



## YAPISAL SERMAYE VE İNSAN SERMAYESİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ: ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN ARACILIK ROLÜ

### THE EFFECT OF STRUCTURAL CAPITAL AND HUMAN CAPITAL ON BUSINESS PERFORMANCE: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL AGILITY

Mehmet SAĞIR<sup>1</sup>, Ali GÖNÜLÖLMEZ<sup>2</sup>

#### Öz

*İşletmelerin amaçlarına ulaşması konusunda işletme performansına en fazla katkıyı entelektüel sermaye bileşenleri yapmaktadır. Bilginin son derece önemli olduğu günümüzde, rekabet avantajı elde etme, örgütlerin sahip olduğu bilgi ve bu bilginin kullanılması ile hızla değişen çevre şartlarına adapte olma yeteneğinin (örgütsel çeviklik) gelişmesine bağlıdır. İnsan sermayesi ve yapısal sermaye örgütlerin sahip olduğu en önemli entelektüel değerler olarak, örgütsel çevikliğin kazanılması dolayısıyla işletme performansına etki etmektedir.*

*Bu çalışmada hem insan sermayesi hem de yapısal sermayenin işletme performansına olan etkileri ve örgütsel çevikliğin bu etkide bir aracılık rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın sonucu olarak hem insan sermayesi hem de yapısal sermayenin işletme performansına etkileri olduğu ve bu etkide örgütsel çevikliğin aracılık rolü oynadığı görülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Sermayesi, Yapısal Sermaye, Örgütsel Çeviklik, İşletme Performansı,

#### Abstract

*Intellectual capital components make the most contribution to the business performance in terms of achieving the objectives of the enterprises. In the present day, where knowledge is of utmost importance, achieving competitive advantage depends on the knowledge of the organizations and the use of this knowledge and the development of the ability to adapt to rapidly changing environmental conditions (organizational agility). Human capital and structural capital, as the most important intellectual values of the organizations, have an impact on the performance of the enterprise due to the acquisition of organizational agility.*

*In this study, the effects of both human capital and structural capital on operational performance and whether organizational agility has an intermediary role in this effect have been investigated. As a result of the study, it is seen that human capital and structural capital have an impact on the operational performance and organizational agility plays an intermediary role in this effect.*

**Keywords:** Human Capital, Structural Capital, Organizational Agility, Business Performance,

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, msagir@selcuk.edu.tr

<sup>2</sup> algnlmz@gmail.com

## 1. GİRİŞ

Günümüz işletmelerinin başarılı bir şekilde rekabet edebilmeleri için, entelektüel varlıkların iyi bir şekilde anlaşılması ve yönetilmesi önemli bir hale gelmiştir. İşletmelerin ekonomik varlıklarından daha önemli bir olgu olan entelektüel sermaye, “görünmez aktiflerin yönetimi” olarak adlandırılmaktadır. Entelektüel sermaye yalnızca entelektüel varlıkların korunması değil, insan, müşteri ve yapısal sermaye kavramlarını ve bunların faaliyet alanlarını da kapsamaktadır. Entelektüel varlıkların geliştirilerek, düzeyinin artırılması günümüz toplumunda önemli bir hale gelmiştir. İşletmeler veri işleme, saklama ve koruma süreçleri üzerine çok para ve zaman harcamalarına rağmen, entelektüel varlıklarını koruma açısından yeni stratejiler geliştirmektedir. Günümüzde bilgi ve bilgi yönetiminin işletmeler açısından önemini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. İşletmelerin bilgiyi toplaması, süreçten geçirip yorumlaması ve ekonomik bir değere dönüştürmesi son zamanlarda entelektüel sermaye kavramına olan ilgiyi artırmaktadır (Demir ve Demirel, 2011: 87).

Ertaş ve Coşkun’a göre (2005: 124); Yapısal sermaye, işletmelerin entelektüel sermaye unsurlarından birisi olan insan sermayesi dışında kalan, işletmenin ayakta kalabilmesini sağlayan bilgiye dayalı unsurlar bütünüdür ifade etmektedir. Yapısal sermaye her işletmede farklılık gösterir ve işletmeye özgüdür. İhtiyaç duyulan bilgiyi oluşturmak ve yönetmek için işletme içerisinde oluşturulan ortamda örgüte ait bireyler tarafından alışverişi ifade etmektedir.

Bir işletmenin gerçek değerinin tespit edilmesinde sahip olduğu maddi varlıkların yanı sıra maddi olmayan varlıklarda büyük önem taşımaktadır. Maddi varlıkların değerleri çeşitli değerlendirme yöntemleri ile net olarak tespit edilirken maddi olmayan varlıkların değerlerini net olarak tespit etmek kolay değildir. Görünmeyen bilgi varlıklarının fazla olması nedeniyle bilgisayar, yazılım, bilgi iletişim teknolojileri alanındaki işletmenin piyasa değerinin yüksek olması beklenmektedir. Çalışanların zekâ düzeylerini, kültürel değerlerini, beceri düzeylerini ve mesleki yeterliliklerini kapsayan ve temel unsur olarak kabul gören “insan sermayesi”, eğitim, mesleki yeterlilik, bilgi üretimine yönelik çalışmalar, yetenek/beceri oluşturmaya yönelik çalışmalar, girişimcilik, kabullenici ve reddedici yeteneklerden meydana gelmektedir. İnsan sermayesi yapısal sermayenin oluşumuna katkı sağladığı gibi yapısal sermaye de insan sermayesinin gelişiminde etkilidir.

Araştırmanın sorunsalı, günümüz işletmelerinin gündeminde olan entelektüel sermayenin unsurlarından yapısal sermaye ve insan sermayesinin örgütsel çeviklik ve işletme performansı olguları üzerinde ne kadar etkilidir? İşletmeye ne gibi avantaj veya dezavantajlar sağlamaktadır? Bunun yanı sıra ise yapısal sermaye ve insan sermayesinin işletme performansına etki etmesinde örgütsel çeviklik aracılık rolü üstlenmiş midir? Sorularının cevap bulması işletmelerin performanslarına etki eden unsurları net olarak görerek bu unsurların iyileştirilmesine uygun stratejiler geliştirebilmesinin önünü açacaktır. Örgütsel çevikliğin entelektüel sermaye unsurlarının performansa etkisinde aracılık rolü üstleniyor olmasının tespiti halinde de daha çevik bir yapıya ulaşma adına işletmelere yön verecek ve bu yönde kendilerini geliştirmek için çaba harcamaları sağlanacaktır.

### 1.1 Yapısal Sermaye ve İnsan Sermayesi

İşletmeler belirli kaynaklara sahip ve farklı alanlarda faaliyet gösteren girişimler olarak ele alındığında, yöneticilerin mevcut kaynakları amaçları doğrultusunda etkin ve verimli kullanabilecekleri kararlar almaları gerekmektedir. Alınacak kararların arkasında yatan ve sahip olunan bilgi (Tuncez vd., 2018: 10) örgütsel alanda bilgi sermaye olarak ifade edilmektedir. İşletmenin elinde bulunan değere dönüştürülmüş bilgi varlıklarının tamamını kapsayan entelektüel sermayenin yapısal sermaye, insan sermayesi ve müşteri sermayesi olmak üzere

üç unsuru bulunmaktadır (Pamukçu ve Akarçay, 2014: 72). Yapısal sermaye, işletmenin hayatını devam ettirebilmesi için gerekli yöntemler, teknolojiler ve süreçlerdir (Alagöz ve Özpeynirci, 2007: 172).

Günümüz işletmelerinde maddi olan varlıkların muhasebeleştirilmesi, denetim altına alınmasının yanı sıra maddi olmayan varlıkların da değer kazanması, denetim altına alınması ihtiyacı entelektüel sermaye kavramı ile birlikte gün yüzüne çıkmaktadır. İşletmeler entelektüel sermaye unsurlarından yapısal sermaye ve insan sermayesinin denetlenmesi, geliştirilmesi gibi hususlara da önem vermektedir (Özevren ve Yıldız, 2010: 10).

Yapısal sermaye, etkili bir iş performansı için kuruma ait ana yapı birimlerinin ve işleyiş sistemlerinin tamamını oluşturmaktadır (Toraman, vd. 2009: 100). Yapısal sermaye ile ilgili çalışmalarda, işletme içerisinde yapısal sermayeyi korumak için, işletme içerisindeki bilgilerin güvenli bir biçimde muhafaza edilmesi, tekrar kullanmak için gerekli olduğunda kolayca bulunabilmesi vurgulanmaktadır.

Yapısal sermaye, işletmelerin entelektüel sermaye unsurlarından birisi olan insan sermayesi dışında kalan, işletmenin ayakta kalabilmesini sağlayan bilgiye dayalı unsurlar bütünüdür. Yapısal sermaye her işletmede farklılık gösterir ve işletmeye özgüdür. İhtiyaç duyulan bilgiyi oluşturmak ve yönetmek için işletme içerisinde oluşturulan ortamda örgüte ait bireyler tarafından alışverişi yapılmaktadır (Ertaş ve Coşkun, 2005: 124). Çalışanların zekâ düzeylerini, kültürel değerlerini, beceri düzeylerini ve mesleki yeterliliklerini kapsayan insan sermayesi, temel unsur olarak kabul görmektedir ve işletme çalışanlarının sahip olduğu ve tecrübe edinerek geliştirdiği bilgi olarak tanımlanmaktadır. İnsan sermayesinin önem taşımasının sebebi yenilenme ve keşfin kaynağı olmasıdır. Çalışanların liderlik yetenekleri, problem çözme becerileri, girişimcilik yetileri ve biriktirdikleri bilgileri içermektedir. Bu unsurda yaratıcılık ön plana çıkmaktadır (Kurgun ve Akdağ, 2013: 158). İnsan sermayesi, işletme çalışanlarının elde ettiği bilgilerin, yeteneklerin ve tecrübelerin değeri olup, yenilik aşamasının temel kaynağını oluşturmaktadır.

İnsan sermayesi, bireyler tarafından oluşturulan fiziksel olmayan varlıklarla temsil edilmektedir. İnsan sermayesini oluşturan değer, o işletmenin çalışanlarıdır. Çalışanların kişilik özelliklerini de içermektedir. İnsan sermayesi, işletme çalışanlarının teknik bilgilerini, içlerindeki beceri ve yeteneklerini, maddi olmayan unsurları içermektedir. İnsan sermayesi, işletme çalışanlarının tecrübe, bilgi ve hünerlerini ifade etmektedir. Bu özellikler örgüt üyelerinin ayrılmaz parçasıdır. İşletmeden ayrılmaları halinde bu birikimde beraberlerinde gitmektedir. Beşerî sermaye kazanılabilir özelliğine sahiptir.

İnsan sermayesinin bileşenlerini ise şu şekilde sıralayabiliriz (Altunoğlu ve Demir, 2012: 302);

1. Mesleki yeterlilik
2. Bilgi üretimine yönelik çalışmalar
3. Yetenek/beceri oluşturmaya yönelik çalışmalar
4. Girişimcilik coşkusu, mucitlik, kabullenici ve reddedici yetenekler, girişimcilik.

İnsan sermayesi yapısal sermayenin oluşumunda katkıda bulunmaktadır. Yapısal sermaye ise insan sermayesinin gelişimini sağlamakta olması dolayısıyla aralarında güçlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Görmüş, 2009: 65). Yapısal sermaye literatürde, örgütsel ve organizasyonel sermaye olarak da tanımlanmaktadır. Yapısal sermayenin unsurları entelektüel ve altyapısal değerler olarak iki başlıkta toplanmaktadır (Kerimov, 2011: 24-27).

<u>Entelektüel Varlıklar:</u>	<u>Altyapısal Değerler:</u>
Yönetim felsefesi	Patentler
Telif hakları	İşletme kültürü
Ticari markalar	Yönetim süreci
Hizmet markaları	Bilişim sistemleri
Tasarım hakları	Şebeke sistemleri
Ticari sırlar	Finansal ilişkiler

Örgütsel çeviklik ise, en basit tanımı ile örgütün yaklaşmakta olan tehdit veya fırsatlara yanıt verebilme ve uyum sağlayabilme yeteneğidir. Çevikliği yüksek düzeyde olan örgütlerde işler eşzamanlı olarak yürütülmektedir. Literatürde örgütsel çevikliğe yönelik çalışmalar incelendiğine çeviklik kavramının farklı açılardan ele alındığı görülmektedir. Örgütsel çevikliğin kazanılması konusunda Sağır ve ark. (2018: 38) çevik yönetim anlayışını benimseyenlerin, kendilerini hızla değişen ortama uyarılmanın farklı yollarını bulmaları gerekliliğini öne sürmektedir.

McKinsey'in bir gözleminde çevikliği üst düzey yürütücüler zaman içerisinde önemi artacak ve işbaşarısında kritik rol oynayacak biçimde tanımlanmıştır. Raporla göre artan çeviklik yüksek gelir, müşteriler ve çalışanlar, iyileştirilmiş etkinlik ve pazara girme hamlesi gibi faydalar sağlamaktadır (McKinsey, 2006).

Örgütlerin beklenmeyen değişimlere uyum sağlama yeteneği, rekabetçi avantaja ulaşma ve sürdürmede etkili olmaktadır. Çeviklik belirsizlik durumunda örgüt yeteneğine ve örgütün ayakta kalmasına katkı sağladığı gibi, işletmenin performansına da etki etmektedir. Çeviklik, örgütün hızlı hareket edebilme yeteneğinin kalitesi olarak ifade edilebilmektedir.

## **1.2 Yapısal Sermaye ve İnsan Sermayesi ile Örgütsel Çeviklik İlişkisi**

Organizasyonel sermaye veya örgütsel sermaye olarak da kullanılan yapısal sermaye, işletme çalışanlarının verimliliğini destekleyen donanım, yazılım, veri tabanları, organizasyonel yapı, patentler, markalar gibi değerlerden oluşurken başka bir ifade ile işletme çalışanlarının mesailer bittiği zaman eve giderken işletmede bıraktıkları her türlü bilgi olarak ifade edilmiştir (Çetin, 2005: 359). Bilgi ve bilgi teknolojilerinin işletmelere sunduğu fırsatlar ve bu fırsatların işletmelerin performanslarında sağladığı gelişmeler bu çalışmanın konusunu ortaya koymaktadır (Turunç, 2006: 106).

Yapısal sermaye, çalışanları cesaretlendirici, teşvik edici, bağlılık duygusu yaratıcı bir yönetim anlayışının, açıkça bir sistem olarak kabul edilmesi ve bunun gerektirdiği örgütsel yapılanmanın oluşması şeklinde açıklanmaktadır. Sahip olduğu çalışanların bilgi, beceri ve tecrübelerini işletmenin amaçları doğrultusunda harekete geçirmek, sadece bu yapısal özelliklerdeki bir organizasyon ile olacaktır. Yapısal sermayeyi oluşturmada ana bileşenler, rutin uygulamalar, kavramlar, modeller, organizasyonun her alanında yapılandırılmış olan süreçleri, hiyerarşik mekanizmalardır. Yapısal sermaye, tüm nitelik ve boyutlarıyla bir işletmenin “insan sermayesini şekillendiren, yol gösteren, yetki veren bütünleyici altyapı” şeklinde ifade edilmektedir. Bu unsur “kurumsallaştırılmış” örgütsel yetenekler olarak da açıklanmaktadır (Kanıbir, 2004: 81).

İnsan sermayesini oluşturan iş görenlerin iş tatmin düzeyleri, iş çevresinden bir başka deyişle üstlerinden, iş arkadaşlarından ve örgütün faaliyetlerinden iç ferahlatıcı hisler duyduğunda pozitif yönde etkilenir (Karcıoğlu vd., 2009: 61).

İşletme içerisinde bulunan iş arkadaşlarının işi bilme, kavrayabilme yetisi ve iş görenlerin kendi bilgi, yetenek ve deneyimleri ile ilişkisi ve pozitif uyumu sonucunda çalışanların iş doyumunu fazlalaşmaktadır. İşgücü devir hızı yüksek olan işletmeler birçok maliyet yükünü göğüslemektedirler (Andrews, 2003: 3).

İnsan sermayesinin özünde buluşçuluk yer almaktadır. Bu nedenle işletmenin çalışanları zamanlarını ve yeteneklerini yenilik getirici faaliyetlere yöneltirlerse, insan sermayesi yaratılmış ve kullanılmış olur. İnsan sermayesini geliştirmek amacıyla, çalışanların fikirlerine önem verilmeli ve iş geliştirmeye yönelik görüşleri dinlenmelidir. Bu sebeple, insan odaklı, yönetiminde katılımcı felsefe anlayışı hâkim olan, işletme içerisinde vizyon ve misyon kavramları yaygınlaştırılmış, güçlü bir entelektüel sermayeye sahip işletmelerin rekabet gücü ve piyasa değeri artmış olur (Şamiloğlu, 2002: 21). İnsan faktörünün gelişme sürecindeki rolü, tarım toplumunda niteliksiz insan sermayesi (fiziksel emek), sanayi toplumunda niteliksiz insan sermayesi ve nitelikli insan sermayesi (zihinsel emek) olarak iki şekilde ortaya çıkmakta, günümüzde henüz yeni şekillenmekte olan bilgi toplumunda ise insan sermayesi sadece nitelikli insan sermayesi olarak sosyo-ekonomik gelişme sürecini etkilemekte ve yönlendirmektedir (Tunç, 1998: 85). Mevcut insan kaynağındaki bilgi, beceri ve yetenekler örgütse müşteri beklenti ve taleplerine daha hızlı cevap verme konusunda oldukça önemlidir. Örgütsel çeviklik olarak nitelendirilen bu örgütsel yetenek, örgütün sahip olduğu insan sermayesi ile orantılı olarak müşteri beklentilerine cevap verebilme yetisini artırmaktadır.

Entelektüel değer in örgüt bünyesindeki artışı, örgütsel çevikliğin artışı olarak düşünüldüğünde, örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda beklentilere örgüte hızlı cevap verebilirlik yetisi olarak dönüş sağlamaktadır. Bu durum aynı zamanda performans açısından da önemlidir.

### **1.3 İşletme Performansı ve Örgütsel Çeviklik**

Performans kavramı hedefe ulaşma yolunda, misyonun gerçekleştirilmesiyle bağlantılıdır. Performans genel manada hedeflenmiş ve organize edilmiş bir etkinlik neticesinde ortaya çıkanları nicel ya da nitel olarak tespit eden bir kavramdır (Akal, 1992: 1).

İşletmelerin ana hedefleri, stratejik politikaların uygulanabilmesi ise genel olarak performanslarının tespit edilmesi ile bağlantılıdır. Bunun yanısıra, işletme bölümlerinin örgütün hedeflerine katkıları da doğrudan bölümün ve çalışanlarının performanslarının belirlenmesi ile ortaya konulabilmektedir (Grady, 1991: 49). Küreselleşme süreciyle birlikte oluşan yeni ekonominin koşulları işletmelere esnek organizasyon olma zorunluluğu ve bireylere de yaşam kalitelerini artırma isteği şeklinde yansımalarında bulunmuştur. İşletmelerin bu gelişmeleri takip edebilmeleri için, değişime uyum sağlayarak kurumsal kapasitelerini geliştirmeleri gerekmektedir (Zerenler, 2003: 194).

İşletme performansının ölçümü; işletmelerin önceden belirlenen hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını belirleyen bir işlem dizisi olup, performans hedeflerinin belirlenmesi, performans ölçümü, geri bildirim ve motivasyon aşamalarından oluşan performans yönetimi sürecinin bir aşamasını oluşturmaktadır (Harrington, 1996: 278).

Williams ve diğerleri (1995: 78)'e göre; işletme performansının ölçülmesi etkinliklerinden yarar sağlanabilmesinin işletme yöneticilerinin performans yönetimi konusunda kararlılıklarına bağlı olduğu görüşü ifade edilmektedir. Çünkü, ölçülemeyen kontrol edilemez ve kontrol edilemeyen de yönetilemez. İşletme performansı objektif ve sübjektif olarak ölçülebilir. Objektif değerler, mutlak performans değerleri yani nicel veriler yoluyla, sübjektif değerleri ise rakiplere veya şirket beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceler sorularak ölçülmektedir. Önemli olan kriterleri belirlemektir. Kriterleriniz nitel (itibar) veya nicel

(karlılık) olabilir. Bu nitel veya nicel kriterler objektif veya subjektif ölçüm ile ölçülmektedir (Küçükkanca, Akyol ve Ataman, 2006: 134).

McKinsey'in bir gözleminde çevikliği üst düzey yürütücüler zaman içerisinde önemi artacak ve işbaşarısında kritik rol oynayacak biçiminde tanımlanmıştır. Rapora göre artan çeviklik yüksek gelir, müşteriler ve çalışanlar, iyileştirilmiş etkinlik ve pazara girme hamlesi gibi faydalar sağlamaktadır (McKinsey, 2006).

Örgütlerin beklenmeyen değişimlere uyum sağlama yeteneği, rekabetçi avantaja ulaşma ve sürdürmede etkili olmaktadır. Çeviklik belirsizlik durumunda örgüt yeteneğine ve örgütün ayakta kalmasına katkı sağladığı gibi, işletmenin performansına da etki etmektedir. Çeviklik, örgütün hızlı hareket edebilme yeteneğinin kalitesi olarak ifade edilebilmektedir. Bundan dolayı örgütlerde yöneticiler, sürekli değişen ve gelişen teknolojik her türlü unsurdan yararlanmayı hedeflemelidir. Teknolojik unsurların takip edilmesi ve kullanılması rekabet avantajı sağlamada büyük önem arz etmektedir (Ateş, vd., 2019: 127). Bu durum teknolojik unsurlar sayesinde örgüte kazandırılacak çeviklik sayesinde mümkün olmaktadır.

#### **1.4 Yapısal Sermaye ve İnsan Sermayesi ile İşletme Performansı İlişkisi**

Bir işletme için insan sermayesi, hisse senetleri, tahviller ve diğer varlıkların toplamından üç ila dört kat daha değerlidir. Örgütler, içindeki insan sermayesinin etkisini ve etkinliğini maksimize etmesi, başarıyı yakalamada temel taşlarından bir tanesidir. Bu maksimizasyondan bireylerin yanı sıra, çalıştıkları kuruluşlar da yararlanır (Welle, 2014: 15). İnsan sermayesi teorileri gösteriyor ki ekonomik pazar başarısı, eğitim ve öğretimde yatırımların getirilerinin yüksek etkileridir. Bu yatırımlar araç, para ya da makine kullanımına benzer olarak bir bireyin verimliliğini dönüştürmek adına kapasiteye sahiptir. İnsan sermayesi teorisine göre, bilgi ya da insan sermayesinin bir kişinin değerindeki artışlar, piyasada o kişinin verimliliğini artırmaktadır (Swofford, 2011: 8). Yapısal sermayenin çerçevesini çizecek olursak, kullanılan örgütsel yetenek ile örgütlerin hususi orta ve üst düzeyde iş görülenin iş yapabilme yeteneğinin toplamıdır (Zehir ve Acar, 2005: 17).

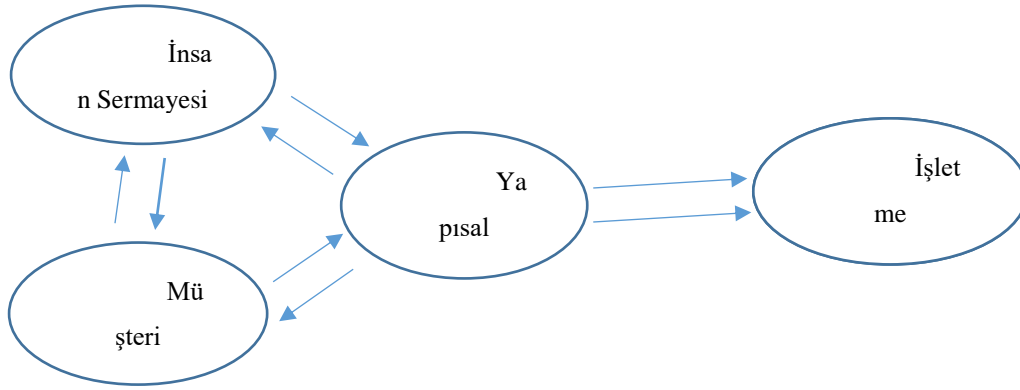
Küreselleşme, farklı ulusal ekonomilerin birbirine bağlılığını tanımlamakla birlikte, ulusal boyuttaki her çeşit işleyişin tüm dünyayla tanışmasıdır. Bu kavram, rekabet kavramını ve ortamını da ortaya çıkarmıştır. İş dünyasının gün geçtikçe değişen koşullarına kendini hazırlayan, esnek ve istikrarlı bir örgütlenmeyi sağlayabilmiş işletmeler, zamanın ve rekabetin etkilerine dayanabilmektedir. Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde, yeniden şekillenen ve meydana gelen yeni pazarlar, doruklara çıkan rekabet ortamında işletmelerin ayrıcalık kazanması ve avantajlı durum yakalamasında entelektüel sermayenin belirleyici bir rol üstlendiği açıkça gözlemlenmektedir (Erdoğan ve Dönmez, 2014: 362). Bu nedenle dijital çağda insana yapılan yatırım örgütler açısından büyük önem arz etmektedir. İşgücünü nitelikli hale getirebilen yada nitelikli insan kaynağını kendi yapısına katabilen örgütler avantajlı konuma gelmektedirler (Sağır, vd., 2018: 40).

Günümüzde işletmeler artan rekabetin de etkisi ile kendilerini analiz edip diğer işletmeler ile karşılaştırma gereği duyarlar. İşletmeler, performanslarını ifade eden karlılık, kalite, maliyet, gibi ana göstergelere bakarak diğer işletmeler ile bu alanlardaki toplam performanslarını karşılaştırırlar ve göstergelerin toplam işletme performansını arttıracak şekilde istenilen seviyede olması amacıyla çaba gösterirler. Bu sebeplerden dolayı işletmelerin uygun performans ölçüm siteleri ile toplam işletme performanslarının ölçülmesi gerekmektedir (Yıldız, 2010: 208). Bir işletme için insan sermayesi, hisse senetleri, tahviller ve diğer varlıkların toplamından üç ila dört kat daha değerlidir. Örgütler, içindeki insan sermayesinin etkisini ve etkinliğini maksimize etmesi, başarıyı yakalamada temel taşlarından bir tanesidir. Bu maksimizasyondan bireylerin yanı sıra, çalıştıkları kuruluşlar da yararlanır (Welle, 2014: 15).

Yapısal sermaye örgüt performansı etkileşim halindedir; bilimsel yazın incelendiğinde yapısal sermaye ile ilgili tanımlarda “işletmelerin pazar ihtiyaçlarını karşılayabilmeye yönelik sahip oldukları örgütsel yeteneklerin toplamı” ifadesine de sıklıkla rastlanılmaktadır (Yereli ve Gerşil, 2005: 19).

Entelektüel sermayeye yönelik birçok çalışması olduğu ile bilinen Bontis, Keow, Richardson (2000), entelektüel sermaye ile işletme performansı arasında sürekli ve karşılıklı bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler. Bu ilişkiyi ise entelektüel sermaye unsurları sağlamaktadır. Entelektüel sermaye unsurları ile işletme performansı arasındaki karşılıklı ilişkiler Şekil 1’de görülmektedir.

**Şekil 1:** Entelektüel Sermaye Unsurları ve İşletme Performansı İlişkisi



Kaynak: Bontis, vd. 2000: 97

İnsan sermayesi, entelektüel sermaye yaklaşımının temel unsurudur. Örgüt üyelerinin sahip olduğu ve geliştirdiği bireysel bilgi, yetenek, deneyim ve davranışlarının, yani tüm beşerî unsurların toplamına insan sermayesi denir (Görmüş, 2009: 63).

## 2. YÖNTEM

Araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemi olan ‘anket formu’ hazırlanmış ve kullanılmıştır. Belirlenen örnekleme bu anketler uygulanmaya çalışılmıştır. Ankette elde edilen verilerin analizi ve yorumu SPSS 21.0 ve SPSS AMOS 22 programları ile yapılmıştır.

Araştırma modelinin ve model kapsamında kurulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla araştırma verilerinin elde edilmesinde anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında Yıldız, 2011’nin ve Navarro, Acosta ve Wensley 2015’in çalışmalarından yararlanılmış, turizm, işletme ve istatistik alanlarından uzman görüşleri alınarak anket pilot uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Daha sonrasında ankette yer alan ifadelerin anlaşılabilirlik bakımında sorun taşıyıp taşımadığının tespit edilmesi, anketin doldurulmasında geçen sürenin kontrol edilmesi ve anket uygulamasında çıkabilecek sorunların önüne geçilmesi amacıyla 50 anket çalışanlarla yüzyüze yapılmış ve güvenilirlik oranı analiz edilmiştir.

**Tablo 1.**Pilot Uygulama Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,900	42

## 2.1 Araştırmanın Amacı ve Katkıları

Bu çalışmanın amacı, insan sermayesi ve yapısal sermaye kavramlarının, işletme performansına etkilerinin olup olmadığını, varsa ne gibi etkileri olduğunu ve ne derece etkilediğini tespit etmektir. Çalışma entelektüel sermaye unsurlarından ikisi olan insan ve yapısal sermayenin, çalışanlarca nasıl anlamlandırıldığını ve bu olguların işletme performansına etkisini, örgütsel çevikliğin de ortaya çıkan bu etkide bir aracılık rolü olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Enformasyon çağında nitelikli insan kaynağı işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütsel çevikliğe de etki ettiği düşünülen entelektüel sermaye unsurlarının bu çalışma özelinde de ele alınması ile elde edilecek sonuçların literatüre katkıları sağlayacağı düşünülmektedir.

İnsan ve yapısal sermayenin işletme performansına etkisinin çalışanlarca nasıl değerlendirildiği ve yapısal sermaye, insan sermayesi, örgütsel çeviklik, işletme performansı ölçeklerine hangi katılım düzeyinde cevap verdikleri araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Bu sorunsal doğrultusunda hipotezler oluşturulmuştur ve her hipotez model şeklinde tablolaştırılmıştır.

## Hipotezler

- H1:** Yapısal Sermaye, İnsan Sermayesi üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.
- H2:** Yapısal Sermaye, Örgütsel Çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.
- H3:** İnsan Sermayesi, Örgütsel Çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.
- H4:** Yapısal Sermaye, İşletme Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.
- H5:** Örgütsel Çeviklik, İşletme Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.
- H6:** İnsan Sermayesi, İşletme Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir.
- H7:** Cinsiyet, işletme performansı algısında anlamlı farklar ortaya koymaktadır.
- H8:** Cinsiyet, örgütsel çeviklik algısında anlamlı farklar ortaya koymaktadır.
- H9:** Yaş, işletme performansı algısında anlamlı farklar ortaya koymaktadır.
- H10:** Yaş, örgütsel çeviklik algısında anlamlı farklar ortaya koymaktadır.
- H11:** Eğitim durumu, işletme performansı algısında anlamlı farklar ortaya koymaktadır.
- H12:** Eğitim durumu, örgütsel çeviklik algısında anlamlı farklar ortaya koymaktadır.
- H13:** Pozisyon (statü), işletme performansı algısında anlamlı farklar ortaya koymaktadır.
- H14:** Pozisyon (statü), örgütsel çeviklik algısında anlamlı farklar ortaya koymaktadır.
- H15:** Gelir düzeyi, işletme performansı algısında anlamlı farklar ortaya koymaktadır.
- H16:** Gelir düzeyi, örgütsel çeviklik algısında anlamlı farklar ortaya koymaktadır.
- H17:** Yapısal sermayenin, işletme performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü vardır.
- H18:** İnsan sermayesinin, işletme performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü vardır.



### 3. BULGULAR VE YORUM

#### 3.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni Konya’da 500 ve üzeri işçi çalıştıran kurumsal firmalarda çalışan iş görenlerdir. Kurumsal firmaların tercih edilmesinin en büyük sebebi araştırmaya konu olan entelektüel sermaye unsurları, örgütsel çeviklik ve işletme performansı kavramlarına uzak olmayan bireylerden oluşmasıdır. Bu firmalarda çalışan yaklaşık 4500 işçi bulunmaktadır. Gönderilen toplam 500 anketten 323 adet dönüş sağlanmıştır. Dönüş yapan anketlerden 308 adeti bilimsel açıdan kullanılabilir nitelikte olmasından dolayı analize dâhil edilmiştir. Evren-örneklem hesaplamasına göre %95 güven düzeyi ( $\alpha=0,05$ ) ile 233 kişilik örneklem hacminin aşılması ve gönderilen anketlerden %61,6’lık bir oranla analize dâhil olabilecek nitelikte dönüşün sağlanması bilimsel açıdan yeterli bulunmuştur.

#### 3.2 Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Araştırmanın anketi son bölümde bulunan demografik sorular dâhil olmak üzere 5 bölümden meydana gelmektedir. Çalışmada İMKB’ye kote 8 özel sermayeli mevduat bankasının yöneticilerine uygulanan ankette bulunan iki farklı ölçek, kendi çalışmamıza uyarlanarak anketimizin ilk iki bölümünün ifadelerini oluşturmuştur. İlk bölümde katılımcılardan doldurulması istenen, yapısal sermaye ile alakalı 12 ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde insan sermayesi ile alakalı yine 12 ifade yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise örgütsel çeviklikle ilgili 9 soru ve son olarak dördüncü bölümde işletme performansı ile ilgili 9 soru bulunmaktadır. Anketin bölümlerinde yer alan 42 ifadeye katılım düzeyi olarak 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Burada olumsuzdan olumluya (1: ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ – 5: ‘Kesinlikle Katılıyorum’) şeklinde oluşan bir ölçek söz konusudur. Son bölümde ise katılımcılardan 5 adet sorudan oluşan demografik bilgilerini doldurmaları istenmiştir. Anketler işletmelere bırakılarak çalışanlardan doldurulması istenmiş ve toplamda 308 anket çalışması insan kaynakları departmanından alınmış ve verilerin toplanması için çalışmaya araç olarak seçilmiştir.

Kullanılan anket ve ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek amacıyla yaygın kullanılan yöntemlerden biri olması nedeniyle Cronbach’s alfa katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Cronbach’s Alfa Katsayısı, 0 ve 1 arasında değişim göstermektedir. Anketin genel güvenilirliği, Cronbach’s Alfa Katsayısı 0.80-1.00 aralığında olduğundan yüksek derecede olduğu gözlemlenmiştir. Tablo 2’deki sonuçlar ise ölçeklerin %73 ile %100 arasında yine yüksek oranda güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2.**Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçlarının Dağılımı

Ölçekler	Değişken Sayısı	Güvenilirlik Değeri (Cronbach’s Alpha)
Yapısal Sermaye	12	,913
İnsan Sermayesi	12	,737
Örgütsel Çeviklik	9	,884
İşletme Performansı	9	,870

#### 3.3 Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya gönüllü olarak katılan ve soruları cevaplandıran çalışanların demografik özelliklerinin dağılımı, sayı ve yüzde olarak ifade edilmiş halleri aşağıdaki tabloda verildiği gibidir (Tablo 3). Buna göre araştırmaya katılanların 136’sı kadın ve 172’si erkektir, 148 kişiyle 35-44 yaş aralığı en fazla, 10 kişiyle 18-

24 yaş aralığı en azdır, eğitim durumunda ise 206 kişiyle en fazla ortalamaya Lisans sahiptir, statü kısmında ise 114 kişiyle en fazla ortalamaya orta kademe yönetici sahipken, en az ortalamaya 6 kişiyle üst kademe yönetici sahiptir, gelir düzeyi kısmında ise 264 kişiyle en fazla ortalamaya 1001-3000 aralığı, en az ortalamaya ise 2 kişiyle 0-1000 ve 5001 ve üstü seçenekleri sahiptir.

**Tablo 3.**Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Demografik Değişkenler		Frekans	% Oranı
Cinsiyet	Kadın	136	44,20
	Erkek	172	55,80
Yaş	18-24	10	3,20
	25-34	132	42,90
	35-44	148	48,10
	45 ve üstü	18	5,80
Eğitim Durumu	Lise ve dengi	100	32,50
	Lisans	206	66,90
	Lisansüstü	2	0,60
Pozisyon (Statü)	Üst Kademe Yönetici	6	1,90
	Orta Kademe Yönetici	114	37,00
	Alt Kademe Yönetici	108	35,10
	Yönetici Değil	80	26,00
Gelir Düzeyi	0-1000 TL	2	0,60
	1001-3000 TL	264	85,72
	3001-5000 TL	40	12,99
	5001 TL ve üstü	2	0,60

Oluşturulmuş hipotezlerin regresyon analizleri ve modelleştirilmiş tabloları aşağıda verilmiştir (H1, H2, H3, H3, H4, H5, H6). **R<sup>2</sup>, F, t, Anlamlılık ve Std. Edilmiş Beta** değerleri, bağımlı değişkenler, spss paket programında analiz edilmiş ve sonuçları yorumlanmıştır (Tablo 4).

**Tablo 4.**Regresyon Analiz Tablosu

Model 1	R <sup>2</sup>	F	Std. Edilmiş Beta	T	Anlamlılık
Yapısal Sermaye	,285	121,889	,534	11,040	,000
<b>Bağımlı Değişken: İnsan Sermayesi</b>					

Model 2	R <sup>2</sup>	F	Std. Edilmiş Beta	T	Anlamlılık
Yapısal Sermaye	,464	264,989	,681	16,268	,000
<b>Bağımlı Değişken: Örgütsel Çeviklik</b>					
Model 3	R <sup>2</sup>	F	Std. Edilmiş Beta	t	Anlamlılık
İnsan Sermayesi	,263	109,470	,513	10,463	,000
<b>Bağımlı Değişken: Örgütsel Çeviklik</b>					
Model 4	R <sup>2</sup>	F	Std. Edilmiş Beta	t	Anlamlılık
Yapısal Sermaye	,509	316,687	,713	17,796	,000
<b>Bağımlı Değişken: İşletme Performansı</b>					
Model 5	R <sup>2</sup>	F	Std. Edilmiş Beta	t	Anlamlılık
Örgütsel Çeviklik	,570	405,336	,755	20,133	,000
<b>Bağımlı Değişken: İşletme Performansı</b>					
Model 6	R <sup>2</sup>	F	Std. Edilmiş Beta	t	Anlamlılık
İnsan Sermayesi	,197	74,880	,443	8,653	,000
<b>Bağımlı Değişken: İşletme Performansı</b>					

Model 1 kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda yapısal sermaye ve insan sermayesi arasında kurulan modelin anlamlı olduğu (P değeri=0,000<0,05) ve yapısal sermaye, insan sermayesini etkilediği gözlemlenmektedir. Bu etki pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Yapısal sermaye değişkeni, insan sermayesini %28,5 olarak açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,285). Model 1 testi sonucuna göre çalışmanın “Yapısal Sermaye, İnsan Sermayesi üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir (H1)” hipotezi desteklenmiştir.

Model 2 kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda yapısal sermaye ve örgütsel çeviklik arasında kurulan modelin anlamlı olduğu (P değeri=0,010<0,05) görülmektedir. Yapısal sermaye, örgütsel çevikliği etkilemekte ve bu etkinin negatif yönde olduğu gözlemlenmektedir. Yapısal sermaye değişkeni, örgütsel çevikliği olarak %46,4 açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,464). Model 2 testi sonucuna göre çalışmanın “Yapısal Sermaye, Örgütsel Çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir (H2)” hipotezi anlamlılık bakımından desteklenmiştir.

Model 3 kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda insan sermayesi ve örgütsel çeviklik arasında kurulan model anlamlıdır (P değeri=0,000<0,05). İnsan sermayesi, örgütsel çevikliği, pozitif yönde etkilediği gözlemlenmektedir ve insan sermayesi değişkeni, örgütsel çevikliği %26,3 olarak açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,263). Model 3 testi sonucuna göre çalışmanın “İnsan Sermayesi, Örgütsel Çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir (H3)” hipotezi desteklenmiştir.

Model 4 kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda yapısal sermaye ve işletme performansı arasında kurulan model anlamlıdır (P değeri=0,000<0,05). Yine yapısal sermaye, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemekte ve yapısal sermaye değişkeni, işletme performansını %50,9 açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,509). Model 3 testi sonucuna göre çalışmanın “Yapısal Sermaye, İşletme Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir (H4)” hipotezi desteklenmiştir.

Model 5 kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel çeviklik ve işletme performansı arasında kurulan model anlamlıdır (P değeri=0,000<0,05). Örgütsel çeviklik, işletme performansını pozitif yönde

etkilediği gözlemlenmektedir ve örgütsel çeviklik, işletme performansını %57 olarak açıklamaktadır ( $R^2=0,570$ ). Model 3 testi sonucuna göre çalışmanın “Örgütsel Çeviklik, İşletme Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir (H5)” hipotezi desteklenmiştir.

Model 6 kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda insan sermayesi ve işletme performansı arasında kurulan model anlamlıdır (P değeri= $0,000 < 0,05$ ). Yine insan sermayesi, işletme performansını pozitif yönde etkilemekte ve %19,7 olarak açıklamaktadır ( $R^2=0,197$ ). Model 6 testi sonucuna göre çalışmanın “İnsan Sermayesi, İşletme Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkilidir (H6)” hipotezi desteklenmiştir.

Bu sonuçlar ışığında araştırmanın “Cinsiyet, işletme performansı algısında istatistikî olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H7).” hipotezi ve “Cinsiyet, örgütsel çeviklik algısında istatistikî olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H8).” hipotezi desteklenmektedir (Tablo 5).

**Tablo 5.** Cinsiyete Göre İşletme Performansı ve Örgütsel Çevikliğin Algılanmasına Yönelik Mann Whitney U-Testi.

İŞLETME PERFORMANSI	Grup	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	P
Cinsiyet	Kadın	136	145,07	19730,00	9287	,001
	Erkek	172	161,95	27856,00		
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK	Grup	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	P
Cinsiyet	Kadın	136	174,91	23788,00	8157	,000*
	Erkek	172	138,36	23798,00		

Karşılaştırmalarda Mann Whitney U-Testi Kullanılmıştır. \*:  $p < 0,05$

Çalışmamıza katılan iş görenlerin İşletme Performansı ve Örgütsel Çeviklik puanlarının yaşları arasındaki ilişkisi Tablo 6’da belirtilmiştir. Tablodaki değerlere göre, katılımcıların yaşlarına göre örgütsel çeviklik puanları arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Aynı şekilde katılımcıların yaşlarına göre örgütsel çeviklik puanları arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmanın “Yaş, örgütsel çeviklik algısında istatistikî olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H9).” Hipotezi ile “Yaş, örgütsel çeviklik algısında istatistikî olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H10).” hipotezi desteklenmektedir (Tablo 6).

**Tablo 6.** Yaşa Göre İşletme Performansı ve Örgütsel Çevikliğin Algılanmasına Yönelik Kruskal Wallis H-Testi.

İŞLETME PERFORMANSI	Grup	N	Sıra Ort.	Chi-Square	Df	P
Yaş	18-24	10	89,70	30,518	3	,000*
	25-34	132	136,15			
	35-44	148	176,80			
	45 ve üstü	18	141,72			
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK	Grup	N	Sıra Ort.	Chi-Square	Df	P
Yaş	18-24	10	125,60	35,658	3	,000*
	25-34	132	186,70			

	35-44	148	135,45			
	45 ve üstü	18	91,06			

Karşılaştırmalarda Kruskal Wallis H-Testi Kullanılmıştır. \*:  $p < 0,05$

Analizler gerçekleştirilmeden önce, 2 kişi bir grubu temsil edememesinden dolayı, ankete katılan 206 lisans ve 2 lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışan birleştirilmiştir. Bu birleştirilme sonucunda çıkan rakamlarla analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların İşletme Performansı ve Örgütsel Çeviklik puanlarının eğitim durumu arasındaki ilişkisine baktığımızda, katılımcıların işletme performansı düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı farklılık ortaya koymamaktadır ( $p > 0,05$ ). Benzer olarak, çalışanların örgütsel çeviklik düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > 0,05$ ). Bu sonuçlar ışığında araştırmanın “Eğitim durumu, işletme performansı algısında istatistikî olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H11).” Hipotezi ile “Eğitim durumu, örgütsel çeviklik algısında istatistikî olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H12).” hipotezi desteklenmemektedir (Tablo 7).

**Tablo 7.** Eğitim Durumuna Göre İşletme Performansı ve Örgütsel Çevikliğin Algılanmasına Yönelik Mann Whitney U-Testi.

İŞLETME PERFORMANSI	Grup	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	P
Eğitim Durumu	Lise ve dengi	100	148,34	14834,00	9784	,203
	Lisans ve Lisansüstü	208	157,46	32752,00		
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK	Grup	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	P
Eğitim Durumu	Lise ve dengi	100	158,06	15806,00	1004	,440
	Lisans ve Lisansüstü	208	152,79	31780,00		

Karşılaştırmalarda Mann Whitney U-Testi Kullanılmıştır.

Tablodaki değerlere göre, katılımcıların pozisyonlarına (statülerine) göre işletme performansı puanları arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Aynı şekilde katılımcıların pozisyonlarına (statülerine) göre örgütsel çeviklik puanları arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmanın “Pozisyon (Statü), işletme performansı algısında istatistikî olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H13).” Hipotezi ile “Pozisyon (Statü), örgütsel çeviklik algısında istatistikî olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H14).” hipotezi desteklenmektedir (Tablo 8).

**Tablo 8.** Pozisyona (Statüye) Göre İşletme Performansı ve Örgütsel Çevikliğin Algılanmasına Yönelik Kruskal Wallis H-Testi.

İŞLETME PERFORMANSI	Grup	N	Sıra Ort.	Chi-Square	df	P
Pozisyon (Statü)	Üst Yönetici Kad.	6	144,83	38,747	3	,000*
	Orta Yönetici Kad.	114	173,27			
	Alt Yönetici Kad.	108	159,78			

	Yönetici Değil	80	121,35			
<b>ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK</b>	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ort.</b>	<b>Chi-Square</b>	<b>df</b>	<b>P</b>
Pozisyon (Statü)	Üst Yönetici Kad.	6	117,17	43,106	3	,000*
	Orta Yönetici Kad.	114	122,61			
	Alt Yönetici Kad.	108	150,13			
	Yönetici Değil	80	208,64			

Karşılaştırmalarda Kruskal Wallis H Testi Kullanılmıştır. \*:  $p < 0,05$

Ankete katılan çalışanlardan 0-1000 TL gelir düzeyine sahip 2 çalışan ile 1001-3000 TL gelir düzeyine sahip 264 çalışan birleştirilmiştir. Aynı şekilde, 3001-5000 TL gelir düzeyine sahip 40 çalışan ile 5001 TL ve üstü gelir düzeyine sahip 2 çalışan birleştirilmiş ve bu birleştirilme sonucunda çıkan rakamlarla analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların İşletme Performansı ve Örgütsel Çeviklik puanlarının gelir düzeyi arasındaki ilişkiye baktığımızda, çalışanların işletme performansı düzeyleri gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Çalışanların örgütsel çeviklik algı düzeyleri gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Bu sonuçlar ışığında araştırmanın “Gelir düzeyi, işletme performansı algısında istatistikî olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H15).” hipotezi ile “Gelir düzeyi, örgütsel çeviklik algısında istatistikî olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H16).” hipotezi desteklenmektedir (Tablo 9).

**Tablo 9.** Gelir Düzeyine Göre İşletme Performansı ve Örgütsel Çevikliğin Algılanmasına Yönelik Mann Whitney U-Testi.

<b>İŞLETME PERFORMANSI</b>	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ort.</b>	<b>Sıra Top.</b>	<b>U</b>	<b>P</b>
Gelir Düzeyi	1001-3000 TL	266	155,71	41419,00	5264	,000*
	3001-5000 TL	42	146,83	6167,00		
<b>ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK</b>	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ort.</b>	<b>Sıra Top.</b>	<b>U</b>	<b>P</b>
Gelir Düzeyi	1001-3000 TL	266	161,86	43053,50	4532	,000*
	3001-5000 TL	42	107,92	4532,50		

Karşılaştırmalarda Mann Whitney U Testi Kullanılmıştır. \*:  $p < 0,05$

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla SPSS AMOS 22 programıyla, ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Modellerde kullanılan ölçeklerin geçerliliklerinin testi için oluşturulan ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından programın önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyonlar sonucunda Modelleme ölçeklerinde yapılan değişiklikler Tablo 10'da gösterilmiştir.

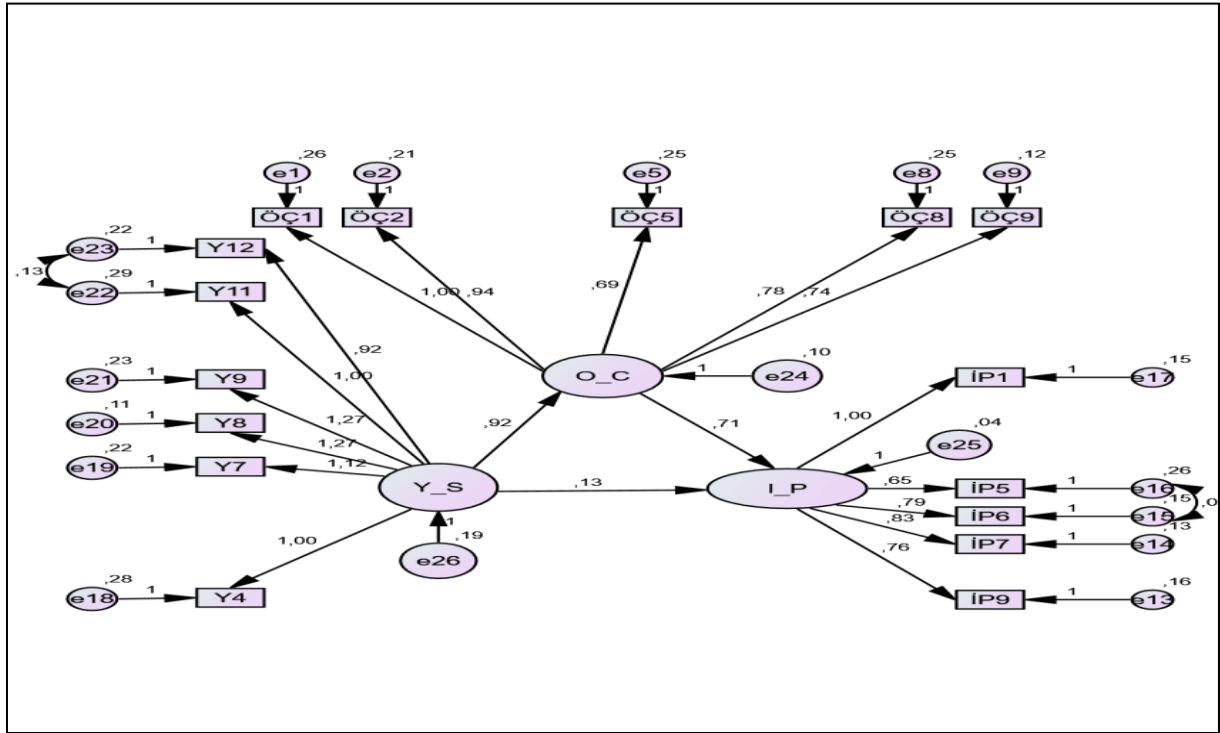
**Tablo 10.** Ölçekte Yapılan Değişiklikler

<b>Ölçekler</b>	<b>İfade Sayısı</b>	<b>Çıkarılan İfade Sayısı</b>
Yapısal Sermaye	12	6

İşletme Performansı	9	4
Örgütsel Çeviklik	9	4

Tablo 10’da görüleceği üzere Yapısal Eşitlik Modeli 1 için toplamda 14 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Araştırmanın YEM 1 ile alakalı hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli 1



Şekil 2’de görülen YEM 1’in uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından yapısal sermaye ölçeğinden 6, işletme performansı ölçeğinden 4 ve örgütsel çeviklik ölçeğinden 4 ifade çıkarılmıştır. Yapılan modifikasyon sonucu Model 1’in uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu ve bu modelin yapısal olarak uygun olduğuna ilişkin yeterli kanıtların sağlandığı gözlemlenmiştir. YEM 1’in uyum değerleri Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Yapısal Eşitlik Modeli 1 Uyum Değerleri

	X <sup>2</sup>	df	X <sup>2</sup> /df	GFI	CFI	RMSEA
Uyum Değerleri	291,354	99	2,943	0,89	0,92	0,077
İyi Uyum Değerleri			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05

Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			≤4-5	0,89-0,85	≥0,91	0,06-0,08
---------------------------------	--	--	------	-----------	-------	-----------

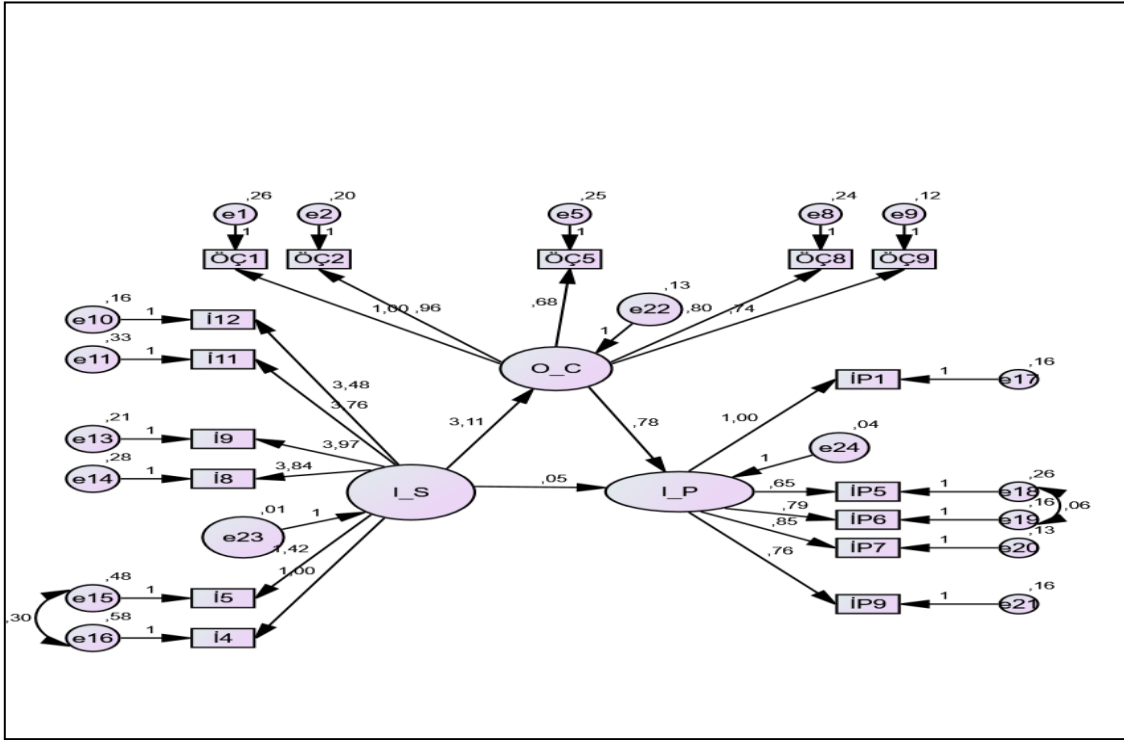
YEM 2’de kullanılan ölçeklerin geçerliliklerinin testi için de aynı şekilde oluşturulan ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olup olmadığının tespit edilmesi için programın önerdiği modifikasyonlar Model 2 için de yapılmıştır. Modifikasyonlar sonucunda Model 2’nin ölçeklerinde yapılan değişiklikler Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12.** Ölçekte Yapılan Değişiklikler (YEM 2)

Ölçekler	İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı
İnsan Sermayesi	12	6
İşletme Performansı	9	4
Örgütsel Çeviklik	9	4

Tablo 12’den anlaşılacağı üzere YEM 2 için toplamda 14 ifade ölçeklerden çıkarılmıştır. Araştırmanın YEM 2 ile ilişkili hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 3’te gösterilmiştir.

**Şekil 3.** Yapısal Eşitlik Modeli 2



Şekil 3’te görülen YEM 2’nin uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından insan sermayesi ölçeğinden 6, işletme performansı ölçeğinden 4 ve örgütsel çeviklik ölçeğinden 4 ifade çıkarılmıştır. Yapılan modifikasyon sonucu YEM 2’nin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu ve bu modelin yapısal olarak uygun olduğuna ilişkin yeterli kanıtların sağlandığı gözlemlenmiştir. YEM 2’nin uyum değerleri Tablo 13’te gösterilmiştir.



**Tablo 13.** Yapısal Eşitlik Modeli 2 Uyum Değerleri

	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>df</b>	<b>X<sup>2</sup>/df</b>	<b>GFI</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA</b>
<b>Uyum Değerleri</b>	<b>274,195</b>	<b>99</b>	<b>2,770</b>	<b>0,90</b>	<b>0,92</b>	<b>0,076</b>
İyi Uyum Değerleri			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			≤4-5	0,89-0,85	≥0,91	0,06-0,08

Araştırmada hipotezlerin sınanması için oluşturulan YEM 1 ve YEM 2'ye göre değişkenler arasındaki standardize edilmiş  $\beta$  katsayıları, standart hata, p ve R<sup>2</sup> değerleri Tablo 14'te gösterilmiştir.

**Tablo 14.** Yapısal Eşitlik Modellerinin Katsayıları

<b>Değişkenler</b>	<b>Standardize <math>\beta</math></b>	<b>Standart Hata</b>	<b>p</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Yapısal Sermaye – Örgütsel Çeviklik	0,92	0,089	***	0,02
Yapısal Sermaye – İşletme Performansı	0,13	0,087	***	0,32
Örgütsel Çeviklik – İşletme Performansı	0,70	0,081	***	0,49
İnsan Sermayesi – Örgütsel Çeviklik	3,11	0,045	0,022	***
İnsan sermayesi – İşletme Performansı	0,45	0,497	0,039	***

AMOS programında yapılan analizde *Yapısal Eşitlik Modellerinin Katsayıları* dikkate alındığında, Yapısal Sermaye – Örgütsel Çeviklik, Yapısal Sermaye – İşletme Performansı ve Örgütsel Çeviklik – İşletme Performansı arasında  $p < 0,05$  (P değerleri) olması sebebi ile üçlü etki söz konusudur. Regresyon analizinde de olduğu gibi yapısal sermaye hem örgütsel çeviklik üzerinde hem de işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir. Aynı şekilde örgütsel çeviklikte işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir. Bu nedenle araştırmanın H2, H4 ve H5 hipotezleri desteklenmiştir. Dolayısıyla AMOS ta yapılan bu analiz ile yapısal sermayenin işletme performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Yine AMOS programında yapılan analizde *Yapısal Eşitlik Modellerinin Katsayıları* dikkate alındığında İnsan Sermayesi – Örgütsel Çeviklik, İnsan Sermayesi – İşletme Performansı ve Örgütsel Çeviklik – İşletme Performansı arasında  $p < 0,05$  (P değerleri) olması sebebi ile üçlü etki söz konusudur. Regresyon analizinde de olduğu gibi insan sermayesi hem örgütsel çeviklik üzerinde hem de işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir. Aynı şekilde örgütsel çeviklikte işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir. Bu nedenle araştırmanın H3, H5 ve H6 hipotezleri desteklenmiştir. Dolayısıyla AMOS ta yapılan bu analiz ile yapısal sermayenin işletme performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Aynı zamanda AMOS ta yapılan etki analizinde üçlü etkinin elde edilmesi, analize dâhil olan değişkenler arasında ilişkinin olduğunu da göstermektedir. Bu durumda “Yapısal Sermaye, Örgütsel Çeviklik ve İşletme Performansı” ve “İnsan Sermayesi, Örgütsel Çeviklik ve İşletme Performansı” değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı üçlü etki çıkması sebebi ile pozitif ve anlamlı ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

İşletmelerin başarılı bir şekilde rekabet edebilmeleri için, entelektüel varlıkların iyi bir şekilde anlaşılması ve yönetilmesi önemli bir hale gelmiştir. Entelektüel değer olarak nitelendirilen bilgi sermayesi rekabet avantajı elde edebilmede, değişen çevre koşullarına uyum sağlama ve müşteri taleplerine hızlı cevap verebilme adına örgütsel açıdan bazı yeteneklerin kaynağı durumundadır. Özellikle yapısal sermaye ve insan sermayesi bilginin kaynağı ve saklama yeri olarak örgütsel faaliyetlere doğrudan etki etme pozisyonundadır. Bu durumda her iki entelektüel değer örgütsel faaliyetlere doğrudan katkı sağlayacak bilgiye sahiptir. Sahip oldukları bilgi ile işletmelere kazandıracakları örgütsel çeviklik yeteneği, işletme faaliyetlerine doğrudan etki etmektedir. Bu durum da işletme performansında olumlu yansımalara neden olmaktadır.

Araştırmada cinsiyet, gelir düzeyi, eğitim durumu, yaş ve pozisyon (statün) hem örgütsel çeviklik hem de işletme performansı algısında istatistikî olarak anlamlı farklılıklar ortaya koyduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında yapılan lineer regresyon analizinin sonuçları (Tablo.14) doğrultusunda yapısal sermaye işletme performansını %51'lik bir oranla, örgütsel çevikliği % 46 lık bir oranla pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Benzer şekilde örgütsel çeviklik işletme performansını pozitif ve anlamlı şekilde % 57 lik bir oranla etkilemektedir. AMOS programında yapılan analizler sonrasında *Yapısal Eşitlik Modellerinin Katsayıları* (Tablo.14) dikkate alındığında “yapısal sermaye, örgütsel çeviklik ve işletme performansı” arasında üçlü etki tespit edildiğinden yapısal sermayenin işletme performansı üzerinde etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü olduğu (H17) tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında yapılan lineer regresyon analizinin sonuçları doğrultusunda (Tablo.14) insan sermayesi işletme performansını %20'lik bir oranla, örgütsel çevikliği % 26 lık bir oranla pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Benzer şekilde örgütsel çeviklik işletme performansını pozitif ve anlamlı şekilde % 57 lik bir oranla etkilemektedir. AMOS programında yapılan analizler sonrasında *Yapısal Eşitlik Modellerinin Katsayıları* (Tablo.14) dikkate alındığında “insan sermayesi, örgütsel çeviklik ve işletme performansı” arasında üçlü etki tespit edildiğinden insan sermayesinin işletme performansı üzerinde etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü olduğu (H18) tespit edilmiştir.

SPSS te korelasyon analizi yapılmamasına rağmen, AMOS programında yapılan etki analizinden yola çıkıp *Yapısal Eşitlik Modellerinin Katsayıları* (Tablo.14) na bakıldığında “Yapısal Sermaye, Örgütsel Çeviklik ve İşletme Performansı” ve “İnsan Sermayesi, Örgütsel Çeviklik ve İşletme Performansı” değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı üçlü etki çıkması sebebi ile pozitif ve anlamlı ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar hem yöneticilere hem de genel anlamda işletmelere performans artırma konusunda değişen çevre ve müşteri taleplerindeki değişimlere hızlı cevap verebilme yeteneğinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bu durumda örgütsel çevikliğin (yeteneğin) artırılması için bilgi birikimi ve kullanımının önemini arz etmektedir. Dolayısıyla yöneticiler hem yapısal hem de insan sermayesi ve bunlardaki bilgi birikimini artırarak işletme performansını yükseltmeyi hedeflemelidirler.

Çalışmanın literatüre katkıları yanı sıra benzer bir çalışmanın farklı bölgelerde sektörlerde yapılması sonuçların genel anlamada ifade edilmesine katkı yapacaktır.

#### KAYNAKÇA

AKAL, Zuhâl, (1992). İşletmelerde Performans Ölçü ve Denetimi, Ankara: MPM, Yayın No. 473.

ALAGÖZ, Ali ve ÖZPEYNİRCİ, Rabia (2007). Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlanması, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 9 (11), ss. 167-184.

- ALTUNOĞLU, A. Ender ve DEMİR, Neslihan (2012). Konaklama İşletmelerinde Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin İncelenmesi: Kuşadası Örneği, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26 (2), 297-312.
- ANDREWS, Charles, 2003, Comparative Analysis of Management and Employee Job Satisfaction and Policy Perceptions, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of North Texas.
- ATEŞ, A., AYDIN, A. U., ŞAHİN, M., (2019), Alman Turistlerin Türkiye'yi Algılamaları ve Tekrar Ziyaret Niyetleri Üzerine Bir Araştırma: Antalya Örneği, Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal), 5 (29), ss. 115-129.
- BONTIS, Nick, KEOW, W.C.C, RICHARDSON, Stanley (2000). Intellectual Capital And Business Performance İn Malaysian Industries.
- ÇETİN, Ayten (2005). Entelektüel Sermaye Ve Ölçülmesi. Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, 20(1), 359-378.
- DEMİR, Yeter ve DEMİREL, Erkan T. (2011). Rekebet Avantajı Yaratmada Entellektüel Sermayenin Önemi,” İşgüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,13 (1), 85-91.
- ERDOĞAN, Murat ve DÖNMEZ, Adnan (2014). Entelektüel Sermaye İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Panel Veri Uygulaması, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, (7) 29, 362-369.
- ERTAŞ, Fatih Coşkun, COŞKUN, Mihriban (2005). Turizm İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve İMKB'deki Turizm Şirketlerinde Ampirik Bir Uygulama, S.Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Dergisi, Sayı:10, 121-138.
- GÖRMÜŞ, Alparslan Şahin (2009). Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 11 (1), 57-75.
- GRADY, M.W., “Performance Measurement, Implementing Strategy”, Management Accounting, June 1991.
- HARRINGTON, H. J. (1996) Total Improvement Management, The Next Generation in Performance Improvement. London: Ernst and Young Pub.
- KANIBİR, Hüseyin (2004). Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, (1) 3, 77-85.
- KARCIOĞLU, Fatih, TİMUROĞLU, Kürşat ve ÇINAR, Orhan (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi – Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı:63, 59-76.
- KERİMOV, Ruslan (2011). Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi, Raporlanması ve İşletme Performansına Etkisi: Örnek Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- KURGUN, Osman Avşar ve AKDAĞ, Gürkan (2013). Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:2, 155-176.

- KÜÇÜKKANCABAŞ, S., AKYOL, A. ve ATAMAN, B., (2006). İlişki Pazarlaması Bileşenlerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri: İçecek Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma, MÜ SBE Öneri, 7 (25), 131-139.
- MCKINSEY GLOBAL SURVEY (2006). Build a Nimble Organization, mckin-seyquartely.com, July.
- ÖZEVREN, Mina ve YILDIZ, Sebahattin (2010). Entelektüel Sermayenin Ölçüm Yöntemleri ve Kriterlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 29 (2), 275-289.
- PAMUKÇU, Ayşe ve AKARÇAY ÖĞÜZ, Ayça (2014). Firma Değerlemesinde Entelektüel Sermayenin Yeri ve Önemi, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 11 (42), 69-87.
- SAĞIR, H., GÖKSEL, Z. S., EROĞLU, H. T., (2018), Industry 4.0 and Connectedness in The Digital Era, Public and Urban Administration and Policy in The Digital Age, (Edt. Gül, H., Okcu, M., Turhan G.), LAP LAMBERT Academic Publishing, Mauritius, ss. 27-56.
- SWOFFORD, Jacqueline Victoria (2011). Social and Human Capital: Contributing Effects of Incarceration on Neighborhoods, Portland State University, Master of Science in Criminology and Criminal Justice, Yüksek Lisans Tezi.
- ŞAMİLOĞLU, Famil (2002). Entelektüel Sermaye: İMKB'de Hisse Senetleri İşlem Gören Bankalar Üzerine Bir Uygulama, Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F.
- TORAMAN, C., Abdioglu, H ve İşgüden, B. (2009). İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11 (1), 91-120.
- TUNCEZ, H. A., ATEŞ, A., TARIC, A., (2018), The Use Of Financial Analysis Techniques As A Strategic Management Instrument In Tourism Operations, Academic Research In Social, Human And Administrative Scienc ES-I, (Edt. TANRITANIR, B. C., ÖZER, S.), Gece Kitaplığı, 1. Basım, ANKARA, ss. 9-25.
- TUNÇ, Mehtap (1998). Kalkınmada İnsan Sermayesi: İç Getiri Oranı Yaklaşımı ve Türkiye Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 13(1), 83-106.
- TURUNÇ, Ömer (2006). Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta.
- WELLE, Joshua A. (2014). Human Capital Investment: How Are Employees Valued? A Comparative Analysis of Professional Sports and Corporate America in the 21st Century, The College of St. Scholastica, Master of Business Administration, Yüksek Lisans Tezi.
- YERELİ, A. N. ve Gerşil, G. (2005). Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (2), 17-29.
- YILDIZ, Sebahattin (2010). Entellektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YILDIZ, Sebahattin (2011). Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (11) 3, 11-28.
- ZEHİR, C. ve ACAR, A. Z. (2005). Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3), 15-34.