



## İnsan Sermayesi, Yenilikçi Davranış ve Örgütsel Performans Arasındaki Etkileşim: Sektörel Bir Araştırma

Fikret SÖZBİLİR\*, Gültekin KEÇECİ\*\*

### ÖZ

Küresel rekabetin giderek arttığı günümüzde işletmeler, rakiplerine karşı rekabetçi avantaj kazanmak için sahip oldukları maddi kaynakların yanına maddi olmayan kaynakları da katmaya çalışırlar. Maddi olmayan kaynakların başında gelen insan sermayesi birikimi, örgütlerin yenilikçi iş davranışları geliştirmesinde ve sürdürülebilir performanslar gerçekleştirmesinde önemli rol oynamaktadır. Çalışmanın amacı örgütlerin bünyelerinde bulundukları entelektüel sermaye unsurlarında insan sermayesi ile yenilikçi davranışın ayrı ayrı ve birlikte örgütsel performans üzerinde etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Araştırmanın verileri, mobilya sektöründe Artvin ve Erzurum'da faaliyet gösteren firmaların 111 çalışanından anket yoluyla toplanmıştır. Toplanan veriler, SPSS 25 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada, insan sermayesi ve yenilikçi davranışın örgütsel performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu, fakat insan sermayesinin örgütsel performans üzerinden anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Sermayesi, Yenilikçi Davranış, Örgütsel Performans.

**JEL Sınıflandırması:** M1

## Interaction Between Human Capital, Innovative Behavior and Organizational Performance: A Sectoral Research

### ABSTRACT

In today's world where global competition is increasing, businesses try to add intangible resources to their tangible resources in order to gain competitive advantage against their competitors. Human capital accumulation, which is one of the intangible resources, plays an important role in providing innovative business behaviours and sustainable performance in organizations. The aim of the study is to investigate whether human capital and innovative behavior in the elements of organizations have an effect on organizational performance, separately and together. The data of the research were collected through questionnaires from 111 employees of companies operating in the furniture sector in Artvin and Erzurum. The data were analysed using the SPSS 25 statistical program. In the study, it was concluded that human capital and innovative behavior have a positive and significant effect on organizational performance, however, human capital hasn't a significant effect on organizational performance.

**Keywords:** Human Capital, Innovative Behaviour, Organizational Performance

**JEL Classification:** M1

*Geliş Tarihi / Received: 23.08.2022 Kabul Tarihi / Accepted: 29.09.2022*

\* Doç.Dr., Artvin Çoruh Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, fsozbilir08@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-2665-1795.

\*\* Öğr. Gör., Artvin Çoruh Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri MYO, Tıbbi Dökümantasyon ve Sekreterlik Programı, gkececi@artvin.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6772-081X.

## 1. GİRİŞ

XXI. yüzyılda sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin hız kazanması ile işletmeler de fiziksel güce göre zihinsel ve yetenek gücü olarak kabul edilen insan sermayesinin önemi her geçen gün daha da artmaktadır (Bozdemir, 2009). Örgütlerin bünyelerinde insan sermayesine önem vermeleri ürün ya da hizmetlerde yenilikler geliştirmelerine (Dakhli & De Clercq, 2004: 107; Leiponen, 2005; Vinding, 2006; Beugelsdijk, 2008; Schneider, Günther, & Brandenburg, 2010; Teixeira & Tavares-Lehmann, 2014; Van Uden, Knobens, & Vermeulen, 2017: 103) veya bünyelerinde var olan ama görülmeyen sorunlarının ortaya çıkarılarak çözülmesine katkıda bulunmuştur (Caloghirou, Kastelli, & Tsakanikas, 2004: 30). İnsan sermayesi ile geniş bir akıl havuzu oluşturan işletmeler yeni bilgilerin ortaya çıkmasını sağlayarak işletmeye ait her ürün ya da hizmete bir bütün olarak bakma yeteneği kazanmışlardır. İnsan sermayesinin bu şekilde yeniliği desteklemesi ile oluşan yenilikçi fikirler (Mariz-Pérez, Teijeiro-Alvarez, & García-Alvarez, 2012a; Mariz-Pérez, Teijeiro-Alvarez, & García-Alvarez, 2012b) örgütlerin geleceğine dair alacakları yeni kararlarda yol gösterici rol oynamaktadır. İnsan sermayesinin hem örgüt yapısının gelişmesinde hem de yeni ürün ya da hizmetlerin oluşmasında stratejik bir güç olan bilginin ortaya çıkarılmasında, yenilikçilik ruh ve ortak kültürün kazandırılmasında bütünleştirici bir rol oynadığı söylenmektedir (Cohen & Levinthal, 1990; Smith, Collins, & Clark, 2005; Bozdemir, 2009).

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği rekabet ortamında ayakta kalan örgütlerin ortak özelliklerinden birisi çıktılarında ve organizasyon yapılarında yaptıkları yeniliklerdir (Naktiyok, 2007). Yenilikçilikte en temel girdi olan insan sermayesi (Khatiwada & Arao, 2020) faktörünü başarılı bir şekilde değerlendiren işletmelerin pazar hâkimiyetlerinin güçlenmesi, ölçek büyüklüklerinin artması ve verimliliklerinin yükselmesi insan sermayesinin üretimde önemli bir faktör olarak kabul edilmesinin önünü açmıştır (Lundvall, 1999; Moulaert & Sekia, 2003; Seleim, Ashour, & Bontis, 2007: 789, Abhayawansa & Guthrie, 2010). Yöneticilerin sahip oldukları bilişsel yeterlikleri ve bununla oluşan güçlü insan sermayeleri ile buldukları örgütlerde performansa olumlu katkıları olmaktadır (Felicio, Couto, & Caiado, 2014: 350). İnsan sermayesinin örgütsel performansa katkısı önemlidir (Afrah, 2016: 120). Bu bakımdan, firmaların örgütsel performansa büyük etkisi olduğu düşünülen insan sermayesinin artırılması için gerekli kaynaklara yatırım yapmaları gerekir (Alnachef & Alhajjar, 2017: 1154). İnsan sermayesinin kamu sektöründe de örgütsel performansa katkısı görülmüştür (Erten & Türkmen, 2022: 261).

Örgütlerin performanslarını önemli ölçüde artırmaları ve pazar liderliğini yakalamaları için zorunlu olan değer yaratmaları ve kazançlarını artırmaları insan sermayesi ile mümkündür (Ameyaw, Peprah, & Anowue, 2019: 49). Yenilikçi iş davranışı da insan sermayesinden güç alır. Aynı zamanda yenilikçi iş davranışı çalışma performansını olumlu etkiler (Purwanto, Bernarto, Asbari, Wijayanti, & Hyun, 2020). Yenilikçi davranış kültürünün aracılığıyla çalışanlarında yenilikçi davranışlarının örgüt performansını olumlu yönde etkilediği ve bireysel performanslarında artış sağladığı görülmüştür (Yuan ve Woodman, 2010). Bu bulgulara dayanarak yönetim bilimciler ve insan kaynakları uzmanları örgütler içerisinde yenilikçi davranışın desteklenmesini tavsiye etmektedirler (De Spiegelaere, Van Gyes, Vandekerckhove & Hootegem, 2012). Örgüt bünyesinde yapılan yeniliklerin devamlılığı ve bir davranış haline getirilmesinde üst yönetimin rolü önemlidir. Yenilikçi davranışı bir kültür haline getirmiş örgütlerin bu kültürü oluşturamamış örgütlere göre daha başarılı oldukları görülmüştür (Durna, 2002; Özçer, 2005).

Örgütler açısından yüksek performansın rekabetçi üstünlük kazanmak için gerekli bir faktör olması örgütsel performansı etkileyen diğer faktörlerin belirlenmesini önemli hale getirmektedir. Literatürde insan sermayesinin örgütsel performans üzerindeki ve yenilikçi iş davranışının örgütsel performans üzerindeki etkilerine dair yeterli çalışma olup olmadığı

araştırılmıştır. Ancak, literatürde insan sermayesinin ve yenilikçi iş davranışının birlikte örgütsel performans üzerindeki etkilerine ilişkin bir araştırmaya ulaşılmamıştır. Bu çalışmada elde edilecek bulgular bu alanda bir eksikliği gidererek katkı sağlayacaktır. Bu çalışmada mobilya sektöründe çalışanların insan sermayesi birikimleri ve yenilikçi davranış özelliklerinin tespiti ve bu faktörlerin örgütsel performans üzerindeki etkisi belirlenmesi amaçlanmıştır.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. İnsan Sermayesi**

İnsan sermayesi, entelektüel sermayenin alt unsuru olmakla birlikte entelektüel sermaye olarak da ifade edilir. OECD, entelektüel sermayeyi “işletmelerin sahip olduğu örgütsel ve insan sermayesinin ekonomik değeri” olarak tanımlamıştır (Erkal, 2005). Entelektüel sermaye yapısal sermaye, insan sermayesi ve ilişki sermaye alt boyutlarından oluşmaktadır (Stewart, 1997). İnsan sermayesi, Khatiwada ve Arao (2020) tarafından “iş gücünün becerileri, bilgi ve deneyimi” olarak tanımlanmıştır. İnsan sermayesi beyin gücü ile özdeşleşmiştir (Edvinsson & Malone, 1997: 34-35; Petty & Guthrie, 2000). Örgütü meydana getiren tüm çalışanlar aslında insan sermayesi olarak nitelendirilebilir. İnsan sermayesi, çalışanların yenilikçi kapasiteleri, becerileri, deneyimleri, yetkinlikleri, bilgileri, eğitimleri, yetenekleri ve çabaları gibi maddi olmayan kaynaklar altında toplanmaktadır (Edvinsson & Malone, 1997: 34-35; Davenport & Prusak, 1998: 49; Bontis, 2001; Khalique, Shaari & Isa, 2013). İnsan sermayesi olarak belirlenen söz konusu kaynakların, işletmelerde rakiplerine karşı sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etme amacıyla değer yaratmak, etkinlik ve yenilikçi çıktılarının artışında kullanılması bakımından büyük önem taşımaktadır (Barney, 1991; Newbert, 2008; Shih, Chang & Lin, 2010; Grimaldi, & Hanandi, 2013: 7; Khatiwada & Arao, 2020). Örgütlerin sahip oldukları insan sermayesi sadece çalışanlar açısından değil yöneticileri açısından da düşünülmelidir. Yöneticiler, sahip oldukları insan sermayesi ile karşılaşılan sorunlarda hızlı karar alma ve etkin çözüm yollarının bulunmasında başarılı olacaklardır (Seleim, Ashour & Bontis, 2007; Gogan ve Draghici, 2013). Yöneticilerin insan sermayesinin düzeyini liderlik yetenekleri ile iletişim ve stratejik becerileri belirler (Bontis, 1999; Jacobsen, Hofman-Bang ve Nordby, 2005). Bilgi, beceri ve deneyim olan insan sermayesi koçluk, eğitim, personel güçlendirme, delegasyon/yetki devri ve katılımcı yönetim yoluyla geliştirilir (Ameyaw, Peprah, & Anowue, 2019: 49).

### **2.2. Yenilikçi Davranış**

Örgütlerin yenilenme hareketleri bir taraftan rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlarken diğer taraftan da performanslarını değerlendirmede önemli bir veri kaynağı olmaktadır. Latince “Innovore” kökünden gelen yenilik kavramı değiştirme, yeni yapma ve yenilenme anlamına gelmektedir (Naktiyok, 2007). Kelimenin Latince anlamında da olan bu yeni ve değişim anlamı sadece örgütlerin sundukları ürün ve hizmetler de kullandıkları teknolojiler de değil aynı zamanda örgütlerin planlamaları, yapıları ve idari sistemleri üzerinde uygulanır (Damanpour, 1996). Yenilikçi davranış, her aşamasında fikir üretme, iş birliği yapma ve uygulama gibi farklı aktiviteler ve farklı bireysel davranışları gerektiren, aynı zamanda kabul gören çok aşamalı bir süreç olarak tanımlanmıştır (Scott & Bruce, 1994: 582; Leong & Rasli, 2014: 593). Yenilikçi davranış, bireylerin yeni ve faydalı fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya prosedürlerin ilk defa ve bilinçli olarak meydana getirilmesini nasıl mümkün hale getirecekleri ile ilgilenir (Farr & Ford, 1990). Başka bir ifadeyle yenilikçi davranış, organizasyon için dinamik bir iş ortamında başarıyı mümkün kılan iş metodu veya ürün bağlamında yeni fikirler benimseme, geliştirme ve uygulamadır (Kanter, 1983; West & Farr, 1990). Son çalışmalarda, yenilikçi davranış problemi tanımlama, fikir üretme, fikri olgunlaştırma ve fikri gerçekleştirme olmak üzere dört boyutta ele

alınmıştır (de Jong & Hartog, 2010; Lukes & Stephan, 2017: 145). Yenilik hareketlerinde dikkat edilmesi gereken sadece ar-ge çalışmalarını kapsamadığıdır. Çünkü örgüt bünyesinde rutin olarak görülen günlük faaliyetlerde bile yapılan yenilik hareketleri örgütsel yapının hayatta kalması ve verimliliğinin artmasında büyük rol oynamaktadır (Janssen, 2000; Oldham & Cummings, 1996) .

Yenilik hareketlerinde üst yönetimin bilgisinin yeterli olacağı düşüncesi büyük bir yanılgıdır. Örgütler yeni düşünce ve fikir için her bir örgüt üyesinin bilgisine muhtaçtırlar (Taggar, 2002). Örgütlerde çalışma yöntemleri, teknolojik icatlar ve kaynak güvenliği hakkında yeni yöntem, icat ve alternatifler geliştiriliyorsa, çalışanların bireysel yenilikçi davranış sergilediği söylenmektedir (Yuan & Woodman, 2010).

### **2.3. Örgütsel Performans**

İnsanların ihtiyaçlarına cevap verirken kârlılığını artırıp büyümek isteyen örgütlerin bu temel hedeflere ulaşabilmeleri için şüphesiz hem örgüt içi faaliyetlerde hem de rakipleri ile olan mücadelelerinde gösterecekleri performansların kalitesi ve sürekliliği belirleyici olmaktadır (Bekmezci, Orçanlı ve Eroğluer, 2020). Rekabetçi piyasalarda örgütleri ayakta tutan kavramlardan birisi olan performans, sahip olunan maddi ve maddi olmayan tüm kaynakları etkin ve verimli kullanma becerisi olarak tanımlanmıştır (Daft, 2000). Kavrama daha geniş bir anlam kazandıran Khandawalla (1977), örgüt içerisinde bulunan birey veya bazı küçük grupların tek başlarına gösterdikleri başarının performans olarak değerlendirilemeyeceğini, ancak bireylerin ve küçük grupların bir araya gelerek oluşturdukları örgütsel başarının bir performans olarak değerlendirilebileceğini iddia etmiştir. Performansı çalışanlar açısından açıklayan Suliman (2001), çalışanların ölçülebilir davranışlarıyla örgütün amaçlarına katkı sağlama seviyesi olarak tanımlamıştır.

Örgüt performansının yükselmesi ya da düşmesi çalışanların motivasyon dereceleri ile yakından ilgilidir (Abiro, 2013: 17; Dobre, 2013: 53; Babatunde Joseph, 2015: 62). Örgütsel performansın yüksek olduğu yapıların yöneticileri ile çalışanları arasında karşılıklı güven, iletişimde kalite, işyeri bağlılığı, iş tatmini ve örgüt motivasyonunun üst derecede olduğu gözlemlenmiştir (Çalışkan, Akkoç & Turunç, 2011). Böyle organizasyon yapılarında oluşabilecek sorunların tespitinin yanında meydana gelen başarı veya başarısızlıkların kök sebeplerinin ortaya çıkarılması daha kolay olmaktadır (Hayes, Wheelwright & Clark, 1995). Örgütsel performansın, yöneticiler tarafından değerlendirilmesinin sonucunda çalışanların bireysel özelliklerinin ortaya çıkarılması, görevde yükselme ve ücret artışlarında bir kriter olmasının yanında yönetim ile çalışanların bağlarını artırdığı gözlemlenmiştir. Günümüz rekabetçi piyasalarında var olma mücadelesinde anahtar faktör haline gelen örgütsel performansın geliştirilmesi örgütler için zorunluluk olmuştur (Choi, Kang & Choi, 2021: 182).

## **3. HİPOTEZ GELİŞTİRME**

### **3.1. İnsan Sermayesinin Yenilikçi Davranış Üzerindeki Etkisi**

Örgütler rakiplerine karşı stratejik açıdan avantaj sağlamak, örgüt içi ve dışı faaliyetlerini geliştirmek için de yenilikçi davranış yeteneklerine sahip olmak, geliştirmek ve doğru bir şekilde yönetmek zorundadırlar (Perdomo-Ortiz, Gonzalez-Benito ve Galende, 2006). Dakhli ve De Clercq (2004) tarafından 59 farklı ülkede yapılan araştırmada, insan sermayesi ve yenilikçilik arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucunu bulmuşlardır. Mariz-Pérez vd.'ne göre insan sermayesi örgütlerde yenilikçiliğin güçlü bir faktörüdür. Stratejik bakış açısıyla insan sermayesi, yenilikçiliği artıran bilgiyi ortaya çıkarır (2012a). van Uden vd. (2017:103) tarafından

gelişmiş ülkelere göre genel insan sermayesi daha düşük olan Alt Sahra (Sub-Saharan) ülkelerindeki 8223 firmada gerçekleştirilen bir çalışmanın sonucu, insan sermayesini teşvik eden iç mekanizmaların yenilikçi çıktılar için önemli olduğunu göstermiştir. Literatürde bu alanda çok fazla çalışma olmadığı belirlenmiş ve önceki çalışmaların sonuçlarına dayanarak insan sermayesini yenilikçi davranış üzerinde etkisi bakımından araştırmak amacıyla bu çalışmanın ilk hipotezi oluşturulmuştur.

H1: İnsan sermayesinin yenilikçi davranış üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

### **3.2. İnsan Sermayesinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi**

Küresel rekabette üstünlük sağlamak isteyen örgütler, performanslarını artırmak için insan sermayesini bir araç olarak kullanmaktadır (Man, Lau & Chan, 2002). İnsan sermayesi ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin çok yönlü bir etkileşim içinde olduğu ve bu etkileşimin örgütlerde algılanan performansların yanında objektif performanslar üzerinde de olumlu sonuçlarının görüldüğü belirtilmiştir (Yıldız, 2010). Yunanistan borsasında faaliyette bulunan 96 işletme üzerinde yapılan bir araştırmada insan sermayesi ile finansal performans ve verimlilik arasında anlamlı ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Maditinos, Chatzoules, Tsairidis ve Theriou, 2011: 132). Bosna-Hersek'te yapılan başka çalışmada insan sermayesi etkinlik düzeyi yüksek olan işletmelerin ihracat yapma performanslarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Pucar, 2012: 254). Malezya'da banka çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada yerli ve yabancı bankaların değer yaratma yeteneklerinin bünyelerindeki insan sermayesine bağlı olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç, insan sermayesine yapılan yatırımın fiziksel ve yapısal sermayeden daha fazla geri dönüş sağladığı şeklinde yorumlanmıştır (Goh, 2005: 394). Mura ve Longo (2013), İtalya'da yiyecek sektöründe çalışan 1117 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında insan sermayesinin bireysel performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirlemişlerdir. Türkiye'de 377 kamu personeli üzerinde yapılan bir araştırmada insan sermayesinin çalışanların iş performansları üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir (Erten & Türkmen, 2022: 261). Başka bir çalışmada özgün insan sermayesi uygulamalarının örgütsel performansı olumlu bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Fernando, Yusoff, Khatibi, Azam & Sudasinghe, 2020: 12). İnsan sermayesinin örgütsel performansı olumlu etkilediğini gösteren birçok çalışma yapılmıştır (Seleim vd., 2007; Marimuthu, Arokiasamy & Maimunah, 2009; Fatoki, 2011; Awan & Sarfraz, 2013; Felício vd., 2014; Michael & Zaid, 2014; Afrah, 2016; Alnachef & Alhajjar, 2017; Ameyaw vd., 2019). Bu çalışmada daha önce yapılmış olan araştırma sonuçlarının farklı örneklem ile tutarlılıklarını ve insan sermayesinin örgütsel performansı etkileyip etkilemeyeceğini incelemek üzere aşağıdaki hipotez kurgulanmıştır.

H2: İnsan sermayesinin örgütsel performans üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

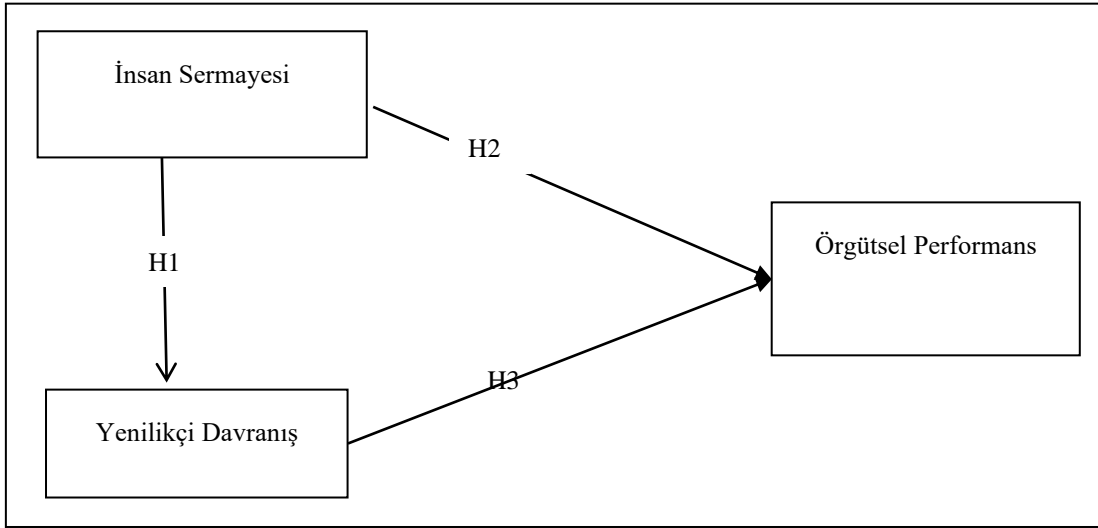
### **3.3. Yenilikçi Davranışın Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi**

Yenilikçi davranışın örgütsel performansı artırmada etkili olduğu önceki çalışmaların bulgularında belirlenmiştir. Bu nedenle, örgütler çalışanlarını yenilikçi davranışlar ortaya koymaları için teşvik etmeye başlamışlardır (Choi, Kang & Choi, 2021:182). Yine Choi vd. (2021), Güney Kore'de faaliyet gösteren firmalarda 337 çalışana uyguladıkları ankete dayalı çalışmalarında yenilikçi davranışların dolaylı da olsa örgütsel performans ile aralarında olumlu bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Leong ve Rasli (2014), Malezya'da otomotiv firmalarında çalışan 300 kişi üzerinde yapmış oldukları araştırmada yenilikçi iş davranışı ve iş rolü performansı aralarında cinsiyet ve eğitim bakımından anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Yine Malezya şirketlerinde çalışan 202 yöneticinin katıldığı bir araştırmada ise yenilikçi iş davranışının yenilikçi örgütsel iklim ve örgütsel performans arasındaki ilişkide aracı

rolü olduğu görülmüştür (Shanker, Bhanugopan, van der Heijden & Farrell, 2017). Purwanto (2020) 1199 kişi üzerinde yapmış olduğu online anket çalışması sonucunda yenilikçi iş davranışının iş performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan Abdullah, Wahab ve Shamsuddin'in (2019) 186 çalışan üzerindeki araştırmalarında yenilikçi iş davranışının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşmışlardır. Pakistan'da kamu sektöründe çalışan 208 personel üzerinde yapılan başka bir araştırmada yenilikçi iş davranışının örgütsel performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır (Waheed, Xiao-Ming, Ahmad & Waheed, 2017). Literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına dayalı olarak bu çalışmada da yenilikçi davranışın örgütsel performans üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek üzere aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3: Yenilikçi davranışın örgütsel performans üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

Araştırma kapsamında insan sermayesi ve yenilikçi davranışın örgütsel performans üzerinde etkisi incelenirken yapılacak çalışmanın modeli Şekil 1'de gösterildiği gibi oluşturulmuştur.



**Şekil 1:** Araştırmanın Modeli

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Çalışmanın örnekleme, kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen Artvin ve Erzurum ilinde faaliyet gösteren atölyelerde mobilya tasarım, uygulama ve yönetimi ile ilgilenen ve ankete katılmayı kabul eden 150 çalışandır. Çalışma süresince Artvin ve Erzurum illerinde mobilya sektöründe çalışan kişilere online ve yüz yüze olarak anket uygulaması yapılmıştır. Gönderilen anketlere geri dönüş sayısı 111 ve oranı yaklaşık %74 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların 108'i erkek, 3'ü kadın olup yaşları 18 ile 65 arasında değişmektedir. Ankete katılım sağlayanların tamamının mobilya sektörü çalışanlarından olması katılımcıların meslek grubu olarak homojen bir yapıda olduğunu göstermiştir.

#### 3.2. Veri Toplama Aracı

Çalışmada belirlenen örneklemin ve veri toplama aracı olarak kullanılan anketin içeriğindeki ölçek ifadeleri Artvin Çoruh Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği kurulu

tarafından uygun bulunmuştur. Anket 4 bölüm ve toplam 42 sorudan oluşmaktadır. 1. bölüm, katılımcıların demografik verilerinin analizi üzerine hazırlanmış 6 sorudan oluşmaktadır. İnsan sermayesini ölçmek için Nazari, Herremans, Isaac, Manassian ve Kline (2011) tarafından geliştirilen entelektüel sermaye ölçeğinde bir boyut olarak yer alan 8 sorulu insan sermayesi ölçeği kullanılmıştır. Yenilikçi davranışı ölçmek için Lukes ve Stephan (2017)' tarafından geliştirilen, Osman ve Turan (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve 23 sorudan oluşan yenilikçi davranış ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel performansı ölçmek için de Law ve Ngai (2007)' tarafından geliştirilen ve 5 sorudan oluşan örgütsel performans ölçeği kullanılmıştır. Anket sorularının cevapları 5'li Likert modeline göre dizilmiştir (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum).

## 4. BULGULAR

### 4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Mobilya sektöründe faal olarak bulunan işletme sahibi, yönetici, usta ve işçilerin demografik özellikleri cinsiyet, yaş, statü, gelir seviyesi, eğitim durumu ve mesleki deneyim süreleri ile alakalı tanımlayıcı istatistiklerden oluşmaktadır.

**Tablo 1:** Çalışmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Sayı	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	Sayı	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet Dağılımı</b>			Mesleki Deneyim Süresi		
Erkek	108	97,30	0-2 yıl arası	48	43,24
Kadın	3	2,70	3-10 yıl arası	28	25,23
Toplam	111	100,00	11- 20 yıl arası	11	9,91
<b>Yaş Dağılımı</b>			21-30 yıl arası	8	7,21
00-18 yaş	41	36,94	31 ve üzeri	16	14,41
19-25 yaş	20	18,01	Toplam	111	100,00
26-35 yaş	13	11,71	<b>Aylık Gelir Durumu</b>		
36-45 yaş	18	16,22	1000-4999 TL	64	57,66
46-65 yaş	19	17,12	5000-6999 TL	20	18,02
Toplam	111	100,00	7000-8999 TL	10	9,00
<b>Statü Dağılımı</b>			9000 TL ve üzeri	17	15,32
İşletme Sahibi	14	12,61	Toplam	111	100,00
Yönetici	6	5,41	<b>Eğitim Durumları</b>		
Usta	15	13,51	İlk ve Orta Öğretim	12	10,81

Çalışan	76	68,47	Lise	76	68,47
Toplam	111	100,00	Ön Lisans ve Lisans	13	11,71
			Yüksek Lisans ve Doktora	10	9,00
			Toplam	111	100,00

Çalışmaya katılanların, demografik verilerinin aktarıldığı Tablo 1’de de görüldüğü gibi %68,47’i (n: 76) çalışan, %13,51’i (n: 15) usta, %12,61’i (n: 14) işletme sahibi ve %5,41’i (n: 6) ise yöneticilerden oluşmaktadır. Demografik özellikler incelendiğinde katılımcıların %57,66’sı (n: 64) 1.000-4.999TL arası, %18,02’sinin (n: 20) 5.000-6.999TL arası, %9’unun (n: 10) 7.000-8.999TL arası, %15,32’sinin (n: 17) 9.000TL ve üzeri aylık kazanç elde ettikleri gözlemlenmiştir. Katılımcıların %68,47’ sinin (n: 76) lise, %11,71’inin (n: 13) ön lisans ve lisans, %10,81’inin (n: 12) ilk, orta eğitim ve %9’unun (n: 10) yüksek lisans ve doktora eğitimi olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların cinsiyet özelliklerine incelendiğinde %97,70’inin (n: 108) erkek ve %2,70’inin (n: 3) ise kadın olduğu görülmüştür. Katılımcıların mobilya sektöründe deneyimlerinin analiz edildiği veride ise %43,24’ünün (n: 48) 0-2 yıl arasında, %25,23’ ünün (n: 28) 2-10 yıl, %14,41’inin (n: 16) 30 ve üzeri, %9,91’inin (n: 11) 10-20 yıl arası %7,21’inin (n: 8) ise 20-30 arası sektör deneyimine sahip oldukları görülmüştür.

#### 4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Keşfedici faktör analizi yapılarak çalışmanın veri ve ölçüm geçerliliği kontrol edilmiş, elde edilen sonuçlar çerçevesinde tüm maddelerin faktör yükleri 0,58’in üzerinde ve iyi düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Sonuçta ölçek kapsamındaki maddeler içerisinde bir eleme yoluna gidilmemiştir. Çalışmada toplanan verilerin faktör analizi için gerekli yeterliliğe sahip olup olmadıklarını değerlendirmek amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik testleri yapılmıştır. Tablo’2 de de gösterildiği gibi insan sermayesi, yenilikçi davranış ve örgütsel performans ölçekleri için KMO değerleri sırasıyla 0,872, 0,921 ve 0,807 olarak tespit edilmiştir. KMO değerlerinin 0,50 ve üzerinde olması faktör analizi için örneklemin gerekli yeterliliğe sahip olduğunun göstergesi olarak kabul edilir (Büyüköztürk, 2002). Bartlett Küresellik Testi ile değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,001$  düzeyinde gerçekleşmesi dolayısıyla hem örneklem büyüklüğü açısından hem de veri setinin faktör analizi açısından bir sorun oluşturmadığı görülmüştür.

Cronbach’s Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı kullanılarak güvenilirlik testi yapılmıştır. Testler sonucunda güvenilirlik düzeyi insan sermayesinin 0,849, yenilikçi davranışın 0,959, örgütsel performansın ise 0,769 olarak yüksek bir düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Field, 2009). Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir. Ölçeklerde yer alan her bir maddenin faktör yükleri ve başlangıç öz değerlerine ilişkin sonuçlar ise insan sermayesi ölçeğinin Tablo 3’te, yenilikçi davranış ölçeğinin Tablo 4’te ve örgütsel performans ölçeğinin Tablo 5’te gösterilmiştir.



**Tablo 2:** Güvenilirlik, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları.

Faktör	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	KMO-MSA	Bartlett Küresellik Testi			Varyans %	Öz değer
				$\chi^2$	f	p		
İnsan Sermayesi	8	,849	,872	304,828	8	<,000	49,190	3,935
Yenilikçi Davranış	23	,959	,921	11805,781	53	<,000	53,059	12,204
Örgütsel Performans	5	,769	,807	123,986	0	<,000	52,086	2,604

KMO-MSA: KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü

**Tablo 3:** İnsan Sermayesi Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik, Faktör Yükleri ve Başlangıç Öz Değerleri

No	Maddeler	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Faktör Yükleri	Başlangıç Öz Değerleri		
				Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	İşletmeden bir çalışanın ayrılması diğer çalışanlar tarafında iyi karşılanmaz.	,846	,584	3,935	49,190	49,190
2	Çalışanların çoğu yaptığı işleri neden yaptığını açıkça bilir.	,823	,751	,983	12,292	61,482
3	İşletmemizde deneyimli çalışanlar ile yeni katılanlar arasında kapsamlı bir bilgi paylaşımı mevcuttur.	,827	,732	,728	9,097	70,579
4	İşletmemizde bilgi sistemli bir şekilde paylaşılmadığı için başarıda birkaç kişiye bağımlılık yüksektir.	,834	,678	,661	8,258	78,838
5	İşletmemizde bürokrasi yeni fikirlerin uygulanmasını yavaşlatmaz.	,834	,672	506	6,321	85,159
6	İşletmemizin başarısı çalışanlarımızın bilgi ve uzmanlıklarına bağlıdır.	,826	,745	,458	5,721	90,880
7	Çalışanlarımız genellikle önceden öğrendikleri deneyimlere dayalı teknikler ya da süreçler geliştirirler.	,820	,788	,385	4,807	95,687
8	Başkalarının kullanması için kişisel bilgileri işletme içerisine yaymak kolaydır	,839	,640	,345	4,313	100,000

**Tablo 4:** Yenilikçi Davranış Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik, Faktör Yükleri ve Başlangıç Öz Değerleri

No	Maddeler	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Faktör Yükleri	Başlangıç Öz Değerleri		
				Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	İşimi yaparken yeni yollar denerim	,957	,792	12,204	53,059	53,059
2	Orijinal düşünmeyi gerektiren işleri tercih ederim.	,957	,785	1,242	5,401	58,460
3	İşimde bir şeyler iyi gitmediğinde, yeni çözüm yolları bulmayı denerim	,957	,747	1,042	4,532	62,992
4	İş arkadaşlarımdan yeni fikirler almaya çalışırım	,957	,777	,988	4,294	67,285
5	Kendi işimde kullanmak için, başka yerlerde işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilenirim	,958	,653	,861	3,743	71,028
6	En iyi uygulamayı denemek için başka insanların yeni fikirlerini alırım.	,958	,728	,754	3,277	74,305
7	Yeni bir fikrim olduğunda, iş arkadaşlarımı bu fikre ikna etmeye çalışırım.	,957	,744	,672	2,920	77,225
8	Yeni bir fikrim olduğunda, yönetimden buna destek almaya çalışırım.	,957	,753	,599	2,603	79,828
9	İş arkadaşlarıma yeni fikirlerin olumlu yönlerini göstermeye çalışırım	,957	,750	,553	2,404	82,232
10	Yeni bir fikrim olduğunda, bu fikir üzerinde çalışabilecek insanları iş birliğine dâhil etmeye çalışırım.	,957	,741	,536	2,330	84,561
11	Yeni fikirlerin uygulanması için uygun plan ve program geliştiririm	,957	,757	,499	2,169	86,730
12	Yeni fikirlerin uygulanması için gereken maddi ve manevi desteği ararım.	,958	,706	,438	1,906	88,637
13	Yeni fikirlerin uygulanması için ihtiyaç duyulan yeni teknoloji, süreç ve yöntemleri ararım.	,957	,766	,372	1,619	90,255
14	Uygulamada problem çıkarsa, onları çözebilecek kişilere/ehil ellere teslim ederim.	,958	,709	,355	1,544	91,799
15	Bir fikrin uygulanmasına karar verme yetkisi olanları dâhil etmeye çalışırım	,957	,739	,339	1,475	93,273
16	Yeni bir fikrim olduğunda, zorlukların üstesinden gelebilecek insanlar bulmaya	,958	,695	,265	1,153	94,426

çalışırım.						
17	Bir fikri geliştirirken karşıma çıkan engellerin kararlılıkla üstesinden gelebilirim	,958	,707	,252	1,096	95,522
18	Başkaları yapılamayacağını söylese bile pes etmem	,958	,686	,243	1,056	96,577
19	Genellikle amacıma ulaşana kadar durmam	,957	,797	,211	,916	97,494
20	Bir fikri uygularken o anda işler planladığım gibi gitmese bile çalışmakta ısrar edebilirim	,959	,625	,187	,814	98,308
21	Geliştirdiğim fikirlerimi benimsetme ve hayata geçirmede sıklıkla başarılı oldum	,958	,674	,163	,707	99,015
22	Geliştirdiğim fikirler kuruluşumuzda uygulanmakta, kullanılmaktadır.	,958	,665	,121	,525	99,540
23	Çalıştığım her yerde bir şeyleri iyileştirdim	,958	,729	,106	,460	100,000

**Tablo 5:** Örgütsel Performans Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik, Faktör Yükleri ve Başlangıç Öz Değerleri

No	Maddeler	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Faktör Yükleri	Başlangıç Öz Değerleri		
				Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	Müşterileri elde tutma oranı rakiplerden daha yüksektir.	,726	,722	2,604	52,086	52,086
2	Faaliyette bulunan sektördeki rekabetçi pozisyon güçlüdür.	,738	,691	,735	14,706	66,792
3	Satışlardaki büyüme oranı rakiplerden daha yüksektir.	,754	,642	,636	12,727	79,519
4	Faaliyette bulunan sektörün toplam performansı ile karşılaştırıldığında firmanın kârlılığı iyidir.	,707	,768	,569	11,371	90,891
5	Müşteriler firmanın ürünlerini ve/veya hizmetlerini satın aldıklarında paralarının değer kazandığını algılar	,704	,778	,455	9,109	100,000

### 4.3. Korelasyon Analizi

Çalışma da kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin hangi yöne doğru hangi düzeyde olduğunu anlamak için yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon değerleri, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 6'da gösterilmiştir. Tablo 6'da gösterildiği gibi analizde yer alan üç faktörün de aralarında etkinin anlamlı ve pozitif

yönlü olduğu ortaya çıkmıştır. Korelasyon analizinde en yüksek ilişki yenilikçi davranış ve örgütsel performans arasında belirlenmiştir ( $r=728$ ;  $p < 0,001$ ). Analiz sonucu, insan sermayesi arttıkça yenilikçi davranışın ve örgütsel performansın arttığını, yenilikçi davranış arttıkça örgütsel performansın arttığını göstermiştir.

**Tablo 6:** Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Ölçekler	AO	SS	1	2	3
1. İnsan Sermayesi	3,3637	0,92696	1		
2. Yenilikçi Davranış	3,7800	0,85946	,509**	1	
3. Örgütsel Performans	3,5802	0,84765	,451**	,728**	1

\*\* Korelasyon  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlıdır (2-Tailed). (N = 111)

1= İnsan Sermayesi, 2= Yenilikçi Davranış, 3= Örgütsel Performans

#### 4.4. Doğrusal Regresyon

İnsan sermayesinin yenilikçi davranış üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çalışma sonucunda insan sermayesinin yenilikçi davranış üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. ( $R^2 = ,259$ ;  $p < ,001$ ). Araştırmanın birinci hipotezi (H1: İnsan sermayesinin yenilikçi davranış üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır) kabul edilmiştir. Analiz sonucuna göre  $R^2$  değeri incelendiğinde yenilikçi davranıştaki olumlu değişimin %25,9'u insan sermayesi tarafından açıklanmaktadır ( $R^2 = ,259$ ;  $p < 0,01$ ). Standart beta değeri ( $\beta = ,509$ ). İnsan sermayesindeki bir birimlik değişimin yenilikçi davranış üzerinde 0,509 birim değişim sağladığı gözlemlenmiştir. Regresyon analiz sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir.

**Tablo 7:** Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	B	SE	$\beta$	F	$R^2$	t	p
İnsan Sermayesi	,472	,076	,509	38,099	,259	6,172	,000

Bağımlı değişken: Yenilikçi Davranış

#### 4.5. Çoklu Regresyon Analizi

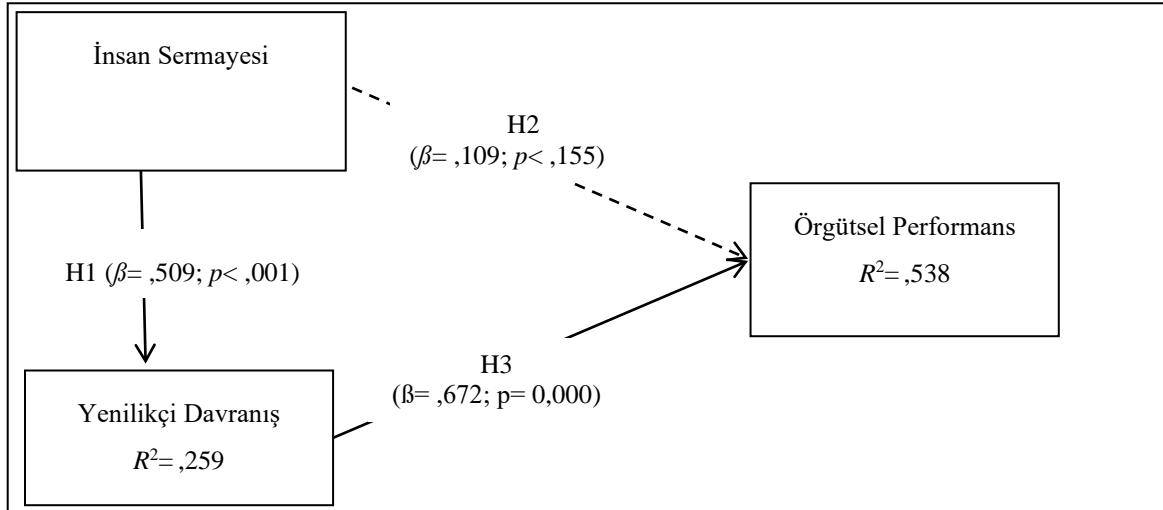
İnsan sermayesi ve yenilikçi davranışın örgütsel performans üzerinde etkisinin olup olmadığını, varsa düzeyini ortaya çıkarmak amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda insan sermayesinin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p > ,05$ ) görülmüştür. Bu sonuca bağlı olarak araştırmanın ikinci hipotezi (H2: İnsan sermayesinin örgütsel performans üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır) reddedilmiştir. Analiz sonuçları, yenilikçi davranışın örgütsel performans üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin olduğunu ortaya koymuştur ( $\beta = ,672$ ;  $p < ,05$ ). Dolayısıyla, araştırmanın üçüncü hipotezi (H3: Yenilikçi davranışın örgütsel performans üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır) kabul edilmiştir. Bu sonuç ile yenilikçi davranıştaki bir birimlik değişimin örgütsel performans

üzerinde 0,672 birim artış sağladığı anlaşılmıştır. Analiz sonucuna göre  $R^2$  değeri incelendiğinde örgütsel performanstaki olumlu değişimin %53,8'i insan sermayesi ve yenilikçi davranış tarafından açıklanmaktadır ( $R^2= ,538$ ;  $p<0,01$ ). Regresyon analiz sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 8:** Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B	SE	$\beta$	F	$R^2$	t	p	DW
Sabit	,740	,266		62,908	,538	2,785	,006	2,416
İnsan sermayesi	,100	,069	,109			1,433	,155	
Yenilikçi davranış	,663	,075	,672			8,847	,000	

Bağımlı değişken = Örgütsel Performans; SP = Standard hata; DW = Durbin Watson.



**Şekil 2:** Çalışma Modeli ve Değerleri

## 5. SONUÇ

Küreselleşmenin giderek yoğunlaştığı dünyamızda örgütsel performansın artırılmasında önemli etkilerinin olacağı varsayılan insan sermayesi ve yenilikçi davranışın araştırıldığı çalışma mobilya sektöründe yapılmıştır. Araştırma, insan sermayesinin ve yenilikçi davranışların örgütsel performans üzerine etkisini incelemeye odaklanmıştır. Çalışmada elde edilen verilerin analizleri sonucunda, korelasyon analizinde insan sermayesi, yenilikçi davranış ve örgütsel performans arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler görülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezinin testinde insan sermayesinin yenilikçi davranış üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu alanda önceden yapılmış çalışmaların (Dakhli & De Clercq, 2004; Mariz-Pérez vd., 2012a; van Uden vd., 2017; Mura & Longo, 2013) sonuçları bu çalışmanın sonuçları ile tutarlılık göstermiştir. Örgütler, insan sermayesi bakımından yüksek çalışanlar istihdam ederek veya çalışanlarının bilgi, yetenek, birikim, deneyim vb. insan sermayelerini artıracak hizmet içi eğitim faaliyetlerini sağlamalıdır.

Çalışanların sahip oldukları insan sermayesi sayesinde ortaya çıkan orijinal fikirlerini kullanmalarına fırsat verilmesi onların yenilikçi davranışlar sergilemeleri için gereklidir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen korelasyon analizinde insan sermayesi ve örgütsel performans arasında yüksek olmasa da olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r= ,451$ ;  $p< ,001$ ). Ancak regresyon analizi sonucunda ‘insan sermayesinin örgütsel performans üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır’ şeklinde geliştirilen ikinci hipotez kabul edilmemiş ve dolayısıyla insan sermayesinin örgütsel performansı olumlu etkilediğine dair bir bulguya ulaşılmamıştır. Bu çalışmanın sonucu, insan sermayesinin örgütsel performans üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşan önceki çalışmaları (Seleim vd., 2007; Marimuthu vd., 2009; Fatoki, 2011; Awan & Sarfraz, 2013; Felicio vd., 2014; Michael & Zaid, 2014; Afrah, 2016; Alnachef & Alhajjar, 2017; Ameyaw vd., 2019; Fernando vd., 2020; Erten & Türkmen, 2022) desteklememiştir. Önceki çalışmaların aksine bu çalışmada insan sermayesinin örgütsel performans üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmaması, araştırmaya katılan çalışanların örgütün performansına ilişkin verilere sahip olmadıkları veya çalıştıkları örgütlerin performansları hakkında algılarının iyimser olmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Bu durum, bazen organizasyon yöneticilerinin çalışanları daha az ücret ile çalışmaya ikna etmek için sık sık işlerin iyi olmadığı söylemini kullanmalarından da kaynaklanmaktadır (Özveri, 2009; Yıldız, 2020).

Üçüncü ve son olarak kurgulanan ‘yenilikçi davranışın örgütsel performans üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır’ şeklindeki hipotez de test edilmiş ve doğrulanmıştır. Hipotezin doğrulanmasıyla yenilikçi davranışın örgütsel performansı olumlu etkilediği ve yenilikçi davranış sergileyen personel ile örgütün performansının artacağı ve buna bağlı olarak rekabetçi avantaj kazanacakları anlaşılmıştır. Literatürde yer alan önceki çalışmalardan bazıları (Leong & Rasli, 2014; Abdullah vd., 2019; Purwanto, 2020), bu çalışmada incelenen değişkenlerle yakın olan yenilikçi davranışın iş performansı üzerinde ve Shanker vd. (2017) yenilikçi örgüt ikliminin örgütsel performans üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Literatürde bu çalışma ile aynı şekilde doğrudan yenilikçi davranışın örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen ve anlamlı ve olumlu etkisi olduğunu belirleyen Waheed vd. (2017) ile aynı sonuca ulaşan bu çalışma, örgütlerde izlenecek insan kaynakları politikalarına ışık tutacak bulgular ortaya koymuştur. Bu çalışma, öncekilerden farklı olarak mobilya sektöründe yapılmış olup öncekilerin farklı sektörlerde ulaşmış oldukları sonucun mobilya sektöründe de geçerli olduğunu göstermiş ve bu bakımdan da alan yazına katkıda bulunmuştur. Uygulayıcıların, örgütlerinin rekabetçi üstünlük kazanmaları için anahtar faktör olan performanslarının artışında yenilikçi davranışın önemli etkisi olduğunun bilincinde olarak bu yönde uygulamalar yapmaları yararlı olacaktır.

Örgütler yatırım yaparken öncelikli olarak insan sermayesine mi yoksa makine sermayesine mi yatırım yapmalı tartışmalarında insan sermayesine yapılan yatırımın örgüte getireceği marjinal katkının, makinelere yapılan yatırımın örgüte getireceği marjinal katkıdan yaklaşık olarak üç kat daha fazla olacağı ileri sürülmüştür (Arikboğa, 2003). Örgütlerde insan sermayesinin artırılmasının yenilikçi davranışı, yenilikçi davranışların artırılmasının da örgütsel performansı artırdığı sonucuna dayalı olarak hem insan sermayesi hem de yenilikçi davranışları geliştirecek örgütsel uygulamaların artırılmasının gerekliliği araştırmanın temel vurgusu olmuştur.

Önemli sonuçlar elde etmiş olmanın yanında araştırmanın bazı kısıtları da vardır. Bunlardan biri katılımcı sayısının az olmasıdır. Diğer kısıtı ise anket çalışmasının Artvin ve Erzurum olmak üzere sadece iki ilde yapılmış olmasıdır. Söz konusu kısıtlar araştırmanın sonucuyla genel bir kaniye varılmasına engel oluşturmaktadır. Yeni ve farklı sonuçlar elde edilebileceği öngörüsüyle araştırmanın daha büyük katılımcı sayısı ile farklı sektörlerde de faaliyet gösteren kamu veya özel işletmelerin bünyelerindeki yönetici ve çalışanlar arasında yapılması tavsiye edilmiştir.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır. Çalışmanın etik olarak uygunluğu değerlendirilmek üzere Artvin Çoruh Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kuruluna sunulmuş ve 29.07.2022 tarihli ve E-18457941-050.99-56615 sayılı Etik Kurul Onay Belgesi ile uygun bulunmuştur

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Fikret Sözbilir'in makaleye katkısı %60, Gültekin Keçeci'nin makaleye katkısı %40'tır.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## **KAYNAKÇA**

Abdullah, N. H., Wahab, E., & Shamsuddin, A. (2019). Creative self-efficacy, innovative work behaviour and job performance among selected manufacturing employees. *The Journal of Social Sciences Research*, 5(2), 291-297. doi:10.32861/jssr.52.291.297

Abhayawansa, S. ve Guthrie, J. (2010). Intellectual capital and the capital market: a review and synthesis. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 14(3), 196-226. <https://doi.org/10.1108/14013381011095472>.

Abiro, M.A. (2013). Effect of employee motivation on organizational performance. *Acta de Gerencia Ciencia*, 1(3), 17-27.

Afrah, N.A. (2016). The role of human capital development on organizational performance: case study Benadir University, Mogadishu, Somalia. *European Journal of Business and Management*, 8, 120-124.

Alnacheif, T.H., & Alhajjar, A.A. (2017). Effect of human capital on organizational performance : a literature review. *International Journal of Science and Research*, 6(8), 1154-1158. doi: 10.21275/ART20176151

Ameyaw, D.A.K., Peprah, W.K., & Anowue, I. (2019). Human capital development and organizational performance: A conceptual review. *International Journal of Innovative Research and Development*, 8(1), 49-54. doi: [10.24940/ijird/2019/v8/i1/DEC18038](https://doi.org/10.24940/ijird/2019/v8/i1/DEC18038)

Arikboğa, F. Ş. (2003). *Entellektüel sermaye*. Derin Yayınları.

Awan, M.A.S.A. & Sarfraz, N. (2013). The impact of human capital on company performance and the mediating effect of employee satisfaction. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(2), 76- 82.

Babatunde J.O. (2015). The effect of employees' motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62-75. doi: 10.5897/JPAPR2014.0300

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Bekmezci, M., Orçanlı, K. ve Eroğlu, K. (2020). Entellektüel sermayenin örgütsel performansa etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1585–1604.

Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29, 821–847.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5/6/7/8), 433-463.

Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60.

Bontis, N., Keow, W. C. C. & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of intellectual capital*.

Bozdemir, N. Ö. (2009). *Entellektüel Sermayenin Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Uygulamadan Örnekler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Büyükoztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470–483.

Caloghirou, Y., Kastelli, I., & Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: Complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, 24, 29–39.

- Cavalluzzo, K. S. ve Ittner, C. D. (2004). Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, Organizations And Society*, 29(3–4), 243–267.
- Choi, W.-S., Kang, S.-W. & Choi, S.B. (2021). Innovative behavior in the workplace: an empirical study of moderated mediation model of self-efficacy, perceived organizational support, and leader–member exchange. *Behavioral Sciences (Basel, Switzerland)*, 11(12), 182. <https://doi.org/10.3390/bs11120182>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. ve Turunç, Ö. (2011). Örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü: yenilikçilik ve girişimciliğin aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 363–401.
- Daft, R. L. (2000). *Management* (5th ed.). New York: The Dryden Press.
- Dakhli, M. & De Clercq, D. (2004). Human capital, social capital, and innovation: a multi-country study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(2), 107-128. <https://doi.org/10.1080/08985620410001677835>
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management science*, 42(5), 693–716.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Vandekerckhove, S. & Hootegem, G. Van. (2012). Job design and innovative work behavior: enabling innovation through active or low-strain jobs? HIVA-Research Institute for Work and Society. [Available online at: <https://ssrn.com/abstract=2158618>], Retrieved on August 11, 2022.
- Dobre, O-I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio- Economic Research*, 5 (1), 53-60.
- Durna, U. (2002). *Yenilik yönetimi* (1. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). *Intellectual capital: realising your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York, NY: Harper Collins.
- Erkal, Z. E. (2005). *Entelektüel sermayenin ölçülmesi, raporlanması ve İMKB'ye kayıtlı teknoloji şirketlerine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, TR.
- Erten, Ş. ve Türkmen, İ. (2022). The effect of human and social capital on employee performance in public sector. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (1), 261-278. DOI: 10.18026/cbayarsos.1034365
- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (ss. 63–80). John Wiley & Sons.
- Fatoki, O.O. (2011). The impact of human, social and financial capital on the performance of small and medium sized enterprises (SME's) in South Africa. *Journal of Social Sciences*, 29 (3), 193-204.
- Felício, J. A., Couto, E., & Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision*, 52 (2), 350-364. doi:<https://doi.org/10.1108/MD-04-2013-0260>
- Fernando, W. H. M., Yusoff, S.K.M., Khatibi, A., Azam, S.M.F. & Sudasinghe, S.R.S.N. (2020). Human capital practices impact on organizational performance. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 4 (2), 1-19. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3781297>
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, (3rd ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Gogan, L.-M. & Draghici, A. (2013). A model to evaluate the intellectual capital. *Procedia Technology*, 9, 867-875.
- Goh, P. C. (2005). Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia. *Journal Of Intellectual Capital*, 6 (3), 385-396. <https://doi.org/10.1108/14691930510611120>
- Grimaldi, M., & Hanandi, M. (2013). Evaluating the Intellectual Capital of Technology Transfer and Learning Public Services. *International Journal of Engineering Business Management*, 5, 7:2013. <https://doi.org/10.5772/56002>
- Grimaldi, M., Cricelli, L. & Rogo, F. (2013). A theoretical framework for assessing managing and indexing the intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*. *Journal of Intellectual Capital*, 14, 4, 501-521. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2013-0032>
- Hayes, R.H., Wheelwright, S.C. & Clark, K. B. (1995). *Measuring Manufacturing Performance*. London: SAGE Publications Ltd.
- Helvacı, M. A. (2002 ). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1–2), 155–169.



- Jacobsen, K., Hofman-Bang, P. ve Nordby, R. (2005). The IC rating™ model by intellectual capital Sweden. *Journal of Intellectual Capital*, 6 (4), 570-587. <https://doi.org/10.1108/14691930510628834>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73 (3), 287–302.
- Kanbir, H. (2004). Yeni bir rekabet gücü kaynağı olarak entelektüel sermaye ve organizasyonel performansa yansımaları. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1 (3), 77–85.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). *Balanced scorecard: Şirket stratejisini eyleme dönüştürmek* (Çev.: Serra Egeli), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kerimov, R. (2011). *Entelektüel sermayenin ölçülmesi, raporlanması ve işletme performansına etkisi: Örnek bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Khalique, M., Shaari, J. A. N. bin & Isa, A. H. bin M. (2013). The road to the development of intellectual capital theory. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10 (2), 122–136.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*, Jovanovich. New York, Harcourt Brace.
- Khatiwada, S. & Araq, R. M. (July 21, 2020). *What role does human capital play in innovation?* [Available online at: <https://blogs.adb.org/blog/what-role-does-human-capital-play-innovation>], Retrieved on August 17, 2022.
- Law, C. C. H. & Ngai, E. W. T. (2007). ERP systems adoption: An exploratory study of the organizational factors and impacts of ERP success. *Information & Management*, 44 (4), 418–432.
- Leiponen, A. (2005). Skills and innovation. *International Journal of Industrial Organization*, 23, 303–323.
- Leong, C.T. & Rasli, A. (2014). The Relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 592-600. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.717
- Lukes, M. & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 23 (1), 136-158. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2015-0262>
- Lundvall, B.-Å. (1999). National business systems and national systems of innovation. *International Studies of Management & Organization*, 29, 60–77.
- Luthy, D. H. (1998). Intellectual capital and its measurement (pp. 16–17). *Proceedings of the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA)*, Osaka, Japan,
- Maditinos, D., Chatzoudes, D., Tsairidis, C. & Theriou, G. (2011). The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12 (1), 132-151. <https://doi.org/10.1108/14691931111097944>
- Man, T. W. Y., Lau, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17 (2), 123–142.
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L. & Maimunah, I. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: evidence from developmental economics, *The Journal of International Social Research*, 2 (8), 265-272.
- Mariz-Pérez, R. M., Teijeiro-Alvarez, M. M., & García-Alvarez, M. T. (2012a). The relevance of human capital as a driver for innovation. *Cuadernos de Economía*, 35 (98), 68-76.
- Mariz-Pérez, R.M., Teijeiro-Álvarez, M.M., & García-Álvarez, M.T. (2012b). The importance of human capital in innovation: A system of indicators. In Gil-Lafuente, A., Gil-Lafuente, J., Merigó-Lindahl, J. (Eds.), *Soft computing in management and business economics. studies in fuzziness and soft computing*, 287, Berlin, Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-30451-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-642-30451-4_3)
- Michael, O.O., & Zaid, A.A. (2014). An empirical analysis of human capital development and organizational performance in banking sector: A Nigerian experience. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2 (7), 1-15.
- Moulaert, F., & Sekia, F. (2003). Territorial innovation models: A critical survey. *Regional Studies*, 37, 289–302.
- Mura, M. & Longo, M. (2013). Developing a tool for intellectual capital assessment: An individual-level perspective. *Expert Systems*, 30 (5), 436-450. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0394.2012.00650.x>

- Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (2), 211–230.
- Nazari, J. A., Herremans, I. M., Isaac, R. G., Manassian, A. & Kline, T. J. B. (2011). Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 12 (2), 224-248. <https://doi.org/10.1108/14691931111123403>
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 29 (7), 745–768.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607–634.
- Osman, P. ve Turan, N. (2020). Yenilikçi davranış ölçeğinin (YDÖ) Türkiye'ye uyarlama çalışması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (3), 65–80.
- Ölçer, F. ve Şanal, M. (2007). İşletmelerde entelektüel sermaye yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 479–500.
- Önce, S. (1999). *Muhasebe bakış açısı ile entelektüel sermaye*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özçer, N. (2005). *Yönetimde yaratıcılık ve yenilikçilik*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Özveri, M. (2009). Kriz ve krizin bedelini ödeyen işçiler. *TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 9 (31), 7-12.
- Perdomo-Ortiz, J., Gonzalez-Benito, J. & Galende, J. (2006). Total quality management as a forerunner of business innovation capability. *Technovation*, 26 (10), 1170–1185.
- Petty, R. & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (2), 155-176. <https://doi.org/10.1108/14691930010348731>
- Pucar, S. (2012). The influence of intellectual capital on export performance. *Journal of Intellectual Capital*, 13 (2), 248-261. <http://dx.doi.org/10.1108/14691931211225715>
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). The impacts of leadership and culture on work performance in service company and innovative work behavior as mediating effects. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2 (1), 283-291.
- Rodov, I. & Leliaert, P. (2002). FiMIAM: Financial method of intangible assets measurement. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (3), 323-336. <https://doi.org/10.1108/14691930210435642>
- Roos, G. & Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30 (3), 413–426.
- Sabuncuoğlu, Z. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Schneider, L., Günther, J., & Brandenburg, B. (2010). Innovation and skills from a sectoral perspective: A linked employer–employee analysis. *Economics of Innovation and New Technology*, 19, 185–202.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Seleim, A., Ashour, A. & Bontis, N. (2007). Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies. *Management Decision*, 45 (4), 789-801. <https://doi.org/10.1108/00251740710746033>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B.I.J.M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77 <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Shih, K., Chang, C. & Lin, B. (2010). Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. *Journal of Intellectual Capital*, 11 (1), 74-89. <https://doi.org/10.1108/14691931011013343>
- Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48, 346–357.
- Snow, C. C. & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 317–336. <https://doi.org/10.2307/2392457>
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organization*. New York: Doubleday.
- Suliman, A. M. T. (2001). Are we ready to innovate? Work Climate-readiness to innovate relationship: The case of Jordan. *Creativity and Innovation Management*, 10 (1), 49–59.

- Taggar, S. (2002). A multi-level model of creativity in intact workgroups. *Academy of Management Journal*, 45, 315–331.
- Teixeira, A. A. C., & Tavares-Lehmann, A. T. (2014). Human capital intensity in technology-based firms located in Portugal: Does foreign ownership matter? *Research Policy*, 43, 737–748.
- van Uden, A., Knoblen, J. & Vermeulen, P. (2017). Human capital and innovation in Sub-Saharan countries: a firm-level study, *Innovation*, 19(2), 103-124, <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1237303>
- Verma, T. & Dhar, S. (2016). The Impact of Intellectual Capital on Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Public and Private Sectors in India. *IUP Journal of Knowledge Management*, 14(3).
- Vinding, L. A. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology*, 15, 507–517.
- Waheed, A., Xiao-Ming, M., Ahmad, N., & Waheed, S. (2017). Impact of Work Engagement and Innovative Work Behavior on Organizational Performance; Moderating Role of Perceived Distributive Fairness. *International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE)*, 127-133, doi: 10.1109/ICMSE.2017.8574390.
- Yıldız, S. (2010). Entellektüel Sermayenin İşletme performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (3), 11-28.
- Yıldız, G. B. (2020). Ekonomik kriz ve işverenin ekonomik güçlüğü düşmesi durumlarında iş hukukunda işçinin korunması. *Çalışma ve Toplum*, 2, 899-916.
- Yorulmaz, M. ve Alkan, G. (2018). Entellektüel Sermaye Bileşenlerinin Örgüt Performansa Etkisi: Denizcilik Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(58), 829-839.
- Yuan, F. & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53 (2), 323–342.
- Yücel, A. G. F. ve Yanar, A. G. R. (2005). Türkiye’de cari işlem açıkları sürdürülebilir mi? Zaman serileri perspektifinden bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (2), 483–492.

## **Extended Summary**

### **Interaction Between Human Capital, Innovative Behavior and Organizational Performance: A Sectoral Research**

#### *Research Goals & Questions or Hypothesis*

The strengthening of market dominance, the increase in scale sizes and the increase in productivity of enterprises that successfully utilize the human capital factor (Khatiwada & Arao, 2020), which is the most basic input in innovation, paved the way for the acceptance of human capital as an important factor in production (Lundvall, 1999; Moulaert & Sekia, 2003; Seleim, Ashour, & Bontis, 2007, p. 789; Abhayawansa & Guthrie, 2010). The contribution of human capital to organizational performance is important (Afrah, 2016, p. 120). In previous studies in this field, the effects of human capital on organizational performance and innovative work behaviour on organizational performance have been examined. However, no research on the impacts of human capital and innovative work behaviour on organizational performance has been found in the literature. The findings to be obtained in this study will contribute to fill the gap in this field. In this study, it is aimed to determine the human capital accumulation and innovative behaviour characteristics of the employees in the furniture sector and to determine the effects of these factors on organizational performance. The aim of the study is to examine whether human capital has a significant effect on innovative behavior and also whether human capital and innovative behaviour have a significant effect on organizational performance in terms of furniture industry employees. So, based to previous studies, following hypotheses were developed to test those interactions.

H1: Human capital has a positive and significant impact on innovative behaviour.

H2: Human capital has a positive and significant impact on organizational performance.

H3: Innovative behaviour has a positive and significant impact on organizational performance.

#### *Theoretical Background*

##### *Human Capital*

Human capital is defined by Khatiwada and Arao (2020) as “the skills, knowledge and experience of the workforce”. All employees that make up the organization can actually be described as human capital. Human capital consists of intangible resources such as innovative capacities, skills, experiences, competencies, knowledge, education, abilities and efforts of employees (Edvinsson & Malone, 1997, pp. 34-35; Davenport & Prusak, 1998, p. 49; Bontis , 2001; Khaliq, Shaari & Isa, 2013).

##### *Innovative Behaviour*

Innovative behaviour has been defined as a multi-stage process that requires different activities and different individual behaviors such as idea generation, cooperation and implementation at each stage, and which is also accepted (Scott & Bruce, 1994: 582; Leong & Rasli, 2014, p. 593). Innovative behaviour is concerned with how individuals enable the first and deliberate generation of new and useful ideas, processes, products, or procedures (Farr & Ford, 1990). In other words, innovative behaviour is the adoption, development, and application of new ideas in the context of a work method or product that enables success in a dynamic business environment for the organization (Kanter, 1983; West & Farr, 1990).

##### *Organizational Performance*

Explaining performance in terms of employees, Suliman (2001) defined it as the level of contribution of employees to the goals of the organization with their measurable behaviours. It was observed that mutual trust, quality in communication, workplace commitment, job satisfaction and organizational motivation are high between managers and employees of structures with high organizational performance (Çalışkan, Akkoç & Turunç, 2011).

#### *Data Collection & Adopted Analysis Technique*

##### *Sample and Scale*

The sample of the study is 150 furniture workers who are interested in furniture design, application, and management at workshops in Artvin and Erzurum provinces, which were selected by convenience sampling method. The number of filled questionnaires was 111 and the response rate was approximately 74%.

The questionnaire consists of 4 sections and a total of 42 questions. The first part consists of 6 questions prepared on the analysis of the demographic data of the participants. To measure human capital, the 8-question human capital scale, which is a dimension in the intellectual capital scale developed by Nazari et al. (2011), was used. Innovative behaviour scale consisting of 23 questions, developed by Lukes and Stephan (2017), adapted into Turkish by Osman and Turan (2020) was used to measure innovative behaviour. In order to measure organizational performance, organizational performance scale consisting of 5 questions developed by Law and Ngai (2007) was used. The answers to the survey questions are arranged according to the 5-point Likert model (1: Strongly Disagree, 5: Strongly Agree).

#### *Data Analysis and Findings*

##### *Demographic Characteristics*

108 of the participants were male and 3 were female and their ages ranged from 18 to 65. Also, 68.47% of the participants are workers, 13.51% are masters, 12.61% are business owners and 5.41% are managers.

##### *Validity and Reliability Analyses*

The data and measurement validity of the study was checked by exploratory factor analysis, and it was determined that the factor loads of all items were above 0.58 and at a good level. KMO values for human capital, innovative behaviour and organizational performance scales were determined as 0.872, 0.921 and 0.807, respectively. Reliability test was performed using Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) coefficient. As a result of the tests, it was determined that the reliability level of human capital (0.849), innovative behaviour (0.959) and organizational performance (0.769) were at a high level.

##### *Correlation Analysis*

It was found that the effect among the three factors included in the correlation analysis was significant and positive. In addition, the highest correlation in the analysis was determined between innovative behaviour and organizational performance ( $r=0.728$ ;  $p<0.001$ ). The results of the analysis showed that innovative behaviour and organizational performance increase as human capital increases, and organizational performance increases as innovative behaviour increases.

##### *Simple Linear Regression Analysis*

As a result of the analysis, it was determined that human capital has a positive and significant impact on innovative behaviour ( $\beta = 0.509$   $p<0.001$ ). The first hypothesis of the research (H1: Human capital has a significant and positive impact on innovative behaviour) was accepted.  $R^2$

value showed that the 25.9% of the positive change in innovative behaviour is explained by human capital ( $R^2 = .259$ ;  $p < 0.01$ ).

#### *Multi Linear Regression Analysis*

As a result of the analysis, it was seen that human capital hasn't a significant impact on organizational performance ( $p > .05$ ). Based on this result, the second hypothesis of the research (H2: Human capital has a significant and positive impact on organizational performance) was rejected. On the other hand, the results of the analysis revealed that innovative behaviour has a positive and significant impact on organizational performance ( $\beta = .672$ ;  $p < .05$ ). Therefore, the third hypothesis of the research (H3: Innovative behaviour has a significant and positive impact on organizational performance) was accepted. The  $R^2$  value obtained as a result of the analysis showed that 53.8% of the positive change in organizational performance was explained by innovative behaviour ( $R^2 = .538$ ;  $p < 0.01$ ).

#### *Conclusions*

In discussions of whether organizations should primarily invest in human capital or machine capital when investing, it has been argued that the marginal contribution of investment in human capital to the organization will be approximately three times more than the marginal contribution of investment in machinery will bring to the organization (Arikboğa, 2003). Based on the conclusion that increasing human capital in organizations increases innovative behaviour and increasing innovative behaviours increases organizational performance, the necessity of increasing both human capital and organizational practices that will improve innovative behaviours has been the main emphasis of the research.