "tüm maddi ve maddi olmayanların toplamı" işletme araçları ve üretim hedefleri bakımından “işletme tarafından sahip olunan varlıklar” bu anlamda sıralanabilir. Öte yandan sermaye kavramı, "günlük yaşamda", geçmiş tasarrufların bir sonucu olarak para birikimi anlamına gelmektedir.

Yaşadığımız yüzyıl içinde, iş hayatındaki hızlı değişim ve gelişme bu iki kavramı, sermaye ve entellektüel kavramlarını tek bir kavram olarak bir araya getirmiştir. Ekonomik yapı ve kalkınmadaki bu değişiklik sosyal yapıya paralel gelişme göstermiştir. Sanayi toplumu ve ekonominin ortak bir özelliği olan somut (maddi) varlıklar (binalar, makinalar, teçhizatlar vb.) önemini, maddi olmayan, zihinsel veya soft varlıklar karşısında yitirmiştir. Çünkü; bu varlıklar yerine bilgi toplumu ve bilgi ekonomisine geçiş (özellikle bilgi, beceri ve iletişim varlıkları) önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda genel anlamda entelektüel sermaye, işletmenin faaliyetlerini sürdüren, patentler, haklar, imtiyazlar gibi tüm maddi olmayan varlıklar olarak tanımlanabilir (Akyüz, 2013).

### **1.1.1. Entelektüel Sermaye Kavramı**

Entelektüel sermaye, kuruluşun stratejik bir varlığını ve gerçek servetini temsil ettiği için araştırmacıların ilgisini çeken en önemli konulardan biri olup, ekonomik performansının bir göstergesi olduğu kadar başarısının, mükemmelliğinin ve sürekliliğinin işareti (Ghorbani ve diğerleri, 2012) olan yaratıcılık ve inovasyonun da kaynağıdır.

Son on yılda popülerlik kazanmış bir terimdir. Entelektüel sermaye kavramını öneren ilk kişi olduğu eEkonomist Galbraith'in (1969) ve entelektüel sermayeyi beynin kullanılmasını gerektiren bir davranış olarak nitelendirmiştir (Huang ve Wu, 2010). Bradley (1997), bilgiyi ve maddi olmayan varlıkları hem kurum hem de ekonomi için zenginlik yaratabilecek kaynaklara dönüştürmenin gücü olarak tanımlamıştır.

Rastogi (2003), bilgiyi çekirdek kaynak olarak yatırım yaparak servet yaratmada totaliter enerji ve zekâ olarak görmüştür Carroll & Tansey (2000). Hissedarlara değeri maksimize etme stratejisi olan bu tanım, Bakanlığın bu alanda oynayabileceği role atıfta bulundu. İnsan düşüncesi, deneyim, bilgi, problem çözme ve yönetim becerileri gibi bir dizi özelliğe başvurarak entelektüel sermaye kavramını genişleten çok sayıda araştırmacı var olmuştur.

Her ne kadar yukarıda belirtilen tanımlar, organizasyon için değer yaratmada bilginin önemine odaklanmış olsa da, bilginin nasıl değerli hale geldiğine dikkat çekmek gerekir. Bir takım süreçler, sistemler, yapılar, programlar ve prosedürlerin yanı sıra, kuruluşun müşteriler, tedarikçiler ve diğer ortaklar gibi dış taraflarla kurması gereken

ve bir organizasyon için değer yaratmak için kullanması gereken bir ilişkiler ağına ihtiyacı vardır. Bu nedenle, (T. A. Stewart, 1997) entelektüel sermayenin kuruluşun süreçlerini, teknolojisini, patentlerini, personel becerilerini ve kuruluşun çeşitli paydaşları hakkında sahip olduğu bilgileri içerdiğini belirtmektedir.

Entelektüel sermaye, kuruluşun rekabet avantajı elde etmesini sağlayan bilgi, beceri, iyi ilişkiler ve teknolojik yeteneklere sahip olması (Li ve diğerleri, 2006) bakış açısıyla yapılandırılmıştır (Prahalad ve Hamel, 1990). Kuruluşun rakipleri karşısında çalışanların farklı becerilerine entegrasyon sağlamadaki üstün yeteneği sayesinde müşterilere sunulan değeri artırma anlamında kavramı ele alan (Shakina ve Barajas, 2012), entelektüel sermayenin kendine özgü avantajının, diğer kaynakların etkinliğini arttırmanın yanı sıra, yüksek kaliteli hizmet sunarak kuruma değer katma kabiliyeti olduğuna inanmaktadır.

Birçok araştırmacı (Tovstiga ve Tulugurova, 2009; Bhanawat ve Bhanawat, 2011; Javornik ve diğerleri, 2012) entelektüel sermayenin zenginlik yaratmak için uygulamaya konabilecek entelektüel mülk, bilgi, fikri mülkiyet ve deneyimler içerdiğini kabul etmektedir. Eppler (2001) entelektüel sermayenin örgütsel kalkınmaya aktif katılımın ve rekabet avantajı elde etmenin bilgi yönetiminde ayrılmaz bir rol oynadığına işaret etmektedir. Üniversite düzeyinde, entelektüel sermaye, üyeleri, yetenekleri, yetenekleri ve becerilerini içeren süreçlerin, yeniliklerin, patentlerin yanı sıra gizli bilgileri içeren eğitim kurumlarının tüm maddi olmayan varlıklarını ifade eder (Córcoles, 2012). Salleh ve Selamat (2007), eğitim kurumlarındaki akademik personelin yetenekleri, eğilimleri ve entelektüel zekasıyla entelektüel sermaye sağlayanlar olduğuna ve farklı aktivitelerin farklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için bu becerilerin bilimsel becerilerin kazanılması yoluyla geliştirilebileceğine inanmaktadır.

Fikri sermaye, bir şirketin sahip olduğu maddi olmayan bir varlıktır. Lönnqvist ve Mettänen'e (2005) göre entelektüel sermaye şu özelliklere sahiptir;

- \* Görünmez,
- \* Çalışanların bilgi ve tecrübeleriyle yakından ilgili, ayrıca kuruluşun teknolojik temeli ve
- \* Kuruluşun gelecekte başarılı olması için bir fırsat verir.

Hunter ve arkadaşlarına (2005) göre entelektüel sermaye, gelecekte değer üretebilecek maddi olmayan bir kaynak olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Yukarıda ifade edilenlerden hareketle, entelektüel sermayenin, rekabet avantajı ve servet yaratma amacıyla kuruluşun entelektüel ve bilgi varlıkları olduğu söylenebilir.

Önceki tanımlardan hareketle, entelektüel sermaye kavramının temel unsurları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- \* Mental zihinsel bir aktivitedir.
- \* Entelektüel bilgiye dayanır.
- \* İnsanlarda maddi olmayan duran varlıklara bağlıdır.
- \* İnsanın yenilikçiliğine bağlıdır.
- \* Tecrübe ve becerilere bağlıdır.

Yukarıdaki çeşitli tanımlara dayanarak, entelektüel sermayenin bir bilgi grubu, deneyim ve becerileri, süreçleri, yapıları, çalışma sistemleri, prosedürleri ve örgütün sahip olduğu ve hedefleri verimli ve etkili bir şekilde başarmak için kullanabileceği bir ilişkiler ağı olduğu sonucuna varılabilir.

Yukarıdaki tanımların ışığında, araştırmacı entelektüel sermayeyi "örgütün insan, örgütsel ve ilişkisel bileşenleri" olarak tanımlamaktadır. Bunlar örgütsel yapılar, programlar, süreçler ve bilgi tabanlarının yanı sıra tüm iç ve dış taraflarla ilişkileri, kuruluşun performansını artırmaya, pazar payının gelişmesine katkıda bulunmaya ve rekabet gücünü en üst düzeye çıkarmaya yardımcı olur.

## **1.2. Entelektüel ve Fiziksel Sermaye Arasındaki Ayrım**

Ekonomide, "fiziksel sermaye" terimi, bilgisayar, makine, ekipman, alet gibi şirkete ait girdi (üretim faktörü) veya insan yapımı malları belirtmek için kullanılır. Hammaddelerin nihai ürünlere dönüştürülmesini sağlamak için üretim sürecinde kullanılır. Bir bilgi grubu olarak entelektüel sermaye, deneyim ve beceri yetenekleri, süreçleri, yapıları, çalışma sistemleri, prosedürleri ve örgütün sahip olduğu ve hedeflerine verimli ve etkili bir şekilde ulaşmak için kullanılacak bir ilişkiler ağıdır.

Hem fiziksel hem de entelektüel sermaye, iktisap etmek ve gelişmek için önemli miktarda yatırım gerektirir. Ayrıca, firmaların bu iki sermayenin de oluşturulması, vücuda getirilmesi önemli miktarda para harcaması gerekmektedir. Bu nedenle, işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin, işletme faaliyetlerine değer katmak için kendileri için mevcut olan her iki tür sermaye kaynağını tanımlaması ve kullanması çok önemlidir. İki sermaye türü arasındaki açık bir ayrım, onların uygun bir şekilde birleşmesini sağlayarak, maksimum verimlilik ve işletmeler için geri dönüşleri beraberinde getirecektir (Verhoglyadova, 2006).

Entelektüel ve fiziksel sermaye arasındaki farklılıklar değişik açılardan görülebilir. Bu çalışmada, bu iki sermaye biçimini ayırt etmek için bir faktörler kombinasyonu kullanılmıştır. Aşağıdaki Tablo 1.1. entelektüel ve fiziksel sermaye arasındaki farkları göstermektedir.

Tablo 1. 1. Entelektüel ve Fiziksel Sermaye Arasındaki Fark

Faktör	Fiziksel Sermaye	Entelektüel Sermaye
Genel bileşim (Kompozisyon)	Fikri olmayan varlıklar; makineler, ekipman ve binalar	Bilgi, deneyim, Yeterlilikler ve becerilere sahip bireyler
Doğa	somut	maddi olmayan
Fayda ve Amortisman	Zamanla değer kaybetti; sürekli kullanım nedeniyle aşınmaya ve yıpranmaya neden olur	Özellikle iyi sağlık ve Ek eğitim ve öğretim ile zamanla takdir eder.
Ölçüm kolaylığı	Tanımlanması ve hesaplanması kolay ve anlaşılır	Biraz daha karmaşık; ağlar ve iyi niyet gibi dolaylı ve sıklıkla varsayılan faktörler nedeniyle
Yararlar	Sermaye sadece özel çıkarlar yaratır	sermaye hem özel hem de sosyal faydalar yaratır.

Kaynak: Slaus & Jacobs (2011), Goldin (2016)

Bir şirket, fiziksel ve entelektüel sermayesine yatırım yaptığında, işyerinin genel performans seviyesinin yanı sıra karar vermede de iyileşmeye yol açar. Hem fiziksel sermaye hem de entelektüel sermaye, birlikte kullanılması halinde mal ve hizmetlerin üretiminde artışa yol açabilecek iki yapı taşıdır.

### 1.3. Entelektüel Sermayenin Önemi

Entelektüel sermayenin önemi aşağıdaki noktalarda belirlenebilir (Shakshak, 2018):

Fikri sermaye, bugünün dünyasında örgüt'ün ana silahıdır. Çünkü; entelektüel varlıklar örgüt'ün hayatta kalmasını garanti altına alan gizli gücü temsil eder. Örneğin; Intel Şirketin entelektüel sermayesi rekabet avantajını yansıtmaktadır.

Entelektüel sermaye, örgütün ve bireylerin servetini ve gelişimini sağlamak için bir kaynaktır.

Kurumların hayatta kalması ve faaliyetlerinin ve çalışmalarının gerçekleştirilmesindeki sürekliliği, entelektüel sermayenin ana bileşeni olan insan unsurunun oynadığı yetenekler, beceriler ve farklı rollerle yakından ilişkilidir.

Abdulhadi (2017), entelektüel sermayenin büyük önem taşıdığına da inanmakta ve entelektüel sermayenin önemini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- \* Entellektüel sermaye, çalışanların daha hızlı öğrenebilmelerini böylelikle organizasyon için rekabet avantajı sağlar.
- \* Örgütün hayatta kalmasını ve gelişmesini sağlayan gizli gücünü temsil eder.
- \* Entellektüel sermaye, aranması ve uygulamaya konması gereken, araştırılması gereken ve bilgiyi yayma ihtiyacı doğrultusunda işi inşa eden ve sürdüren pratik kapasiteleri geliştirmenin bir yoludur.

Yukarıdan itibaren, araştırmacı, entelektüel sermayenin, kurumun içindeki ve dışındaki büyük bir güç olduğu için, kuruluşların sonuçlarının üstünlüğüyle başarı ve ilerleme sağlayabilen bilimsel gücü temsil eden büyük bir güç olduğuna inanmaktadır. Organizasyonun gelişmesini sağlamak ve rakipler arasında liderliği sağlamak, nicelik ve nitelikte olması ve yararlanıcıların izleyici olarak konumunu sürdürmesi için entelektüel sermayenin büyük önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

### 1.4. Entelektüel Sermayenin (IC) Sınıflandırılması

Çok sayıda entelektüel sermaye (IC) sınıflaması literatürde bulunabilir (Bontis, 1998; Bontis, 2004; TA Stewart, 1997; Walsh ve diğerleri, 2008; Curado ve Bontis, 2007;

Seleim ve Bontis, 2013; Kamukama ve diğeri, 2011; Sharabati ve diğeri, 2010; Salleh & Selamat, 2007; Altarawneh, 2017; Dewi ve diğeri, 2014).

Örneğin; G. Roos ve arkadaşlarına (2005) göre, IC için dört boyut vardır:

- \* İnsan sermayesi,
- \* Kurumsal sermaye,
- \* Yenileme sermayesi ve
- \* İlişkisel sermaye.

Brooking'e (1997) göre ise, IC dört bileşene ayrılmaktadır:

- \* Piyasa varlıkları,
- \* Fikri mülkiyet,
- \* İnsan sermayesi ve
- \* Altyapı varlıkları.

Stewart'a göre IC için dört bileşen vardır:

- \* Yapısal sermaye,
- \* Beşeri sermaye,
- \* Fikri mülkiyet,
- \* Müşteri sermayesi.

Bontis ve diğeri, (2000) ayrıca, IC'yi ölçmek için insan, ilişkisel ve yapısal sermaye gibi üç boyutu tanımlamaktadır.

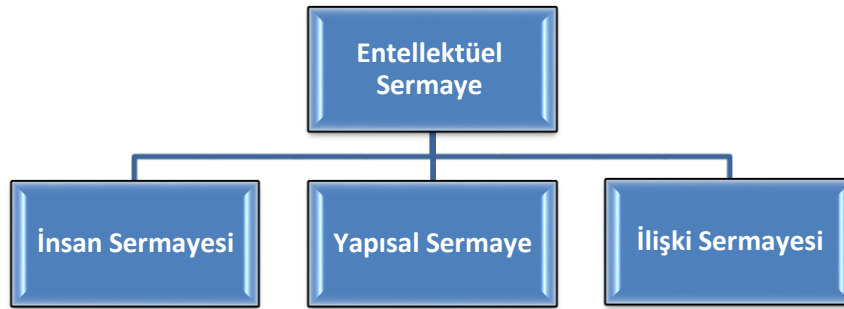
Literatürde toplamda dokuz entelektüel sermaye boyutu kullanılmıştır (Inkinen, 2015): \*beşeri sermaye,

- \* Yapısal sermaye,
- \* Organizasyon sermayesi,
- \* Müşteri sermayesi,
- \* İlişkisel sermaye,
- \* Sosyal sermaye,
- \* İnovasyon sermayesi,
- \* Bilgi sermayesi ve

\* Teknolojik sermaye.

Bununla birlikte, araştırmacılar tarafından en sık kullanılan tanımlar, IC'yi insan sermayesi, ilişkiel sermaye ve yapısal sermaye olarak sınıflandıran tanımlardır.

Yukarıdaki literatür doğrultusunda araştırmacı, çalışmaların çoğunun, entelektüel sermayenin üç bileşenine (Beşeri Sermaye, Yapısal Sermaye ve İlişkiel Sermaye) vurgu yapmaları nedeniyle, yapılan tez çalışmasında bu üç alt boyutu benimsemiş ve ve bu üç boyutun kavramı değerlendirmede kullanılmasının yararlı sonuçlar vereceğini değerlendirmektedir. Şekil 1.1. Entelektüel sermaye bileşenlerini göstermektedir (Inkinen, 2015)



Şekil 1. 1. Entellektüel Sermayenin Unsurları

#### 1.4.1. İnsan Sermayesi (HC)

İnsan kaynağı, entelektüel sermaye unsurları arasındaki en önemli unsurdur. Bu unsur büyük bir önem taşır çünkü yaratıcılık ve stratejik bir yenileme kaynağıdır ve araştırma laboratuvarlarında beyin fırtınası yaparak, kişisel yeniden yapılandırma ve kişisel becerilerini geliştirme yoluyla geliştirilebilir (Bontis, 1998).

İnsan sermayesi artık organizasyonlar tarafından sürdürülen sadece önemli bir kaynak değil, uzun vadeli bir yatırımdır (Zerenler ve diğerleri, 2008). Yeni ürün veya hizmetler sunarak veya iş süreçlerini iyileştirerek yaratıcılık yaratır (Riahi-belkaoui ve Riahi-belkaoui, 2003).

Kuruluş için yüksek değer yaratan müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesini yükselten önemli bir verimlilik aracıdır (El-bannany, 2008). Bilgi ekonomisindeki organizasyonlarda, bireyler ve kuruluşlar için gelecekteki güvenliğin getirdiği çok gerekli gereksinimler olarak yüksek düzeyde beceri, uzmanlık ve temel yetenekler

konusunda farkındalık gerektiren organizasyonlarda yaratıcılığın motorudur (Abdulai vd. 2012).

Löthgren'e (1999) göre, HC bireyseldir ve diğer rakip şirketler tarafından kopyalanamaz. Bu nedenle şirkete uzun süre rekabet avantajı sağlayabilir ve HC aşağıdaki tiplerden oluşur:

\* **Yaratıcılık:** Geleneksel yöntemler kullanmak yerine yeni çözümler sunma yeteneğidir.

\* **Mesleki yeterlilik:** Çalışanların sahip olduğu öğrenme ve tecrübe ile işlerin etkin biçimde yürütülmesi için kullanılan bilgilerin düzeyidir.

\* **Sosyal yetkinlik:** İstenen performansı elde etmek için gerekli olan başkalarıyla etkileşime girme yeteneğini temsil eder.

Buna göre, araştırmacı, insan sermayesinin çalışanların edindiği bilgileri, çalışanların birikmiş becerileri ve tecrübeleri olan, liderlik becerileri ve sorunları çözme ve doğru bir şekilde iş yapmak için doğru kararlar alma becerisi sağlayan bilgileri temsil ettiği söylenebilir.

#### 1.4.2. Yapısal sermaye (SC)

Yapısal sermaye, çalışanların belirgin bir performans seviyesine ulaşmalarını sağlayan çalışma mekanizmaları ve organizasyon yapıları olan entelektüel sermayenin ikinci elemanıdır. Bu, güçlü yapısal sermayeye sahip kuruluşların, işçilere deneyim ve başarısızlık, başarı ve öğrenme konusundaki görüşlerini ve fırsatlarını ortaya koyma özgürlüğünü vererek, yaratıcılık ve yenilikçiliğin cesaretlendirici ve destekleyici bir kültürüne sahip olacağı anlamına gelir (Bontis vd, 2000).

Yapısal sermaye, kuruluşun hisse senedi bilgi birikimindeki stoklara, kuruluş haritalarına, stratejilerine ve kuruluşlara yüksek değer veren rutinlere dahil edilmiştir (Salleh ve Selamat, 2007).

Yapısal sermaye, bakış açısına göre (Zerenler vd, 2008) örgütsel yetenek depoları; örgütsel bağlılık, bilgi yönetim sistemleri, ödüllendirme sistemleri, BT sistemleri, operasyonel süreçler, yönetim felsefesi, kurum kültürü, patentler, telif hakları ve ticari markalar kurum imajını içerir.

J. Roos vd. (1997), yapısal sermayeyi “çalışanlar gece eve giderken şirkette kalanlar” olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, örgütün niteliğini ve kimliğini temsil eden bilgi sistemlerinin, patentlerin, telif haklarının ve ticari markaların yapısal fikri varlıkları yoluyla örgütün örgütsel kapasitesini bilgi paylaşımı, devri ve geliştirmesi konusunda temsil etmektedir (Stewart, 2013). Chang & Lee (2012) ise bunu karmaşık sorunlara çözüm bulmak ve bunun için değer yaratmak için kuruluşlar tarafından benimsenen kapsamlı bir sistem ve çalışma prosedürleri olarak tanımlamıştır.

Brooking'e (1997) göre, yapısal sermaye birleşik ve merkezi bir yöntemdir:

\* **Yönetim felsefesi:** Örgütün liderlerinin örgütleri hakkında, özellikle de çalışanları ve çalışanları ile ilgili olarak düşündükleri şeydir.

\* **Kurum kültürü:** Kurumun işleri kalıplara ve değerlere göre nasıl yürüttüğü anlamına gelir. Kurumun toplam kültürü yönetim felsefesini yansıtmalı ve kurumun genel hedefleriyle uyumlu olmalıdır.

\* **Yönetim süreçleri:** Yöneticilerin çalışanların sorunlarını ve kalite kontrol süreçlerini ve bilgi yönetimi politika ve prosedürlerini nasıl ele aldığını içeren organizasyon felsefesini uygulayabildiği mekanizmadır.

\* **Bilgi teknolojisi:** Kuruluş içinde pratik olarak kullanılan bilgileri yapmak için gereken veri tabanlarını ve diğer araçları içerir. Bu sistemler verimliliği, müşteri hizmetlerini ve çalışan memnuniyetini geliştirme yetenekleri ile değerlendirilir.

\* **Ağ sistemi:** müşterilere erişim sağlayarak bilgisayarları diğer taraflarla bağlayabilme.

\* **Finansal ilişkiler:** Bankalara ve yatırımcılara iyi ve sürekli bir ilişki kurmak, kuruma nakit likiditesini hızlı bir şekilde arttırmak ve piyasa gereksinimlerine cevap vermek için gereken esnekliği sağlamak için çalışmaktadır.

Buna göre; yapısal sermayenin kurumun sahip olduğu verileri, bilgi sistemlerini, yayınları, kurum kültürünü, belgelenmiş yenilikleri, stratejileri, organizasyonel yapıları, süreçleri, cihazları, binaları, programları ve yararlanıcılarla izleyicilerin aldığı hizmetin mükemmelliği ve kalitesi vb. içerdiği söylenebilir.

### 1.4.3. İlişkisel Sermaye (RC)

İlişkili sermaye, bazen Müşteri sermayesi olarak adlandırılır ve dış sermaye, kuruluşun ilişkiler ağına ve dış bağlantılarının yanı sıra müşteri memnuniyeti ve sadakatine atıfta bulunur ve pazar kanalları ile müşteriler, tedarikçiler, sendikalar ve hükümetler ile ilişkiler hakkında bilgi içerir (Bontis ve diğerleri al., 2000), Chang & Lee (2012), ilişkisel sermayenin, müşterileri, tedarikçileri ve iş ortakları ile olan ilişkiler gibi kuruluşun dış ilişkilerinin inisiyatifi, korunması ve geliştirilmesi olduğunu vurgulamaktadır.

Bucheli ve ark. (2012), ilişkisel sermaye, kuruluşların ağlar ve sosyal ilişkiler temelinde üretilen bilgilere sahip olma becerisi ile ilgilidir. İlişkisel sermayenin büyümesi ve gelişimi, beşeri sermayenin ve yapısal sermayenin desteğine bağlıdır ve ilişkisel sermaye, entelektüel sermaye işlemlerinde köprü veya arabulucu görevi görür; zira bu operasyonları kurum için piyasa değerine dönüştürmenin temel belirleyicisidir. (Gilaninia ve Matak, 2012). (Martín - de - Castro ve diğerleri (2006) 'ya göre ilişkisel sermaye sosyal ve işletme sermayesine bölünmüştür.

İlişkisel sermayenin unsurları aşağıda belirtilmiştir:

- \*Müşteri ilişkileri,
- \* Müşteri sadakati ve memnuniyeti,
- \* Dağıtım ilişkileri ve anlaşmaları,
- \* Diğer ortaklarla ve diğer paydaşlarla ilişkiler, vb.

Buna göre, ilişki sermayesinin, kurumu müşterileri, tedarikçileri ve müttetikleriyle bağlayan ilişkilerin doğasını yansıttığı ve halkın sadakatinin yarattığı değeri ve sağladığı ürün veya hizmetten memnuniyeti temsil ettiği ifade edilebilir.

### 1.5. IC Bileşenleri Arasındaki İlişkiler

Bir örgütün güçlü entelektüel sermaye tabanı, entelektüel sermayenin üç boyutu birbiriyle etkileşime girdiğinde ve etkileşimli ya da işbirliği içinde işlediğinde elde edilebilir (Rivkin, 2000; Stovel ve Bontis, 2002). Bu nedenle, entelektüel sermaye bileşenlerinin yeterli bir birleşimi kuruma değer yaratır (Edvinson ve Malone, 1997; Bukh, 2003). Wang ve Chang (2005) bir örgütün entelektüel sermaye unsurları

arasındaki etkileşimin katkı olduğunu ve bir unsurun değer yaratılmasının diğer unsurlardan etkilendiğini bildirmiştir.

### **1.6. Entelektüel sermaye için roller**

Şirketler, entelektüel sermayelerinden değer elde etmek için çeşitli roller üstlenirler. bu rolleri (Harrison & Sullivan, 2000) şöyle tanımlamaktadır:

- \* Savunma rolleri: Şirket IC'sindeki yeniliklerden kaynaklanan ürün ve hizmetlerin korunması;
- \* Tasarım ve yaratıcılık özgürlüğünün korunması
- \* Çatışmaları azaltmak ve davadan kaçınmak
- \* Rahatsız edici roller
- \* Gelir yaratma: Şu kaynaklardan sağlanabilir:
  - Entelektüel sermaye yaratmalarından kaynaklanan ürün ve hizmetlerden;
  - Firmanın fikri mülkiyetinden;
  - Firmanın fikri varlıklarından;
  - Firmanın bilgisi ve bilgisinden.
- \* Yeni pazarlarda veya yeni hizmetler ve ürünler için standartlar oluşturmak
- \* Başkalarının teknolojisine erişim sağlamak
- \* Yeni pazarlara erişim için mekanizmalar belirlemek
- \* Yeni yarışmacıların katılımını engellemek için bir strateji oluşturmak.

Nihayet entelektüel sermayenin saldırgan rollerden savunma rollerine geçişi ve bunun tersi, hesaplama ürünüdür, bilgiye dayalıdır ve rastgele bir geçiş değildir.

### **1.7. Entelektüel Sermayeyi Ölçme Yöntemleri**

Günümüzde, birçok araştırmacının entelektüel sermayeyi ölçmeye yönelik girişimlerine rağmen, bu süreç aşağıdaki gibi bazı zorluklarla karşı karşıya kalmıştır (Starovic ve Marr, 2003: 7):

\* Başlangıçta ölçülmesi zor olan bazı maddi olmayan varlıklar, örneğin bilgi üretme sürecinin özünde olan yaratıcılık, tahmin edilemeyen bir süreçtir ve sonuçları da öngörülemez ve farklı şekillerde görünebilir.

\* Belirli bir şirket için değerli sayılan entelektüel sermaye, diğer şirketler için geçerli olmayabilir. İşin doğasında farklılıklar olması nedeniyle, farklı ölçüm sistemlerinin şirketler ve farklı yapıdaki sektörler arasındaki karşılaştırmayı zorlaştırması görülmektedir.

\* Tarihsel nedenler, muhasebe kurallarının düzenli aralıklarla sürekli revize edilmesine rağmen, aslen endüstriyel çağda serveti temsil eden makineler gibi gerçek varlıklar için tasarlanmıştır.

Bu zorlukların varlığına rağmen, entelektüel sermayenin ölçülmesinin gereğini ve önemini ve aşağıdaki nedenlerden dolayı görmezden gelmek mümkün gözükmemektedir (Mohamed, 2017):

\* Entelektüel sermaye ölçüsü, kuruluşun gerçek değerini belirlemeye etkin bir şekilde katkıda bulunur. Çünkü; bilgi kuruluşun defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkı temsil eder. Fark yüksek olduğunda, kuruluş onun fikirleri ve zekasıyla daha zengin olur.

\* Muhasebe ve geleneksel finansal göstergelerin ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin bulunmamasına rağmen şirketler için entelektüel sermaye için gerçek değere (pazar) yönelik artan dikkat ve tanınması.

\* Entelektüel sermayenin şirketin genel performansında fiziksel sonuçlara veya piyasa rekabeti açısından oynadığı temel rolün artan bir şekilde tanınması,

Bu nedenle, iki yönlü bir hedefe ulaşmak için; birincisi kuruluşun değerlendirilmesidir. Pazardaki gerçek değerine ulaşmak için (dış bakış açısı) entelektüel sermayenin ölçülmesi. İkincisi ise; birçok araştırmacının gerçek değerinin olduğuna inandığı performansı geliştirmek için organizasyonun bilişsel bileşenlerini belirlemektir. Çünkü; kuruluş maddi olmayan duran varlıklar hesaba katılmadan değerlendirilemez. Buna da iç bakış açısı denir.

Entelektüel sermayeyi yönetmeye olan ilgi, onu ölçmenin farklı yöntemlerinin gelişmesine neden olmuştur.

Bu varlıkları değerlendirmek için kullanılacak entelektüel sermayeyi ölçmenin birkaç yöntemi vardır. Bu yöntemlerden bazıları, farklı şirketler tarafından evrensel bir ölçüm yönteminin geliştirilmesi yerine kendi iç kullanımları için yapılan girişimlerdir.

Jurczak (2008) ve Sydler ve arkadaşlarına (2014) göre tüm yöntemler dört ana gruba ayrılabilir:

\* **Doğrudan Entelektüel Sermaye Yöntemleri (DICM):** Maddi olmayan duran varlıkların parasal değerini, çeşitli bileşenlerini tanımlayarak tahmin eder. Bu bileşenler tanımlandıktan sonra, tek tek veya toplanmış bir katsayı olarak doğrudan değerlendirilebilir.

\* **Piyasa Kapitalizasyon Yöntemleri (MCM):** Bir şirketin piyasa kapitalizasyonu ile hissedarlarının özkaynakları arasındaki fark, entelektüel sermayesinin veya maddi olmayan duran varlıklarının değeri olarak hesaplanır.

\* **Varlıkların Geri Dönüş Yöntemleri (ROA):** Bir şirketin ortalama vergi öncesi kazançlarını ve şirketin ortalama maddi varlıkları ile bölünmesi ile elde edilir. Sonuç, o zamanlar sektör ortalamasına göre kıyaslanan bir şirket ROA'sıdır. Aradaki fark maddi olmayan duran varlıklardan ortalama yıllık kazanç hesaplamak için şirketin ortalama maddi varlıkları ile çarpılır. Ortalamanın üstünde kazançlar, şirketin ağırlıklı ortalama sermaye maliyetine veya bir faiz oranına bölünerek, maddi olmayan duran varlıklarının veya fikri sermayenin değeri tahmin edilebilir.

\* **Puan Kartı Yöntemleri (SC):** Maddi olmayan duran varlıkların veya entelektüel sermayenin çeşitli bileşenlerini tanımlamaktadır. Bu uygulamada göstergeler ve endeksler bir puan kartında veya grafik olarak oluşturulmak suretiyle raporlanır. SC yöntemleri DIC yöntemlerine benzer, ancak maddi olmayan duran varlıkların dolar değerine ilişkin bir tahmin yapılmamıştır.

## 2. BÖLÜM

### REKABET AVANTAJI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI (SÜREKLİ İYİLEŞME VE SINIRSIZ İYİLEŞME)

#### 2.1. Rekabet Avantajı (CA)

Rekabet avantajı (CA), herhangi bir kuruluşun ulaşmak ve sürdürmek istediği kritik bir stratejik organizasyon hedefidir. Çevresel zorluklarla ve değişikliklerle yüzleşmek için kuruluşlar, CA'larını herhangi bir özel organizasyon kaynağından oluşturmalı ve sürdürmelidir.

Günümüzde örgütlerin karşılaştığı hızlı değişim ve zorluklar, küreselleşme, tüketici ihtiyaç ve isteklerinde sürekli değişen, yoğun rekabet ve bilgi ve bilgi teknolojisinin devrimi, tüm bu nedenler, CA kavramının çağdaş literatürdeki popülerliğine etki etmiştir. Yönetim alanında yapılan çalışmalarda Altarawneh (2017) ve Porter & Kramer, (2006), günümüzün rekabetçi pazarlarında CA'nın bir firmanın performansının merkezinde olduğunu belirtilmektedir. Ek olarak, CA'nın bir firmanın, müşterileri için yaratma maliyetini aşan alıcıları için yaratabileceği değerden büyüdüğünü savunulmaktadır. CA'yı kazanmak ve sürdürmek için kuruluşlar doğru yeteneklere sahip olarak nadir, değerli ve taklit edilemez kaynaklar yaratmak zorundadır (J. Barney, 1991).

Üniversiteler, çeşitli disiplinlerde akademik dereceler sunan akademik kurumlardır. Bu disiplinlerin gelişimi daha rekabetçi öğrenciler yaratır. Bu nesli en verimli ve en rekabetçi hale getirmek için nitelikli öğretim elemanlarına açıkça bir ihtiyaç vardır. Bu gereklilik, üniversitelerin rekabetten muaf olmamasıdır (Scarborough, 2010). Akademik rekabet gücü yalnızca fiziksel kuruma değil, arkasındaki insan kaynağına da uygulanmaktadır. Bir üniversite veya kurum övgüye değer bir personel ve insan kaynağına sahipse daha fazla itibar ve saygınlık kazanacaktır. Çünkü fiziksel ve finansal değerler, rekabet avantajı için uzun süreli öncelikler olamaz. Topluma dayalı bilgi veya bilginin bizzat kendisi rekabetçi avantaj sağlayacak asıl unsurlardır (Sadalia., 2018).

### 2.1.1. Rekabet Avantajı Tanımları

Bugüne kadar, CA'nın tanımı hala tartışılmakta olup, CA'yı açıklamaya çalışan çeşitli teorik çerçeveler ve bakış açıları olmuştur (Rumelt, 2003). Bununla birlikte, literatürde CA'nın bulunabileceği birçok tanım vardır. Tablo (1) CA'nın tanımlarını özetlemektedir.

Bu çalışmanın amacı için CA, bir kuruluşun müşterilerine ne kadar üstün değerler ekleyebileceği ve bunun sonucunda rekabetçi bir pozisyonla ilgili bir avantaja nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir.

Rekabet avantajı, stratejik yönetim literatürünün ana alanıdır (Fahy, 2000; Wiggins ve Ruefli, 2002). Rekabet avantajı kavramı, hem stratejik yönetim hem de işletme ekonomisinde önemli bir yer tutar. Kavramın başlangıcı, özellikle Michael Porter'in rekabetçi strateji ve rekabet avantajı konusundaki yazılarından sonra, rekabet avantajı fikrinin yayılmaya ve genişlemeye başladığı 1980'lere dayanmaktadır. Porter'in çalışmaları aracılığıyla ortaya çıkan kavram, Harvard Business School'daki çalışmalar ile birlikte önemli ölçüde büyümüştür (Porter, 1979; 1985; 2008).

Tablo 2. 1. Rekabet Avantajı Tanımları

Rekabetçi Avantaj Tanımı	Author/s
CA, bir firmanın rakiplerinin veya sektördeki ortalamanın üzerinde bir yatırımın geri dönüşünü kazanma kabiliyetidir.	Porter (1985)
Bir şirketin rekabet avantajlarını, rakiplerin şirket tarafından yürütülen rekabetçi stratejilerini çoğaltamayacakları veya rakiplerin rekabet stratejilerini kullanarak elde ettikleri faydaları elde edemeyecekleri bir koşul olarak tanımladılar.	Coyne (1986)
Eğer firma aynı anda mevcut veya potansiyel rakipler tarafından uygulanmayan bir değer yaratma stratejisi uygularsa rekabetçi bir avantaj elde edilebilir.	Barney (1991)
Rekabet avantajı, kuruluşun ürünlerini veya hizmetlerini pazar payını arttırmak için rakiplerinden ayırt etmesini sağlayan herhangi bir faktördür.	Gunnigle & Moore (1994)
CA, bir firmanın rakipleri karşısında ne kadar üstün ve	Tracey et al.,

savunulabilir bir pozisyon yaratabileceği ve (1999) sürdürebileceğidir.	
CA, şirketin hizmetlerini rakiplerinden daha verimli ve etkili bir şekilde müşterilere farklılaştırmasını ve üstün performans elde etmek için daha iyi müşteri değeri yaratmasını sağlayan herhangi bir faktör veya özelliktir.	Ma (1999)
Diğer firmaların belirli bir firmanın sektöründe olup olmadığına bakılmaksızın, rekabet eden firmaların etkinliğini veya verimliliğini artıran faaliyetlerinin olmamasıdır.	J. B. Barney (2001)
CA, kuruluşa kendisini rakiplerinden ayırmak ve ayırt etmek için kullanılan yeteneklerle ilgilidir.	(Li et al., (2006)
Rekabet avantajı, bir organizasyonun rakipleri karşısında savunulabilir bir konum yaratabildiği ölçüde geçerlidir.	Chen et al., (2006)
CA, küçük bir işletmeyi rakiplerinden ayrı kılan ve ona pazardaki rekabetten üstün olan benzersiz bir konum veren faktörlerin toplamıdır.	Scarborough (2010)
Rekabetçi avantaj, bir kuruluşun kârlı fırsatlardan yararlanmak için stratejiler oluşturma ve böylece yatırım getirisini en üst düzeye çıkarma becerisini ifade eder.	(Abdullah et al., 2017)

Rekabet avantajı, bir kuruluş rakiplerini geride bırakmasına izin veren bir nitelik veya nitelik kombinasyonu edindiğinde veya geliştirdiğinde ortaya çıkar. Bu özellikler doğal personel insan kaynağına erişimi içerebilir. Robotik ve bilgi teknolojisi gibi yeni teknolojiler, ürünün kendisinin bir parçası olarak, yüksek dereceli cevherler veya ucuz güç gibi kaynaklar ya da yüksek derecede eğitilmiş ve yetenekli olanlara avantaj sağlamak için rekabet avantajı sağlayabilir. Ürün veya iş sürecinde rekabetçi bir yardım olarak örneğin müşterilerin daha iyi tanımlanması ve anlaşılması ifade edilebilir. (Taie 2014; J. Barney 1991) (Omerzel ve Gulev, 2011).

Rekabet avantajı terimi, aynı sektör veya pazardaki diğerlerinden daha yüksek düzeyde performans gösterme niteliği ve kaynaklardan kazanılan yetenektir (Burden & Proctor 2000; Cousins 2005). Üstün performans sonuçları ve üretim kaynaklarındaki üstünlük rekabet avantajını yansıtmaktadır (Fahy 2000; Gottschalg

ve Zollo 2007). Mevcut veya potansiyel rekabetin önünde durma yeteneği olarak rekabet avantajı, böylece rekabet avantajı ile ulaşılan üstün performans pazar liderliğini sağlayacaktır.

Rekabet avantajı kavramı, şirketin aynı faaliyette bulunan diğer şirketler için daha iyi bir pozisyonda olmasını sağlayacak stratejileri formüle etme ve uygulama ve imkanların ve teknik, fiziki, finansal olanakların en iyi şekilde kullanılmasıyla rekabet avantajı sağlama yeteneği anlamına gelir. Rekabet avantajı; organizasyonel kaynakların yanı sıra, şirketin rekabet stratejilerini tasarlayıp uygulamaktan hoşlandığı yetenekler, yeterlilikler, bilgi ve diğer olasılıklar anlamında kullanılmaktadır. Rekabet avantajı elde etmek iki önemli boyutla bağlantılıdır. Bunlar (Hasan, 2017):

- \* Müşterinin algılanan değeri ve
- \* Şirketin mükemmelliğe ulaşma kabiliyetidir.

Firmaların rekabet avantajlarının ölçümü 11 maddeden oluşmaktadır (J. Barney, 1991); Coyne, 1986; Porter, 1985):

- \* Şirket, rakiplerine kıyasla düşük maliyetli rekabet avantajına sahip;
- \* Şirketin sunduğu ürün veya hizmetlerin kalitesi, ana rakip ürün veya hizmetlerinden daha iyidir;
- \* Şirket, rakiplerinden daha fazla Ar-Ge ve inovasyon kapasitesine sahiptir;
- \* Şirketin ana rakiplerinden daha iyi yönetsel yetenekleri olması;
- \* Şirketin kârlılığı daha iyidir;
- \* Şirketin büyümesi, ana rakiplerinkinden daha fazladır;
- \* Şirket bazı önemli alanlarda ilk hamle yapan ve bazı önemli pozisyonlara sahip;
- \* Şirketin kurumsal imajı, ana rakiplerinden daha iyidir;
- \* Şirketin ana rakipleri ürün veya hizmetlerini kolayca taklit edemez;
- \* Şirketin ana rakipleri fikirlerini kolayca taklit edemez;
- \* Şirketin ana rakipleri ayırt edici pozisyonlarını kolayca değiştiremezler

Rekabet avantajının önemi, kuruluşlara pazar pozisyonunu savunma, rakipleri arasındaki rekabet pozisyonlarını koruma, üretim ve pazarlama yeteneklerini geliştirme, müşterileriyle ilişkilerini güçlendirme ve yönetim kararlarını iyileştirme yeteneği sağlamasıdır. Rekabet avantajının en önemli boyutları;

- \* Sunulan ürün veya hizmetlerin kalitesi,
- \* Kârlılık,
- \* Pazar payı,
- \* Yaratıcılık ve
- \* İnovasyondur (Munizu, 2013).

İki tür rekabet avantajı modeli vardır (Korankye, 2013):

- \* Piyasa temelli bir model ve tamamlayıcı olan ve
- \* Her ikisi de diğerine dayanan bir kaynak temelli model.

Piyasaya dayalı rekabet avantajı modeli; maliyet değişkenleri, farklılaşma, verimlilik, rakip değerlendirme, kuruluşun çalışmalarına yönelik tehdit ve riskleri içerir. Kaynaklara dayalı rekabet avantajı modeli, kuruluşun sahip olduğu ister fiziksel ister finansal veya insan olsun tüm kaynakları içerir. Böylece kurum içindeki hareketleri ve gelişmeleri ifade eder (Korankye, 2013).

Yukarıda ifade edilen literatür göz önüne alındığında, rekabet avantajı stratejisi mükemmellik yoludur. Baskın kültür rekabet üstünlüğü elde etmediği sürece mükemmellik elde edilemez. Üstün performansla ilişkilendirilen kuruluşlar, değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlamaya yardım eden örgütsel kültürlere sahip olanlardır. Bu nedenle bu strateji kuruluşun öğelerini birbirine bağlayan güçlü bir bağlantıdır.

### **2.1.2. Rekabet Avantajı Stratejileri ve Kaynakları**

CA'yı inşa etmenin sistematik yolu, organizasyonel birincil faaliyetler (insan kaynakları, teknolojik kaynaklar, bilgi kaynakları ve finansal kaynaklar) ve birbirleriyle etkileşime girme şekilleri arasında tutarlılık gerektirir.

J. Barney (1991) 'e göre, bir organizasyonun, rakipler tarafından taklit edilmesi zor olan ve değer yaratan bir strateji uygularken CA'ya sahip olduğu söylenir. Aynı

bağlamda Altarawneh (2017)'in de belirttiği gibi Hill & Jones (2004), CA'nın maliyet kaldırıcı yanı sıra değer kaldırıcı olarak kazanılabileceğini ifade etmektedir. Daha yüksek bir değer kaldırıcı derecesi, daha yüksek bir müşteri değerini temsil eder, daha yüksek bir maliyet kaldırıcı derecesi, daha düşük maliyet yapısına meyillidir. Değer ve maliyet artırma fırsatlarının birleşimi daha yüksek fiyat esnekliği ve dolayısıyla daha büyük CA yaratır.

Rekabet avantajı, maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri gibi farklı jenerik stratejilerden oluşur.

**Maliyet liderliği stratejisi:** Maliyet liderliği stratejisi içerisinde, bir kuruluş, ürünlerini ve hizmetlerini rekabetçi bir düşük fiyatla ve ürünlere ve hizmetlere göre daha rekabetçi bir fiyatla sunabilmek için genel maliyetlerini düşürerek rakipleri arasında maliyet avantajı sağlamayı amaçlamaktadır. Böylece müşterinin aldığı kalite ve aynı zamanda yüksek kar marjı elde edilebilecektir (Porter ve Kramer, 2006). Bu strateji, iş yapma verimliliğini ve doğruluğunu artırmak için yeni teknolojiler kullanmak, daha etkin iş yöntemleri geliştirmek gibi farklı yönetim uygulamaları gerektirir. Böylece bir kurum zaman kaybını ortadan kaldırabilir, ayrıca çalışanların yeterliliklerini artırabilir ve rekabetçi işgücünü koruyabilir (Wheelen ve Hunger, 2012).

**Farklılaşma stratejisi:** Porter'a göre farklılaşma stratejisi (1979, 1985 ve 2008), müşterilerin ihtiyaçlarına farklı, ideal ve benzersiz bir şekilde hizmet vererek başarılıdır. Farklılaşma stratejisi, müşterilerin gerekli prim ücretini ödemeye istekli olması durumunda telafi edilen maliyet artışını içerir.

Kuruluşlar değişik yönlerden stratejik üstünlük elde edecek, rekabet avantajı sağlayacak farklılık gösterebilir. Bu farklı uygulamalar olarak; yüksek kaliteli ürün ve hizmetler oluşturmak, yenilikçi veya yaratıcı ürün ve hizmetler sunmak, müşteriler tarafından tercih edilen üstün bir konuma sahip olmak, ürün ve hizmetleri tanıtmak veya paketlemek ya da müşteriler ve benzersiz müşteri hizmetleri ile güçlü ilişkiler kurarak yönetim ifade edilebilir.

Öte yandan, mükemmellik stratejisini izleyen organizasyon, benzersiz ve arzu edilen özellikler sağlayarak müşterileri malları veya hizmetleri için premium fiyat ödemeye ikna etmeye çalışmaktadır.

Diğer bir deyişle, farklılaşma stratejisi uygulayan bir firma, kalite teklifleri, reklam ve pazarlama teknikleriyle müşteri ve marka sadakati oluşturarak potansiyel katılımcılara giriş engelleri oluşturabildiğinden rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bu nedenle, farklılaşma stratejisi uygulayan bir firma, ürün ya da hizmeti için fiyat-esnek olmayan talebin avantajından yararlanır (Wen-Chung vd. 2011). Buna ek olarak, J. Barney (1991), firmaların rakiplerinden taklit edilmesini önlemek ve uluslararası rekabet avantajını sürdürmek amacıyla kaynaklarından yararlanmalarını sağlamak için giriş engelleme kurma yeteneğini vurgulamıştır.

**Odaklanma stratejisi:** Porter & Kramer'e (2006) göre, bir şirketin yalnızca bir segmente veya sınırlı bir pazar dilimi yelpazesine odaklanmayı seçtiği uygulamadır. Diğer iki rekabetçi stratejiyle birleştirilen odaklanma stratejisi veya daha düşük maliyet veya farklılaşma odaklanma stratejisi gibi iki grupta da incelenebilir.

**Maliyet odağı,** belirli bir müşteri grubuna veya coğrafi piyasaya odaklanan ve başkalarının dışlanması için yalnızca bu niş hizmet etmeye çalışan düşük maliyetli bir rekabet stratejisidir.

**Farklılaşma odağı,** belirli bir müşteri grubu, ürün grubu veya coğrafi pazar üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Herhangi bir kuruluşta bu zorluğun CA'yı nasıl kazanılacağı veya elde edileceği değil, zorluğun CA'yı sürdürmek olduğu sonucuna varılabilir. Bu nedenle, yeni zorluklar CA'nın temelini değiştirmiştir. Bu nedenle, kuruluşların kendilerini rakiplerinden farklılaştırmasını sağlamak için yeni modeller ve kaynaklar gereklidir. Yeni rekabet kaynakları, müşteriler tarafından değer verilen diğer yetenekleri tanımlamak için değişen maliyet, teknoloji, dağıtım ve ürün özellikleri görevlerinin ötesine geçmelidir. Kuruluşlar insanlara ve onların hızlı yanıt verme, ilişki ve çeviklik gibi yeteneklerine odaklanmalıdır.

### 2.1.3. Rekabetçi Avantaj Boyutları

CA ile ilgili literatürdeki birçok çalışma, firmaların CA kazanmasına ve sürdürmesine yardımcı olabilecek rekabetçi boyutları ve öncelikleri kapsamlı bir şekilde ele almış ve bu konudaki çoğu literatür farklı sayıda rekabet boyutu belirlemiştir: Kalite, Maliyet, esneklik ve Zaman. Ayrıca Küçük (2019) çevikliği de bir rekabet avantajı elde etme faktörü olarak özellikle lojistik kapsamında ele

almıştır. Bu çalışmada araştırmacı tarafından beş boyut esas alınmış ve aşağıda kısaca paylaşılmıştır:

\* **Kalite:** Kalite, pazardaki en önemli rekabet faktörlerinden biridir. Bir kuruluş müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayan veya aşan ürün veya hizmetler sağlayarak CA'yı kalite yoluyla yaratır. Juran (2004), kaliteyi, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetlerle ilgili olan "kullanım için uygunluk" olarak tanımlamıştır. Kahreh vd. (2011), kaliteye ulaşmak için kuruluşun kendine özgü özellikler eklemesi gerektiğini ve rekabetçi konumlarını arttırmak ve müşterilere değer katmak için ürün veya hizmetlere atfedilen nitelikler bakımından kalitenin sekiz boyut vardır: performans, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verilebilirlik, estetik ve algılanan kalite (Reeves ve Bednar, 1994). Bu boyutların müşteri bakış açısına da uygun olduğu değerlendirilmektedir.

Buna göre, kalitenin müşteri gereksinimlerini karşılayarak CA'nın ana kaynaklarından biri olduğu söylenebilir. Birçok çalışma, kaliteyi rekabetçi stratejilerle ilişkilendirmiştir. Porter (1985), kaliteyle rekabet eden firmaların farklılaşma stratejileri benimseyebileceklerini ve ürünlerini, premium fiyat talep etme kabiliyetine yol açabilecek müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli özelliklere dayalı olarak konumlandırabileceklerini savunmaktadır.

\* **Maliyet:** Maliyet, genel masraf ve katma değer gibi tüm ilgili hususlar dahil olmak üzere, söz konusu işlemin tamamını ürün veya hizmetin kalitesini duymaksızın verimli bir şekilde yönetme yeteneğidir. Maliyet sabit veya değişken, doğrudan veya dolaylı ya da uzun veya kısa vadeli olabilir. Ek olarak, maliyetler amaçları ile ifade edilebilir. Juran (2004), kalite için üç tür maliyet bulunduğunu belirtmektedir: değerlendirme maliyetleri, başarısızlık maliyetleri ve önleme maliyetleri.

Aboughli ve arkadaşlarına göre (2012) şirketler, mal ve hizmetlerinin maliyeti ve benzersizliği arasındaki işbirliğini dikkate almalıdırlar. Kurumlar, ürün veya hizmetlerin kalitesini bozmadan maliyetleri düşürmelidir. Genel olarak, kuruluşların çoğu, maliyetleri aşağıdaki gibi birçok farklı şekilde azaltmayı seçmektedir:

- \* Çalışanların ücretlerini düşürmek,
- \* Geri veya ileri entegrasyon stratejilerini kullanmak,
- \* Sabit maliyetleri kısmak,

\* Hammaddeleri kontrol etmek ve

\* Tam zamanında veya seri üretim yöntemini kullanmak (Dilworth, 1992; Aboughli vd., 2012; Kahreh vd., 2011).

Porter, (1979; 1985), CA'nın maliyet liderliği stratejisini benimseyerek elde edilebileceğini savunmaktadır. Bu stratejinin ölçek ekonomileri, standardize edilmiş ürünler ve rakiplere kıyasla düşük maliyet gibi üç özelliği vardır.

CA rakiplerle kıyaslandığında düşük fiyatla sonuçlanan düşük maliyete ve bunu yapmanın ekstra maliyetini aşan birinci sınıf bir fiyatla sonuçlanacak ürün veya hizmette yenilik ve farklılaştırma kabiliyeti, rekabet avantajında gözönünde bulundurulabilir. Maliyet liderliği stratejisini CA'ya bağlamanın mantığının arkasında bu fikir yatmaktadır.

\* **Esneklik:** Esneklik, işlemlerin bir üründen diğerine veya bir müşteriden diğerine en düşük maliyet veya etkiyle geçme kabiliyeti olarak tanımlanabilir (Abou-moghli vd, 2012). Upton (1994) farklı boyutlar kullanarak literatürde sınıflandırılmış esneklik; esnekliği iki forma ayırır: eylem esnekliği ve durum esnekliği.

Eylem esnekliği, yeni koşulları yerine getirmek için yeni eylemler gerçekleştirme kapasitesi iken, durum esnekliği, ortamdaki değişikliklere rağmen etkili bir şekilde çalışmaya devam etme kapasitesidir.

Das (2001) 'e göre esneklik üç kategoriye ayrılabilir:

\* Hacim esnekliği; bir üretim sisteminin toplam üretim hacmini ekonomik olarak değiştirebilme yeteneği.

\* Pazar esnekliği; değişen pazar ortamına kolayca uyum sağlama yeteneği.

\* Yeni ürün esnekliği; bir imalat sisteminin yeni parçalar ve ürünler sunma ve üretme kabiliyeti.

Zhang vd. (2003) ve Altarawneh (2017) 'de belirtildiği gibi esnekliği

birinci olarak; karışım esnekliği, bir şirketin farklı bir ürün karışımını verimli ve etkili bir şekilde üretme yeteneği ve

ikinci olarak da işgücünün verimli ve etkili bir şekilde geniş bir üretim yelpazesi gerçekleştirmesi için işgücü esnekliği (yetenek) olarak sınıflandırmaktadır.

Esneklik ayrıca, şirketin müşterinin ihtiyaç ve zevklerindeki değişikliklere göre ürünün tasarımını değiştirme kabiliyeti olarak tanımlanan ürün esnekliğini de içerir.

İkinci esneklik, talep hacmine verilen cevap ile ilgilidir. Bu esneklik, yeni bir ürünün piyasaya sürülmesine, ürün çeşitliliğine ve zamanında teslimata yol açabilir (Abou-moghli vd, 2012; Kahreh vd, 2011).

\* **Zaman:** Kuruluşlar birbirleriyle rekabet etmek için zaman faktörünü değerlendirebilir. Kuruluşlar, müşterilerin müşteri siparişleri ile ürün veya hizmet gereksinimlerini alma ve kabul etme arasındaki süreyi azaltmaya çalıştıklarında, Sarpong ve Tandoh (2015) belirtildiği gibi teslimat süresi bir rekabet avantajı kaynağı olabilir. Ürün geliştirme hızı da zaman faktörünü ifade eder. Bu, ürün fikri üretimi arasında nihai tasarıma veya üretime (Evans, 1993: 120) ulaşılan kadar geçen süredir (Bulankulama ve Khatibi, 2014).

\* **Çeviklik:** Burada ayrıca çeviklik (agility), bir başka performans ölçütü olarak sunulmaktadır. Esneklik uygulamada, zaman, yer, ürün gibi konularda değişkenlik gösterebilmek yeteneğini karşılamak için kullanılırken, çeviklik, değişimin hızını, yeni şartlara ne kadar zaman içinde uyum sağlandığını göstermektedir (Küçük, 2019: 174).

## 2.2. Entelektüel Sermayeye İlişkin Rekabet Avantajı

Literatürün öne sürdüğü gibi, maddi olmayan varlıklarını bilgi, teknolojik beceri, deneyim ve yeni süreçler ve ürün veya hizmet teklifleri yaratma yönünde stratejik yetenekler şeklinde harekete geçirmeyi başaran firmalar tarafından rekabet avantajının giderek daha fazla elde edildiği görülmektedir (Tovstiga & Tulugurova, 2009). Dolayısıyla, bu maddi olmayan varlıkların başarılı bir şekilde harekete geçirilmesi, kurum için ayrı bir temel yetkinlik olarak tanımlanabilir. Firmaların rekabet avantajını inceleyen en yaygın teori, kaynak temelli bir teoridir. Schumpeter, yeni veya hali hazırda var olan kaynakların yeni veya farklı kombinasyonları ve üstün yetenekleri aracılığıyla önemli yenilik kaynakları olabileceğini belirtmektedir (Bulankulama ve Khatibi, 2014).

Kuruluşların rekabet avantajı yaratma ve sürdürme yönündeki ivme, stratejik yönetim literatüründe iyi bilinmektedir (Kong ve Prior, 2008). Bilginin kullanılması, stratejik yönetim literatürüne ilgi konusu olmuştur ve bazı araştırmacılar bunun rekabet avantajı yaratma ve sürdürme ile bağlantılı olduğunu öne sürmektedir

(Nonaka ve Takeuchi, 1995). Bilgiyi kavramsallaştırmanın bir biçimi, entelektüel sermayenin incelenmesidir (Roos ve diğerleri, 1997; Bontis, 1998; Kong ve Prior, 2008). Fiziksel varlıklar ve finansal sermaye artık bilgi temelli bir toplumda rekabet üstünlüğünü kolaylaştıran birincil kaynaklar olmadığından, bilgi, rekabet avantajının tek yolu haline gelmişti (Kaplan ve Norton, 2004; Kong ve Prior, 2008).

Bilginin çeşitli disiplinlerde rekabet avantajını desteklemedeki rolünün incelenmesinde, benzersiz bilgi kümelerine sahip olmanın, rekabet avantajının ne ölçüde sürdürülebileceğini belirlediği görülmektedir. Dolayısıyla, sahip olunan bilginin özgüllüğü, örgütün önünde, rekabet farklılaşması sağlama potansiyeli ve taklitleriyle ilgili zorluklar nedeniyle, meslektaşlarının önünde daha yüksek performans seviyeleri elde etme, sürdürme ve başka yerde çoğaltma kabiliyetinde önemli bir etkiye sahiptir. (Silvi ve Cuganesan, 2006). Rekabet avantajı fikri genellikle olağanüstü firma performansı ile bağlantılıdır (Porter, 1985; Kong ve Prior, 2008). Bilgi sadece insanların kendi yaratmaları değil. Bilgi, sonunda ağda yeni organizasyonel bilgilerin ortaya çıkmasını sağlayan insanların ve grupların etkileşiminin bir sonucudur.

### **2.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması (Sürekli İyileştirme ve Sınırsız İyileştirme)**

Toplam kalite yönetimi (TKY), son yirmi yıl boyunca yönetim uygulamalarının geliştirilmesinde hayati bir rol oynamıştır (Hoang, Igel ve Laosirihongthong, 2010). Çok uzun süre birçok ünlü araştırmacı tarafından (Hackman ve Wageman, 1995; Deming, 1986; Ishikawa, 1972) TKY'nin anlaşılmadığı ve açıkça tanımlanmayan TKY'nin ortak konseptinin, organizasyonun ürün ve hizmetlerinin kalitesini iyileştirmek için entegre bir strateji olduğu kabul edilmektedir (Waldman, 1994).

TKY, organizasyonlarda kalitenin ve verimliliğin artırılması için favori bir giriş noktası haline geldiğinden, idari felsefe olarak ifade edilebilir. Genel toplam kalite yönetimi kavramını tanımlamak için “toplam kalite kontrolü”, “toplam kalite liderliği”, “toplam kalite programını iyileştirme”, “sürekli kalite yönetimi” ve “toplam kalite hizmeti” gibi birçok terim kullanılmıştır (Lemieux, 1996). ). Kalite, bugün rekabet edebilecek en önemli sektörlerden biri haline gelmiş, burada toplam

kalite yönetimi işlevi, rekabetçi sektördeki sanayi ve hizmet kuruluşlarının başarısında ve devamında kritik belirleyici olmuştur.

TKY, genellikle bir kuruluştan çok fazla şey isteyen zor bir iştir, ancak TKY ilkeleri tamamen benimsendiğinde ve şiddetle takip edildiğinde, sonuçlar şaşırtıcı olabilir. TKY başarısız olduğunda, temel kavramın hatalı olduğu için değil; gözlemciler, sorunun ya tüm temel TKY uygulamalarının tam olarak uygulanamaması ya da rekabet avantajı elde etmek için TKY ile birleştirilmesi gereken tamamlayıcı varlıkların bulunmamasından kaynaklandığını iddia etmişlerdir (Hackman ve Wageman, 1995; Douglas ve Judge, 2001).

Bu nedenle, TKY'nin başarısı, çalışanların katılımının artması, iletişimin artması, verimlilik artışı, kalite ve düşük maliyetler, müşteri memnuniyetinin artması, düşük kalite maliyetlerinin düşmesi ve rekabet avantajının artmasıyla sonuçlanacaktır (Antony vd. 2002).

TKY, müşteri memnuniyetini artırmaya ve maliyetleri sürekli düşürmeye odaklanan, insan odaklı bir yönetim sistemidir. Kaliteyi ve ilgili maliyetleri ve kısıtlamaları değerlendirmek ve iyileştirmeyi uygulamak için bilimsel yöntemler kullanmasına rağmen, organizasyondaki tüm fonksiyonların, süreçlerin ve departmanların ve her seviyedeki tüm çalışanların başarısının sağlanmasında ayrılmaz bir bütün olduğu bir sistem yaklaşımı gerektirir. ürünlerin imalatı veya hizmetlerin teslimatı. TKY, bu başarıya ulaşmak için gerekli olan sürekli değişime öğrenme ve uyumu vurgulamaktadır.

Toplam kalite yönetimi kavramı, kuruluşun stratejik hedeflerinin bir parçası olarak benimsenen kalite faaliyetlerinin ve bu faaliyetlerin uygulanmasının ve sürekli iyileştirmelere bağlı kalmanın ve müşteri ihtiyaçlarını gerçekten doğru bir şekilde yaparak müşteri ihtiyaçlarını karşılama sürecini ifade eder. İlk kez birçok bilim adamı, toplam kalite yönetiminin (TKY), ürün ve hizmetlerin kalitesi için sürekli iyileştirme sürecinde kuruluşun tüm düzeylerinin ve işlevlerinin katılımına dayanan bir yönetim felsefesi olduğunu ileri sürmüştür (Hendersons vd. 2004). Ayrıca, organizasyondaki kalite güvencesinin kapsamlı bir güvencesi olduğu görüşü de ileri sürülmektedir (Khanna, 2015; Kumar vd., 2009).

Literatür taramasından, en fazla sayıda alim ve uygulayıcı arasında en fazla kabul edilen ve kararlaştırılan toplam kalite yönetiminin temel boyutları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Motwani, 2001; Sureshchandar ve diğerleri, 2002; Koh, 2008):

- \* Müşteri odaklılık,
- \* Sürekli iyileştirmeler,
- \* Çalışanların katılımı ekip çalışması oluşturma,
- \* Operasyonlara odaklanma,
- \* Kontrol,
- \* Çalışanların güçlendirilmesi ve
- \* Üst yönetim desteği.

Prajogo & Sohal'a (2003) göre toplam kalite yönetimi uygulamaları müşteri odaklılık, liderlik, insan kaynakları yönetimi, stratejik planlama, süreç yönetimi, üretim kalitesi ve bilgi ve analizdir. Anderson ve Sohal (1999) ve Lakhal vd. (2006) 'da belirtildiği gibi, liderlik, politika ve planlama, bilgi ve analiz, müşteri odaklılık ve süreçler, hizmetler ve ürün kalitesi tanımlanırken toplam kalite yönetiminin bir boyutu olarak ifade edilmiştir. Jiménez-Jiménez vd. de (2015), üst yönetimin, çalışan ilişkilerinin, tedarikçinin kalitesini yönetme, eğitim ve süreç yönetiminin rolünü toplam kalite yönetiminin bir boyutu olarak tanımlamıştır.

Dünya muazzam teknolojik gelişmelere tanıklık ediyor ve bu gelişmeler kurumlar arasında güçlü bir rekabetin oluşmasına neden olmaktadır. Bu anlamda rekabet, satış, kâr ve fiyatlara yansıyan, en çok maliyeti yüksek olan çeşitli alanları kapsamıştır. Bu doğrultuda, son yıllarda teknik ve idari yöntemler ortaya çıkmıştır. Bu gelişmelere ve iş ortamındaki değişimlere ayak uydurmak için bu teknolojiler, maliyetlerini müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde yönetmek ve azaltmak için yönetim ihtiyacını karşılamak üzere ortaya çıkmıştır. Sürekli iyileştirme ve sınırsız iyileştirme dahil, felsefede sürekli iyileştirme fikrinin basit olsa bile sürekli iyileştirilmesi ve insan ve süreçlerin iyileştirilmesi, donanım, malzeme, iş ve üretim yöntemleri ile tamamlanma sürecini içerir ve üst yönetimin desteği ile gerçekleştirilir. Sınırsız iyileştirme fikri, tüm organizasyonel süreçlerde sürekli bir şekilde ve beraberinde sınırsız olarak iyileştirme sağlanmasını ifade etmektedir.

### 2.3.1. Sürekli İyileşme

Sürekli iyileşme, toplam kalite yönetiminin ana uygulamalarından biridir. İletişim araçlarının gelişimi, bilgi devrimi ve örgütün genişlemesi ve entegrasyonu sayesinde, dünyanın gelişimini yakından takip etmek için belli bir aşamada kuruluşların çalışmalarını sürekli ve kesintisiz bir şekilde geliştirmek için çalışma esasına dayalıdır. Bu nedenle sürekli iyileştirme, bilimsel ve kültürel yaratıcılığı teşvik etmekle beraber kalite iyileşme ile ilgilenen yüksek öğretim kurumları da dahil olmak üzere modern yönetimlerin odağı haline gelmiştir.

Toplam kalite, liderlik ve örgütsel kültür gibi nitel yönetim unsurlarını ve örgütsel sistemler ve istatistiksel teknikler gibi nicel unsurları içerir (H. Chang, 2005). Oakland (2014), toplam kalitenin zaman içinde artımlı olarak gelişen ve CI'yı önemli bir sürücü olarak kullanmaya devam eden bir yönetim felsefesi olduğunu ifade etmektedir. CI, müşteri gereksinimleri (iç veya dış) oluşturmak, gereksinimleri karşılamak, başarıyı ölçmek ve iyileştirmeler yapılabilecek alanları bulmak için müşterilerin gereksinimlerini kontrol etmeye devam etmekten ibarettir (H. Chang, 2005). Bessant vd. (2001), CI'yı bir kuruluşun performansı iyileştirmesine yardımcı olabilecek bir dizi rutin olarak ele almaktadır. Birçok araştırmacı CI'yi dinamik bir süreç olarak görmekte, programların geliştirilmesine ve bunların organizasyondaki ve çevredeki diğer organizasyonel unsurlarla ilişkilerine (Nilsson-Witell ve ark. 2005), ayrıca, bir örgütün kendi deneyimlerinden öğrenme, yakalama ve bireysel öğrenmenin konuşlandırılması vb. odaklanmaktadır.

#### 2.3.1.1. Sürekli İyileştirme Kavramı (CI)

Sürekli iyileştirme; küçük de olsa hiç bitmeyen kazançlar elde etmek için bitmeyen ürün ve süreç iyileştirme arayışını içeren yönetim felsefesidir. TKY sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır ve israfı ortadan kaldırmayı ve değişkenliği azaltmayı amaçlayan temel uygulamalarından biridir.

Literatür taraması, sürekli iyileştirmeyi “sürekli iyileştirme kültürü” olarak tanımlayan (Mora, 2014) Bhuiyan ve Baghel (2005) de dahil olmak üzere Locke & Jain (1995) bir dizi CI tanımını yapmış ve sürekli iyileştirmeyi “sürekli iyileştirme kültürü” olarak tanımlamıştır. Bessant vd. (2001) firma içindeki kilit davranış rutinleri, “organizasyon içinde sürekli öğrenmeyi ve yeniliği teşvik eden sürekli gelişim ve değişim kültürünü teşvik etmek için tasarlanmış tüm organizasyonel

çabalar” ve sürekli iyileştirmeyi tanımlayan “bir dizi kümesinin ağırlamasının bir evrimi olarak” sürekli iyileşmeyi ele almıştır.

Sürekli iyileşmenin daha çok pratik yararları üzerine odaklanan (Marin-Garcia et al (2007) sürekli iyileşmeyi Bacdayan (2001) ve Grütternet vd. (2002)’e benzer şekilde rekabet üstünlüğünü elde etmek ve korumak için bir silah olarak değerlendirmiştir. TKY, yalın üretim gibi üretimde yararlı bir uygulama olarak da ele alınmıştır (Marin-Garcia et al., 2007).

Sürekli gelişim, (Ooi, 2009) de belirttiği gibi öğrenmeyi ve uyumu bir örgütün başarısının anahtarı olarak vurgulayarak sürekli performans artışını hedefleyen, insan odaklı bir sistem olan kalite yönetiminin temel değerlerinden biridir (Evans ve Lindsay, 2001). Ayrıca, akademik kurumlardaki sürekli gelişim, fakülte, öğrenci, personel, rıza kurulu, akreditasyon kurumları ve toplum üyeleri gibi kurumların müşteri tabanının ihtiyaç ve beklentilerini araştırmak anlamına gelir. programların etkinliğini ve toplam kalite girişimlerini genel olarak değerlendirmek, öte yandan, akademik ortamlarda sürekli bir iyileştirme girişiminin uygulanması ve sürdürülmesi zorlu ancak sürekli artan bir taleptir (Baldwin ve Johnson, 1996).

Sürekli iyileştirme, artan ve çığır açan iyileştirmelerle ürün, hizmet veya süreçlerin sürekli iyileştirilmesidir. Bu çabalar, zaman içinde “artımlı” iyileştirme veya bir kerede “atılım” iyileştirmesi biçiminde olabilir.

### **2.3.1.2. Sürekli İyileştirme Yaklaşımı**

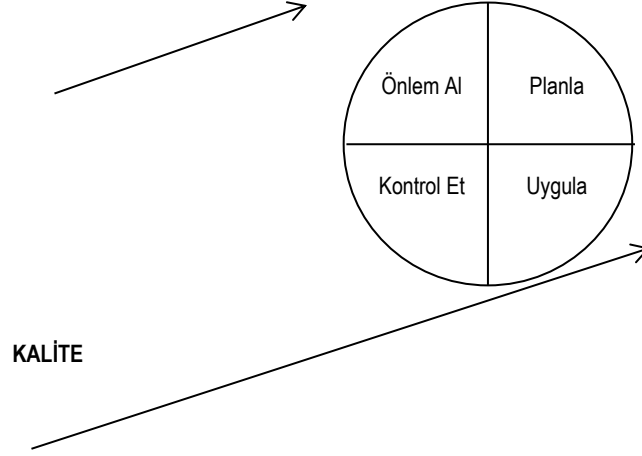
CI'nin özü, devam eden süreçlerin artan iyileştirmeleri anlamına gelen Japonca kaizen kelimesi ile ifade edilebilir. Sürekli iyileştirme süreci, genel anlamda, insanları, ekipmanları, malzemeleri, malzemeleri ve üreticileri içerir. CI yaklaşımında, bir organizasyon sürecinin, hizmetin ve bir işlemin her adımının iyileştirilmesi sözkonusudur.

Deming ve Shewhart sürekli gelişim döngüsünü geliştirmiştir (Kovach vd., 2011) ve o zamandan beri çok sayıda alternatif yorum ve uzantı gelişmiştir. Bu CI döngüsü P-D-C-A döngüsü (PUKÖ Çevrimi) olarak bilinir ve sürekli iyileştirme arayışı içinde tekrarlanacak adımlar dizisidir. Bunlar döngünün dört orijinal ana adımıdır.

Deming Çevrimi, Deming döngüsü veya PUKÖ Çevrimi; planlama yapıp yerine getirilecek görevleri buna göre uygulama, daha sonra da uygulamanın planlamaya

uygunluğunun denetlenerek eksiklikler varsa, bunların düzeltilmesi üzerine kurulu bir sürekli iyileşme sistematığıdır (Küçük, 2016: 97).

Şekil 2.1.'de gösterilen bu döngü, iyileştirme için gerçekleştirilen bir dizi faaliyeti göstermektedir (Küçük, 2016: 99).



Şekil 2. 1. Deming Döngüsü

Şekil 2.1.'deki yukarıya doğru ok, kalitenin artışı ve iyileşmeyi, çember biçiminde olması da hem yukarı yönlü bir tırmanışı hem de bu iyileşmenin sürekli olmasını sembolize etmektedir.

\* **Planla:** Bu aşamada iyileştirme fırsatları belirlenmekte ve daha sonra onlara öncelik verilmektedir. Benzer şekilde, analiz edilecek sürecin mevcut durumu tutarlı verilerle tanımlanır, problem nedenleri belirlenir ve bunu çözmek için olası çözümler önerilir.

\* **Yap:** Bu aşamada, eylem planını uygulamak, bilgileri seçmek ve belgelemek amaçlanmıştır. Ayrıca, beklenmeyen olaylar, öğrenilen dersler ve edinilen bilgiler dikkate alınmalıdır.

\* **Kontrol et:** Bu adımda, önceki adımda uygulanan eylemlerin sonuçları analiz edilir. İyileştirmeler olup olmadığını ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını doğrulamak için öncesi ve sonrası bir karşılaştırma yapılır. Bunun için, Pareto şeması veya Ishikawa şeması gibi çeşitli grafik destek araçları kullanılabilir.

Değişiklikler istenen sonucu verdi mi? Veriler toplanır, süreç gözlenir ve değişiklikler gerçek sonuçlar istenen sonuçlarla karşılaştırılarak değerlendirilir. Sonuçlar istenildiği gibi değilse, önceki adımlar gözden geçirilir. Bu, sorunun

tanımının doğru olduğundan ve kök nedenin doğru bir şekilde tanımlandığından emin olmak için başa dönmeyi içerir.

\* **Düzeltilir:** Bu aşama, hedeflere ulaşılmış olması durumunda iyileştirmeleri standartlaştırmayı amaçlayan yöntemler geliştirmeye odaklanmıştır. Son adım, iyileştirmeyi sürdürmek için gerekli adımları atmaktır. Buna ek olarak sadece veriler, kanıtlar yetersizse veya şartlar değiştiyse, yeni veriler elde etmek ve iyileştirmeyi yeniden test etmek için süreç tekrarlanır veya uygulanan durumda eylemler etkili gelişmeler sağlamamışsa proje terk edilir ve ilk aşamadan itibaren yeni bir başlangıç yapılır.

(Planla - yap - kontrol et - Düzeltilir) döngülerinin uygulanmasının faydaları aşağıda sıralanmıştır (Leis ve Shojanian, 2017):

- \* Günlük rutin yönetim - birey ve / veya ekip için
- \* Problem çözme süreci
- \* Proje Yönetimi
- \* Sürekli gelişim
- \* Satıcı gelişimi
- \* İnsan kaynakları gelişimi
- \* Yeni ürün geliştirme
- \* Süreç denemeleri

Deming döngüsünün adımlarını ve aşamalarını geliştirme girişimleri olmuştur ve bu girişimlerin sonuçları, Amerika Hastanesi Şirketi (HCA) tarafından FOCUS PDCA modeli geliştirilmiştir. Bu model, sistematik bir süreç iyileştirme yöntemidir. FOCUS-PDCA, bir sürecin müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak için şu anda nasıl bir performans gösterdiğine dair bir bilgi, süreç değişikliklerini planlamak ve test etmek için kullanılır. FOCUS-PDCA, Plan-Do-Check-Act'ı içeren Deming veya Shewhart Döngüsünün bir uzantısıdır. HCA FOCUS parçası PDCA'dan beş bölümlük bir planla öncülük etmektedir (Sokovic ve diğerleri, 2010):

#### **F. (Fokuslanın: Odaklanın) İyileştirilecek bir süreç bulun**

Bazı durumlarda, sorun açık olabilir. Bir işlem kalite hedeflerini tutturamayabilir veya çevresel emisyonlar çok yüksek olabilir. Bununla birlikte, diğer durumlarda hali hazırda iyileşmeye açık bir ihtiyaç olmayabilir. Örneğin, bir Arıza Modu ve Etki Analizi daha önce bilinmeyen bir sorunu ortaya çıkarabilir. FOCUS PDCA'nın yol

gösterici ilkesi, tüm süreçleri kurumun stratejik hedefleriyle tam olarak uyumlaştırmak olmalıdır.

### **O. Organize olun (Süreci geliştirmek için)**

Ekip, süreci anlayan insanlardan oluşmalı, ancak uzman olmaları gerekmez. Ekip, işleten ve sürdüren kişiler gibi sürece en yakın olanları içermelidir. Aynı zamanda, sürece girdi sağlayanları ve çıktılarını alanları - yani, sürecin "yukarı havası" ve "aşağı havası" insanları da dahil etmek faydalı olacaktır.

### **C. Tanımlayın (Sürecin mevcut bilgisini netleştirin)**

Süreç hakkında veri ve bilgi toplayın. Bu fiziksel ölçümlerle yapılabilir, ancak aynı zamanda sürece dahil olanlarla konuşmayı da içermelidir. Altı temel sorunun cevabını alın: kim, ne, nerede, ne zaman, neden ve nasıl.

### **U. Anlayın (İşlem değişiminin kaynağını)**

Her işlem varyasyon içerir ve bazı varyasyonlar genellikle kabul edilebilirdir. Varyasyon normal iş akışını kesintiye uğrattığında, süreçteki sorunların bir belirtisi olabilir ve sıklıkla başka sorunlara da neden olabilir. Bu adımda, “neden” sorusunun varyasyonun nedenini bulması istenmiştir. Buna bazen “Beş Whys” denir - genel ilke, varyasyonun gerçek nedenini tanımlamak için yeterli sayıda (neden beş) “neden” sorusunu sormaktır.

### **S. Seçin (Süreç iyileştirmeyi)**

Bu adım beyin fırtınası veya başka fikir geliştirme yöntemleri içerebilir. Ardından, önceki iki adımda öğrenilenlere dayanarak en iyi çözüm seçilir. Çözümün kurumun stratejisine uygun olması gerektiğini, nihai müşteri için değer katması gerektiğini ve hem teknik hem de finansal olarak uygulanabilir olması gerektiğini unutmayın.

Geleneksel bir PDCA'da “Plan” adımı sorunun tanımlandığı ve bir çözüm geliştirildiği yerdir. FOCUS PDCA'da bu zaten başarılmıştır. Bunun yerine, “Plan” adımı, çözümün uygulanmasının başladığı yerdir. FOCUS'un son aşamasında tanımlanan çözüme dayanarak, bu çözümü uygulamak için bir plan geliştirilir. Plan, ne yapılacağını, nasıl yapılacağını, ne zaman yapılacağını ve gerekli değişiklikleri tamamlamak için gereken her görevden kimin sorumlu olduğunun belirlendiği aşamadır. Ek olarak, veri toplama ve başarının ölçülmesi için bir araç sağlamaktadır.

FOCUS'un bir parçası olarak yapılmamışsa, değişiklik yapılmadan önce sürecin durumunu karakterize etmek için veri toplanmalıdır. Sonra gerekli değişiklikler yapılır, yani plan uygulanır.

Medikal endüstrisi için yaratılmış olmasına rağmen, FOCUS PDCA herhangi bir organizasyon tarafından kullanılabilir. FOCUS bölümü, iyileştirilmesi gereken alanı tanımlar, iyileştirme sağlayabilecek bir ekibi bir araya getirir ve bir çözüm seçer. PDCA kısmı, çözümü uygulamak için ne yapılması gerektiğini tanımlar, gerekli değişiklikleri yapar ve istenen sonucun elde edildiğini doğrular.

FOCUS PDCA yöntemi çeşitli durumlarda ve özellikle yüksek teknik veya karmaşık bir çalışma ortamı veya görevi olduğunda iyi çalışır.

Avantajları şunlardır:

- \* Teknik veya bilimsel süreçlerle çalışırken bile, derinlemesine uzmanlık gerektirmez.
- \* Sorunu çözme konusunda ek uzmanlık getiren çok çeşitli insanlar katılabilir.
- \* Yöntem hızlı bir şekilde öğrenilebilir.
- \* Geliştirme çabalarını yönlendiren bir çerçeve sunar.
- \* Herkesin alana ve sorunun ele alınmasına odaklanmasını sağlar.
- \* Projenin amacını herkes için açıklığa kavuşturur.
- \* Görevleri tamamlamak için sorumluluk vardır.
- \* Sürekli gelişim kültürünü destekler.

### **2.3.2. Sınırsız İyileşme**

Sınırsız gelişme, üretim veya hizmetlerde artan ve aşamalı gelişmelere dayanan en gelişmiş ve önemli yöntemlerden biridir. Bu iyileştirmeler, düşük maliyetlere ve gelişmiş ürün veya hizmet kalitesine yansır.

#### **2.3.2.1. Sınırsız İyileştirme Kavramı**

Sınırsız gelişme, TKY uygulamalarında karşılaşılan sorunlara dikkat çeken, başarısını etkileyen veya sınırlayan ve sürekli iyileştirme çabalarında karşılaşılan tüm kısıtlamaları ortadan kaldıran yeni bir geliştirme aracıdır. Başka bir deyişle, sınırsız gelişme; tüm örgütsel süreçlerde sürekli ve sınırsız bir şekilde iyileştirme sağlamak

ve tüm süreçlerde, insanlarda, aşamalarda ve diğer kuruluşlar arası faktörlerde kalite iyileştirme çabalarını uygulamak ve mevcut tüm olası kısıtlamaları ortadan kaldırmak temelinde kalite iyileştirme uygulamaktır. Küçük, 2011).

Sınırsız iyileşme, "tüketici tarafından elde edilen faydayı en üst düzeye çıkarmak ve kaliteden ödün vermeden maliyetleri asgariye düşürmek için etkin performans geliştirme ve kalite iyileştirme arayışı" olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, sınırsız gelişme, maliyetleri kontrol etmekten çok azaltmayı amaçlar. Kısa vadede maliyetleri azaltmak amacıyla, tüketici isteklerini karşılamak, organizasyon için rekabet avantajı sağlamak ve böylece (Hezam ve diğerleri, 2011) 'de belirtilen pazar paylarını artırmak amacıyla hedefleri yerine getirmek öncelikli konudur.

Bu araç, yeni bir geliştirme aracı ve uygulaması olarak kullanıldığında kurumsal performansın geliştirilmesine önemli katkı sağlayacaktır.

Sınırsız iyileştirmede, tüm insanların, aşamaların ve uygulamaların iyileştirme, tüm kısıtlamaların kaldırılması, engellerin kaldırılması ve böylece iyileştirme kapsamının genişletilmesi ile kapsanması hedeflenmektedir. Bu, mümkün olan en iyi verimlilik, etkinlik ve kalite seviyesine ulaşılmasını sağlayacaktır (Küçük, 2016b).

### **2.3.2.2. Sınırsız iyileştirmenin önemi**

Sınırsız iyileştirmenin önemi, genel olarak TKY uygulamasında karşılaşılan sorunlardan ve sadece belirli sınırlar dahilinde ve sınırlı bir ortamda kalite iyileştirmesinden kaynaklanmaktadır.

Sınırsız iyileştirme yaklaşımı, tüm kişilerin, süreçlerin, araçların vb. İyileştirme kapsamına dahil edilmesini ve bu eksikliğe dikkat çekmesini sağlamak için temel bir öneri sunar. Bu nedenle, tüm unsurlar iyileştirme kapsamına dahil edilmiştir, bu durumda TKY uygulamasının başarısı artmaktadır ve gerçek anlamda örgütsel performans ve müşteri memnuniyeti arttırılabilmektedir.

### **2.3.2.3. Sınırsız iyileştirmenin amacı**

Sınırsız iyileştirmenin asıl amacı, iyileştirmeyi tüm unsurlara yaymak suretiyle mümkün olduğunca faktörün verimliliğini artırmak ve bunun sonucunda müşteri memnuniyetini ve kar artışını sağlamaktır.

Bu amaçla, sınırsız iyileştirme hedefleri madde olarak listelenebilir. Bu hedefler;

- Tüm ögelere kalitenin iyileştirilmesi
- Tüm faktörlerin etkinliğini ve etkinliğini artırmak
- Gerçek bir gelişme sağlamak
- Üretimi arttırmak
- Kârı artırmak ve
- Çalışan ve müşteri memnuniyetini arttırmak.

#### **2.3.2.4. Sınırsız iyileştirme ilkeleri**

TKY'nin temel ilkeleri doğrultusunda, sınırsız iyileştirme çerçevesini çizen, temel faaliyetlerini belirleyen ve genel kurallar koyan ilkeler vardır. Sınırsız kurtarma ancak bu ilkeler çerçevesinde gerçekleştirildiği takdirde başarılı olabilir.

Bu ilkeler aşağıda listelenmiştir.

- \* Mükemmeliyetçilik esastır
- \* Kalite sınırlı değil
- \* Her işlem önemlidir
- \* Her öneri değerlidir
- \* Her müşteri değerlidir
- \* Her çalışan değerlidir
- \* Her unsur eleştirilebilir
- \* Her parça değiştirilebilir
- \* Hiçbir eleman vazgeçilmez değildir

#### **2.3.2.5. Sınırsız iyileştirme uygulama sistematığı**

Sınırsız iyileştirme sistematığı beş aşamada ifade edilebilir. Bunlar aşağıda listelenmiştir (Küçük, 2011):

##### **İlk aşama: Kaynakların belirlenmesi**

Bu aşamada, işletmeye ait tüm soyut ve somut unsurların belirlenmesi gerekmektedir. Bunlar genel satırlarda aşağıda listelenmiştir.

- \* İnsan kaynakları,
- \* Makine ve ekipman,
- \* Araçlar,
- \* Tesis veya kuruluş yeri,
- \* Lisans sözleşmeleri ve tüm sözleşmeler,
- \* Süreçler,
- \* Prosedürler,
- \* Tedarikçi,
- \* Ürünler ve
- \* Markalar.

**\* İkinci aşama: İyileştirme sistematığının geliştirilmesi**

Bu aşamada iyileştirme sistematığı geliştirilir. Burada, ilk önce, her bir elemanın mevcut durumu belirlenir. Ardından, nasıl geliştirilebileceğini belirlemek için bir çalışma yapılır. Bir aşamada adım adım iyileştirme gerçekleştirilir ve değişiklikler tespit edilir.

**Üçüncü aşama: Gerekli değişiklikleri yapma**

Üçüncü aşamada önceden tanımlanmış değişiklikler planlamaya göre gerçekleştirilir.

**Dördüncü aşama: Sonucun izlenmesi**

Dördüncü aşamada, bu değişikliklerin sonuçları, iyileştirmeye ve performansın geliştirilmesine ne ölçüde katkıda bulunduğunu izleyerek değerlendirilir. Bu yapıldığında bir kontrol listesi oluşturulur. İyileştirmenin tüm yönleri, önceki ve yeni performansları ile karşılaştırılarak kontrol edilir. Farklılıklar ortaya konulur ve gerekli düzeltmeler yapılır.

**Beşinci aşama: Sınırsız iyileştirmenin sürekli iyileştirilmesi**

Son aşamada, tüm süreçleri ve unsurları kapsayan iyileştirme çalışmaları sürekli olarak yapılır. Bu, TKY'nin özünde, kalite iyileştirmenin, sınırsız iyileştirmenin sürekli iyileştirilmesi, sonsuz çabalar zinciri olarak değerlendirildiği anlamına gelir.

#### **2.3.2.6. Kullanıcı arayüzünün kritik başarı faktörleri**

Kritik başarı faktörleri olarak tanımlanan sınırsız iyileştirmenin başarısı için bir dizi faktör geçerli olmalıdır.

Sınırsız iyileştirmenin kritik başarı faktörleri aşağıda listelenmiştir.

- Liderlik ve yönetim sorumluluğu
- İç ve dış müşteri memnuniyeti
- Herkesin katılımıyla misyon ve vizyonun belirlenmesi
- Sınırsız değişim
- İstikrar
- Eğitim
- Performans kriterlerinin belirlenmesi
- Öneri ve ödül sistemi
- Tüm engellerin kaldırılması

Son olarak, sınırsız iyileştirme sürekli iyileştirme veya Kaizen için bir alternatif değildir. Sınırsız İyileştirme, kendi bakış açısı ve uygulama sistematığı ile birlikte ele alınması gereken yeni bir araçtır.

#### **2.4. Rekabet Avantajı ve TKY Uygulamaları**

Tanninen vd. göre (2010), TKY uygulamaları iki kilit süreçle örgütsel performansı ve rekabet avantajını etkileyebilir. Birincisi, verimlilik artışı, azaltılmış atık ve daha yüksek aktif getirisi ile iç performanstır. İkincisi, marka değeri ve müşteri sadakatini olumlu yönde etkileyen daha yüksek müşteri memnuniyeti seviyeleridir.

Benzer şekilde, N. Abdullah ve Kotara (2019) 'da belirtildiği üzere Summers (2006)' ya göre, TKY uygulamaları, kaynakları daha iyi kullanmak ve maliyetleri azaltmak, rekabet avantajını arttırması için bir organizasyona yardımcı olan hataları ve gecikmeleri azaltmak, ürünlerin kalitesinde iyileşmeler sağlayabilir ve daha sonra kuruluşun pazar payı artırılabilir. Ayrıca Jiménez-Jiménez vd. (2015), TKY uygulamalarının örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırarak ve inovasyonu teşvik ederek rekabet avantajı üzerinde bir etkisi olduğunu belirtmiştir.

Lamptey (2009) tarafından yapılan bir araştırma Gana'da bazı kuruluşların düşük performans gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu kuruluşların çoğu, özellikle hizmet kuruluşları, müşterilere dilenciler gibi davranmakta, bu modern iş dünyasında müşterilerin bir organizasyon yapabileceğini unutmaktadır. Bu nedenle, rekabet avantajı elde etmek isteniyorsa, kuruluşların kalite ve uygulamalarını öncelik tablosunun en üstüne yerleştirmeleri gerektiği unutulmamalıdır.

### 3. BÖLÜM

#### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada kullanılan metodoloji, belirlenen hedeflere uygun olarak sunulmuştur.

##### 3.1. Problem Durumu

Yükseköğretim kurumları, herhangi bir ülkedeki önemli organizasyonlardır ve stratejik kararlara liderlik etmekte, değişim ve gelişim süreçlerinde rol oynamaktadır. Entelektüel sermayelerinin büyüklüğünü belirlemek üzere kuruluşların, özellikle üniversitelerin kurulması, liderlik rollerini yerine getirmelerine ve istenen hedeflerine ulaşmalarına olanak sağlar ve böylece hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilmesi ve sınırsız iyileştirilmesi yoluyla rekabet avantajına ulaşmalarına yansır. Martín - de - Castro vd. (2006) çalışması gibi entelektüel sermayenin rekabet avantajı elde etmedeki önemini gösteren önceki çalışmalardan (Mathur vd. 2007) Libya devlet üniversitelerinde entelektüel sermaye konusundaki çalışmaların hala zayıf kaldığı anlaşılmaktadır. Bunun sonucunda ve rekabet avantajına ulaşılmasında entelektüel sermayenin öneminin yeterince farkında olunmadığı, dikkatin çoğunun örgütün kendi kurallarına ve fiziksel varlıklarına bağlı talimatları uygulama yollarına odaklandığı anlaşılmaktadır.

**Bu çerçevede araştırma aşağıdaki ana soruyu cevaplamayı hedeflemektedir:**

**Libya devlet üniversitelerinde entelektüel sermayenin rekabet avantajı ve toplam kalite yönetimi uygulamalarına ulaşma yönünde etkisi var mı?**

Bu ana soru aşağıdaki alt sorulara ayrılmıştır:

\* Entelektüel sermayenin Libya devlet üniversitelerinde rekabet avantajı üzerinde önemli bir etkisi var mı?

\* Libya devlet üniversitelerinde entelektüel sermayenin sürekli gelişme üzerinde önemli bir etkisi var mı?

\* Entelektüel sermayenin Libya devlet üniversitelerinde sınırsız gelişme üzerinde önemli bir etkisi var mı?

\* Sürekli iyileştirmenin Libya devlet üniversitelerinde rekabet avantajı üzerinde önemli bir etkisi var mı?

\* Libya devlet üniversitelerinde sınırsız iyileştirmenin rekabet avantajı üzerinde önemli bir etkisi var mı?

### **3.2. Çalışmanın Önemi**

Maddi olmayan duran varlıklar ve maddi duran varlıklar, hem piyasada şirketin değerini arttırmada hem de çalışanların geliştirilmesinde, patent almada, yeni ürünler geliştirmede veya kuruluşun itibarını arttırmada temel yetkinliklerini arttırmada, müşterilerin çekiciliğini artıracak birçok faydaya sahiptir. Pan & Scarbrough (1999); verimlilik kazanımlarının bilginin kullanımından geldiğini, entelektüel sermayenin, rekabet gücünün ana motoru olduğunu ve entelektüel sermaye hakkında aslında yeterince bilgi bulunmadığını göstermiştir. Çalışma önemini şunlardan almaktadır:

Entellektüel sermayenin önemli oluşunun birinci belirleyicisi; incelenen değişkenlerin toplam kalite yönetimi uygulamaları, sürekli iyileştirme ve sınırsız iyileşme ile rekabet avantajı elde etmenin öneminden kaynaklanmaktadır.

Beraberinde çalışma örneklemindeki üniversitelerde karar vericilere durumu gösterecek olan çalışma değişkenleri arasındaki korelasyon ve etki ilişkisinin sonuçları nedeniyle konu önem arz etmektedir.

Bu çalışmada en etkili ve en güçlü ve en zayıf beraberinde dikkat edilmesi ve öncelik verilmesi gereken hususlar açık bir biçimde ortaya konacaktır. Bu çalışma şu anda alanında öncü bir çalışma olacaktır çünkü; şu ana kadar kimse Libya'da böyle bir araştırma yapmamıştır.

Ayrıca, bu araştırma, entelektüel sermaye, rekabet avantajı ve TKY uygulamaları gibi üç değişkeni birlikte inceleyen ilk çalışmadır.

### **3.3. Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmanın temel amacı, entelektüel sermayenin Libya devlet üniversitelerinde rekabet avantajı ve TKY uygulamaları üzerindeki etkisini belirlemektir.

### **3.4. Beklenen Faydalar**

Yapılan çalışmanın, hem akademisyenlerin hem de uygulayıcıların, entelektüel sermayenin bileşenlerini daha iyi anlamalarına ve bir organizasyon içinde onu geliştirme ve artırma konusunda fikir edinmelerine yardımcı olacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın sonuçları üniversitelere veya yöneticilere yardımcı olabilir ve ilgili çalışmalara ve gelecekteki araştırmalara yol gösterme bakımından yarar sağlayabilir.

### **3.5. Araştırmanın Varsayımları**

Bilimsel yöntem, tüm bilim dalları için geçerli bir problem çözme yaklaşımıdır ve entelektüel sermaye ile rekabet avantajı ve TKY uygulamaları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde uygun bir başlangıç noktası olacaktır.

Entelektüel sermayenin rekabetçi avantaj ve TKY uygulamalarına etkisi üzerine bu araştırma yürütürken, tüm katılımcıların işbirliği yapabileceği, en azından örnek kütle olarak belirlenen veri kümesinin olumlu yaklaşacağı varsayılmaktadır. Burada cevaplayıcıların içtenlikle cevap vermeleri de ayrı konudur ve bu konuda herkesin dürüst davranacağı varsayılmaktadır. Yani Libya devlet üniversitelerinde entelektüel sermaye, rekabet avantajı ve TKY uygulamalarının başarılmasında etkili olan üç bileşene ilişkin güvenilir cevaplar alınacağı varsayılmaktadır.

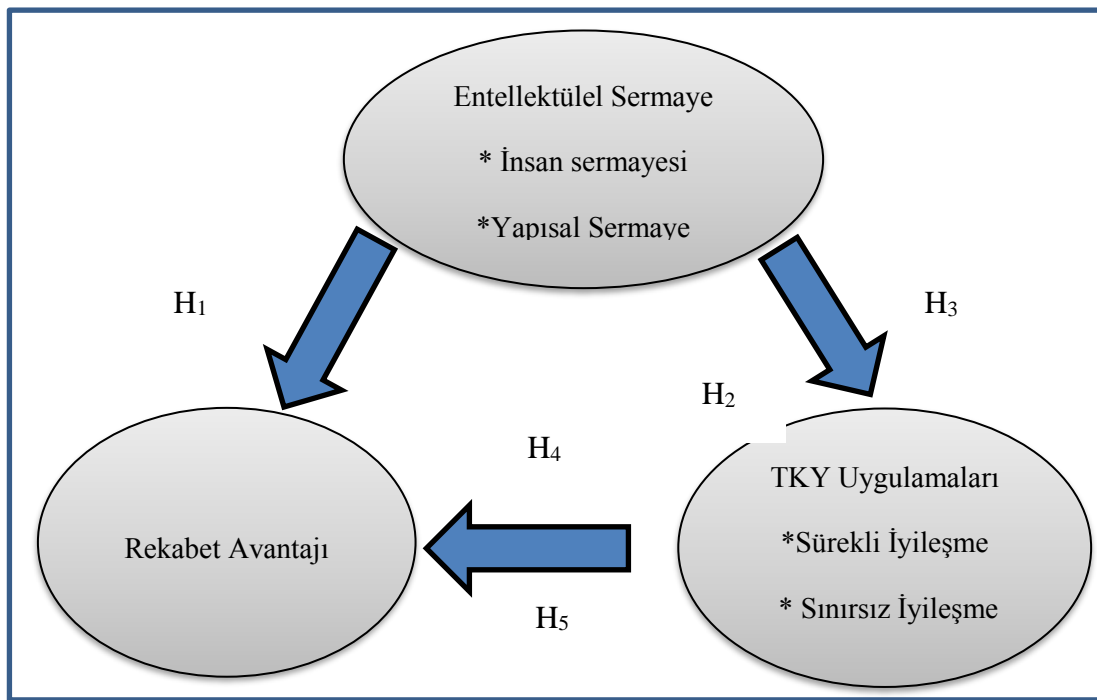
### **3.6. Çalışmanın Sınırlamaları**

Bu çalışma, zor ekonomik ve politik koşullar beraberinde Libya'nın tüm alanlarındaki aralıklı çatışmalar nedeniyle 20 üniversitenin sadece 6 üniversitesinde çalışma ve küçük sayılabilecek bir örneklem boyutuna sahip olma gibi bazı sınırlamalara sahiptir. Bu nedenle, gelecekteki çalışmalar, Libya'daki tüm üniversiteleri kapsayan büyük örnekleri kullanarak, diğer tasarımları, özellikle daha

fazla veri elde etmek için nitel yöntemleri kullanarak ve yüksek öğrenim ortamında derin bir entelektüel sermaye var ederek gerçekleştirilebilir.

### 3.7. Araştırma Modeli

Bu çalışmada, entelektüel sermayenin rekabet avantajı ve TKY uygulamalarına etkisini açıklamak için bir araştırma modeli önerilmiştir. Önerilen model Şekil 3.1'de gösterilmiştir.



Şekil 3. 1. Araştırma Modeli

Şekil 3.1.'de araştırmada üç değişken olduğu gösterilmiştir. Bunlar; entelektüel sermaye (IC), rekabet avantajı (CA) ve toplam kalite yönetimi uygulamalarıdır (sürekli iyileştirme CI ve sınırsız iyileştirme).

\* **Entelektüel Sermaye:** Entelektüel sermaye, insan sermayesinin, yapısal sermayenin ve ilişkisel sermayenin toplamıdır (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Edvinsson (2000), değerli bir şeye dönüştürülebilen tüm bilgilerin entelektüel sermaye olduğunu öne sürer. Bontis ve Fitz-enz'e (2002) göre entelektüel sermaye,

bireysel çalışanların ve kuruluşların sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunan bilgileri anlamına gelir.

\* **Beşeri Sermaye:** Kurumun benimsemiş olduğu stratejinin gerektirdiği faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli olan beceriler, yetenekler ve pratik bilgilerle stratejik yeteneklerdir (Kaplan ve Norton, 2004).

\* **Yapısal sermaye:** çalışanların farklı bir performans seviyesine ulaşmasını sağlayan çalışma mekanizmaları ve organizasyon yapıları olan entelektüel sermayenin ikinci elemanıdır. Bu, güçlü yapısal sermayeye sahip kuruluşların, işçilere deneyim ve başarısızlık, başarı ve öğrenme hakkındaki görüşlerini ve fırsatlarını ortaya koyma özgürlüğünü vererek, yaratıcılık ve yenilikçiliği cesaretlendirici ve destekleyici bir kültürüne sahip olacağı anlamına gelir (Bontis ve diğerleri, 1999).

\* **İlişki Sermayesi:** Örgütün çalışma alanlarındaki üniversiteye katma değer ve avantaj sağlayan, tüm bayiler kategorileriyle Örgütün dostane ilişkilerinden elde edilen değerler kümesidir (Wu, 2005).

#### **TKY’de Kalite İyileştirme**

\* **Sürekli iyileşme:** Performans düzeyinde üst düzey liderlerin özel bir amaca sahip olacak yeni yöntemler ve sistemleri tanıtmak için gerçekleştirdikleri bir dizi eylemle kaliteyi arttırmak için yapılması gereken değişim ve iyileştirme sürecine ulaşmak için gerekli adımlar ve prosedürlerdir (Locke ve Jain, 1995).

\* **Sınırsız İyileştirme:** Tüm organizasyonel süreçlerde sürekli ve sınırsız bir şekilde iyileştirme sağlamak ve tüm süreçlerde, insanlarda, aşamalarda ve diğer organizasyonlar arası faktörlerde kalite iyileştirme çabalarını uygulamak ve kısıtlamaları kaldırarak mümkün olan tüm önlemleri almak suretiyle kalite iyileştirme uygulamaktır. (Küçük, 2016b).

\* **Rekabet Avantajı:** Hamal ve Heen (1994) ve Al-Fayoumi (2010)'a göre kamu üniversitelerinin yararlanıcılara üstünlük sağlama yeteneği ve yeterliliği anlamına gelir.

\* **Farklılaşma:** Üniversite, hizmetlere benzersiz özellikler katarak, eğitim pazarında rekabet avantajı sağlayan diğer rakip üniversitelerden farklı benzersiz hizmetler sunmaktadır (Al-Fayoumi, 2010).

\* **Yanıtlama Hızı:** Üniversitelerin, hizmetlerin faydalanıcılarının ihtiyaç ve gereksinimlerine hızlı ve zamanında cevap verebilme yeteneğidir (Al-Fayoumi, 2010).

### 3.8. Çalışmanın Kapsamı

Çalışmanın Libya devlet üniversiteleri örneği üzerinde uygulanması ve dolayısıyla sonuçların genelleştirilmesi, incelenen bu üniversiteler ile sınırlı olacaktır.

Çalışmaya dahil edilen değişkenler entelektüel sermaye, rekabet avantajı ile sürekli iyileştirme ve sınırsız iyileştirmeyi içerecek şekilde toplam kalite yönetimi uygulamalarıdır.

Çalışma popülasyonu, batı bölgesindeki Libya devlet üniversitelerinde 1350 kişiyi bulan akademik ve idari liderlerden oluşmaktadır. Çalışmanın örneklemini, kamu üniversitelerinden seçilen üniversitelerde, Trablus Üniversitesi, Al-Zawia Üniversitesi, Sabratha Üniversitesi, Gharyan Üniversitesi ve Açık Üniversite gibi akademik ve idari liderliklerde temsil edilen kişiler oluşturmuştur. Araştırma topluluğundan rastgele bir örneklem seçilmiş, araştırmacı (381) veri toplama aracı dağıtmış (Küçük, 2016a: 95), (300) anket geri dönüş oranıyla (% 85.71) alınmıştır. İstatistiksel analiz için kullanılamaz olması nedeniyle sadece (19) anket reddedilmiştir. Tablo 3.1. Gönderilen bir dizi anket ve her bir üniversite için cevap oranını göstermektedir.

Tablo 3. 1. Batı Libya Kamu Üniversitelerinde Dağıtılan, Geri Alınan ve Geçerli Veri Toplama Aracı (Ölçek) Sayıları

Sıra	Üniversite	Dağıtılan Veri Toplama Aracı	Geri Alınan Veri Toplama Aracı		Geçerli Veri Toplama Aracı	
			Number	%	Number	%
1	Tripoli Üniversitesi	85	80	94.12	75	93.75
2	Zawia Üniversitesi	73	64	87.67	62	96.88
3	Üniversitesi	72	61	84.72	57	93.44
4	Gharyan Üniversitesi	60	49	81.7	44	89.8
5	Open University	60	46	76.7	43	93.48
	Toplam	350	300	85.71	281	93.67

### 3.9. Veri Toplama Yöntemleri

Araştırmanın niteliğine ve çeşitli disiplinlerin Libya devlet üniversitelerinde çalışan akademik ve idari yöneticilerin görüşlerinden elde edilecek bilgilere ve mevcut araştırmanın cevaplamak istediği sorulardan yola çıkarak tanımlayıcı analitik araştırma yöntemi kullanılmıştır. Analiz ve hipotez testlerinde kullanmak için veri toplamak üzere anket yöntemik ullanılmıştır (Küçük, 2016a).

Çalışma önceden test edilmiş yapılandırılmış anketlerle toplanan temel verilere dayanmaktadır (Küçük, 2016a) ve bu anket soruları çeşitli kaynaklardan hazırlanmış ve bu çalışmaya uygun şekilde geliştirilmiştir.

Anketin tüm maddeleri 1 (kesinlikle katılıyorum) ile 5 (kesinlikle katılmıyorum) arasında değişen beş puanlık Likert tipi bir ölçekte tutturulmuştur (Kamukama et al., 2011). Anket dört bölümden oluşmuştur:

Bölüm 1: Çalışma örneğinin demografik özellikleri 4 paragrafta (cinsiyet, yaş, deneyim yılı ve eğitim düzeyi) sunulmaktadır.

Bölüm 2: entelektüel sermayenin ölçümlerini içeriyormektedir (beşeri sermaye, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye). Entelektüel Sermaye de dahil olmak üzere farklı bilim adamlarının eserleri kullanılarak 23 ifadeden oluşan likert ölçeği kullanılmıştır (Bontis, Keow ve Richardson, 2000LLK; Subramaniam ve Youndt, 2005; AL-Fayoumi, 2010; Handzic ve Öztürk, 2010; Kaplan ve Norton, 2004).

Bölüm 3: Toplam 13 soruda sunulan TKY Uygulamalarında iki ölçekten yararlanılmış; sürekli iyileştirme (Al-Fayoumi, 2010) ve sınırsız iyileşme (Küçük, 2016b) ölçekleri kullanılarak ölçülmüştür;

Bölüm 4: 12 soruda rekabetçi avantajın (farklılaşma, tepki hızı) ölçülmesi için (Porter, 1985; Chi, Kilduff ve Gargeya, 2009; Al-zoubi, 2012; Andreeva ve Kianto, 2012; Macmillan ve Tampoe, 2000) ölçekleri kullanılmıştır.

### 3.10. Araştırmanın Hipotezleri

Belirgin çekirdek yetkinliğin temelini oluşturan entelektüel sermayenin rolü sayesinde önemli örgütsel değişim sağlanabilir. Geçmişte bir pazarda benzersiz bir teknolojinin ya da hakimiyetin etkisiyle başarılı konumlandırma, rekabet avantajı kaynakları olarak kabul edilirken, ancak son zamanlarda kuruluşların entelektüel birikimi ve başarılı kullanımıyla elde edilebilecek uzun vadeli kazanma stratejilerinin olduğu kabul edilmiştir. Sermaye, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak kabul edilmektedir. Pew Tan, Ploughman ve Hancock (2008), Viedma Marti (2006)'nın çalışmasında entelektüel sermayenin, firma değerini artıran bilginin yaratılmasında kilit rol oynadığı stratejik bir bakış açısı ile ortaya konmuştur. “Bir kuruma rekabet avantajı sağlayan tek şey, sürdürülebilir olan tek şey, bildiği, kullandığı şeyi nasıl kullandığı ve yeni bir şeyi ne kadar hızlı bildiğidir. Bilginin rekabetçi bir avantaj kaynağı olarak kilit rolü, entelektüel sermayenin verimli bir şekilde üretilmesidir”(Pew Tan vd., 2008).

Mevcut literatür ayrıca firmanın rekabet avantajı ve performansının entelektüel sermayesinden büyük ölçüde etkilendiğini ileri sürmektedir (Tovstiga ve Tulugurova, 2009; Barney, 1991; Prahalad ve Hamel, 1990).

Wang ve Chang (2005), bütün entelektüel sermaye unsurlarının teknolojik bilgi endüstrilerinde insan sermayesi hariç, rekabet avantajı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Yukarıdaki literatüre dayanarak, aşağıdaki hipotez belirlenmiştir:

H<sub>1</sub>. Entelektüel Sermayenin rekabet üstünlüğü üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Yasin vd. (2018) ve Anfoos (2014), entelektüel sermaye yatırımı ve bilgi yönetimi süreçleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ve hem entelektüel sermaye yatırımı hem de bilgi yönetimi süreçlerinin TKY uygulamasında önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu belirtmiştir.

Benshina (2018), performans yönetimi ile sınırsız iyileştirme ve bileşenleri (iş kalitesini, planlama, standartlaştırma ve iyileştirme, müşteri ile ilişki, insan

kaynakları geliştirme ve bakım politikası) arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu belirtmiştir.

Küçük (2011), (2016b) ve Ay & Nurov (2017) sınırsız iyileşme ve kurumsal performans arasında bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Yukarıdaki literatüre dayanarak, aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

H<sub>2</sub>. Entelektüel Sermayenin Sürekli İyileştirme üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3</sub>. Entelektüel Sermayenin Sınırsız İyileştirme üzerine istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

TKY ve rekabet üstünlüğü konusundaki önceki çalışmalar, çelişkili bulguyla ortaya çıkmıştır. Abrunhosa ve Moura E Sá (2008) ve Prajogo & Sohal (2003) gibi bazıları da TKY'nin rekabet avantajı ve yenilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulmuştur. Pekovic & Galia (2009) ve Reed vd. (2000), TKY'nin rekabet avantajı ve yenilik üzerinde bir etkisi olmadığını tespit etmiştir. Anh ve Matsui (2006) ve Phan vd. (2011) Japon imalat işletmeleri üzerine, TKY'nin çeşitli şekillerde rekabet avantajları üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Alwadi ve Al-Zoubi (2011), TKY ile kuruluşun rekabet avantajları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, sürekli iyileştirme ve rekabet avantajları arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Küçük (2011), (2016b) ve Ay & Nurov (2017) sınırsız gelişme ve kurumsal performans arasında bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Bu teorik ve ampirik temeller üzerine aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

H<sub>4</sub>. Sürekli İyileştirmenin rekabet avantajı elde etmede istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>5</sub>. Sınırsız İyileştirmenin rekabet avantajı elde etmede istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

## 4. BÖLÜM

### VERİLERİN ANALİZİ

Bu bölüm, bu çalışma kapsamında toplanan verilerin analizine ve yorumlanmasına odaklanmış, verilerin analizi ile araştırma sonuçları başlıklar halinde sunulmuştur.

#### 4.1. Demografik Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Bu bölümde çalışmaya katılan bireyleri cinsiyet, yaş, deneyim yılı ve eğitim seviyesine göre dağılımı açıklanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular bu bölümde tablolar yardımıyla sunulmuştur. Tablo 4.1.'de katılımcıların cinsiyet açısından dağılımı yer almaktadır.

Tablo 4. 1. Katılımcıların Cinsiyet Açısından Dağılımı

Katılımcıların Cinsiyeti	Sayı	%
Erkek	211	75.1
Kadın	70	24.9
Toplam	281	100.00

Tablo 4.1. katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımını göstermektedir. Anketlerin dağıtılması yoluyla toplanan örneklere göre, %75,1 oranındaki erkek katılımcılar, yüzde 24,9'a karşılık gelen kadın katılımcılardan daha fazladır. Tablo 4.2.'de katılımcıların yaş dağılımı paylaşılmıştır.

Tablo 4. 2. Yaş Katılımcılarının Dağılımı

Katılımcıların Yaşı	Sayı	%
30 yıldan az	18	6.4
30-40 yaş arası	128	45.6
41-50 yıl arası	103	36.7

50 yaşın üzerinde	32	11.4
Toplam	281	100.00

Tablo 4.2. 'de gösterildiği gibi katılımcıların en büyük yüzdesi 30 ila 40 yaş (% 45.6) ve 41 ila 50 yaş (% 36.7) yaş grubundan, % 11.4'ü 50 yaş grubundan ve minimum cevap verenler düştü 30 yaşından küçük yaş grubunda (% 6,4) yer almaktadır. Tablo 4.3. katılımcıların yıllık tecrübe dağılımını vermektedir.

Tablo 4. 3. Katılımcıların Yıllık Tecrübe Dağılımı

Katılımcıların yıllık tecrübesi	Sayı	%
5 yıldan az	102	36.3
6-10 yıl arası	102	36.3
11-15 yaş arası	49	17.4
16 yıldan fazla	28	10.0
Toplam	281	100.00

Katılımcıların yaklaşık üçte birinin (% 36,3) üniversitelerinde 5 yıldan daha az deneyime sahip olduğunu görülmektedir. Katılımcıların en düşük oranı (% 10) 16 yıldan fazla deneyim kategorisindedir. Ayrıca, ankete katılanların dörtte birinden fazlası (% 27,4) 10 yıldan fazla deneyime sahiptir. Özetle, ankete katılanların yaklaşık üçte ikisi (% 63.7) üniversitelerinde 6 yıldan fazla deneyime sahiptir. Bu rakamlar katılımcıların üniversitenin statüsüne ve çalışma ortamına aşina olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, daha sonra daha güvenilir bir analizle sonuçlanan anketi cevaplamak için gerekli bilgiye sahiptirler. Tablo 4.4. ise katılımcıların eğitim düzeyine göre dağılımını vermektedir.

Tablo 4. 4. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Katılımcıların Eğitim Seviyesi	Sayı	%
Yüksek diploma	8	2.8
Lisans	35	12.5
Ustalar	157	55.9
Doktora	81	28.8
Toplam	281	100.00

Tablo 4.4.de gösterildiği gibi eğitim seviyesine göre, katılımcıların çoğu % 84.7 lisansüstü, geri kalanları (% 15.3) lisans dereceleri almıştır. Bu, katılımcıların tuttukları pozisyonları yansıtan yüksek eğitilmiş olduklarını göstermektedir.

#### 4.2. Entelektüel Sermaye Bulguları

Entelektüel sermayeye ilişkin bulgular Table 4.5.'de paylaşılmıştır. İlk olarak, entelektüel sermaye ölçeği incelendiğinde, ölçek için Varimax dönüşümü kullanılmış ve 1'in üzerinde özdeğerlere sahip 3 boyut belirlenmiştir. Bu 3 faktör toplam varyansın% 53.341'ini açıklamaktadır.

Tablo 4. 5. Entellektüel Sermaye Faktör Analizi

Entellektüel Sermaye	Faktör Yüğü	Öz değer	Varyansı Açıklama Oranı(%)	Cronbach's Alpha	Ortalama	KMO değeri		
İnsan Sermayesi	1. Üniversite güçlü ve vizyoner bir liderliğe sahiptir	0.651	3.343	53.341	0.924	3.20	0.942	
	2. Üniversite yüksek kaliteli akademik personel istihdam ediyor	0.745						3.11
	3. Akademik kadro, tam zamanlı olarak çalışan araştırmacı / eğitmenlere adanmıştır.	0.683						3.06
	4. Üniversite öğretim üyelerine öğretim ve araştırma için tam yönetici desteği sağlar	0.683						3.09
	5. Akademik personel, yüksek kaliteli öğretim sağlamak için	0.698						3.08

	küçük öğrenci gruplarıyla çalışır.					
	6. Akademik personel araştırma yapmak için motive olur	0.708				3.06
	7. Üniversite, seçkin fakülte ve idarecileri çekme konusunda açık bir politikaya sahiptir.	0.691				3.07
	8. Üniversite çalışanlarının (profesörler ve idareciler) arasında ciro oranı düşüktür	0.746				3.14
	9. Üniversitedeki profesörler, bilimsel çalışmalarını yayınlarken çalışma yerlerini yerleştirme konusunda isteklidirler.	0.739				3.14

Tablo 4. 6. Entellektüel Sermaye Faktör Analizi

Entellektüel Sermaye		Faktör Yüklü	Öz değer	Varyansı Açıklama Oranı(%)	Cronbach's Alpha	Ortalama	KMO değeri
Yapısal Sermaye	10. Üniversite, eğitim ve kuruluşların sürekli gelişim kültürünü destekliyor.	0.573				3.01	
	11. Üniversitenin bir kaç uzmanlık alanı var	0.653				3.19	
	12. Üniversite, birçok akademik merkeze katkıda bulunmaktadır.	0.663				2.99	
	13. Üniversite kendi araştırma merkezlerini kurmuştur.	0.622				3.05	
	14. Üniversite gerekli kütüphane ve bilgi hizmetleri sunmaktadır	0.565				2.93	
	15. BT öğretme / araştırma için güvenilir altyapı desteği sağlar	0.641				3.00	
	16. Üniversite fakülteleri ile bilimsel bölümleri arasındaki örgütsel ilişkiler işbirliği, entegrasyon ve deneyim alışverişi ile karakterizedir.	0.688				3.00	
	17. Üniversitenin çalışma tarzı kendini yöneten takımlara odaklanıyor	0.646				3.19	
İlişkisel Serm	18. Yüksek nitelikli öğrenciler üniversiteye	0.707				3.16	

çekiliyor					
19. Üniversite dış paydaşlara uzmanlık sunar	0.658				3.04
20. Diğer üniversiteler ile yakın bir ortaklık kuruldu.	0.727				3.05
21. Üniversite, bilimsel / profesyonel derneklerin bir üyesidir	0.649				3.12
22. Üniversite akademik ağı teşvik ediyor	0.696				3.07
23. Üniversite olumlu kamu imajını destekliyor	0.695				3.11

Tablo 4.6.'de gösterildiği gibi, KMO örnek yeterlilik ölçüsü 0,80'in üstünde bir değer olarak bulunmuştur. Söz konusu değer 0 ile 1 arasında değişmektedir. KMO'nun 0,80'in üzerindeki değeri çok iyi ve mükemmeldir. Barlett testi (Barlett Sphericity testi) kabul edilebilir sınırlar içindedir ( $P < 0.000$ ). Barlett testinde P'nin 0.05'ten düşük olması değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Özdeğer 3.343 yani 1'in üzerinde ve faktör yükleri 0,50'in üzerinde olduğundan, ölçeğin geçerli, örneklemin ana kütleyle temsil edebileceğine karar verilmiştir. Entelektüel sermaye ölçeğinin güvenilir olduğunu gösteren Cronbach Alpha değeri; 0,924 olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha değeri  $0,80 < \alpha \leq 1,00$  ise, ölçek oldukça güvenilirdir. Bu bulgular entelektüel sermayenin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Böylece ölçek güvenilir ve geçerlidir. Bilimsel araştırmalarda ve analizde kullanılabilirliğine karar verilmiştir. (Küçük, 2016: 228-232).

### 4.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Bulguları

Çalışmamızda katılımcıların temsil ettiği toplam kalite yönetimi uygulamalarının faktörlerini gösteren faktör analizi ile ilgili istatistikler Tablo 4.7.'de gösterilmiştir. Toplam kalite yönetimi uygulamaları ölçeği incelendiğinde, ölçek için Varimax dönüşümü kullanılarak özdeğerin 1'den fazla olduğu bulunmuştur. Ölçek 13 sorudan oluşmaktadır. Ölçek toplam varyansın 60.939'unu açıklamaktadır.

Tablo 4. 7. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Faktör Analizi

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları		Faktör Yüğü	Öz değęer	Varyansı Açıklama Oranı(%)	Cronbach's Alpha	Ortalama	KMO değeri
Sürekli İyileşme	1. Üniversite, eğitim hizmetlerini sürekli olarak geliştirmek için açık bir politikaya sahiptir.	0.549	2.750	60.939	0.899	3.04	0.920
	2. Üniversite, tüm personelin eğitim ve idari hizmetlerini geliştirme programlarına katılımı için iddialı programlara sahiptir.	0.601				3.06	
	3. Üniversitemiz, diğer kavram ve çalışma yöntemlerini tanıtmak için sunulan yoğun tekliflerle diğer üniversitelerden ayrılmaktadır.	0.600				2.99	
	4. Üniversite, hizmetlerini ve eğitim programlarını ve Üniversite'nin önemli paydaşlarıyla ilişkilerini geliştirmek için iyi girişimlerde bulunur.	0.634				3.01	
	5. Üniversite, verilen tüm hizmetlerin ve farklı aktörlerle ilişkilerin sürekli olarak iyileştirilmesini amaçlayan bir örgüt kültürü ile diğer üniversitelerden ayrılmaktadır.	0.664				2.99	
Sınırsız İyileşme	6. Tüm akademik ve idari liderlik eğitime katılır	0.730				3.25	
	7. Tüm akademik ve idari liderlik gelişime dahil edilmiştir.	0.712				3.18	
	8. Bir bütün olarak organizasyonel yapı iyileştirmeye dahil edilmiştir.	0.786				3.10	
	9. Bütün meslekler iyileştirmeye dahil edilmiştir	0.834				2.96	
	10. Tüm araçlar güncellemeye dahil edildi	0.784				3.06	
	11. Tüm süreçler iyileştirmeye dahil edilmiştir.	0.817				2.97	
	12. Tüm uygulamalar güncellemeye dahil edilmiştir.	0.790				2.95	
	13. Tüm tedarikçiler geliştirmeye dahil edilmiştir.	0.796				3.04	

Tabloda da görüleceği üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği 0,90'dan yüksektir. Barlett Testi (Sperry) kabul edilebilir sınırlar içindedir (p

<0.000). Testte güvenilirlik gösteren Cronbach'ın Alpha'sı 0,899 olarak bulunmuştur. Özdeğer 0,5'den, faktör yükleri de 1'den büyüktür. Sonuç olarak ölçekler oldukça güvenilir görünmektedir. Böylece ölçek güvenilir ve geçerlidir ve bunun sonucunda bilimsel araştırma ve analizde kullanılabilmesine karar verilmiştir (Küçük, 2016: 229).

#### 4.4. Rekabetçi Avantaj Ölçeğine İlişkin Bulgular

Katılımcıların temsil ettiği rekabet avantajı faktörlerini ve faktör yüklerini ortaya çıkaran açımlayıcı faktör analizi ile ilgili istatistikler Tablo 4.8'de gösterilmektedir.

Rekabet avantajı ile ilgili faktör ve faktör yükü Tablo 4.8'de gösterilmektedir. Ölçek 12 ifadeden oluşmaktadır. Rekabet avantajı ölçeği incelendiğinde, ölçek için Varimax dönüşümü kullanılarak özdeğerin 1'den fazla olduğu bulunmuştur. Toplam varyansın% 59'unu açıklamaktadır.

Tablo 4. 8. Rekabet Avantajı Faktör Analizi

Rekabet Avantajı		Faktör Yüğü	Öz değer	Varyansı Açıklama Oranı(%)	Cronbach's Alpha	Ortalama	KMO değeri
Farklılaşma	1. Üniversite, diğer üniversitelerde bulunmayan yeni programlarla diğer üniversitelerden ayrılmaktadır.	0.771	3.433	59.001	0.891	2.91	0.898
	2. Üniversite tüm fakültelerinde, bölümlerinde ve tesislerinde sıkı kalite güvence şartnamesi ve standartları uygular.	0.722				3.04	
	3. Üniversite, profesörlerini, öğrencilerin diğer üniversitelerden ayıran, eğitim hizmetlerini ve hizmetlerini geliştirmek için girişimlerde bulunmalarını teşvik eder.	0.673				3.02	
	4. Üniversite, profesörlerin bilimsel başarılarını arttırmak için yıllık bilimsel araştırma projeleri ve bilimsel yayınlar programına sahiptir.	0.712				2.93	
	5. Üniversite, eğitim kalitesini arttırmak için dünyanın dört bir yanındaki prestijli üniversitelerle işbirliği yapıyor.	0.700				3.00	
	6. Üniversitenin kalite ödülleri ve farklılaşma konusunda açık bir yönü vardır.	0.757				2.95	
Ceva	7. Üniversite, yeni disiplinlerde öğrencilerin ihtiyaçlarına hızla cevap	0.710				3.11	

	verme ile karakterizedir.					
	8. Üniversite, öğrencilerin ihtiyaçlarına göre zamanında hızlı cevap verme ile karakterizedir.	0.675				3.11
	9. Üniversite geçen süre zarfında, tüm akreditasyon şartlarına hızlı bir şekilde cevap vermiştir.	0.741				3.19
	10. Üniversitenin öğretim üyelerinin talep ve ihtiyaçlarına en cevap verdiğini düşünüyorum.	0.637				3.19
	11. Üniversite, eğitim ve idari süreçlerinde en son bilgi teknolojisini benimsemeye hızlı yanıt vererek karakterize edilir.	0.741				3.09
	12. Üniversite, Profesörlerinin ve öğrencilerinin farklı ihtiyaçlarını karşılayan çok çeşitli bilimsel etkinliklere sahiptir.	0.695				3.12

Tabloda da görüleceği üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnek yeterliliği 0,80'den yüksektir. Bu sonuç, çok iyi ve mükemmeli gösteren yeterlilik düzeyi olan 0.80'den fazladır. Barlett Testi (Sperry) kabul edilebilir sınırlar içindedir ( $p < 0.000$ ). Testte güvenilirlik durumunu gösteren Cronbach alfa değeri 0,891 bulunmuştur. Özdeğer 0,5'den, faktör yükleri de 1'den büyüktür. Sonuçlara göre, ölçek güvenilir ve geçerlidir. Bunun sonucunda örneklemin de yeterli olduğuna ve bilimsel araştırmalarda ve analizlerde kullanılabileceğine karar verilmiştir (Küçük, 2016: 227-232).

#### 4.5. Korelasyon Analizi ve Hipotez Testi

Korelasyon analizi, araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenleri arasındaki bağlantıyı analiz etmek için kullanılan ilk istatistiksel tekniklerden biridir. Başka bir deyişle, iki değişken arasındaki anlamlı ilişkiyi araştırmaktadır (Küçük, 2016: 249-252). Table 4.9 Pearson korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4. 9. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

		M	S. D	Entellektüel Sermaye	Sürekli gelişme	Sınırsız İyileşme	Rekabet avantajı
1	Entellektüel Sermaye	3.080	.517	1			
2	Sürekli gelişme	3.019	.647	.453**	1		
3	Sınırsız İyileştirme	3.063	.657	.831**	.482**	1	
4	Rekabet avantajı	3.054	565	.847**	511**	.850**	1
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)							

Tablo 4.9'de gösterildiği gibi, incelenen üniversitelerdeki entellektüel sermaye seviyesinin orta düzeyde önemli olduğu ( $M = 3.080$ ,  $SD = 0.517$ ), sınırsız iyileşme seviyesinin orta dereceli ve TKY uygulamalarının ilk sırasında geldiği ( $M = 3.063$ ,  $S.D = 0.657$ ), ardından sürekli iyileştirmenin ( $M = 3.019$ ,  $SD = 0.647$ ) geldiği belirlenmiştir. Üniversitelerdeki rekabet avantajı seviyesi de yine ılımlı yani orta düzeyde önemli olarak belirlenmiştir ( $M = 3.054$ ,  $SD = 0.565$ ).

Araştırmada, çalışmanın değişkenleri ile korelasyon katsayılarını kullanmış ve sonuçların 0.01 düzeyinde (2 kuyruklu) istatistiksel olarak anlamlı olduğunu belirlenmiştir. (Küçük, 2016: 250).

Bu kısımda hipotezler sırasıyla ele alınarak test sonuçları paylaşılmıştır.

**H1: Entellektüel Sermayenin Rekabet Avantajı üzerine istatistiki olarak anlamlı bir etkisi var.**

Bu hipotezi test etmek için entellektüel sermayenin Tablo 4.10'da gösterilen rekabet avantajı üzerindeki potansiyel etkisini doğrulamak için basit regresyon kullanılmıştır.

Tablo 4. 10. Entellektüel Sermayenin Rekabet Avantajına Etkilerini Sınayan Basit Regresyon Analizi Sonuçları

reg.	R	R <sup>2</sup>	B	t Test	DF	F Test
IC	0.847	0.718	0.847	26.661**	279	710..803**

a. Bağımlı Değişken: rekabetçi avantaj

b. Tahminler: (Sabit), entellektüel sermaye (\*\* $P \leq 0.01$ )

Tablo 4.10. entelektüel sermayenin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisini test etmek için yapılan basit regresyonun sonuçlarını göstermektedir. Yukarıdaki tabloda yer alan sonuçlara göre, R<sup>2</sup>'nin değeri, bağımsız değişkene (entelektüel sermaye) atfedilebilecek bağımlı değişkenden (rekabet avantajı) varyasyon yüzdesini ifade eder. Buna göre, rekabet avantajındaki değişim % 71.8 oranında entelektüel sermayenin etkisi ile açıklanmaktadır.

T istatistikleri, entelektüel sermayenin bağımlı değişkene göre doğrusallığını anlamını test eder. Entelektüel sermaye tahmin modelinde anlamlı bir doğrusallık öneme sahiptir, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin büyüklüğü beta ( $\beta$ ) katsayısından (0.847) yansıtıldığı için istatistiksel olarak anlamlıdır çünkü ilgili olasılık değeri (sig. t)  $\leq 0.01$  idi.

Bu etkinin önemi, seviye ( $\alpha \leq 0.01$ ) düzeyinde anlamlı olan hesaplanan F değeri (710.803) ile doğrulanır, bu, ilk hipotezin geçerliliğini sağlar. Değer  $0.001 < 0.005$  olduğu için, hipotez anlamlı ve kabul görmüştür (Küçük, 2016a: 245-249).

Bu bulgu, Libya devlet üniversitelerinde entelektüel sermayenin rekabet avantajı kazandırma aracı olarak önemi konusunda karar vericiler olarak akademik yöneticilere yönlendirme bakımından kanıt sağlamaktadır.

**H<sub>2</sub>: Entelektüel Sermayenin Sürekli İyileştirme üzerine istatistiki olarak anlamlı bir etkisi var.**

Bu hipotezi test etmek için entelektüel sermayenin sürekli iyileştirme üzerindeki potansiyel etkisini Tablo 4.11'da gösterildiği gibi doğrulamak için basit bir regresyon kullanılmıştır.

Tablo 4. 11. Entelektüel Sermayenin Sürekli İyileştirmeye Etkisini Test Etmeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

reg.	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	t Test	DF	F Test
IC	0.453	0.205	0.453	8.478**	279	71.872**

a. Bağımlı Değişken: sürekli iyileştirme

b. Tahminler: (Sabit), entelektüel sermaye (\*\* P  $\leq 0.01$ )

Tablo 4.11. entelektüel sermayenin sürekli iyileştirme üzerindeki etkisini test etmek için yapılan basit regresyonun sonuçlarını göstermektedir. Yukarıdaki tabloda yer alan sonuçlara göre,  $R^2$ 'nin değeri, bağımsız değişkene (entelektüel sermaye) atfedilebilecek bağımlı değişkendeki (sürekli iyileştirme) varyasyon yüzdesini ifade eder. Buna göre, entelektüel sermaye sürekli iyileşmedeki değişimi % 20,5 oranında açıklı-amaktadır.

T istatistikleri, entelektüel sermayenin bağımlı değişkene göre doğrusallığını anlamını test eder. entelektüel sermaye tahmin modelinde anlamlı bir doğrusallık öneme sahiptir. Bağımlı değişken üzerindeki etkisinin büyüklüğü beta ( $\beta$ ) katsayısından (0.453) yansıtıldığı için istatistiksel olarak anlamlıdır, çünkü; ilgili olasılık değeri (sig. t)  $\leq 0.01$ 'dir.

Bu etkinin önemi, seviye ( $\alpha \leq 0.01$ ) düzeyinde anlamlı olan hesaplanan F değeri (71.872) ile doğrulanır, bu ikinci hipotezin geçerliliğini sağlar. Değer  $0.001 < 0.005$  olduğu için, hipotez anlamlı ve kabul görmüştür (Küçük, 2016a: 245-249).

**H3: Entelektüel sermayenin sınırsız iyileştirme uygulaması üzerine istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.**

Bu hipotezi test etmek için entelektüel sermayenin Tablo 4.12'de gösterildiği gibi sınırsız gelişme üzerindeki potansiyel etkisini doğrulamak için basit regresyon kullanılmıştır.

Tablo 4. 12. Entelektüel Sermayenin Sınırsız İyileştirmenin Uygulanmasındaki Etkisini Test Etmeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

reg.	R	$R^2$	$\beta$	t Test	DF	F Test
IC	0.831	0.691	0.831	24.974**	279	623..685**

a. Bağımlı Değişken: sınırsız gelişme

b. Tahminler: (Sabit), entelektüel sermaye (\*\*  $P \leq 0.01$ )

Tablo 4.12. entelektüel sermayenin sınırsız gelişme üzerindeki etkisini test etmek için yapılan basit regresyonun sonuçlarını göstermektedir. Yukarıdaki tabloda yer alan sonuçlara göre,  $R^2$  değeri, bağımsız değişkene (entelektüel sermaye) atfedilebilecek bağımlı değişkende (sınırsız iyileşme) varyasyon yüzdesini ifade

eder. Buna göre, entelektüel sermaye, sınırsız iyileşmedeki değişimi% 69,1 oranında açıklıyor.

t istatistikleri, entelektüel sermayenin bağımlı değişkene göre doğrusallığının anlamını test eder. Entelektüel sermaye tahmin modelinde anlamlı bir doğrusallık öneme sahiptir, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin büyüklüğünü beta ( $\beta$ ) katsayısı (0.831) ifade etmektedir. İstatistiksel olarak anlamlıdır, çünkü; ilgili olasılık değeri ( $\text{sig. t}$ )  $\leq 0.01$  çıkmıştır.

Bu etkinin önemi, seviye ( $\alpha \leq 0.01$ ) düzeyinde anlamlı olan hesaplanan F değeri (623.685) ile doğrulanır, bu üçüncü hipotezin geçerliliğini sağlar. Değer 0.001  $< 0.005$  olduğu için, hipotez anlamlı ve kabul görmüştür (Küçük, 2016a: 245-249).

**H4: Rekabet avantajı elde etmede sürekli iyileştirmenin istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.**

Bu hipotezi test etmek, sürekli iyileştirmenin Tablo 4.13'de gösterildiği gibi rekabet avantajı üzerindeki potansiyel etkisini doğrulamak için basit regresyon kullanılmıştır.

Tablo 4. 13. Sürekli İyileşmenin Rekabet Avantajına Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları

reg.	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	t Test	DF	F Test
CI	0.511	0.261	0.511	9.919**	279	98.395**

a. Bağımlı Değişken: rekabetçi avantaj

b. Tahminleri: (Sabit), sürekli iyileştirme (\*\* P  $\leq 0.01$ )

Tablo 4.13. Sürekli iyileşmenin rekabet avantajı üzerindeki etkisini test etmek için basit regresyonun sonuçlarını göstermektedir. Yukarıdaki tabloda yer alan sonuçlara göre, R<sup>2</sup>'nin değeri bağımlı değişkende (rekabet avantajı) bağımsız değişkene atfedilebilecek varyasyon yüzdesini (sürekli iyileştirme) ifade eder. Buna göre, entelektüel sermaye, rekabetçi avantajdaki değişimi % 26,1 oranında açıklamaktadır.

T istatistiği, sürekli iyileştirmenin bağımlı değişkene bağlı olarak lineer önemini test etmektedir. Sürekli iyileşme tahmin modelinde anlamlı bir doğrusallık öneme sahiptir. Bağımlı değişken üzerindeki etkisinin büyüklüğünü beta ( $\beta$ ) katsayısından

(0.511) yansıttığı için istatistiksel olarak anlamlıdır, çünkü; ilgili olasılık değeri (sig. T)  $\leq 0.01$  bulunmuştur.

Bu etkinin önemi, seviye ( $\alpha \leq 0.01$ ) düzeyinde anlamlı olan hesaplanan F değeri (98.395) ile doğrulanır, bu dördüncü hipotezin geçerliliğini sağlar. Değer 0.001  $< 0.005$  olduğu için, hipotez anlamlı ve kabul görmüştür (Küçük, 2016a: 245-249).

**H5: Rekabet avantajı elde etmede sınırsız iyileşmenin istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.**

Bu hipotezi test etmek için, sınırsız iyileşmenin rekabet avantajı üzerindeki potansiyel etkisini Tablo 4. 14'te gösterildiği gibi belirlemek için basit regresyon kullanılmıştır.

Tablo 4. 14. Sınırsız İyileştirmenin Rekabet Avantajına Etkisi Regresyon Analizi

reg.	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	t Test	DF	F Test
UI	0.850	0.722	0.850	26.919**	279	724.650**

a. Bağımlı Değişken: rekabetçi avantaj

b. Tahminleri: (Sabit), sınırsız gelişme (\*\* P  $\leq 0.01$ )

Tablo 4.14. Sınırsız iyileştirmenin rekabet avantajı üzerindeki etkisini test etmek için basit regresyonun sonuçlarını göstermektedir. Yukarıdaki tabloda yer alan sonuçlara göre, R<sup>2</sup>'nin değeri, bağımlı değişkende (rekabet avantajı) bağımsız değişkene (sınırsız iyileştirme) atfedilebilecek varyasyon yüzdesini ifade eder. Buna göre, sınırsız iyileşme, rekabet avantajındaki değişimi % 72,2'lik bir oranda açıklamaktadır.

t istatistikleri, bağımlı değişkene bağlı olarak sınırsız iyileştirmenin doğrusallık önemini test etmektedir. Sınırsız gelişme tahmin modelinde anlamlı bir doğrusallık öneme sahiptir Bağımlı değişken üzerindeki etkisinin büyüklüğü beta ( $\beta$ ) katsayısından (0.850) görülmektedir. İstatistiksel olarak anlamlıdır, çünkü; ilgili olasılık değeri (sig. T)  $\leq 0.01$ 'dir.

Bu etkinin önemi, seviye ( $\alpha \leq 0.01$ ) düzeyinde anlamlı olan hesaplanan F değeri (724.650) ile doğrulanır ve beşinci hipotezin geçerliliğini sağlar. Değer  $0.001 < 0.005$  olduğu için, hipotez anlamlı ve kabul görmüştür (Küçük, 2016a: 245-249).

#### 4.6. Tartışma

Bu çalışmada katılımcıların demografik özelliklerine yakından bakılacak olursa, katılımcıların% 75.1'inin erkek ve% 24.9'unun kadın olduğu görülmüştür. Bu, Libya toplumunun doğası gereği ve bu nedenle erkeklerin kadınlardan önce üst düzey idari pozisyonlarda üst düzey yöneticilik pozisyonlarına gelmelerini göstermektedir.

Katılımcıların deneyimine gelince üçte ikisinin (% 63.7) üniversitelerinde 6 yıldan fazla deneyimleri olduğu görülmektedir. Bu sonuç Libya devlet üniversitelerinin deneyimli çalışanları cezbediği ve sürdürdüğünü ve bu sonuç katılımcıların üniversitenin statüsünü ve çalışma ortamını tanıdığını, pozitif değerlendirdiğini göstermektedir.

Eğitim düzeyi bakımından, katılımcıların çoğu (% 84.7) lisansüstü, geri kalanları (% 15,3) lisans dereceleri almıştır. Bu, katılımcıların tuttıkları pozisyonları yansıtan sonuç, çalışanların yüksek eğitimi olduklarını göstermektedir.

Pearson korelasyon analizine gelince, çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Entelektüel sermaye değişkenindeki pozitif artışın, hem rekabet avantajını hem de toplam kalite yönetimi uygulamalarını (sürekli iyileştirme ve sınırsız iyileştirme) olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

İlk hipotez kapsamında, entelektüel sermayenin rekabet avantajı elde etmede önemli ve olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuç, Libya devlet üniversitelerinde akademik liderler tarafından entelektüel sermayenin avantajlarının ve öneminin daha iyi anlaşılmasının ve üstün bir rekabetçi pozisyon elde etmek için etkin yönetiminin bir sonucu olabilir.

Chen'e (2008) göre, çalışmasının ampirik sonuçları entelektüel sermayenin üç bileşeninin (beşeri sermaye, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye) rekabet avantajı üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, üç tür entelektüel sermayenin yükselişinin firmaların daha güçlü rekabet avantajlarına yol açtığını

göstermiştir. Bu nedenle, insan sermayesine, yapısal sermayeye ve ilişkisel sermayeye yapılan yatırım işletmeler için faydalı olduğu, üç bileşen arasında, ilişkisel sermayenin, ilişkisel sermaye ve yapısal sermaye olan diğer iki bileşene kıyasla rekabet avantajını etkilemede daha yüksek tahmine dayalı güce sahip olduğu tespit edilmiştir.

Kamukama'ya (2013) göre, çalışma üç entelektüel sermaye unsurunun Uganda'daki mikro finans kuruluşlarının rekabet avantajına önemli ölçüde katkıda bulunduğunu doğrulamaktadır. Bu çalışmada rekabet avantajındaki varyansın yüzde 44'ünü bu entellektüel sermaye unsurları oluşturmaktadır. Rekabet avantajındaki değişimin açıklanmasındaki önem sırası (standart beta değerlerine dayanarak) yapısal sermaye, beşeri sermaye ve ilişkisel sermayedir. Bu sonuç, tez çalışmasındaki bulgularla aynı çizgidedir.

Altarawneh (2017) tarafından elde edilen bulgular, entelektüel sermayenin (beşeri sermaye, ilişkisel sermaye ve yapısal sermaye) Ürdün'deki ilaç şirketlerinde rekabet avantajı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır ( $\alpha \leq 0.05$ ). Bulgular ayrıca, entelektüel sermaye yapılarının her birinin rekabet avantajı üzerinde kendi etkisinin olduğunu göstermektedir. Çalışmanın sonucu, yapılan tez çalışmasının sonucunu desteklemektedir.

Ancak, Wang ve Chang'in (2005) Tayvan'daki BT endüstrisindeki bulguları bu çalışma sonuçlarıyla bir yönüyle farklılaşmaktadır. Çalışmalarında, bütün entelektüel sermaye unsurlarının, insan sermayesi dışında, işletme performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu keşfetmişlerdir. Bu durum, insangücü veya beşeri faktörlerin performansını etkileyen başkaca unsurlarla ilişkilendirilebilir. Özellikle ucuz işgücünü performansını etkileyen daha çok bireysel ve ailevi imkânlar bunda etkili olabilir.

Bu çalışmanın sonucunu yansıtan diğer bilim adamları arasında, entelektüel sermayenin bir kuruma atfedilen görünmez varlık grubu olduğu ve firmanın rekabet gücünü en önemli şekilde etkilediğini belirten Marr ve Schium (2001) yer almaktadır (Kamukama ve diğerleri, 2011). Literatür sonuçları, tez çalışması bulgularını bu noktada desteklemektedir.

İkinci ve üçüncü hipotez testi sonuçları entelektüel sermayenin TKY uygulamaları (sürekli iyileştirme ve sınırsız iyileştirme) üzerinde istatistiki olarak anlamlı düzeyde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir.

AL-Fayoumi (2010) AL-Fayoum (2010) çalışmasının sonuçları maddi olmayan duran varlıkların (HC, SC, RC) toplam kalite yönetimi standartları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu nedenle kamu ve özel üniversitelerde maddi olmayan duran varlıklara olan ilginin artması, toplam kalite yönetimi standartlarına olan ilginin artmasına neden olmaktadır.

Ayrıca, Anfoos (2014)) çalışmasının bulguları, entelektüel sermaye yatırımının ve Toplam Kalite Yönetiminin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar da tez bulgularıyla aynı çizgidedir.

Ghadi, Al-Tarawneh ve Al-Qatawenh (2018) çalışmasının sonuçları, entelektüel sermaye boyutlarının ve bilgi yönetimi boyutlarının toplam kalite yönetimi ticari ve İslami bankaların uygulanmasında olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ürdün'ün güney valilerinde çalışıyor. Bu, entelektüel sermaye yatırımı ve bilgi yönetiminin, bankanın toplam kalite yönetimini uygulama kabiliyetinde artışa yol açacağını göstermektedir. Entelektüel sermaye yatırımı, toplam kalite yönetimindeki toplam değişkenlerin yaklaşık 61,4'ünü tek başına yorumladığı için en büyük etkiye sahiptir. Bu sonuç bizim çalışmamızla aynı doğrultudadır.

Dördüncü ve beşinci hipotezler olarak, Libya devlet üniversitelerinde rekabet avantajı elde etmede TKY uygulamalarının (sürekli iyileştirme ve sınırsız iyileştirme) uygulanmasının önemli ve olumlu bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Bu, üniversitelerin ürün ve hizmetlerini geliştirme ve büyütme ve pazarda harika bir CA elde etmek ve kârlarını en üst düzeye çıkarmak ve pazardaki konumlarını arttırmak için kalitelerini artırma konusundaki istekliliğinden kaynaklanmaktadır.

Bu bulgular, Daft (1991) tarafından yapılan ve Korankye (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların bulgularını doğrulamaktadır.

Bu bulgu, TKY uygulamalarının kuruluşlar arasında benimsenme derecesi ile elde edilen rekabet avantajları arasında güçlü bir ilişki olduğunu gösteren Douglas & Judge (2001) çalışmasının sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir.

AL-Qudah (2012) çalışmasının sonuçları, TKY uygulamalarının rekabet avantajı üzerinde bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, toplam kalite yönetimi, rekabet avantajı elde etmek için stratejik ve taktik olarak önemlidir. Bu nedenle, kuruluşların TKY uygulamalarına ve başarılı uygulamalarına bağlı olmaları gerekir. Bu sonuçlar, tez araştırması bulgularını destekler niteliktedir.

Bu bulgu, TKY uygulamalarının hem rekabet avantajı hem de kurumsal performans üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi olduğunu gösteren Munizu (2013) çalışmasının sonuçlarıyla da tutarlıdır.

Ayrıca, hizmet şirketlerinde TKY'nin rekabet baskısını azaltmaya yardımcı olduğunu ve önemli bir rekabet avantajı sağlayarak müşterileri elde tutmaya yardımcı olduğunu gösteren Korankye (2013) çalışmasının sonuçlarıyla da benzerlik söz konusudur. Bu çalışmanın sonuçları da, TKY'nin eksiksiz ve etkili bir şekilde uygulanmasının, rekabet avantajı sağlayan bir sürdürülebilirlik kaynağı olduğunu göstermiştir.

Küçük (2016b) ve Ay & Nurov (2017) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları, sınırsız iyileştirmenin organizasyon performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu ve tüm alanlardaki Kalite iyileştirme çabalarının sistematik olarak gerçekleştirilmesi neticesinde sürekli iyileşmenin ve sınırsız iyileştirmenin gerçekleşeceğini ortaya koymuştur. Bu iyileşme uygulamaları, örgütsel performansın artmasıyla sonuçlanır. Bu sonuç tez çalışması bulgularıyla aynı doğrultuda sonuçlar ortaya koymaktadır.

#### **4.7. Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışmada, Libya devlet üniversitelerinde entelektüel sermayenin (HC, SC, RC) rekabet avantajı ve toplam kalite yönetimi uygulamalarına (CI, UI) olan etkisini araştırmak amaçlanmıştır. 280 kişi akademik yönetici (dekanlar, bilimsel ve idari bölüm başkanları) üzerinden anket yöntemiyle veriler toplanmıştır.

Araştırmacı, hipotez testinin sonuçları aracılığıyla bir dizi sonuca varmıştır:

Kamu üniversitelerinde rekabet avantajı elde etmek için entelektüel sermayenin boyutlarına (insan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye) göre önemli bir etkisi vardır. Bu, ilk hipoteze paraleldir.

Devlet üniversitelerinde devlet entelektüel sermayesinin boyutlarının (insan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye) sürekli iyileşmeye, anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu, ikinci ana hipoteze paraleldir.

Entelektüel sermayenin (insan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye), devlet üniversitelerinde sınırsız iyileşmeye yönelik boyutları bakımından önemli bir etkisinin varlığı tespit edilmiştir. Bu, üçüncü hipoteze paraleldir.

Sürekli İyileştirmenin kamu üniversitelerinde rekabet avantajı sağlama yönünde önemli bir etkisinin varlığı ortaya konmuştur. Bu dördüncü hipotez ile aynı doğrultuda bir değerlendirme sunmaktadır.

Kamu üniversitelerinde rekabet avantajı elde etmek için Sınırsız İyileştirmenin önemli bir etkisinin varlığı belirlenmiş, bu da; beşinci hipotez ile paralellik arz etmektedir.

Çalışmanın bulgularına dayanarak ve hipotez testinin sonuçları dikkate alınarak, birkaç öneride bulunmak mümkündür:

\* Devlet Üniversitelerinin performanslarının iyileştirilmesindeki önemi ve organizasyonel yapıların geliştirilmesi ve esnek kullanımıyla uzun vadeli mükemmellikleri nedeniyle, incelenen üniversitelerdeki entelektüel sermayeye (HC, SC, RC) dikkat etmek gerekir.

\* Dış müşterilerle ilişkileri geliştirmenin yanı sıra kurum kültürünün yerleştirilmesi ve güçlendirilmesi önemlidir.

\* Üniversitelerin, genel olarak toplam kalite yönetimi uygulamalarının performansını ve geliştirilmesini etkilemesinden dolayı, üniversitedeki karar vericiler ve personel arasında periyodik toplantılar yapılması bir ihtiyaç olarak ele alınarak herkesin kararlara katılımı sağlanabilir.

\* Kalitenin, üniversitenin öncelikli meselesi olarak Kabul edilmesi önem arz etmektedir.

\* Ürün ve hizmetlerine katma değer sundukları ve müşterileriyle imajlarını geliştirdikleri için, rekabetçi hizmet sunmayı garanti eden operasyonlarında sürekli iyileştirme ve sınırsızlık iyileşme üzerine çalışma yapılabilir.

- \* Toplam kalite yönetimi uygulamalarına (CI ve UI) olan ilgiyi artırmak, araştırılmakta olan üniversitelerde ayrımcılık ve yanıtlanma hızını arttırmada büyük ve önemli bir rol oynar. Bu, bu üniversitelerin, toplam kalite yönetimi uygulamalarının varlığında, yeni fikirlere veya eski fikirlerin geliştirilmesine yol açan bir değişken olması durumunda büyük katkılara erişmelerini sağlayacaktır.
- \* Müşterilerle ilişkilerini iyileştirmek, müşterilerin ihtiyaçları belirlemek, takip etmek ve memnuniyet seviyesini ölçmek ve pazardaki rekabet avantajına yönelik sadakat ve bağlılığı korumak için müşterileri ile ilişkilerin yönetilmesi sürecini kolaylaştırmak amacıyla tasarlanmış bilgi sistemlerinin kurulması üzerinde çalışılması gerekliliği.
- \* Üniversitelerin pazar payının genişlemesine katkıda bulunacak şekilde iyileştirilmesi ve güçlü yönlerinin en üst düzeye çıkarılması ve bunların zorluklarla başa çıkmalarını mümkün kılması ve böylece rekabet dünyasında hayatta kalması için iyi uygulamaların takip edilmesi önemlidir.
- \* Üniversite eğitimi dünyasında iyi uygulamalara sahip üniversitelerin kurumsal kültürünü güçlendirmesi, kurumsal mükemmellik kültürünü esas alan uygulamalar benimsemesi yararlı olacaktır.
- \* Müşteriler durumundaki öğrenciler üniversitelerin artan pazar payının ana kaynağı olduğundan, üniversitelerin yeni yöntemler geliştirmek ve sürdürmek için müşterilerinden yorumlar ve geri bildirimler alarak bilgi süreçlerinde sürekli ve sınırsız iyileştirme yapmaları gerekir.
- \* Rekabet avantajları elde etmeye olan ilgi, araştırmaya katılan üniversitelerin, rakiplerine kıyasla farklı sistemleri için performanslarının etkinliğine yol açmakta ve uzun süre piyasaya üstün değer katmakta, müşteri (öğrenci) sayısının artmasına katkıda bulunmaktadır. Yerel ve küresel düzeyde kar elde etmek ve rekabetçi bir güç kazanmak için rekabet avantajı sağlayacak uygulamaların tespiti ve uygulanması yararlı olacaktır.
- \* İnsan kaynaklarına göre rekabet avantajı elde etmek isteyen kuruluşların iç çevrelerinde sürekli ve sınırsız iyileştirmeler yapmaları, özellikle farklı işte çalışan bireyler arasında pozitif etkileşimin temellerini oluşturmaya dayanan iş-yaşam kalitesine odaklanan kalkınma programları geliştirmeleri gerekmektedir.

\* İnsan kaynaklarının iyileştirilmesi için bir yandan politikalar ve düzenlemeler öte yandan, çalışanların işlevsel, psikolojik ve sosyal rolleri arasında bir denge oluşturmalarının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Abdulai, M., Kwon, Y., & Moon, J. (2012). *Intellectual Capital and Firm Performance: An Empirical Study of Software Firms in West Africa*. The African Journal of Information Systems, 4(1), 1–31.
- Abdulhadi, M. A. (2017). *The Role Of The Intellectual Capital In Institutional Performance Quality In The Educational Program Of United Nation Relief And Work Agency For Palestine Refugees ( UNRWA ) In Gaza Strip*. Management & Politics Academy for Postgraduate Studies & AL-Aqsa University-Gaza.
- Abdullah, N., & Kotara, A. (2019). *The Impact of Unlimited Improvement on Achieving Competitive Advantage: A Field Study in Libyan Public Universities*. The International New Issues In SOcial Sciences, 2(7), 125–142.
- Abdullah, S., Musa, C. I., & Azis, M. (2017). *The Effect of Organizational Culture on Entrepreneurship Characteristics and Competitive Advantage of Small and Medium Catering Enterprises in Makassar*, 7(2), 409–414.
- Abou-moghli, A. A., Al Abdallah, G. M., & Al Muala, A. (2012). *Impact of Innovation on Realizing Competitive Advantage in Banking Sector in Jordan*. American Academic & Scholarly Research Journal, 4(5).
- Abrunhosa, A., & Moura E Sá, P. (2008). *Are TQM Principles Supporting Innovation In The Portuguese Footwear Industry? Technovation*, 28(4), 208–221. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.08.001>
- Akyüz, Y. (2013). *Methods For Measuring Of Intellectual Capital : An Application Of Ceramics Sector Companies Listed In Borsa Istanbul ( BIST )*. International Journal Of Business And Social Science, 4(11), 151–160.
- AL-Fayoumi, A. M. (2010). *The Impact Of Intangible Assets In Achieving Competitive Advantage In Light Of The Adoption Of Total Quality Management Standards Comparative Study”, Comparison Study On A Sample Of The Jordanian Public And Private Universities*. Master Thesis, Department Of Business Administration, College Of Business, University Of The Middle East, Jordan.
- AL-Qudah, K. A. M. (2012). *The Impact Of Total Quality Management On Competitive Advantage Of Pharmaceutical Manufacturing Companies In Jordan*. Perspectives Of Innovations, Economics & Business, 12(3), 76–85.
- Altarawneh, I. (2017). *Effect Of Intellectual Capital On Competitive Advantage In The Jordanian Pharmaceutical Companies*. European Journal Of Business And Management, 9(5), 39–53.
- Alwadi, M. H., & Al-Zoubi, A. F. (2011). *The Requirements Of Total Quality Management As A Tool For Achieving Competitive Advantage In Jordanian*

- Universities (Analytical Study)*. Arab Journal For Quality Assurance In Higher Education, 4(8).
- Anfoos, S. *The Impact Of Intellectual Capital Investment On Total Quality Management An Empirical Study Of Customs Affairs, Dissertation Master Unpublished, Applied Scienc University, Kingdom Of Bahrain §* (2014).
- Anh, P. C., & Matsui, Y. (2006). *An Empirical Analysis Of Quality Management Practices In Japanese Manufacturing Companies*. Proceedings Of The 11th Annual Conference Of Asia Pacific Decision Sciences Institute, 126–137.
- Antony, J., Leung, K., Knowles, G., & Gosh, S. (2002). *Critical Success Factors Of TQM Implementation In Hong Kong Industries*. International Journal Of Quality & Reliability Management, 19(5), 55–66. <https://doi.org/10.1108/09544780210416702>
- Ay, O., & Nurov, G. (2017). *Impact Of Unlimited Improvement On Organization Performance: An Application*. The International New Issues In Social Sciences, 4(4), 89–95.
- Bacdayan, P. (2001). *Quality Improvement Teams That Stall Due To Poor Project Selection: An Exploration Of Contributing Factors*. Total Quality Management, 12(5), 589–598. <https://doi.org/10.1080/09544120120060079>
- Baldwin, J. R., & Johnson, J. (1996). *Business Strategies In More- And Less-Innovative Firms In Canada*. Research Policy, 25(5), 785–804.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources And Sustained Competitive Advantage*. Journal Of Management, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2001). *Is The Resource-Based “View” A Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes*. Academy Of Management, 26(1), 41–56.
- Benshina, K. (2018). *The Relationship Between Unlimited Improvement And Business Performance*. Theinternational New Issues In Social Sciences Journal, 6(1), 85–94.
- Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). *An Evolutionary Model Of Continuous Improvement Behaviour*. Technovation, 21(2), 67–77.
- Bhanawat, S. S., & Bhanawat, N. (2011). *Indian Pharmaceutical Industry: Measurement And Analysis Of Intellectual Capital, 1*(3).
- Bontis, N. (1998). *Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures And Models*. Management Decision, 36(2), 63–76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
- Bontis, N. (1999). *Managing Organizational Knowledge By Diagnosing Intellectual Capital: Framing And Advancing The State Of The Field*. Int. J. Technology Management, 18(5–8), 433–463. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1999.002780>
- Bontis, N. (2001). *A Ssessment K Knowledge A Ssets: A Review Of The Models Used*

- To Measure Intellectual Capital*. International Journal Of Management Reviews, 3(1), 41–60. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00053>
- Bontis, N. (2003). *Intellectual Capital Disclosure In Canadian Corporations*. Journal Of Human Resource Costing & Accounting, 7(1), 9–20. <https://doi.org/10.1108/Eb029076>
- Bontis, N. (2004). *National Intellectual Capital Index : A United Nations Initiative For The Arab Region*. Journal Of Intellectual Capital, 5(1), 13–39. <https://doi.org/10.1108/14691930410512905>
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). *The Knowledge Toolbox:: A Review Of The Tools Available To Measure And Manage Intangible Resources*. European Management Journal, 17(4), 391–402. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00019-5)
- Bontis, N., & Fitz-Enz, J. (2002). *Intellectual Capital ROI: A Causal Map Of Human Capital Antecedents And Consequents*. Journal Of Intellectual Capital, 3(3), 223–247. <https://doi.org/10.1108/14691930210435589>
- Bontis, N., Keow, W. C. C., & Richardson, S. (2000). *Intellectual Capital And Business Performance In Malaysian Industries*. The Journal Of Intellectual Capital, 1(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/14691930010324188>
- Bradley, K. (1997). *Intellectual Capital And The New Wealth Of Nations*. Business Strategy Review, 8(1), 53–62.
- Brooking, A. (1997). *The Management Of Intellectual Capital*. Long Range Planning, 30(3), 364–365.
- Bucheli, V., Diaz, A., Calderon, J. P., Lemoine, P., Valdivia, J. A., Villaveces, J. L., & Zarama, R. (2012). *Growth Of Scientific Production In Colombian Universities : An Intellectual Capital-Based Approach*. Scientometrics, 91(2), 369–382. <https://doi.org/10.1007/S11192-012-0627-7>
- Bukh, P. N. (2003). *Commentary The Relevance Of Intellectual Capital Disclosure: A Paradox?*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 16(1), 49–56. <https://doi.org/10.1108/09513570310464273>
- Bulankulama, S. W. G. K., & Khatibi, A. (2014). *A Theoretical Approach To The Competitive Advantage Moderating Effects Of Strategies ; Innovation And IT*. International Journal Of Science And Research (IJSR), 3(6), 2012–2015.
- Burden, R., & Proctor, T. (2000). *Creating A Sustainable Competitive Advantage Through Training*. International Journal, 90–96.
- Carroll, R. F., & Tansey, R. R. (2000). *Intellectual Capital In The New Internet Economy Its Meaning , Measurement And Management For Enhancing Quality*. Journal Of Intellectual Capital, 1(4), 296–311.
- Chang, C., & Lee, Y. (2012). *Verification Of The Influences Of Intellectual Capital Upon Organizational Performance Of Taiwan-Listed Info-Electronics Companies With Capital Structure As The Moderator*. The Journal Of

- International Management Studies, 7(1), 80–92.
- Chang, H. (2005). *The Influence Of Continuous Improvement And Performance Factors In Total Quality Organization*. *Total Quality Management*, 16(3), 413–437. <https://doi.org/10.1080/14783360500053790>
- Chen, C., Leu, J., & Chiou, C. (2006). *The Impact Of E-Supply Chain Capability On Competitive Advantage And Organizational Performance*. *International Journal Of Electronic Business Management*, 4(5), 419–427.
- Chen, Y. (2008). *The Positive Effect Of Green Intellectual Capital On Competitive Advantages Of Firms*. *Journal Of Business Ethics*, 77(3), 271–286. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9349-1>
- Chi, T., Kilduff, P. P. D., & Gargeya, V. B. (2009). *Alignment Between Business Environment Characteristics, Competitive Priorities, Supply Chain Structures, And Firm Business Performance*. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 58(7), 645–669. <https://doi.org/10.1108/17410400910989467>
- Córcoles, Y. R. (2012). *Towards Improved Information Disclosure On Intellectual Capital*. *Global Journal Of Human Social Science*, 12(5), 1–16. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2000.002892>
- Cousins, P. D. (2005). *The Alignment Of Appropriate Firm And Supply Strategies For Competitive Advantage*. *International Journal Of Operations And Production Management*, 25(5), 403–428. <https://doi.org/10.1108/01443570510593120>
- Coyne, K. P. (1986). *Sustainable Competitive Advantage- What It Is, What It Isn't*. *Business Horizons*, 29(1), 54–61.
- Curado, C., & Bontis, N. (2007). *Managing Intellectual Capital : The MIC Matrix*. *Int. J. Knowledge And Learning*, 3(2), 316–328. <https://doi.org/10.1504/IJKL.2007.015558>
- Das, A. (2001). *Towards Theory Building In Manufacturing Flexibility*. *International Journal Of Production Research*, 39(18), 4153–4177. <https://doi.org/10.1080/00207540110072281>
- Dewi, K., Young, M., & Sundari, R. (2014). *Firm Characteristics And Intellectual Capital Disclosure On Service Companies Listed In Indonesia Stock Exchange Period 2008-2012*. *Merit Research Journal Of Accounting, Auditing, Economics And Finance*, 2(2), 22–35.
- Dilworth, J. B. (1992). *Operations Management : Design , Planning , And Control For Manufacturing And Services*. New York, NY: Mcgraw-Hill.
- Douglas, T. J., & Judge, W. (2001). *Total Quality Management Implementation And Competitive Advantage: The Role Of Structural Control And Exploration*. *Academy Of Management*, 44(1), 158–169.
- Edvinson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Companys*

- True Value By Finding Its Hidden Brainpower* (1st Ed.). New York: Harperbusiness.
- Edvinsson, L. (2000). *Some Perspectives On Intangibles And Intellectual Capital 2000*. *Journal Of Intellectual Capital*, 1(1), 12–16. <https://doi.org/10.1108/14691930010371618>
- El-Bannany, M. (2008). *A Study Of Determinants Of Intellectual Capital Performance In Banks : The UK Case*. *Journal Of Intellectual Capital*, 9(3), 487–498. <https://doi.org/10.1108/14691930810892045>
- Eppler, M. J. (2001). *Making Knowledge Visible Through Intranet Knowledge Maps : Concepts , Elements , Cases*. In *Proceedings Of The 34th Hawaii International Conference On System Sciences* (Vol. 00, Pp. 1–10).
- Fahy, J. (2000). *Competitive Advantage Section 1 : A Capabilities Driven Perspective The Resource-Based View Of The Firm : Some Stumbling- Blocks On The Road To Understanding Sustainable Competitive Advantage*. *Journal Of European Industrial Training*, 24(2), 94–104.
- Ghadi, M. Y., Al-Tarawneh, N. K., & Al-Qatawenh, A. S. (2018). *The Interactional Effects Of Intellectual Capital And Knowledge Management On Applying Total Quality Management (TQM): A Field Study On Commercial And Islamic Banks Working In Southern Governorates Of Jordan*. *Mu'tah Lil-Buhuth Wad-Dirasat, Humanities And Social Sciences Series Journal*, 33(4), 13–38.
- Ghorbani, M., Mofareidi, B., & Bashiriyan, S. (2012). *Study Of The Relationship Between Intellectual Capital Management And Organizational Innovation In The Banks*. *African Journal Of Business Management*, 6(15), 5208–5217. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2298>
- Gilaninia, S., & Matak, A. A. (2012). *Examination Of Relationship Between Intellectual Capital And The Small Business Enterprises Performance In Guilan Province*. *Journal Of Basic And Applied Scientific Research*, 2(3), 2291–2297.
- Goldin, C. (2016). *Human Capital. Heidelberg, Germany: Handbook Of Cliometrics*.
- Gottschalg, O., & Zollo, M. (2007). *Interest Alignment and Competitive Advantage*. *Academy Of Management Review*, 32(2), 418–437.
- Grütter, A. W., Field, J. M., & Faull, N. H. B. (2002). *Work Team Performance Over Time : Three Case Studies Of South African Manufacturers*. *Journal Of Operations Management*, 20, 641–657.
- Gunnigle, P., & Moore, S. (1994). *Linking Business Strategy And Human Resource Management: Issues And Implications*. *Personnel Review*, 23(January), 63–84.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). *Total Quality Management: Empirical, Conceptual, And Practical Issues*. *Administrative Science Quarterly*, 40, 309–342.
- Harrison, S., & Sullivan, P. H. (2000). *Profiting From Intellectual Capital: Learning*

- From Leading Companies*. *Journal Of Intellectual Capital*, 1(1), 33–46.  
<https://doi.org/10.1108/00197850010372232>
- Hasan, A. I. S. (2017). *The Impact Of Total Quality Management Practices On Achieving Competitive Advantage: A Field Study In Jordanian Pharmaceutical Companies*. Middle East University.
- Hendersons, S. ., Wamidass, P. M., & Byrd, T. (2004). *Empirical Models Of The Effect Of Integrated Manufacturing On Manufacturing Performance And Return On Investment*. *International Journal Of Production Research*, 42(10), 1933–1954. <https://doi.org/10.1080/00207540310001645138>
- Hersh, A. M., Aladwan, K., & Aburoub, A. ' Ti S. (2011). *Effect Of Applying Quality Fundamentals On The Performance Of Airline Companies Working In The Jordanian Market : Field Study*. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(4), 240–253. <https://doi.org/10.1057/Dbm.2011.23>
- Hoang, D. T., Igel, B., & Laosirihongthong, T. (2010). *Total Quality Management ( TQM ) Strategy And Organisational Characteristics : Evidence From A Recent WTO Member*. *Total Quality Management*, 21(9), 931–951.
- Huang, Y. C., & Wu, Y. C. J. (2010). *Intellectual Capital And Knowledge Productivity: The Taiwan Biotech Industry*. *Management Decision*, 48(4), 580–599. <https://doi.org/10.1108/00251741011041364>
- Hunter, L., Webster, E., & Wyatt, A. (2005). *Measuring Intangible Capital: A Review Of Current Practice*. *Australian Accounting Review*. <https://doi.org/10.1111/J.1835-2561.2005.Tb00288.X>
- Inkinen, H. (2015). *Review Of Empirical Research On Intellectual Capital And Firm Performance*. *Journal Of Intellectual Capital*, 16(3), 518–565. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2015-0002>
- Javornik, S., Marc, M., & Tekavčič, M. (2012). *The Efficiency Of Intellectual Capital Investments As A Potential Leading Indicator*. *International Business & Economics Research Journal*, 11(5), 535–558.
- Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A. R., & Rabeh, H. A. D. (2015). *Total Quality Management Performance In Multinational Companies: A Learning Perspective*. *The TQM Journal*, 27(3), 328–340.
- Jurczak, J. (2008). *Intellectual Capital Measurement Methods*, 1(1), 37–45.
- Kahreh, M. S., Hashemi, A., & Ahmadi, H. (2011). *Achieving Competitive Advantage Through Empowering Employees : An Empirical Study*. *For East Journal Of Psychology And Business*, 3(2), 26–37.
- Kamukama, N. (2013). *Intellectual Capital: Company's Invisible Source Of Competitive Advantage*. *Competitiveness Review*, 23(3), 260–283. <https://doi.org/10.1108/10595421311319834>
- Kamukama, N., Ahiauzu, A., & Ntayi, J. M. (2011). *Competitive Advantage: Mediator Of Intellectual Capital And Performance*. *Journal Of Intellectual*

- Capital, 12(1), 152–164. <https://doi.org/10.1108/14691931111097953>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Measuring The Strategic Readiness Of Intangible Assets - HBR*. Org Measuring The Strategic Readiness Of Intangible Assets. Organization, 1–9. <https://doi.org/Article>
- Khanna, V. K. (2015). *5 “ S ” And TQM Status In Indian Organizations*. The TQM Journal, 21(5), 486–501. <https://doi.org/10.1108/17542730910983407>
- Koh, T. Y. (2008). *Organizational Culture And TQM Implementation In Construction Firms In Singapore*. Construction Management And Economics, 26(3), 237–248. <https://doi.org/10.1080/01446190701874397>
- Kong, E., & Prior, D. (2008). *An Intellectual Capital Perspective Of Competitive Advantage In Nonprofit Organisations*. International Journal Of Nonprofit And Voluntary Sector Marketing, 13(2), 119–128. <https://doi.org/10.1002/Nvsm>
- Korankye, A. A. (2013). *Total Quality Management ( TQM ): A Source of Competitive Advantage . A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana*. International Journal Of Asian Social Science, 3(6), 1293–1305.
- Kovach, J. V., Cudney, E. A., & Elrod, C. C. (2011). *The Use Of Continuous Improvement Techniques : A Survey-Based Study Of Current Practices*. International Journal Of Engineering, Science And Technology, 3(7), 89–100. <https://doi.org/10.4314/Ijest.V3i7.7S>
- Küçük, O. (2016a). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Küçük, O. (2016b). *Toplam Kalite Yönetimi, Seçkin Yayıncılık*, Ankara.
- Küçük, O., (2017) *Kalite Kontrolü Ve Kalite Güvence Sistemleri*, 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara,.
- Küçük, O. (2019). *Lojistik İlkeleri Ve Yönetimi, Seçkin Yayıncılık*, Ankara.
- Küçük, O. (2011). *Toplam Kalite Yönetiminde Yeni Bir Uygulama: Sınırsız İyileşme* (Vol. 4, Pp. 257–268). İstanbul: 11.Üretim Araştırmaları Sempozyumu.
- Küçük, O., Küçük, N., *Sınırsız İyileşmenin Örgüt Performansına Etkisi: Bir Uygulama*, 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Konya, 10-12 Mayıs 2012, 769-775.
- Kumar, R., Garg, D., & Garg, T. K. (2009). *Total Quality Management In Indian Industries : Relevance , Analysis And Directions*. The TQM Journal, 21(607–622). <https://doi.org/10.1108/17542730910995873>
- Lakhal, L., Pasin, F., & Limam, M. (2006). *Quality Management Practices And Their Impact On Performance*. International Journal Of Quality & Reliability Management, 23(6), 625–646. <https://doi.org/10.1108/02656710610672461>
- Lakhal Lassaad, Pasin, F., & Limam, M. (2006). *Quality Management Practices And Their Impact On Performance*. International Journal Of Quality & Reliability

- Management, 23(6), 625–646. <https://doi.org/10.1108/02656710610672461>
- Leis, J. A., & Shojanian, K. G. (2017). *A Primer On PDSA : Executing Plan – Do – Study – Act Cycles In Practice , Not Just In Name*. *BMJ Qual Saf*, 26(7), 572–577. <https://doi.org/10.1136/Bmjqs-2016-006245>
- Lemieux, V. (1996). *The Use Of Total Quality Management In A Records Management Environment*. *Information Management*, 30(3), 28.
- Li, J., Pike, R., & Haniffa, R. (2006). *Intellectual Capital Disclosures In Corporate Annual Reports: A European Comparison*. Working Paper Series.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). *The Impact Of Supply Chain Management Practices On Competitive Advantage And Organizational Performance*. *The International Journal Of Management Science*, 34, 107–124. <https://doi.org/10.1016/J.Omega.2004.08.002>
- Locke, E. A., & Jain, V. K. (1995). *Organizational Learning and Continuous Improvement Ovement*. *The International Journal Of Organizational Analysis*, 3(1), 45–68.
- Lönnqvist, A., & Mettänen, P. (2005). *Criteria Of Sound Intellectual Capital Measures. Business Performance Measurement, Intellectual Capital: Valuation Models*, (September), 97-120.
- Löthgren, A. (1999). *The Legal Protection Of Structural Capital*. School Of Economics And Commercial Law Gothenburg University.
- Ma, H. (1999). *Creation And Preemption For Competitive Advantage*. *Management Decision*, 37(3), 259–266.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic Management*.
- Marin-Garcia, J. A., Pardo, M., & Bonavia, T. (2007). *Longitudinal Study Of The Results Of Continuous Improvement In An Industrial Company*. *Team Performance Management*, 14(1/2), 56–69. <https://doi.org/10.1108/13527590810860203>
- Marr, B., & Moustaghfir, K. (2005). *Defining Intellectual Capital : A Three-Dimensional Approach*. *Management Decision*, 43(9), 1114–1128. <https://doi.org/10.1108/00251740510626227>
- Martín- De- Castro, G., Emilio Navas- López, J., López- Sáez, P., & Alama-Salazar, E. (2006). *Organizational Capital As Competitive Advantage Of The Firm*. *Journal Of Intellectual Capital*, 7(3), 324–337. <https://doi.org/10.1108/14691930610681438>
- Mathur, G., Jugdev, K., & Shing Fung, T. (2007). *Intangible Project Management Assets As Determinants Of Competitive Advantage*. *Management Research News*, 30(7), 460–475.
- Mohamed, I. A. H. (2017). *Methods Of Measuring Intellectual Capital And The Efficiency Of Investment It : Advantages & Disadvantages . Analytical*

- Comparative Study. Imperial Journal Of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 3(2), 1083–1092.
- Mora, J. N. C. (2014). *Continuous Improvement Strategy*. *European Scientific Journal*, 10(34), 117–126.
- Motwani, J. (2001). *Measuring Critical Factors Of TQM*. *The TQM Magazine*, 5(2), 27–30.
- Munizu, M. (2013). *The Impact Of Total Quality Management Practices Towards Competitive Advantage And Organizational Performance : Case Of Fishery Industry In South Sulawesi Province Of Indonesia The Impact Of Total Quality Management Practices Towards Competitive Advantage*. *Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences*, 7(1), 184–197.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). *Capital , Social Capital , Intellectual Capital, And Organizational Advantage*. *Academy Of Management Review*. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Nilsson-Witell, L., Antoni, M., & Dahlgaard, J. J. (2005). *Continuous Improvement In Product Development Improvement Programs And Quality Principles*, 22(8), 753–768.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company Kapitel 1 : Introduction To Knowledge In Organizations. Knowledge Creation Diffusion Utilization*, 1–8.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management And Operational Excellence Text With Cases (Fourth)*.
- Omerzel, D. G., & Gulev, R. E. (2011). *Knowledge Resources And Competitive Advantage*. *International Research Journal: Winter 2011*, 9(4), 335–354. Retrieved From [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/9\\_335-354.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/9_335-354.pdf)
- Ooi, K. (2009). *TQM And Knowledge Management: Literature Review And Proposed Framework*. *African Journal Of Business Management*, 3(11), 633–643. <https://doi.org/10.5897/AJBM09.196>
- Pan, S. L., & Scarbrough, H. (1999). *Knowledge Management In Practice: An Exploratory Case Study*. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 359–374. <https://doi.org/10.1080/095373299107401>
- Pekovic, S., & Galia, F. (2009). *Technovation From Quality To Innovation : Evidence From Two French Employer Surveys*. *Technovation*, 29(12), 829–842. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.08.002>
- Pew Tan, H., Plowman, D., & Hancock, P. (2008). *The Evolving Research On Intellectual Capital*. *Journal Of Intellectual Capital*, 9(4), 585–608. <https://doi.org/10.1108/14691930810913177>
- Phan, A. C., Abdallah, A. B., & Matsui, Y. (2011). *Quality Management Practices And Competitive Performance: Empirical Evidence From Japanese*

- Manufacturing Companies*. International Journal Of Production Economics, 133(2), 518–529. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.01.024>
- Porter, M. E. (1979). *The Structure Within Industries And Companies ' Performance*. The Review Of Economics And Statistics, 61(2), 214–227.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York, NY.
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *The Link Between Competitive Advantage And Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review, 84(12), 78–92.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence Of The Corporation* *TT* -. Harvard Business Review TA -, 68(3), 79.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). *The Relationship Between TQM Practices, Quality Performance, And Innovation Performance*. International Journal Of Quality & Reliability Management, 20(8), 901–918. <https://doi.org/10.1108/02656710310493625>
- Rastogi, P. N. (2003). *The Nature And Role Of IC: Rethinking The Process Of Value Creation And Sustained Enterprise Growth*. Journal Of Intellectual Capital, 4(2), 227–248. <https://doi.org/10.1108/14691930310472848>
- Reed, R., Lemak, D. J., & Mero, N. P. (2000). *Total Quality Management And Sustainable Competitive Advantage*. Journal Of Quality Management, 5, 5–26. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(00\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00010-9)
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). *Defining Quality: Alternatives And Implications*. Academy Of Management Review, 19(3), 419–445.
- Riahi-Belkaoui, A., & Riahi-Belkaoui, A. (2003). *Intellectual Capital And Firm Performance Of US Multinational Firms A Study Of The Resource-Based And Stakeholder Views*. Journal Of Intellectual Capital, 4(2), 215–226. <https://doi.org/10.1108/14691930310472839>
- Rivkin, J. W. (2000). *Imitation Of Complex Strategies*. Management Science, 46(6), 824–844.
- Roos, G., Roos, G., Pike, S., & Fernstrom, L. (2005). *Managing Intellectual Capital In Practice*, (January 2005). Retrieved From [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Rzhfyfxmm4wc&oi=fnd&pg=PP2&dq=Managing+Intellectual+Capital+In+Practice&ots=Z\\_Z2etfcha&sig=D9terbc5ynmky4va6\\_8osigrpsw](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Rzhfyfxmm4wc&oi=fnd&pg=PP2&dq=Managing+Intellectual+Capital+In+Practice&ots=Z_Z2etfcha&sig=D9terbc5ynmky4va6_8osigrpsw)
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C., & Edvinsson, L. (1997). *Intellectual Capital : Navigating In The New Business Landscape (Aardvark E)*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS And London: Macmillan Press LTD.

- Rumelt, R. P. (2003). *What In The World Is Competitive Advantage ?* Police Working Paper, (105), 1–5.
- Sadalia, I., Irawati, N., & Syafitri, I. (2018). *The Influence Of Intellectual Capital On Competitive Advantage On Universities In Medan City*. In 1st Economics And Business International Conference 2017 (EBIC 2017). Atlantis Press.
- Salleh, A. L., & Selamat, F. (2007). *Intellectual Capital Management In Malaysian Public Listed Companies*. International Review Of Business Research Papers, 3(1), 266–278.
- Sarpong, L., & Tandoh, I. (2015). *The Role Of Strategy In A Competitive Business Environment : A Case Study Of Ecobank Ghana Limited*. European Journal Of Business And Management, 7(11), 71–84.
- Scarborough, N. M. (2010). *Essentials Of Entrepreneurship And Small Business Management* (6th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business A Skill Building Approach* (Fourth). New York, NY. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Seleim, A., & Bontis, N. (2013). *National Intellectual Capital And Economic Performance: Empirical Evidence From Developing Countries*. Knowledge And Process Management, 20(3), 131–140. <https://doi.org/10.1002/Kpm>
- Shakina, E., & Barajas, A. (2012). *The Relationship Between Intellectual Capital Quality And Corporate Performance : An Empirical Study Of Russian And European Companies*. Economic Annals, LVII(192), 79–97. <https://doi.org/10.2298/EKA1292079B>
- Shakshak, O. (2018). *Intellectual Capital And Its Impact On Achieving The Total Quality In The Libyan Organizations*. Andalus For Humanities And Social Sciences, 16(17), 187–203.
- Sharabati, A. A., Jawad, S. N., & Bontis, N. (2010). *Intellectual Capital And Business Performance In The Pharmaceutical Sector Of Jordan*, 48(1), 105–131. <https://doi.org/10.1108/00251741011014481>
- Silvi, R., & Cuganesan, S. (2006). *Investigating The Management Of Knowledge For Competitive Advantage : A Strategic Cost Management Perspective*. Journal Of Intellectual Capital, 7(3), 309–323.
- Slaus, I., & Jacobs, G. (2011). *Human Capital And Sustainability*. Sustainability, 3(1), 97–154. <https://doi.org/10.3390/Su3010097>
- Sokovic, M., Pavletic, D., & Pipan, K. K. (2010). *Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle , RADAR Matrix , DMAIC And DFSS*. Journal Of Achievements In Materials And Manufacturing Engineering, 43(1), 476–483.
- Starovic, D., & Marr, B. (2003). *Understanding Corporate Value: Managing And Reporting Intellectual Capital*. CIMA.

- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations*. New York. New York.: Doubleday. Retrieved From [Http://Scholar.Google.Com/Scholar?hl=En&As\\_Sdt=0,5&Q=Stewart+T.A+1997+-+Intellectual+Capital#0](http://Scholar.Google.Com/Scholar?hl=En&as_sdt=0,5&q=Stewart+T.A+1997+-+Intellectual+Capital#0)
- Stewart, T. A. (2013). *Intellectual Capital*. *Q Finance*, 1–4. Retrieved From [Http://Www.Qfinance.Com/Human-And-Intellectual-Capital-Best-Practice/Intellectual-Capital?Full](http://Www.Qfinance.Com/Human-And-Intellectual-Capital-Best-Practice/Intellectual-Capital?Full)
- Stovel, M., & Bontis, N. (2002). *Voluntary Turnover: Knowledge Management Friend Or Foe?* *Journal Of Intellectual Capital*, 3(3), 303–322. [Https://Doi.Org/10.1108/14691930210435633](https://doi.org/10.1108/14691930210435633)
- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2002). *The Relationship Between Management's Perception Of Total Quality Service And Customer Perceptions Of Service Quality*. *Total Quality Management*, 13(1), 69–88. [Https://Doi.Org/10.1080/09544120120098573](https://doi.org/10.1080/09544120120098573)
- Sveiby, K. (1997). *The New Organizational Wealth Managing And Measuring Intangible Assets* PREFACE Final Draft Aug 6 1996. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sydler, R., Haefliger, S., & Pruksa, R. (2014). *Measuring Intellectual Capital With Financial Figures: Can We Predict Firm Profitability?*. *European Management Journal*, 32(2), 244–259. [Https://Doi.Org/10.1016/J.Emj.2013.01.008](https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.008)
- Taie, E. S. (2014). *The Effect Of Intellectual Capital Management On Organizational Competitive Advantage In Egyptian Hospitals Head Of Nursing Administration Department*, 5(2), 160–167.
- Tanninen, K., Puumalainen, K., & Sandström, J. (2010). *The Power Of TQM: Analysis Of Its Effects On Profitability, Productivity And Customer Satisfaction*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2), 171–184.
- Tovstiga, G., & Tulugurova, E. (2009). *Intellectual Capital Practices: A Four-Region Comparative Study*. *Journal Of Intellectual Capital*, 10(1), 70–80. [Https://Doi.Org/10.1108/14691930910922905](https://doi.org/10.1108/14691930910922905)
- Tracey, M., Vonderembse, M. A., & Lim, J.-S. (1999). *Manufacturing Technology And Strategy Formulation: Keys To Enhancing Competitiveness And Improving Performance*. *Journal Of Operations Management*, 17(4), 411–428.
- Upton, D. M. (1994). *The Management Of Manufacturing Flexibility*. *California Management Review*, 36(2), 72–89.
- Verhoglyadova, N. I. (2006). *Definition And Content Interpretation Of Human Capital*. *Anale: Seria Informatică*, 4(1), 249–259.
- Viedma Marti, J. M. (2006). *ICBS – Intellectual Capital Benchmarking System ICBS – Intellectual Capital Benchmarking System* :, (34).

- Waldman, D. A. (1994). *The Contributions Of Total Quality Management To A Theory Of Work Performance*. *Academy Of Management Review*, 19(3), 510–536.
- Walsh, K., Enz, C. A., & Canina, L. (2008). *The Impact Of Strategic Orientation On Intellectual Capital Investments In Customer Service Firms*. *Journal Of Service Research*, 10(4), 300–317. <https://doi.org/10.1177/1094670508314285>
- Wang, W. Y., & Chang, C. (2005). *Intellectual Capital And Performance In Causal Models. Evidence From The Information Technology Industry In Taiwan*. *Journal Of Intellectual Capital*, 6(2), 222–236. <https://doi.org/10.1108/14691930510592816>
- Wen-Chung, W., Chien-Hung, L., & Ying-Chien, C. (2011). *Types Of Competitive Advantage And Analysis*. *International Journal Of Business And Management*, 6(5), 100–104. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p100>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management And Business Policy* (13th Ed.). Prentice Hall.
- Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2002). *Sustained Competitive Advantage : Temporal Dynamics And The Incidence And Persistence Of Superior Economic Performance*, 13(1), 81–105.
- Wu, A. (2005). *The Integration Between Balanced Scorecard And Intellectual Capital*. *Journal Of Intellectual Capital*, 6(2), 267–284. <https://doi.org/10.1108/14691930510592843>
- Zerenler, M., Hasiloglu, S. B., & Sezgin, M. (2008). *Intellectual Capital And Innovation Performance : Empirical Evidence In The Turkish Automotive Supplier*. *Journal Of Technology Management & Innovation*, 3(4), 31–40. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242008000200003>

## EK A: VERİ TOPLAMA ARACI

### Entellektüel Sermayenin Rekabet Avantajı ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Etkisi: Libya Devlet Üniversitelerinde Bir Araştırma

Değerli katılımcımız, bu araştırmanın amacı akademik bir çalışmaya veri sağlamaktır. Cevaplarınızı hissettiğiniz gibi vermeniz çok önemlidir. Araştırmanın başarısı, cevaplarınızın samimi ve içten olmalarına bağlıdır. Araştırma açısından kimliğiniz değil, cevaplarınız önemlidir. Elde edilen veriler asla kimseyle paylaşılmayacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim

Najwa Abdullah

Kastamonu Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı

najwass@yahoo.com,

#### 1. Bölüm

##### Demografik Değişkenler

#### 1- Yaş

30 dan az  30 – 40 yaş

41 – 50 yaş  51 yaş ve üzeri

#### 2- Cinsiyet

Erkek  Kadın

#### 3- Üniversitede hizmet süresi

5 yıldan az  5 – 10 yıl

11 – 15 yıl  15 yıldan fazla

#### 4- Eğitim

Yüksek okul  Lise

Yüksek lisans  Doktora

## 2. Bölüm

**Entellektüel Sermaye:** Üç ana alt boyuttan oluşmaktadır.

First: Human Capital					
Entellektüel Sermaye	Tamamen katılıyorum	katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1. Üniversite güçlü ve vizyoner bir liderliğe sahiptir					
2. Üniversite yüksek kaliteli akademik personel istihdam ediyor					
3. Akademik kadro, tam zamanlı olarak çalışan araştırmacı / eğitmenlere adanmıştır.					
4. Üniversite öğretim üyelerine öğretim ve araştırma için tam yönetici desteği sağlar					
5. Akademik personel, yüksek kaliteli öğretim sağlamak için küçük öğrenci gruplarıyla çalışır.					
6. Akademik personel araştırma yapmak için motive olur					
7. Üniversite, seçkin fakülte ve idarecileri çekme konusunda açık bir politikaya sahiptir.					
8. Üniversite çalışanlarının (profesörler ve idareciler) arasında ciro oranı düşüktür					
9. Üniversitedeki profesörler, bilimsel çalışmalarını yayınlarken çalışma yerlerini yerleştirme konusunda isteklidirler.					

2. Yapısal Sermaye					
İfadeler	Tamamen katılıyorum	katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
10. Üniversite, eğitim ve kuruluşların sürekli gelişim kültürünü destekliyor.					
11. Üniversitenin bir kaç uzmanlık alanı var					

12. Üniversite, birçok akademik merkeze katkıda bulunmaktadır.					
13. Üniversite kendi araştırma merkezlerini kurmuştur.					
14. Üniversite gerekli kütüphane ve bilgi hizmetleri sunmaktadır					
15. BT öğretim / araştırma için güvenilir altyapı desteği sağlar					
16. Üniversite fakülteleri ile bilimsel bölümleri arasındaki örgütsel ilişkiler işbirliği, entegrasyon ve deneyim alışverişi ile karakterizedir.					
17. Üniversitenin çalışma tarzı kendini yöneten takımlara odaklanıyor					

<b>3. İlişki Sermayesi</b>					
İfadeler	Tamamen katılıyorum	katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
18. Yüksek nitelikli öğrenciler üniversiteye çekiliyor					
19. Üniversite dış paydaşlara uzmanlık sunar					
20. Diğer üniversiteler ile yakın bir ortaklık kuruldu.					
21. Üniversite, bilimsel / profesyonel derneklerin bir üyesidir					
22. Üniversite akademik ağı teşvik ediyor					
23. Üniversite olumlu kamu imajını destekliyor					

## Toplam Kalite Yönetimi

Kalite İyileştirme					
Sürekli İyileşme	Tamamen katılıyorum	katılıyorum	Ne katılı yorum ne katılmıyorum	katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1. Üniversite, eğitim hizmetlerini sürekli olarak geliştirmek için açık bir politikaya sahiptir.					
2. Üniversite, tüm personelin eğitim ve idari hizmetlerini geliştirme programlarına katılımı için iddialı programlara sahiptir.					
3. Üniversitemiz, diğer kavram ve çalışma yöntemlerini tanıtmak için sunulan yoğun tekliflerle diğer üniversitelerden ayrılmaktadır.					
4. Üniversite, hizmetlerini ve eğitim programlarını ve Üniversite'nin önemli paydaşlarıyla ilişkilerini geliştirmek için iyi girişimlerde bulunur.					
5. Üniversite, verilen tüm hizmetlerin ve farklı aktörlerle ilişkilerin sürekli olarak iyileştirilmesini amaçlayan bir örgüt kültürü ile diğer üniversitelerden ayrılmaktadır.					
Sınırsız İyileşme	Tamamen katılıyorum	katılıyorum	Ne katılı yorum ne katılmıyorum	katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
6. Tüm akademik ve idari liderlik eğitime katılır					
7. Tüm akademik ve idari liderlik gelişime dahil edilmiştir.					
8. Bir bütün olarak organizasyonel yapı iyileştirmeye dahil edilmiştir.					
9. Bütün meslekler iyileştirmeye dahil					

edildi					
10. Tüm araçlar güncellemeye dahil edildi					
11. Tüm süreçler iyileştirmeye dahil edilmiştir.					
12. Tüm uygulamalar güncellemeye dahil edildi					
13. Tüm tedarikçiler geliştirmeye dahil edildi					

Rekabet Avantajı					
Farklılaşma	Tamamen katılıyorum	katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1. Üniversite, diğer üniversitelerde bulunmayan yeni programlarla diğer üniversitelerden ayrılmaktadır.					
2. Üniversite tüm fakültelerinde, bölümlerinde ve tesislerinde sıkı kalite güvence şartnamesi ve standartları uygular.					
3. Üniversite, profesörlerini, öğrencilerin diğer üniversitelerden ayıran, eğitim hizmetlerini ve hizmetlerini geliştirmek için girişimlerde bulunmalarını teşvik eder.					
4. Üniversite, profesörlerin bilimsel başarılarını arttırmak için yıllık bilimsel araştırma projeleri ve bilimsel yayınlar programına sahiptir.					
5. Üniversite, eğitim kalitesini artırmak için dünyanın dört bir yanındaki prestijli üniversitelerle işbirliği yapıyor.					
6. Üniversitenin kalite ödülleri ve farklılaşma konusunda açık bir yönü vardır.					

Cevap Hızı	Tamamen katılıyorum	katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
7. Üniversite, yeni disiplinlerde öğrencilerin ihtiyaçlarına hızla cevap verme ile karakterizedir.					
8. Üniversite, öğrencilerin ihtiyaçlarına göre zamanında hızlı cevap verme ile karakterizedir.					
9. Üniversite geçen süre zarfında, tüm akreditasyon şartlarına hızlı bir şekilde cevap vermiştir.					
10. Üniversitenin öğretim üyelerinin talep ve ihtiyaçlarına en cevap verdiğini düşünüyorum.					
11. Üniversite, eğitim ve idari süreçlerinde en son bilgi teknolojisini benimsemeye hızla yanıt vererek karakterize edilir.					
12. Üniversite, Profesörlerinin ve öğrencilerinin farklı ihtiyaçlarını karşılayan çok çeşitli bilimsel etkinliklere sahiptir.					

Bu çalışmanın tamamlanması için veri toplama aracını cevaplandırma konusunda yardımseverlik göstereceğinizi umuyorum.

Çok teşekkür ederim.

Najwa Abdullah

## EK B: ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı :** Najwa Abdullah

**Doğum Yeri ve Yılı :** Sabrata, 1976

**Medeni Hali:** Evli

**Yabancı Dili:** İngilizce & Arapça

**E-posta:** najwasas@yahoo.com



### Eğitim Durumu

**Lise :** Haziran 1994: Sabrata Lisesi

**Lisans :** Mayıs 1998, Ekonomide BSc

Zawia Üniversitesi, Libya

**Yüksek Lisans:** Mayıs 2010, Ekonomi Yüksek Lisansı, Yüksek Lisans Akademisi, Trablus, Libya

### Mesleki Deneyim

**İş Yeri:** 2000-2010, Sabrata Ortaokulunda ekonomi öğretimi.

**İş Yeri:** 2010-2014, Zawia Üniversitesi Öğretim Üyesi, Ajilat Collage, Libya

**İş Yeri:** 2014-2019, Kastamonu Üniversitesi'nde doktora öğrencisi (halen)

### Yayınları

#### Makale

1. Abdullah Najwa and Aedah Kotara (2019) The Impact of Unlimited Improvement on Achieving Competitive Advantage: A Field Study in Libyan Public Universities, *The International New Issues In Social Sciences*, 7(2), 105–124.
2. Aedah Kotara and Abdullah Najwa (2019) The Effect of Unlimited Improvement (IU) on Total Quality Management (TQM): A Case Study of The Higher Education, *The International New Issues In Social Sciences*, 7(2), 125–142.