

# İş Tatmininin Aracılık Rolü ile Entelektüel Sermayenin İş Gören Performansı Üzerindeki Etkisi<sup>1</sup>

*The Mediating Role of Job Satisfaction and the Impact of Intellectual Capital on Employee Performance*

**Zeynep ÖZTÜRK**

Dr. Öğr. Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi,  
İİBF, İşletme Bölümü, zozturk@artvin.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0003-0475-1357>

Makale Başvuru Tarihi: 05.12.2024

Makale Kabul Tarihi: 10.03.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Tuncay PEHLİVANLAR**

Blm. Uzm., Bağımsız Araştırmacı,  
tuncaypehlivanlar@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-3363-3958>

## ÖZET

Bu çalışma, entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki etkisini ve bu etkiyi çalışan memnuniyeti odaklı bir faktör olan iş tatmini aracılığıyla incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Literatürde entelektüel sermayenin iş gören performansına etkisini ele alan çalışmalar bulunmakla birlikte, bu etkiyi aracı mekanizmalar üzerinden değerlendiren ve çok değişkenli normallik varsayımı ihlallerine uygun istatistiksel yaklaşımlar kullanan araştırmalar sınırlıdır. Özellikle Türkiye’de, çay sektörü gibi bölgesel odaklı bir alanda bu tür araştırmalar eksiktir. Araştırma, Rize ilindeki kamu ve özel sektöre ait çay fabrikalarında çalışan 430 iş görenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. İş gören performansı üzerine entelektüel sermayenin etkisi hem iş tatminin aracılığıyla hem de doğrudan istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak, doğrudan etkisi negatif iken, dolaylı ve toplam etkisi pozitif yöndedir. Entelektüel sermayenin alt boyutlarından insan sermayesinin ve müşteri sermayesinin iş gören performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunurken, yapısal sermayenin iş gören performansı üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bulgular, entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerinde karmaşık bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Doğrudan etkisinin negatif bulunması, entelektüel sermaye unsurlarının uygun yönetilmediği durumlarda performansı düşürebileceğini göstermektedir. Ancak iş tatmini aracılığıyla dolaylı etkisinin pozitif olması, çalışan memnuniyetinin bu olumsuz etkiyi dengelediğini ve hatta performansı artırdığını ortaya koymaktadır.

## Anahtar Kelimeler:

Entelektüel Sermaye,

İş Tatmini,

İş gören Performansı,

Aracılık Rolü,

Yapısal Eşitlik Modeli,

## ABSTRACT

This study was conducted to examine the impact of intellectual capital on employee performance and to investigate this effect through job satisfaction, a factor focused on employee satisfaction. Despite the existence of studies in the literature examining the impact of intellectual capital on employee performance, research that evaluates this impact through mediating mechanisms and uses statistical approaches suitable for violations of multivariate normality assumptions is limited. In particular, research of this nature is scarce in a regionally focused area such as the tea sector in Turkey. The study was conducted with the participation of 430 employees working in public and private sector tea factories in Rize province. The effect of intellectual capital on employee performance was found to be statistically significant both through job satisfaction and directly. However, while the direct effect is negative, its indirect and total effects are positive. While the sub-dimensions of intellectual capital, human capital and customer capital, have a statistically significant effect on employee performance, the effect of structural capital on employee performance has not been found to be statistically significant. The findings indicate that the impact of intellectual capital on employee performance is complex. The finding that its direct effect is negative indicates that the elements of intellectual capital can reduce performance when not properly managed. Nevertheless, the favorable indirect impact of intellectual capital on job satisfaction demonstrates that employee satisfaction serves to offset this negative effect and even enhance performance.

## Keywords:

Intellectual Capital,

Job Satisfaction,

Employee Performance,

Mediator Role,

Structural Equation  
Modelling,

1 Bu çalışma 2. yazarın, 1. yazar danışmanlığında hazırladığı ve 2023 yılında Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme A.B.D.’nda kabul edilen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** ÖZTURK, Zeynep ve PEHLİVANLAR, Tuncay (2025), “İş Tatmininin Aracılık Rolü ile Entelektüel Sermayenin İş Gören Performansı Üzerindeki Etkisi”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.8(1), ss.35-50, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1596945>

## 1. GİRİŞ

Meydana gelen küresel değişimler, işgücünün azalmasına, entelektüel kapasite ve bilgiye verilen önemin artmasına yol açmıştır. Sınırsız teknolojik gelişmeler ile gelişmekte olan pazarlarda rekabet avantajı elde etmek için işletmelerin misyon ve vizyonlarını zamanın talepleriyle uyumlu hale getirmesi, etkili bilgi yönetimi ve değer yaratmaya odaklanması gerekmektedir (Drucker, 2001). Entelektüel sermaye, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde ve modern iş dünyasında başarılı olmasında kritik bir faktördür. İş tatmini ve işgören performansı ise, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında belirleyici olan insan faktörüne dayanmaktadır (Youndt, 2004).

Edvinsson (1997) tanımına göre entelektüel sermaye, maddi olmayan varlıklardan değerli kaynaklar üretme sürecini içermektedir. Bu kavram bir şirketin kaynakları, süreçleri, iş gücü teknolojileri, fikri mülkiyet hakları, çalışanların yetenekleri ve paydaşları arasındaki etkileşimi kapsar (Şamiloğlu, 2002). Aynı zamanda insan sermayesini (*bireylerin bilgi, beceri ve yetenekleri*), yapısal sermayeyi (*rutinler, süreçler ve veri tabanları*) ve müşteri sermayesini (*müşteri ve onların ilişki ağları aralarındaki etkileşimleri*) içerir.

İş görenler, iş başarısına ulaşmada ve ek değer üretmede önemli bir rol oynamaktadır. İş tatmini ise, bireylerin işlerinden duyduğu memnuniyet düzeyini gösteren önemli bir kavramdır ve performans üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler yaratabilmektedir. Entelektüel sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkinin iş gören performansına olan etkisi üzerine literatürde yeterince detaylı ve bütüncül bir inceleme bulunmamaktadır. Entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki etkileri ve iş tatmininin bu süreçteki aracı rolü yeterince araştırılmamıştır. Mevcut literatür incelendiğinde bu araştırma için seçilen örneklem ve model, ilgi çekici görünmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki etkisini, özellikle iş tatmini aracılığıyla araştırmak için uygun bir araştırma çerçevesi oluşturmaktır. Ayrıca bu çalışma, insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi kapsayan entelektüel sermaye alt boyutlarının iş gören performansı üzerindeki etkilerini analiz etmeyi hedeflemektedir. Aracılık etkilerini tahmin etmek için literatürde sıklıkla kullanılan Baron ve Kenny (1986) geleneksel yaklaşım ile dolaylı etki tahmini için Sobel testi (Sobel, 1982) ve Fritz ve MacKinnon (2007); MacKinnon vd. (2002); Preacher ve Hayes (2004, 2008a, 2008b) tarafından önerilen modern yaklaşım bulunmaktadır.

Bu çalışmada modern yaklaşım Bootstrap tahminleme süreci ile tahminler yapılmıştır. Değişkenler arasındaki karmaşık ilişki ve etkileri kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır. Çalışma, işletmelerin çalışan memnuniyetini ve entelektüel sermayesini artırarak pazara aktif katılımlarına, üretkenliklerini artırmalarına ve maksimum değer üretmelerine iş tatmini ve entelektüel sermaye bazında nasıl sağlayabileceklerine ışık tutacaktır. Makalenin ikinci bölümünde entelektüel sermaye, iş gören performansı ve iş tatmini ile ilgili kavramsal çerçeve, literatür ve hipotezler verilmektedir. Üçüncü bölümde veri ve modele dair araştırma yönteminden bahsedilmektedir. Dördüncü bölümde ise araştırma bulguları ile tartışma ve sonuç verilerek makale tamamlanmaktadır.

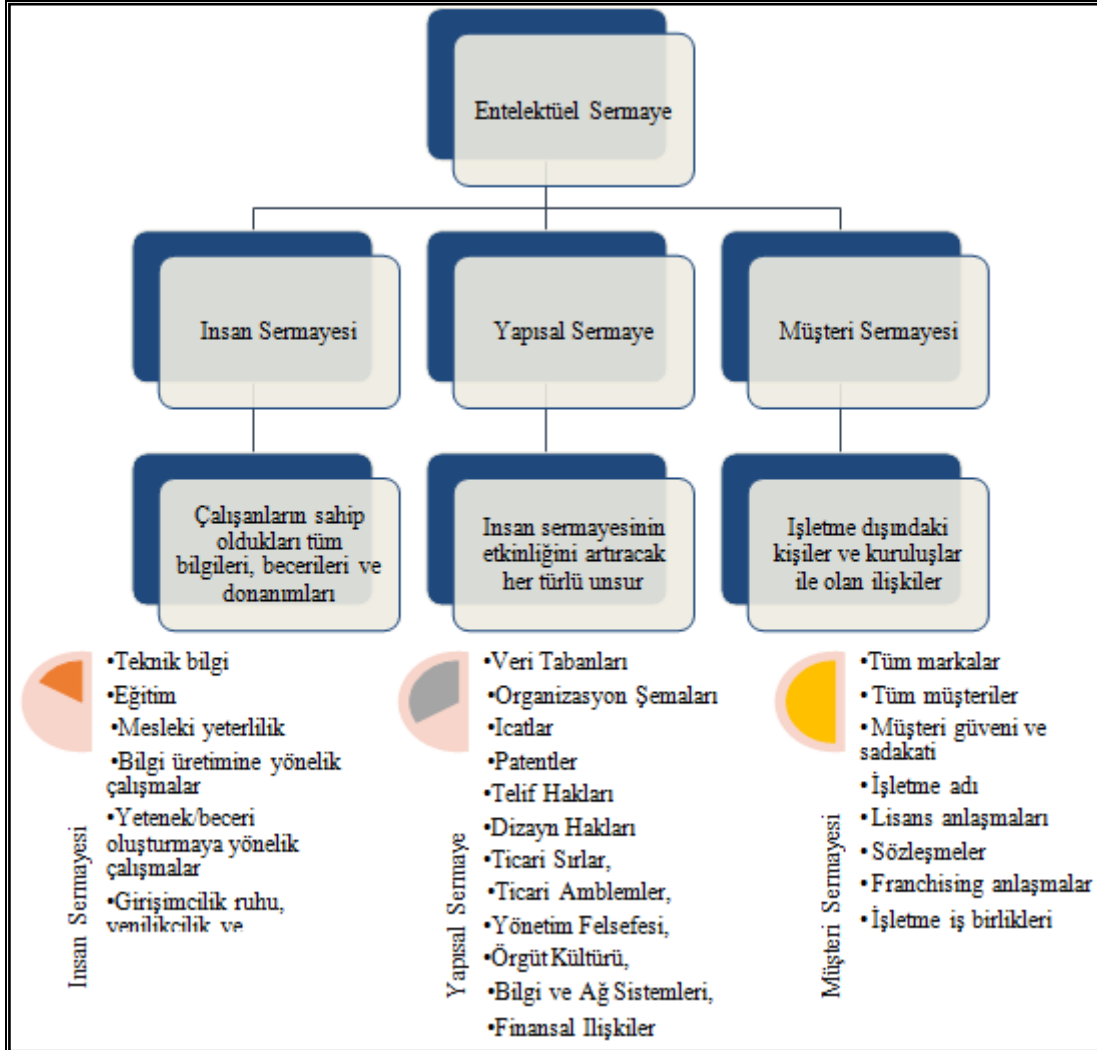
## 2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Günümüzde işletmelerin başarısı, aldıkları bilgiyi ne kadar etkili kullandıklarına bağlıdır. Şirketler için entelektüel sermaye kavramı şirketlerin amaç ve hedeflerine uygun olarak gerçekleştirilen bir kavram olduğundan önemlidir. Stewart (1997); entelektüel sermayeyi “*iş görenlerin bildiği ve şirkete sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan her şey*” olarak tanımlamıştır. Yani “*iş görenlerin tüm bilgi, beceri, uzmanlık ve deneyimleri*”dir. Entelektüel sermaye, raporlanmasını, ölçülmesini ve yönetimini kolaylaştırmak amacıyla alt boyutlara ayrılmıştır.

Entelektüel sermayenin alt boyutlarına dair farklı görüşler bulunmaktadır (Öztürk,2023). Ancak, ortak anlayış entelektüel sermayenin Stewart (1997) sınıflandırmasına dayandığı yönündedir. Bu sınıflandırmaya göre

entelektüel sermaye “*yapısal sermaye*”, “*insan sermayesi*” ve “*müşteri sermayesi*” olmak üzere üç temel alt boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada Stewart (1997) sınıflandırması tartışılmaktadır. Entelektüel sermayenin unsurları, tanımları ve içerikleriyle birlikte Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1. Entelektüel Sermayenin Unsurları ve İçerikleri



Kaynak: Öztürk, 2023.

Bir işletme, örgütü oluşturan tüm birim ve departmanlarla uyum içinde çalışarak hedeflerine ulaşabilir. Yöneticilerin koordinasyonu sağlamadaki başarısı, iş görenlerin iş hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmasına bağlıdır. İşlerine ve çalışma ortamına ilişkin beklentileri karşılanan iş görenlerin iş tatmini oluşur. En basit tanımla, iş görenlerin işine karşı olumlu tutumu iş tatmini olarak ifade edilmektedir (Temel, 2009).

İşletmelerin giderek artan rekabet ortamında etkili iş yönetimi stratejik bir hedeftir. En üst yönetici kademesi ve en alt kademedeki iş görenlere kadar örgütteki herkesin belli bir başarı düzeyine ulaşması ve bu başarıyı sürdürülebilir kılması kritik önem taşımaktadır. Bireysel performans, iş performansı, çalışan performansı gibi farklı ifade edilen iş gören performansı, iş görenin, şirket tarafından belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmadaki başarısı olarak tanımlanır (Motowildo vd., 1997).

Entelektüel sermayesi yüksek olan işletmelerde; öğrenmeye ve öğretmeye açık, uzun süreli çalışmaya istekli ve örgüte bağlı iş görenlerin yüksek olduğuna dair bulgular görülmektedir. İş görenlerin istekli olması işletmenin genel sermayesini ve müşteri ilişkilerini de olumlu etkilemektedir. Bu bağlamda entelektüel sermaye işletmeye kazandırdığı kârlılığın iş gören ücretlerine de olumlu yönde yansıdığı ve bununla beraber iş tatminini de olumlu etkilediği görülmektedir (Özdemir ve Balkan, 2010). Entelektüel sermaye alt boyutlarının, iş tatmini üzerine pozitif yönde anlamlı etkisi de vardır (Adıgüzel ve Kayadibi, 2015). Kurumların entelektüel sermayesine Demir (2018) öğretmenlerin iş tatminleri üzerine yaptığı çalışmasında insan ve yapısal sermaye ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtirken, müşteri sermayesi ile iş tatmininin birbirini pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Entelektüel sermaye ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Literatür çalışmaları incelendiğinde, iş gören performansı ve entelektüel sermaye arasındaki ilişki için farklı yaklaşımlara yer verildiği görülebilir. Bu bağlamda bu alanda çalışmaları olan araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalar incelendiğinde bazı çalışmalarda iş gören performansı üzerinde entelektüel sermayenin tüm alt boyutlarının etkili olduğu gözlemlenirken, bazılarında ise bu etkileşimin karşılıklı olduğu ve birbirinden bağımsız düşünülmemeyeceği ifade edilmektedir.

Firer (2003) entelektüel sermayenin alt boyutları olan insan, müşteri ve yapısal sermayeler ile performans faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bulgular tespit etmiştir. Chen vd. (2005) entelektüel sermaye ve firma performansı ilişkisi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu gözlemiştir. Pekersen vd. (2022) entelektüel sermayenin, iş gören performanslarını olumlu yönde orta seviye de etkilediği ve cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş gibi demografik özellik gibi faktörler ile hem iş gören performansı hem de entelektüel sermaye arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenirken, medeni durum ile herhangi bir anlamlı bulguya ulaşılmadığı gözlemiştir. Kurgun ve Akdağ (2013), entelektüel sermaye ve firma performansı arasında entelektüel sermayenin alt boyutlarından olan müşteri ve yapısal sermaye ile firma performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yorulmaz ve Alkan (2018) tarafından yapılan çalışma incelendiğinde insan ve yapısal sermaye ile firma performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki gözlenmiş, firma performansı ile müşteri sermayesi arasında anlamlı bir ilişki gözlemlememişlerdir. Entelektüel sermaye ve işletme performansı etkileşimini teorik bir yaklaşım ile araştıran Kanıbir (2004) ise çalışmasında entelektüel sermayenin işletme performansına yönelik etkisinin yöneticilerin düşünce yapısıyla birlikte aynı zamanda iş görenlerin de birikiminin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkabileceğini iddia etmektedir. Bozdemir (2009), entelektüel sermayenin işletmeler üzerindeki etkisini incelemek için iş gören motivasyonu, hastanın tatmin düzeyi ve işletmenin rekabeti açısından avantaj elde etmesinin artırılmasında entelektüel sermayenin en önemli seçeneklerden birisi olduğunu tespit etmiştir.

**H<sub>2</sub>:** Entelektüel sermaye ile iş gören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>3</sub>:** İnsan sermayesi ile iş gören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>4</sub>:** Müşteri sermayesi ile iş gören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>5</sub>:** Yapısal sermaye ile iş gören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmacılar iş tatmini ve iş gören performansı kavramlarını araştırmalarında ele almışlardır. Araştırmacılar çalışmalarında iş tatmini konusunu iş görenlerin iş ortamı koşullarıyla ilişkili olarak incelemişlerdir. İş görenleri etkileyen faktörlerin de işletme performansını ve başarısını da etkileyebileceği söylenebilir. İş görenlerin çalıştıkları kuruma karşı geliştirdikleri davranış, tutum ve değerler bütünü hem performanslarını hem de iş tatminlerini etkilemektedir. İş tatmini ve iş gören performansı konusu araştırmacılar tarafından birçok çalışma da ele alındığı ve bu araştırmaların farklı sektörlerde de yapıldığı incelenen çalışmalar sonucunda görülmüştür. Bu çalışmalar sonucunda ulaşılan bulgular aşağıdaki gibidir. İş tatmini ve iş gören performansının, arasında bir ilişkinin olduğu Fisher ve Locke (1992) tarafından yapılan çalışmada tespit edilmiştir.

Odabaş (2004) iş tatmini ve iş gören performansı arasında düşük düzey de ve pozitif bir yönde ilişki gözlemiştir. Tekingündüz vd. (2015) iş tatmini ve iş gören performansı ile işten ayrılma düşüncesi ve iş stresi arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Doyan (2019), iş tatmin ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki gözlemiştir.

**H<sub>6</sub>:** İş tatmini ile iş gören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Literatürde, iş tatmini ile iş gören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu çalışma ise, Yapısal Eşitlik Modellemesi ile entelektüel sermayenin iş tatmini aracılığıyla iş gören performansı üzerindeki etkisini araştırarak literatüre önemli katkı sağlayacaktır.

**H<sub>7</sub>:** Entelektüel sermaye ile iş gören performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır.

### 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu çalışma, entelektüel sermayenin ve alt boyutlarının iş gören performansı üzerindeki etkisini anlamak ve bu etkiyi iş tatmini aracılığıyla incelemeyi amaçlamaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Örneklem ve Ölçüm Araçları

Bu çalışmada, entelektüel sermaye, iş tatmini ve iş gören performansı ölçekleri daha önce kanıtlanmış ölçeklerdir. Nazari vd. (2011) geliştirip, İpçioğlu ve Şahin (2012) tarafından uyarlanan 19 maddelik “*Entelektüel Sermaye Ölçeği*” kullanılmıştır. Ayrıca 18 maddelik Brayfield ve Rothe (1951) geliştirdiği, Judge vd. (1998) düzenleyerek 5 maddelik son haline dönüştürdüğü, Başol ve Çömlekçi'nin (2020) Türkçeye uyarladığı “*İş Tatmini Ölçeği*” ve Kirkman ve Rosen (1999) tarafından oluşturulan, Çöl (2008) tarafından uyarlanan 4 maddelik “*İş gören Performansı Ölçeği*” kullanılmıştır.

Bir grup araştırmacı, gerekli örneklem büyüklüğünü katılımcı sayısı temelinde değerlendirmiştir. Bu çalışmalarda örneklem büyüklüğünün en az 100 olması gerektiği ifade edilmiştir (Anderson ve Gerbing, 1984). Bunun yanı sıra, örneklem büyüklüğünün 100 ile 200 arasında olması gerektiği (Boomsma, 1985) veya 200 ile 400 arasında bir büyüklüğün yeterli olduğu belirtilmiştir (Jackson, 2001). Sürekli değişkenlerin normal dağılıma uymadığı durumlar için ise en az 250 katılımcının gerektiği rapor edilmiştir (Hu ve Bentler, 1999; Yu, 2002).

Comrey ve Lee (1992), örneklem büyüklüğünü değerlendirmek için bir sınıflandırma sunmuş; 300 kişilik bir örneklem “*iyi*”, 500 kişilik örneklem “*çok iyi*” ve 1000 kişilik bir örneklem “*mükemmel*” olarak nitelendirilmiştir. Bazı araştırmacılar ise örneklem büyüklüğünü değişken sayısı veya ölçekteki madde sayısı temelinde incelemiştir. Cohen vd. (2013), her değişken için minimum 10 katılımcının gerekli olduğunu savunurken, Muthén ve Muthén (2002), değişken başına 50 ile 100 arasında katılımcının gerektiğini belirtmiştir. Stevens (2002) ise ölçekte yer alan her bir madde için 5 ile 20 arasında değişen katılımcı sayısını önermiştir. Goodwin (1999), minimum katılımcı sayısının değişken sayısının üç katı kadar olması gerektiğini, ancak bunun 50 katına kadar çıkabileceğini ifade ederek geniş bir aralık tanımlamıştır. Ayrıca modeldeki serbest parametre sayısı da örneklem büyüklüğünü belirlemede önemli bir kriter olarak değerlendirilmiştir. Tanaka (1987), serbest parametre sayısının 5 katı kadar, Jöreskog ve Sörbom (1996) ise 10 katı kadar katılımcı gerektiğini belirtmiştir. Bentler ve Chou (1987), Bollen (1989) ve Muthén ve Muthén (2002) ise bu oranın 5 ile 10 katı arasında olması gerektiğine dikkat çekmiştir.

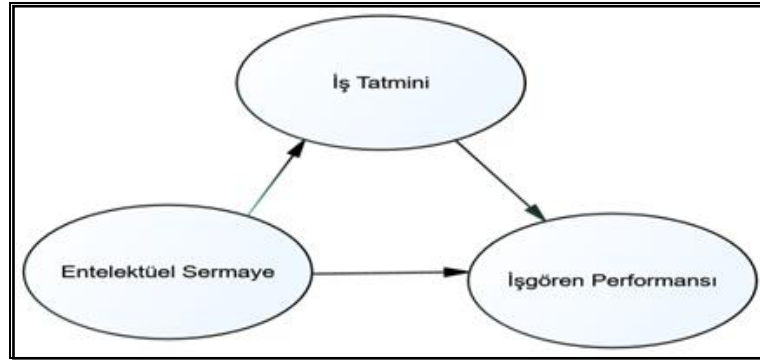
Etik Kurul onayı sonrasında anketin uygulanabilirliği için izin alınan tüm kamu ve özel sektöre ait çay fabrikalarına ulaşmak hedeflenmiş olsa da fabrikaların iş gücü, süre kısıtı, tüm çalışanlara ulaşamaması, geri dönüş alınamaması ve bazı fabrikalara ulaşımın zor olması nedenleriyle çalışma sadece ulaşılabilen bireyler ile gerçekleştirilmiştir. Rize'nin çay fabrikaları, bölgenin ekonomik kalkınmasının, istihdamın, kültürel kimliğin ve çay tarımına dayalı kırsal yaşamın temel taşı olduğundan araştırmanın örneklemini Rize ili sınırları içerisinde Çaykur ve özel çay fabrika iş görenleri kapsamaktadır. İş görenlerden 454'üne ulaşılmıştır.

Maddelerin puanlarının dağılımında aşırı uçlarda yer alan (*çok düşük* ya da *çok yüksek*), tüm maddelere veya ölçek maddelerine aynı yanıtı (örneğin, sürekli “5” veya “hiç katılmıyorum”) veren, sorular arasındaki mantık ilişkisini kontrol ederek baştan savma yanıt veren, kayıp verisi %5'i aşan katılımcıların yanıtları çıkarılmıştır. Kayıp verisi %5'in altında olan katılımcıların yanıtları çoklu atama yöntemlerinden ortalama yöntem ile doldurulmuştur. Son analiz için 430 katılımcıdan oluşan geçerli bir örnek elde edilmiştir. Çalışmada, entelektüel sermaye için ET, iş tatmini için İT ve iş gören performansı için ise, İGP kısaltmaları kullanılmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli Şekil 2'de yer almaktadır. Şekil 2'deki modelde entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki etkisi hem doğrudan hem de iş tatmini değişkeni aracılığıyla dolaylı etkileyeceği varsayılmaktadır. Araştırmada yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Yapısal Eşitlik Modeli, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkileri analiz eden çok değişkenli bir yöntemdir. Bu yöntem, varyans, kovaryans, faktör ve çoklu regresyon analizleri gibi birçok analizin birleşiminden oluşur. Gizil değişkenler, doğrudan gözlemlenemeyen, ancak ölçülebilen yapıların temsilcisidir. Gözlenen değişkenler ise, doğrudan gözlemlenebilen ve ölçülebilen değişkenlerdir (Byrne, 2010). YEM beş temel aşamada gerçekleştirilir: model belirleme, model tanımlama, , model uyumu, model tahminleme ve model modifikasyonu.

Yapısal eşitlik modellerinde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı etkiler bulunmaktadır. Doğrudan etki, iki değişkenin herhangi bir aracı olmadan doğrudan bağlanmasıdır. Dolaylı etki ise, en az bir aracı değişkenin varlığıyla hem doğrudan hem de dolaylı etkileri içermesidir. Bu durum aracılık etkisi olarak açıklanır ve sıklıkla YEM ile analiz edilir (Baron ve Kenny, 1986; Preacher ve Hayes, 2004). Aracılık etkisini analiz etmek için genel olarak kabul gören geleneksel yaklaşım (*Baron ve Kenny'nin aracılık testi yöntemi (1986)*) ve modern yaklaşım (*Fritz & MacKinnon, 2007; MacKinnon vd., 2002; Preacher & Hayes, 2004, 2008a, 2008b*) bulunmaktadır.

Geleneksel yaklaşımın (Baron ve Kenny, 1986) aksine modern yaklaşıma göre (Hayes, 2018), aracılık modellerinin analizinde şu hususlar öne çıkmaktadır;

- Toplam etkinin anlamlı olması zorunlu değildir. Toplam etki istatistiksel olarak anlamlı olmasa bile dolaylı etkinin anlamlı olduğu aracılık modelleri bulunabilir.
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmez.
- Bağımsız değişkenin etkisi kontrol edildiğinde, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması şart değildir.
- Kısmi ve tam aracılık kavramları kalitatif yargularla sınırlandırılmamalıdır. Bunun yerine, doğrudan etki dolaylı etki ve toplam etki değerleri hesaplanarak bulgular sayısal olarak sunulmalıdır. Bu yöntem, daha objektif ve bilimsel bir yaklaşımı temsil eder.
- Doğrudan ve toplam etkilerin anlamlı olmaması, dolaylı etkiyi ortadan kaldırmaz veya aracılık modelini geçersiz kılmaz.
- Aracılık modellerinin değerlendirilmesi niteliksel betimlemelerle sınırlı kalmamalıdır. Standartlaştırılmış doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler hesaplanarak, bu etkilerin büyüklükleri ve göreceli farkları rapor edilmelidir.
- Dolaylı, doğrudan ve toplam etkilerin anlamlılığı, bootstrap güven aralığı yöntemleriyle incelenmelidir. Bootstrap tahminleme mümkün değilse Monte Carlo güven aralığı kullanılabilir. Sobel testi yerine bootstrap güven aralıklarından elde edilen sonuçların yorumlanması daha güvenilirdir.

Geleneksel yöntemde, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için Sobel testi (Sobel, 1982) kullanılır. Sobel testi dolaylı etkinin normal dağılıma uyduğu varsayımıyla gerçekleşir. Dolaylı etkinin normal dağılıma uymadığı durumlarda aracılık modellerinde Sobel testi yerine bootstrap (önyükleme) güven aralıklarının kullanılması, daha gerçekçi ve güvenilir sonuçlar elde edilmesine olanak tanımaktadır (Preacher ve Hayes, 2008a; Preacher ve Hayes, 2008b; Hayes, 2018).

Bu çalışmada, verilerin çok değişkenli normal dağılımı sağlamaması nedeniyle modern yaklaşım tercih edilmiştir. Bootstrap tekniği, orijinal veri setindeki gözlemlerin tekrar kullanılmasıyla farklı yeni veri setleri oluşturularak istatistiksel hesaplamaların bu veri setleri üzerinden yapılmasına dayanır ve normallik varsayımının ihlal edildiği durumlarda daha güvenilir sonuçlar sunarak, modeldeki yanlılık ve çarpıklık sorunlarını azaltır (Efron, 1987). Modern yaklaşımda, bir aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığı, bootstrap analizinden elde edilen %95 güven aralığındaki değerlere göre belirlenir. Eğer dolaylı etkinin alt ve üst güven aralığı sıfır (0) değerini içermiyorsa, bu etkinin anlamlı olduğu ve aracılık etkisinin bulunduğu kabul edilir.

#### 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen veriler öncelikle demografik bulgular açısından ele alınacaktır. Sonrasında ise çok değişkenli normallik analizi sonuçları incelenecektir. Yine güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine de yer verilecektir. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi açıklandıktan sonra ise yapısal eşitlikçi model tahminlerine geçilecektir.

##### 4.1. Araştırmanın Demografik Bulguları

Bu bölümde, katılımcıların demografik bilgileri; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan kurumun adı, kurum içindeki görev, çalışma şekli, kampanya dışındaki çalışma durumu, kurumda çalışma süresi, iş ile ilgili alınan eğitim ve çay geliri hakkında istatistikî bilgiler verilmiştir;

- Araştırmaya katılan 430 çalışandan %26,5'i kadın, %73,5'i ise erkektir.
- Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı ise şu şekildedir: %8,4'ü 18-27 yaş arası, %28,8'i 27-36 yaş arası, %19,8'i 45-54 yaş arası, en yüksek katılım oranı ise %39,3 ile 36-45 yaş grubundadır. En düşük katılım %3,7 ile 54-63 yaş arası çalışanlardadır.
- Ankete katılan iş görenlerin öğrenim durumlarında en yüksek oranla (%34) lise mezunu çalışanlar, ilkökul-ortaokul mezunu %18,4, lisans mezunu %27,7, yüksekokul mezunu %16,5 ve son olarak yüksek lisans mezunu çalışan %3,5'tir. Anket çalışmasına katılanlar arasında doktora mezunu bulunmamaktadır.
- Ankete katılım sağlayan iş görenlerin çalıştığı kurumlar; W (%59,8), X (%25,6), Y (%1,9) ve Z (%12,8) olarak elde edilmiştir.
- İşgörenlerin bağlı bulunduğu departmanlara dair dağılım incelendiğinde; idari kadroda çalışan 95, teknik ve imalat bölümünde 179 ve son olarak çeşitli kısımlarda çalışan 156 kişi katılım sağlamıştır.
- İşgörenlerin 198'i gündüz, 232'si ise vardiya sistemiyle çalışmaktadır.
- İşgörenlerin %59,3ü kampanya dışında çalışmakta ve %40,7'si çalışmamaktadır.
- 268 iş gören 0-10 yıl arasında en düşük tecrübeyle çalışmaktadır.
- Eğitim alan iş görenlerin sayısı 315 iken, eğitim almayan iş görenlerin sayısı ise, 115'tir.
- %29,77'sinin çay geliri yoktur. 1-5 ton arası çay gelirine sahip olanlar %52,33 ünü, 5-10 ton arası olanlar %15,12 sini, 10-15 ton arası olanlar %2,33'ü, 15-20 ton arası olanlar ise, %0,47'sini içermektedir.

##### 4.2. Araştırmanın Çok Değişkenli Normallik Analizi ile Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi

Bu çalışmada toplanan verilerin dağılımını belirlemek ve uygulanacak analizlere karar vermek amacıyla çoklu normallik testi yapılmıştır. Çok değişkenli normallik testinden elde edilen Mardia katsayısı basıklık değeri 20'den büyükse, verilerin normal dağılım göstermediği kabul edilir (Kline, 2010). Verilerin basıklık değeri 271,893 ( Kritik Oran (C.R.)=68,778) olarak bulunmuştur. Bu nedenle, veri çok değişkenli normal dağılıma uygun değildir. Entelektüel sermaye, iş tatmini ve iş gören performansı ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizi bulguları Tablo 1'de sunulmaktadır.



**Tablo 1.** Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerleri ve Madde Sayıları

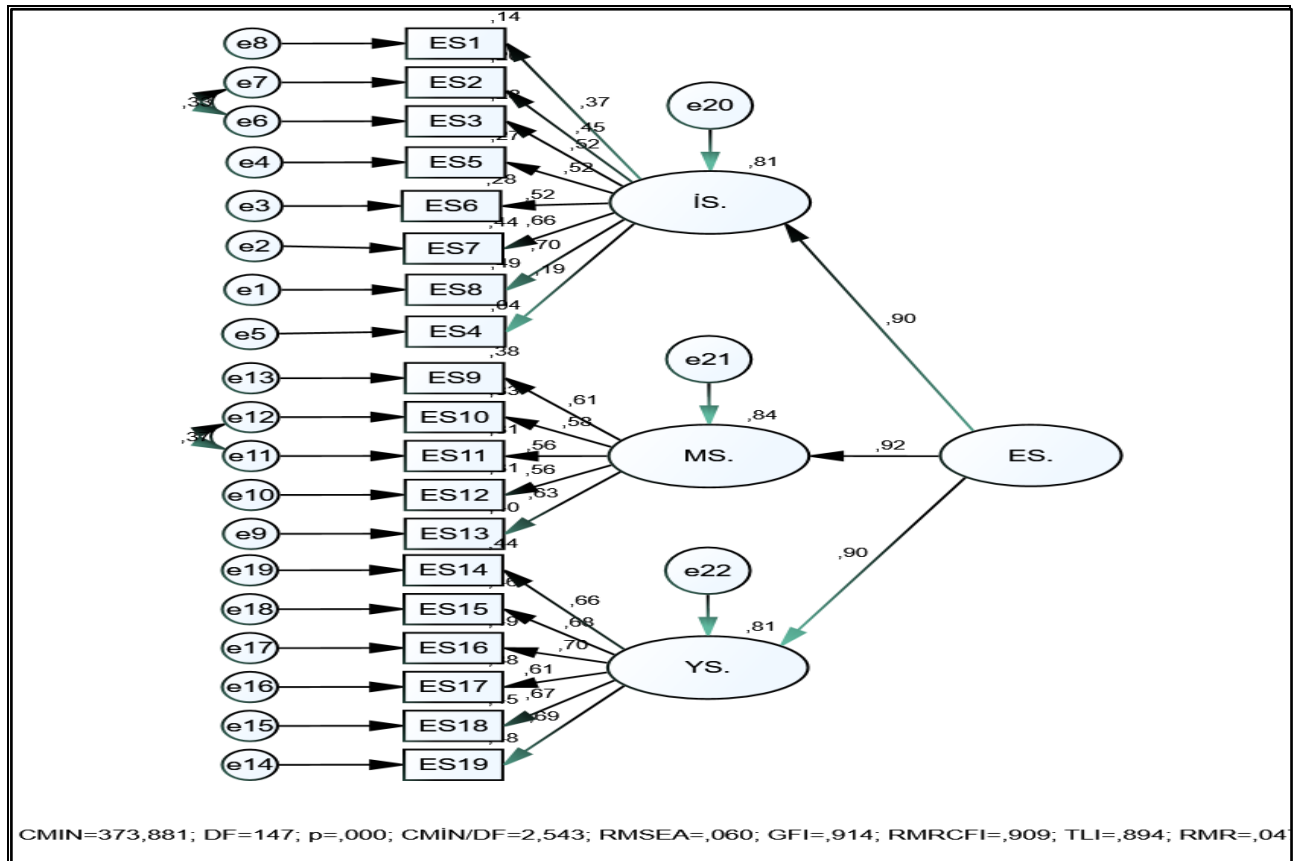
	Entelektüel Sermaye	İş tatmini	İşgören Performansı
Cronbach's Alpha	0,88	0,90	0,82
Madde Sayısı	19	5	4

Tablo 1'den, Cronbach's Alpha ile incelenen ölçeklerin güvenilir olduğu saptanmıştır. Tüm ölçekler ortalama güvenilirlik katsayısı değerlerine göre yüksek güvenilirliğe sahiptir. Bu çalışmada literatürde birden fazla kez test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Entelektüel sermaye, iş tatmini ve iş gören performansı ölçekleri için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve AMOS prosedürü ile analiz edilmiştir.

### 4.3. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi

İkincil düzey doğrulayıcı faktör analizi ile entelektüel sermaye ölçeğinin faktör yapısının uygunluğu değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Şekil 3'te sunulmaktadır.

**Şekil 3.** Entelektüel Sermaye Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

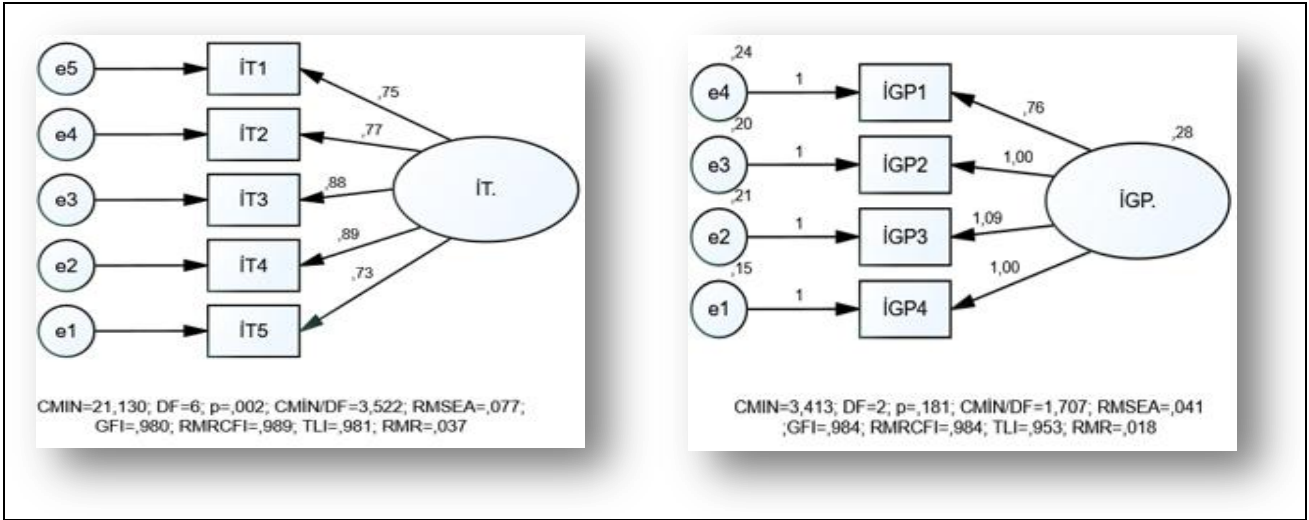


Şekil 3'te entelektüel sermaye ölçeğine dair DFA yol diyagramı elde edilmiştir. Uyum indeksi düşük hata terimlerinin modifikasyon indeksleri incelenmiş ve model uyumunun daha iyi hale getirilmesinde modifikasyon yapılmıştır. Yol diyagramı incelendiğinde yapılan modifikasyon sonucunda oluşan modelde model uyum değerlerine bakıldığında ( $\chi^2/sd$ ) değeri  $2,543 < 3$  iyi uyum olarak kabul edilmektedir. RMSEA değer 0,06 kabul edilebilir uyum değeri sınırında, GFI (0,914) değeri ise iyi derece uyum sınırlarında, TLI (0,894) ve CFI (0,909) kabul edilebilir uyum değerlerinde elde edilir.

Birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi ile iş tatmini ölçeği ve iş gören performansı ölçeğine dair tek faktörlü yapının uygunluğu test edilmiştir. Analiz sonuçları Şekil 4 yer almaktadır.



Şekil 4. İş Tatmini ve İş Gören Performansı Ölçekleri Birincil Düzey Doğrulamalı Faktör Analiz



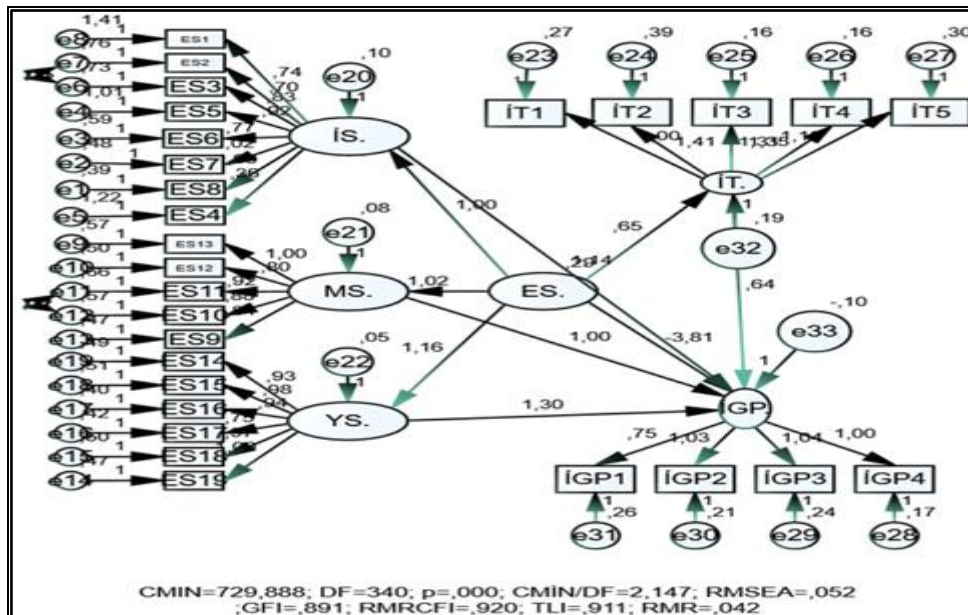
Şekil 4'teki iş tatmini ve iş gören performansı ölçeklerine ilişkin doğrulamalı faktör analizi (DFA) modelleri incelendiğinde, verilerin modele uyumlu olduğu görülmektedir. İş tatmini DFA modelinde Model Fit ( $\chi^2/sd$ ) değeri 3,522 olarak bulunmuştur. Bu değer kabul edilebilir uyum sınırları içindedir. RMSEA değeri 0,077 ile kabul edilebilir aralıkta yer almakta ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. GFI değeri 0,980 ile iyi uyum sınırlarında olup, modelin ve verinin uyumlu olduğunu, ölçme aracının doğru olduğunu göstermektedir. TLI (0,981) ve CFI (0,989) değerleri de iyi uyum sınırlarında bulunmaktadır.

Şekil 4'teki iş gören performansı ölçeğinde ise Model Fit ( $\chi^2/sd$ ) değeri 1,707 olarak bulunmuş ve bu değer iyi uyum olarak değerlendirilmiştir. RMSEA değeri 0,041 ile 0,05'in altında olup, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu belirtmektedir. GFI değeri 0,984 ile iyi uyum sınırlarında olup, model ve verinin uyumlu olduğunu ve ölçme aracının doğru olduğunu göstermektedir. TLI (0,953) ve CFI (0,984) değerleri de iyi uyum aralıklarında yer almaktadır.

#### 4.4. Yapısal Eşitli Model Tahminleri

Modern yaklaşıma göre, entelektüel sermaye ile işgören performansı arasındaki ilişki, iş tatmini aracılığıyla bir yapısal eşitlik modeliyle incelenmiştir. Model ve modele ilişkin bulgular Şekil 5'de yer almaktadır.

Şekil 5. Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 5'de, verileri iyileştirmek amacıyla yapılan modifikasyon sonrasında elde edilen uyum indeksi analizleri incelenmiştir. Model Fit ( $\chi^2/sd$ ) değeri 2,147 olarak bulunmuş ve bu değer 3'ün altında kaldığı için iyi uyum olarak değerlendirilmiştir. Modelin RMSEA değeri 0,052 ile kritik değer olan 0,08'in altında olup, entelektüel sermaye ile iş gören performansı arasındaki ilişkide iş tatmini değişkeninin aracılık etkisini açıklayan yapısal eşitlik modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. GFI değeri 0,891 ile kabul edilebilir uyum sınırlarında bulunmakta, bu da modelin ve verinin uyumlu olduğunu ve ölçme aracının doğru olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, TLI değeri 0,911 ve CFI değeri 0,920 olarak ölçülmüş olup, her iki değer de kabul edilebilir uyum sınırları arasında yer almaktadır.

Tablo 2'de, entelektüel sermaye ile iş gören performansı arasındaki ilişkide iş tatmini değişkeninin aracı rolünü belirlemeye yönelik parametre tahminleri sunulmaktadır.

**Tablo 2.** Değişkenlerin İş gören Performansı Üzerindeki Etkileri ve Bootstrap Tahminleri

İş Tatmini(İT), Yapısal Sermaye(YS), Müşteri Sermayesi(MS) ve İnsan Sermayesi (İS) Etkileri						
İGP		Standartlaştırılmış Tahmin	Standard Hata	Bootstrap Güven Aralığı		p değeri
Doğrudan	İT	0,644	0,113	0,376	0,943	<0,001
	YS	1,298	0,913	-0,134	5,883	0,155
	MS	1,141	0,115	0,971	1,360	<0,001
	İS	1,142	0,341	0,577	2,710	<0,001
Entelektüel Sermayenin Etkileri						
		Standartlaştırılmış Tahmin	Standard Hata	Bootstrap Güven Aralığı		p değeri
Doğrudan	ES	-3,814	1,424	-8,511	-1,329	0,007
Dolaylı		4,091	2,465	1,832	8,595	-
Toplam		0,272	0,150	0,026	0,528	-

Tablo 2'ye göre, entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki doğrudan etkisi negatif olup, istatistiksel olarak anlamlıdır ( $\beta_1 = -3,814; p = 0,007$ ). İş gören performansı üzerinde insan sermayesinin (İS) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmuştur ( $\beta_2 = 1,142; p < 0,001$ ). Ayrıca, müşteri sermayesinin (MS) de pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $\beta_3 = 1,141; p < 0,001$ ). Yapısal sermaye (YS) iş gören performansı üzerinde pozitif bir etki gösterse de, bu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $\beta_4 = 1,298; p = 0,155$ ). Entelektüel sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu belirlenmiştir ( $\beta_5 = 0,062; p < 0,001$ ). İş tatmini (İT) ise iş gören performansı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ( $\beta_6 = 0,667; p < 0,001$ ). Entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki dolaylı etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $\beta_7 = 4,091; GA = [1,832; 8,595]$ ). Entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki toplam etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $\beta_8 = 0,272; GA = [0,026; 0,528]$ ).

## 5. SONUÇ

Bilgi, günümüz finansal sermayenin önemli bir parçasıdır ve bir işletmenin büyümesi, sürdürülebilirliği, rekabet avantajı, verimliliği ve etkili stratejileri açısından büyük öneme sahiptir. İşletmelerin entelektüel sermayeyi tanınması, değer yaratmaya ve bilginin sermayeye dönüşmesine katkı sağlamaktadır. Bu çalışmada, entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki etkisinin doğrudan ve iş tatmini aracılığıyla detaylı olarak incelenmektedir. Literatürde Nazari vd. (2011), İpçioğlu ve Şahin (2012), Judge vd. (1998), Kirkman ve Rosen (1999) ve Çöl (2008) tarafından oluşturulan veya geliştirilen ölçekler bu çalışmada kullanılmıştır ve Rize'de faaliyet gösteren çay fabrikalarının iş görenlerine uygulanmıştır.

Entelektüel sermaye, iş tatmini ve iş gören performansı konusundaki literatürde, entelektüel sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar (Adıgüzel ve Kayadibi, 2015; Özdemir ve Balkan, 2010; Demir, 2018), entelektüel sermaye ile iş gören performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar (Kanibir, 2004; Pekersen vd., 2022) ve iş tatmini ile iş gören performansı arasındaki ilişkiyi değerlendiren çalışmalar (Odabaş, 2004; Doyan, 2019) bulunmaktadır. Ancak, bu üç değişkenin bir arada incelendiği herhangi bir çalışma literatürde rastlanmamıştır. Bu çalışma, entelektüel sermayenin iş tatmini aracılığıyla iş gören performansı

üzerindeki etkisini analiz ederek, hem yöntem hem de örneklem tercihleri açısından literatüre özgün bir katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Bir çalışmada, insan sermayesi ve yapısal sermaye ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunurken, müşteri sermayesi ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir (Yorulmaz ve Alkan, 2018, s. 829-839). Bu çalışmada ise, insan sermayesi ve müşteri sermayesinin iş gören performansı üzerindeki etkileri pozitif ve anlamlı ( $\beta_2 = 1,325; p < 0,001$ ,  $\beta_3 = 1,141; p < 0,001$ ) olarak bulunmuştur. Yani, insan sermayesi ve müşteri sermayesi arttıkça çalışanların iş gören performansları da artmaktadır. Ancak yapısal sermayenin iş gören performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $\beta_4 = 1,610; p = 0,155$ ).

Entelektüel sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir ( $\beta_5 = 0,062; p < 0,001$ ). Literatürde, entelektüel sermayenin işletmelere olan katkısının incelendiği çalışmalarda, Özdemir ve Balkan (2010) entelektüel sermayesi yüksek olan işletmelerde, iş görenlerin öğrenmeye açık, örgüte bağlı ve uzun süreli çalışma konusunda istekli olduklarını bulmuşlardır. Bu durumun işletmenin genel sermayesi ve müşteri ilişkileri üzerinde olumlu etkiler yarattığı belirtilmiştir. Ayrıca entelektüel sermaye, işletmenin kârlılığını artırarak iş gören ücretlerine ve iş tatminine olumlu katkıda bulunmaktadır. Adıgüzel ve Kayadibi (2015) ise entelektüel sermaye unsurlarının iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu gözlemlemiştir.

İş tatmini ile iş gören performansı arasındaki ilişkinin analiz sonuçlarına göre, bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuş ( $\beta_6 = 0,667; p < 0,001$ ) ve ilgili hipotezin desteklendiği belirlenmiştir. Literatürde yapılan önceki çalışmalarda da benzer şekilde iş tatmini ile iş gören performansı arasında pozitif ilişkiler rapor edilmiştir (Tekingündüz vd., 2015; Doyan, 2019).

Entelektüel sermaye ile iş gören performansı arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmalarda, Chen vd. (2005) Tayvan firmalarında entelektüel sermaye ile performans arasında pozitif bir ilişki gözlemiştir. Benzer şekilde, Kanıbir (2004), Bozdemir (2009) ve Pekersen vd. (2022) de entelektüel sermaye ile iş gören performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Ancak bu çalışmada entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı, fakat negatif yönde olduğu tespit edilmiştir. Yani entelektüel sermayenin artması, çay sanayinde çalışanların iş gören performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Beklenen sonuçtan ve literatürden farklı bir sonuç elde edilmiş ve fabrikada çalışanlarla görüşülerek bu sonucun nedenleri aşağıda tartışılmıştır.

Bu çalışmada, entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki doğrudan etkisi negatif olup, istatistiksel olarak anlamlıdır ( $\beta_1 = -3,814; p = 0,007$ ). Entelektüel sermayenin iş tatmininin aracılık etkisiyle iş gören performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir ( $\beta_7 = 4,091; GA = [1,832; 8,595]$ ). Bu durum, entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki doğrudan etkisinin negatif olmasına karşın, dolaylı etkisinin pozitif ve toplamda pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta_8 = 0,272; GA = [0,026; 0,528]$ ).

Bu sonuçlar, çay sanayinin entelektüel sermayelerini etkin bir şekilde yöneterek, iş tatminini artırarak iş gören performansını arttıracaklarını göstermektedir. Çay sanayinde entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerinde negatif bir etki göstermesi beklenmedik ve incelenmeye değer bir bulgudur. Entelektüel sermaye, çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerini içerir ve bu sermayenin iş gören performansı üzerinde olumlu bir etki yaratması beklenir. Ancak elde edilen bulgular bu beklentinin aksine bir durumu ortaya koymaktadır. Bu negatif etkiyi değerlendirirken, şu faktörler üzerinde durulabilir. İlk olarak, çalışanların yeterli eğitim veya gelişim fırsatlarından yoksun olması, moral ve motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir. Çalışanlar, sahip oldukları bilgi ve becerilerin iş süreçlerine tam olarak yansıtılmadığı veya kullanılmadığı hissine kapılabilirler. Bu durum, onların performanslarını olumsuz yönde etkileyebilir. Yönetim ve iletişim sorunları olabilir. Çalışanların bilgi ve becerilerinin değerlendirilmemesi veya bu bilgilerin etkin bir şekilde kullanılmaması motivasyon kaybına yol açabilir.

Entelektüel sermayeyi doğru yönetemeyen bir organizasyonel yapı da, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine ve performanslarının düşmesine neden olabilir. Entelektüel sermaye genellikle yenilik ve değişimle ilişkilendirilir. Ancak çay sanayinde geleneksel yöntemlere bağlı kalmak isteyen çalışanlar, yeni bilgi ve tekniklerin uygulanmasına direnç gösterebilir. Bu direnç, çalışanların mevcut bilgi ve becerilerinin yeni

sistemlere adaptasyonu konusunda zorluklar yaşamasına ve dolayısıyla performanslarının olumsuz etkilenmesine yol açabilir.

Entelektüel sermaye düzeyi yüksek olan bir organizasyon, çalışanlarından sürekli yenilik ve başarı bekleyebilir. Bu, işgörenlerde stres, tükenmişlik ve motivasyon kaybına yol açabilir. Eğer örgüt kültürü, çalışanların entelektüel sermayeyi etkin bir şekilde kullanmalarına destek olmuyorsa (*örneğin, işbirliğine dayalı bir yapı yoksa*), çalışanlar kendilerini soyutlanmış hissedebilir. Bu durum performansı doğrudan olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, çalışanların bilgi ve becerilerinin ödüllendirilmemesi veya takdir edilmemesi, motivasyon kaybına ve düşük performansa neden olabilir.

Müşteri sermayesi ile iş gören performansı arasındaki pozitif yönde istatistiksel ilişkiye dair; müşteri güven sadakati ve kurum dışındaki diğer kurumlarla olan ilişkiler iyileştikçe iş görenin performansında da artış gözlenir. Yapısal sermayenin iş gören performansı üzerinde anlamlı bir etki göstermemesi durumunun bazı nedenleri şunlar olabilir: yüksek işgücü devir hızı, mevsimlik işçilerin fazla olması, aidiyet eksikliği ve düşük iş bağlılığı gibi sorunlar. Ayrıca, insan sermayesini etkileyen faktörlerin samimi ve içten bir şekilde ele alınmaması veya hiç ele alınmaması, örgüt kültürünün ve organizasyon yapısının olumsuz etkileri ile yeni ve eski fabrikalar arasındaki fiziksel koşullar, altyapı ve teknoloji gibi önemli farklar, iş gören performansı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu faktörlerin, ilgili hipotezin desteklenmemesine neden olabileceği düşünülmektedir.

Çay sanayinde, insan sermayesi ve müşteri sermayesine verilen önemin, yapısal sermayeye kıyasla daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. İnsan sermayesi, iş görenlerin bilgi, tecrübe, yenilikçilik, yaratıcılık ve problem çözme yeteneklerini kapsarken; yapısal sermaye, işletmenin bilgi, teknoloji, altyapı, finansal yapı ve patent gibi varlıklarını temsil eder. Yapısal sermayenin daha iyi yönetilmesi, entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki etkisini artırabilir. Özellikle yapısal sermayenin geliştirilmesi için örgütsel hafıza oluşturulması, bilginin depolanması ve gelecekteki kullanımı açısından önemlidir (Edvinsson, 1997).

Bu çalışmaya dair elde edilen bulgular ışığında; işletme, yönetici, iş gören ve araştırmacılara bazı öneriler sunulabilir. Entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki negatif etkisini azaltmak ve entelektüel sermayeyi etkin bir şekilde kullanmak için, çay sanayindeki işletmelerin çalışanların eğitim ve gelişimine yatırım yapmaları, etkili iletişim ve yönetim stratejileri geliştirmeleri, değişim yönetimi süreçlerini iyileştirmeleri ve motivasyon artırıcı ödüllendirme sistemleri kurmaları gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların bilgi ve becerilerini tam olarak kullanabilecekleri ve kendilerini değerli hissedecekleri bir çalışma ortamı yaratmak da büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin eğitimine yatırım yapmak, rekabet avantajı elde etmelerine ve uzun vadeli başarıya ulaşmalarına yardımcı olabilir.

İş tatmini, iş gören motivasyonunu artırarak örgütsel hedeflere daha etkili katkı sağlar. Yöneticilerin entelektüel sermaye ve iş tatminine odaklanmaları, iş gören memnuniyetini artırabilir, işten ayrılma oranını düşürebilir ve verimliliği yükseltebilir. İnsan kaynakları departmanları, entelektüel sermaye yönetiminde liderlik yaparak, çalışanların yeteneklerini geliştirme, bilgi paylaşımı ve müşteri odaklı çalışmaları teşvik etme konularında önemli bir rol oynayabilir. Bu şekilde, Türkiye'deki çay sanayi sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilir.

Entelektüel sermayenin iş gören performansına etkisini araştırmak isteyen çalışmalar, aracı ve düzenleyici rol oynayan farklı değişkenleri belirleyerek çeşitli örneklem grupları üzerinde uygulamalar yapabilirler. Bu yöntem farklı büyüklükteki ve faaliyetteki şirketlerin entelektüel sermayesinin etkilerini daha spesifik ve doğru bir şekilde değerlendirmeye olanak tanır. Gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler şunlardır;

- **Farklı Değişkenlerin Test Edilmesi:** İnovasyon, örgüt kültürü, işe bağlılık ve liderlik gibi değişkenlerin aracı rolü incelenerek daha detaylı bilgiler elde edilebilir.
- **Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi:** Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, özel ve kamu çay fabrikaları ve gelir düzeyi gibi demografik özellikleri analiz edilerek, elde edilen sonuçların farklı alanlarla karşılaştırılması sağlanabilir.

Bu tür çalışmalar, literatüre önemli katkılar sağlayabilir ve entelektüel sermaye ile iş gören performansı arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için fırsatlar sunabilir.

**YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Artvin Çoruh Üniversitesi Etik Komisyonundan 29/12/2022 tarih ve 75914 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 29/12/2022 and numbered 75914 was obtained from the Ethics Committee of the University of Artvin Çoruh.**

**YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:**

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**

**KAYNAKLAR**

- ADIGÜZEL, Orhan ve KAYADİBİ, Kenan (2015), “*Kişi-Örgüt Uyumu Sürecinde Entelektüel Sermayenin İş Doyumu ve Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği*”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.7(4), ss.92-122.
- ANDERSON, James C. ve GERBING, David W. (1984), “*The Effect of Sampling Error on Convergence, Improper Solutions, and Goodness-of-Fit Indices for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis*”, **Psychometrika**, S.49(2), ss.155-173.
- BARON, Ruben M. ve KENNY, David A. (1986), “*The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations*”, **Journal of Personality and Social Psychology**, S.51(6), ss.1173-1182.
- BAŞOL, Oğuz ve ÇÖMLEKÇİ, Mehmet F. (2020), “*İş Tatmini Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*”, **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, S.1(2), ss.17-31.
- BENTLER, Peter M. ve CHOU, Chih-Ping (1987), “*Practical Issues in Structural Modeling*”, **Sociological Methods & Research**, S.16(1), ss.78-117.
- BOLLEN, Kenneth A. (1989), “*A New Incremental Fit Index for General Structural Equation Models*”, **Sociological Methods & Research**, S.17(3), ss.303-316.
- BOOMSMA, Anne (1985), “*Nonconvergence, Improper Solutions, and Starting Values in LISREL Maximum Likelihood Estimation*”, **Psychometrika**, S.50(2), ss.229-242.
- BOZDEMİR, Neslihan Ö. (2009), “*Entelektüel Sermayenin Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Uygulamadan Örnekler*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BRAYFIELD, Arthur H. ve ROTHE, Harold F. (1951), “*An Index of Job Satisfaction. Journal of Applied Psychology*”, **Journal of Applied Psychology**, S.35(5), ss.307-311.
- BYRNE, Barbara M. (2010), **Multivariate Applications Series. Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts Applications, and Programming**, Taylor & Francis Group Press, New York - London.
- CHEN, Ming-Chin, CHENG, Shu-Ju, HWANG, Yuhchang (2005), “*An Empirical Investigation of the Relationship Between Intellectual Capital and Firms' Market Value and Financial Performance*”, **Journal of Intellectual Capital**, S.6(2), ss.159-176.

- COHEN, Jacob, COHEN, Patricia, WEST, Stephen G. ve AIKEN, Leona S. (2013), **Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences**, Routledge Publisher, New York (US), 3rd Edition.
- COMREY, Andrew L. ve LEE, Howard B. (1992), **A First Course in Factor Analysis**, Psychology Press, New York (US), 2nd Edition.
- ÇÖL, Güner (2008), “*Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri*”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, S.9(1), ss.35-46.
- DEMİR, Selçuk (2018), “*Entelektüel Sermaye ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma*”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.19(3), ss.205-215.
- DOYAN, Yeşim (2019), “*İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Özel Sağlık İşletmeleri Ankara Örneği*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DRUCKER, Peter F. (2001), “*Management Challenges for the 21st Century*”, HarperBusiness Publisher, New York (US).
- EDVINSSON, Leif (1997), “*Developing Intellectual Capital at Skandia*”, **Long Range Planning**, S.30(3), ss.366-373.
- EFRON, Bradley (1987), “*Better Bootstrap Confidence Intervals*”, **Journal of the American Statistical Association**, S.82, ss.171-185.
- FIRER, Steven ve WILLIAMS, S. Mitchell (2003), “*Intellectual Capital and Traditional Measures of Corporate Performance*”, **Journal of Intellectual Capital**, S.4(3), ss.348-360.
- FISHER, Cynthia D., LOCKE, Edwin A. ve HENNE, D. L. (1992), “*The New Look in Job Satisfaction Research and Theory*”, **Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How it Affects Their Performance** (Eds. Patricia Cain Smith, C. J. Cranny, Eugene F. Stone), Lexington Books Publisher, New York, ss.165-194.
- FRITZ, Matthew S. ve MACKINNON, David P. (2007), “*Required Sample Size to Detect the Mediated Effect*”, **Psychological Science**, S.18, ss.233-239.
- GOODWIN, Laura D. (1999), “*The Role of Factor Analysis in the Estimation of Construct Validity*”, **Measurement in Physical Education and Exercise Science**, S.3(2), ss.85-100.
- HAYES, Andrew F. (2018), **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach**, The Guilford Press, New York, 2nd Edition.
- HU, Li-Tze ve BENTLER, Peter M. (1999), “*Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives: Structural Equation Modeling*”, **A Multidisciplinary Journal**, S.6(1), ss.1-55.
- İPÇİOĞLU, İsa ve ŞAHİN, Fatih, (2012), “*Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.4(1), ss.153-165.
- JACKSON, Dennis L. (2001), “*Sample Size and Number of Parameter Estimates in Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis: A Monte Carlo Investigation. Structural Equation Modeling*”, **A Multidisciplinary Journal**, S.8(2), ss.205-223.
- JORESKOG, Karl G. ve SORBOM, Dag (1996), **LISREL 8: User's Reference Guide**, Scientific Software International, Chicago (US).
- JUDGE, Timothy A., LOCKE, Edwin A., DURHAM, Cathy C., KLUGER, Avraham N. (1998), “*Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations*”, **Journal of Applied Psychology**, S.83(1), ss.17-34.
- KANIBİR, Hüseyin (2004), “*Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları*”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, S.1(3), ss.77-85.

- KIRKMAN, Bradley L. ve ROSEN, Benson (1999), “*Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment*”, **Academy of Management Journal**, S.42(1), ss.58-74.
- KLINE, Rex B. (2010), **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, Guilford Publications, New York, 3rd Edition.
- KURGUN, Osman ve AKDAĞ, Gürkan (2013), “*Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”, **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, S.2(2), ss.155-176.
- MACKINNON, David P., LOCKWOOD, Chondra M., HOFFMAN, Jeanne M. ve WEST, Stephen G. (2002), “*A Comparison of Methods to Test The Significance of the Mediated Effect*”, **Psychological Methods**, S.7, ss.83-104.
- MUTHÉN, Linda K. ve MUTHÉN, Bengt O. (2002), “*How to Use a Monte Carlo Study to Decide on Sample Size and Determine Power. Structural Equation Modeling*”, **A Multidisciplinary Journal**, S.9(4), ss.599-620.
- NAZARI, Jamal A., HERREMANS, Irene M., ISAAC, Robert G., MANASSIAN, Armond ve KLINE, Theresa J. B. (2011), “*Organizational Culture, Climate and IC: An Interaction Analysis*”, **Journal of Intellectual Capital**, S.12(2), ss.224-248.
- ODABAŞ, Zakir (2004), “*İş Tatmini ve Bireysel Performans İlişkisi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ÖZDEMİR, Lütfiye ve BALKAN, Onur (2010), “*Entelektüel Sermaye Unsurlarının İşletmelere Sağladığı Katkılar*”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.2(1), ss.115-121.
- ÖZTÜRK, Zeynep (2023), “*Entelektüel Sermaye, Entelektüel Sermaye Unsurları ve Firma Performansının Temettü Dağıtım Politikası Üzerine Etkisi ve Model Seçimi*”, **Fiscaoeconomia**, S.7(3), ss.2492-2515.
- PEKERSEN, Yeliz, TURPCU, Eray ve SARITAŞ, Emre (2022), “*Entelektüel Sermayenin Yiyecek-İçecek Sektöründe Çalışan İş Görenlerin İş Performansına Etkisi: Konya İlinde Bir Uygulama*”, **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, S.12(3), ss.2705-2722.
- PREACHER, Kristopher J. ve HAYES, Andrew F. (2004), “*SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models*”, **Behavior Research Methods, Instruments, & Computers**, S.36(4), ss.717-731.
- PREACHER, Kristopher J. ve HAYES, Andrew F. (2008a), “*Contemporary Approaches to Assessing Mediation in Communication Research*”, **The Sage Sourcebook of Advanced Data Analysis Methods for Communication Research** (Ed. Andrew F. Hayes, Michael D. Slater, Leslie B. Snyder), Sage Publications, Thousand Oaks – California (US), ss.13-54.
- PREACHER, Kristopher J. ve HAYES, Andrew F. (2008b), “*Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models*”, **Behavior Research Methods**, S.40, ss.879-891.
- SOBEL, Michael E. (1982), “*Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models*”, **Sociological Methodology**, S.13, ss.290-312.
- STEVENS, James P. (2002), **Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences**, Lawrence Erlbaum Associates Publisher, Mahwah - New Jersey, 4th Edition.
- STEWART, Thomas A. (1997), **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, Crown Business Publisher, Michigan (US).
- ŞAMİLOĞLU, Famil (2002), **Entelektüel Sermaye**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- TANAKA, John S. (1987), “*How Big is Big Enough?: Sample Size and Goodness of Fit in Structural Equation Models with Latent Variables*”, **Child Development**, S.58(1), ss.134-146.
- TEKİNGÜNDÜZ, Sabahattin, TOP, Mehmet ve SEÇKİN, Mustafa (2015), “*İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği*”, **Verimlilik Dergisi**, S.4(39), ss.39-64.



- TEMEL EĞİNLİ, Ayşen (2009), “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.23(3), ss.35-52.
- YORULMAZ, Murat ve ALKAN, Güler (2018), “Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Örgüt Performansa Etkisi: Denizcilik Sektöründe Bir Uygulama”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.11(58), ss.829-839.
- YOUNDT, Mark A., SUBRAMANIAM, Mohan ve SNELL, Scott A. (2004), “Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns”, **Journal of Management Studies**, S.41(2), ss.335-361.
- YU, Chin-Yu (2002), “Evaluation Cutoff of Model Fit Indices for Latent Variable Models with Binary and Continuous Outcomes”, **Dissertation of Doctor**, University of California, Los Angeles (US).

