

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**



**SOSYAL SERMAYENİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNDE
STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN ARACILIK ROLÜ**

**HAZIRLAYAN
Ali AÇIKGÖZ**

DOKTORA TEZİ

GAZİANTEP -2024

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

SOSYAL SERMAYENİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNDE
STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN ARACILIK ROLÜ

Ali AÇIKGÖZ

DOKTORA TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE

GAZİANTEP-2024

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Doktora tezi olarak sunduğum “**Sosyal Sermayenin Firma Performansına Etkisinde Stratejik Çevikliğin Aracılık Rolü**” başlıklı çalışmanın tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

Ali Açıkgöz
Gaziantep - 2024

ÖNSÖZ

İşletme alanında doktora yapmaya karar verdiğimde, yöneticilerin kullandığı dilin çalışanların performansı üzerindeki etkisini araştırmayı hedeflemiştım. *İş Hayatında Performansın Üç Yasası* kitabında yazarların dilin performans üzerindeki etkisine yaptıkları vurgu beni daha da etkilemişti. *Düşüncenin Maddesi, Kendini Yenileyen Zihin, Kör Bakış* ve bu alandaki diğer bazı eserleri de okudukça seçtiğim konu beni daha çok heyecanlandırdı. Gerek sahadaki iş deneyimim gerekse okumalarımından elde ettiğim çıkarımlar bu konunun önemli olduğu düşüncesini güçlendirdi.

Doktora eğitimine başladıktan sonra aldığım derslerle çalışmak istediğim konunun evrensel kümesi daha da genişledi. Sosyal sermaye dikkat çekici bir konu oldu benim için. Bu alanda okumaya başlayınca, ilk seçtiğim konunun örgütsel sosyal sermayenin bilişsel boyutu (dil, kodlar ve anlatılar) ile kısmen örtüşmesi, araştırma çerçevesini genişletmemi sağladı. Çalışacağım konunun netleşmesinde büyük katkısı olan tez danışmanım Prof. Dr. Tuba Büyükbeşe hocamın çok büyük katkıları oldu. Sosyal sermayenin firma performansına olan etkisini çalışmaya başladığımda hocamın “Stratejik Çevikliğin” önemli ve güncel bir konu olduğunu, bu konuyu da çalışmamın faydalı olacağını söylemesi yeni bir ufuk kazandırdı. “Stratejik çeviklik” konusunu çalışırken aynı zamanda iş yaşamımda konu ile ilgili bir uygulama yapmam benim için çok anlamlıydı. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firmada “çevik pazarlama” konulu bir çalışma yapıp raporlamak akademik çalışmalarımın ilk meyvesi oldu.

Firmaların maddi kaynaklarının büyüklüğü ve gücü önemlidir. Ancak bu kaynakların tek başına firmalarda başarıyı ve performansı garanti edemeyeceği bilinmektedir. Firmaların performans göstermesinde ve rekabet yeteneğini artırmasında maddi olmayan kaynakların önemi giderek artan bir ilgi görmektedir. Bireyler ve gruplar arasındaki ağlara gömülü bir kaynak olan sosyal sermaye de bu temelde akademik çalışmalarda trendi artan bir konudur. Firmaların performansı çok sayıda değişkene bağlı olabilir. Bu çalışmada sosyal sermayenin firma performansına etkisi ve bu etkide stratejik çevikliğin aracılık rolü araştırılmıştır.

Çalışma boyunca rehberliğinden büyük ilham aldığım danışman hocam Prof. Dr. Tuba Büyükbeşe hocama, gerek ders aşamasında sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri dersindeki etkili anlatımından ve gerekse tez izleme komitelerindeki çok değerli

katkılarından dolayı Prof. Dr. Mazlum Çelik hocama, emeklerinden dolayı Doç. Dr. İbrahim Akben hocama en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmayı yürütürken firmalardan veri toplama aşamasında firmalarla iletişim kurmamı sağlayan ve bu konuda büyük emek sarf eden değerli arkadaşlarım iş insanları Ali İhsan Özdoğan ve Fadıl Oğurlu'ya çok teşekkür ederim. Çalışma boyunca desteklerini, sabrını, anlayışını ve özverisini derinden hissettiğim sevgili eşime; her konuda olduğu gibi bu konuda da bana güç veren kızım Doğa ve oğlum Baran'a en içten duygularıyla teşekkür ediyorum.

Son olarak, bu çalışmayı 2023 yılının son günlerinde dünyaya gelen, bana neşe kaynağı olan, hayatıma yeni bir pencere açan sevgili kızım Alisa'ya armağan ediyorum.

Ali Açıkğöz
Gaziantep - 2024

ÖZET

Bu araştırmanın amacı sosyal sermayenin firma performansına etkisini ve bu etkide stratejik çevikliğin aracılık rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın evreni Organize Sanayi Bölgelerinde üretim yapan firmalardır. Araştırma Bursa, Diyarbakır, İzmir, Kocaeli ve Şanlıurfa illerindeki organize sanayi bölgelerinde yapılmıştır. Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu (OSBÜK)'ün verilerine göre bu beş ildeki organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren firma sayısı 5.725'tir. Çalışmanın amacına uygun olarak hazırlanan ve dört bölümden oluşan anket formu 750 firmaya gönderilmiştir. Anketlere 482 kişi yanıt vermiştir. Anket formunun birinci bölümünde dokuz ifade ile demografik bilgiler ve firmalara ilişkin bilgilerin toplanması hedeflenmiştir. Anketin ikinci bölümde üç boyuttan ve on yedi ifadeden oluşan sosyal sermaye ölçeği yer almıştır. Üçüncü bölümde iki boyuttan ve sekiz ifadeden oluşan firma performansı ölçeği, dördüncü bölümde ise üç boyut ve on üç ifadeden oluşan stratejik çeviklik ölçeğine yer verilmiştir.

Yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara göre, sosyal sermayenin firma performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Sosyal sermayenin yapısal ve ilişkisel boyutunun firma performansının müşteriye tutma boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür. Sosyal sermayenin yapısal ve bilişsel boyutunun firma performansının yenilik performansı boyutu üzerine istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sosyal sermayenin firma performansına etkisinde stratejik çevikliğin kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal sermayenin stratejik çeviklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu, stratejik çevikliğin firma performansı üzerinde ise anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Sosyal sermaye, firma performansı, stratejik çeviklik

ABSTRACT

The aim of this research is to find out the effect of social capital on organizational performance and whether strategic agility has a mediating role in this effect. The population of the research is the companies producing in organized industrial zones in Turkey. According to the data of the Organized Industrial Zones Supreme Organization (OSBÜK), the number of companies operating in these regions is 5,725. A survey form consisting of four sections, prepared in accordance with the purpose of the study, was sent to 750 companies. 482 people responded to the surveys. In the first part of the survey form, it was aimed at collecting demographic information and information about companies with nine statements. The second part of the survey included the social capital scale, consisting of three dimensions and seventeen statements. In the third section, the organizational performance scale consisting of two dimensions and eight statements is included, and in the fourth section, the strategic agility scale consisting of three dimensions and thirteen statements is included.

According to the findings, it was determined that social capital had a statistically significant and positive effect on organizational performance. It has been observed that the structural and relational dimensions of social capital have a statistically significant and positive effect on the customer retention dimension of organizational performance. It has been determined that the structural and cognitive dimensions of social capital have a statistically significant and positive effect on the innovation performance dimension of organizational performance. It was concluded that strategic agility has a partial mediating role in the effect of social capital on firm performance. It has been observed that social capital has a statistically significant and positive effect on strategic agility, and strategic agility has a significant and positive effect on organizational performance.

Keywords: Social capital, firm performance, strategic agility

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problemin Durumu	4
1.1.1. Problem Cümlesi	11
1.1.2. Alt Problemler	11
1.2. Araştırmanın Amacı	12
1.3. Araştırmanın Önemi	12
1.4. Araştırmanın Hipotezleri	13
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	14
1.6. Araştırmanın Varsayımları	14
1.7. Tanımlar	14
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	16
2.1. Sosyal Sermaye	16
2.1.1. Sosyal Sermayenin Tarihsel Gelişimi	16
2.1.2. Sosyal Sermayenin Tanımı ve Önemi	24
2.1.3. Sosyal Sermayenin Unsurları	35
2.1.3.1. <i>Güven</i>	35
2.1.3.2. <i>Normlar</i>	39
2.1.3.3. <i>Ağlar</i>	41
2.1.4. Sosyal Sermaye Yaklaşımları	44
2.1.4.1. <i>Bourdeiu'nun Sosyal Sermaye Yaklaşımı</i>	44
2.1.4.2. <i>Coleman'ın Sosyal Sermaye Yaklaşımı</i>	49

2.1.4.3. Putnam 'ın Sosyal Sermaye Yaklaşımı.....	53
2.1.5. Örgütsel Sosyal Sermaye	56
2.1.6. Örgütsel Sosyal Sermayenin Boyutları.....	63
2.1.6.1. Örgütsel Sosyal Sermayenin Yapısal Boyutu.....	65
2.1.6.2. Örgütsel Sosyal Sermayenin İlişkisel Boyutu	66
2.1.6.3. Örgütsel Sosyal Sermayenin Bilişsel Boyutu	68
2.2. Firma Performansı	71
2.2.1. Firma Performansının Boyutları	81
2.2.1.1. Müşteri Tutma Performansı.....	81
2.2.1.2. Yenilik Performansı	84
2.2.2. Sosyal Sermaye, Firma Performansı ve Kaynak Temelli Teori	88
2.3. Stratejik Çeviklik	93
2.3.1. Çeviklik Kavramı.....	93
2.3.2. Stratejik Çevikliğin Tanımı ve Önemi.....	96
2.3.3. Stratejik Çevikliğin Üst Yetkinlikleri	104
2.3.3.1. Stratejik Duyarlılık	106
2.3.3.2. Kaynak Akışkanlığı	109
2.3.3.3. Liderlik Birliği (Kolektif Yükümlülük)	113
2.3.4. Stratejik Çevikliğin Boyutları.....	115
2.3.4.1. Teknoloji Yeteneği.....	116
2.3.4.2. İşbirlikçi İnovasyon.....	117
2.3.4.3. Örgütsel Öğrenme.....	120
2.3.4.4. İçsel Uyum	122
2.3.5. Stratejik Çeviklik ve Dinamik Yetenekler Teorisi	123
2.4. Değişkenler Arası İlişkiler	131
2.4.1. Sosyal Sermaye ve Firma Performansı.....	131
2.4.2. Sosyal Sermaye ve Stratejik Çeviklik.....	135
2.4.3. Stratejik Çeviklik ve Firma Performansı	139
2.4.4. Sosyal Sermayenin Firma Performansına Etkisinde Stratejik Çevikliğin Aracılık Rolü.....	142
3. YÖNTEM	145
3.1. Araştırmanın Modeli.....	145

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	146
3.3. Veri Toplama Aracı	147
3.3.1. Sosyal Sermaye Ölçeği	148
3.3.2. Firma Performans Ölçeği	148
3.3.3. Stratejik Çeviklik Ölçeği	148
4. BULGULAR VE YORUMLAR	149
4.1. Demografik Bulgular	150
4.2. Değişkenlerin Normallik Analizi	151
4.3. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri	153
4.4. Değişkenler Arasındaki İlişki	154
4.5. Değişkenlerin Doğrulamalı Faktör Analizleri (DFA)	155
4.5.1. Sosyal Sermaye Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizleri (DFA)	155
4.5.2. Firma Performans Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA)	160
4.5.3. Stratejik Çeviklik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA)	164
4.6. YEM	167
4.7. Stratejik Çevikliğin Aracılık Rolü	177
4.8. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	185
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	186
5.1. Sonuç	186
5.2. Öneriler	200
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler	200
5.2.2. Araştırmacılar Öneriler	201
KAYNAKÇA	203
EKLER	227
EK 1. Anket Formu	227

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Sermaye Türleri ve Açıklamaları	17
Tablo 2. Bazı Yazarlara Göre Sosyal Sermaye Kavramının Teorik Kökeni ve İlk Kullanımı	21
Tablo 3. Sosyal Sermaye Yaklaşımındaki Farklılıklar	22
Tablo 4. Sosyal Sermaye Tanımları.....	25
Tablo 5. Örgütsel Sosyal Sermayenin Boyutları ve Bileşenleri	64
Tablo 6. Firma Performans Yaklaşımları ve Açıklamaları	73
Tablo 7. Performans Tanımları ve İçerikleri	76
Tablo 8. Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçütleri Arasında Bir Karşılaştırma	80
Tablo 10. Stratejik Çeviklik Tanımları	96
Tablo 11. Stratejik Çeviklik Üst Yetkinlikleri ve Stratejik Çeviklik İçin Adımlar	105
Tablo 12. Dinamik Yeteneklerin Ana Tanımları	125
Tablo 13: Sosyal Sermayenin Firma Performansına Etkisi İle ilgili Yerli ve Yabancı Çalışmalar	131
Tablo 14. Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri	146
Tablo 15. Araştırmaya Katılan Katılımcıların ve Firmaların Özelliklerine Göre Dağılımı	150
Tablo 16. Değişkenlerin Normallik Analizi Sonuçları	152
Tablo 17. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri	153
Tablo 18. Değişkenler Arası İlişki	154
Tablo 20. Tavsiye Edilen Uyum İyiliği Değerleri	159
Tablo 22. Firma Performansı Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar.....	161
Tablo 23. Firma Performansı Ölçeğinin Yapısal Modelin Uyum İyiliği Değerleri.....	162
Tablo 24. Stratejik Çeviklik Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar	164
Tablo 25. Stratejik Çeviklik Ölçeğinin Yapısal Modelin Uyum İyiliği Değerleri	166
Tablo 26. Sosyal Sermaye Boyutlarının Müşteriyi Tutma Üzerindeki Etkisi	168
Tablo 27. Sosyal Sermaye Boyutlarının Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi.....	170
Tablo 28. Sosyal Sermayenin Müşteri Tutma Üzerindeki Etkisi	172
Tablo 31. Stratejik Çevikliğin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi	177

Tablo 32. Sosyal Sermayenin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Stratejik Çevikliğin Aracı Rolü.....	180
Tablo 33. Sosyal Sermayenin Müşteri Tutma Üzerindeki Etkisinde Stratejik Çevikliğin Aracılık Rolü.....	182
Tablo 34. Sosyal Sermayenin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisinde Stratejik Çevikliğin Aracılık Rolü.....	184
Tablo 35. Hipotez Sonuçları	185



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Sosyal Sermayenin Boyutları.....	64
Şekil 2. Stratejik Çevikliğe En Çok Nerede İhtiyaç Duyulur?	98
Şekil 3. Stratejik Yönetimden Stratejik Çevikliğe.....	102
Şekil 4. Stratejik Çevikliğin Üst Yetkinlikleri.....	104
Şekil 5. Stratejik Duyarlılık Yeterlilikleri Arasındaki Karşılıklı Bağımlılıklar.....	107
Şekil 6. Stratejik Duyarlılığın Etkinleştiricileri	108
Şekil 7. Kaynak Akışkanlığının Etkinleştiricileri	111
Şekil 8. Kaynak Akışkanlığına Katkı Sağlayan Yeterlilikler Arasındaki Karşılıklı Bağımlılıklar	113
Şekil 9. Kolektif Yükümlülüğün Etkinleştiricileri.....	114
Şekil 10. Kolektif Yükümlülüğe Katkı Sağlayan Yeterlilikler Arasındaki Karşılıklı Bağımlılıklar	115
Şekil 11. Araştırmanın Modeli.....	145
Şekil 12. Sosyal Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model.....	156
Şekil 13. Firma Performansı Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model	161
Şekil 14. Stratejik Çeviklik Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model	164
Şekil 15. Sosyal Sermaye Boyutlarının Müşteriyi Tutma Üzerindeki Etkisi	168
Şekil 16. Sosyal Sermayenin Boyutlarının Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi....	170
Şekil 17: Sosyal Sermayenin Müşteri Tutma Üzerindeki Etkisi	172
Şekil 18. Sosyal Sermayenin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi.....	173
Şekil 19. Stratejik Çevikliğin Müşteri Tutma Üzerindeki Etkisi.....	175
Şekil 20. Stratejik Çevikliğin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi	176
Şekil 21. Basit ve Aracılık Etki Modeli ve Etkiler	178
Şekil 22. Sosyal Sermayenin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Stratejik Çevikliğin Aracı Rolü.....	179
Şekil 23. Sosyal Sermayenin Müşteri Tutma Üzerindeki Etkisinde Stratejik Çevikliğin Aracılık Rolü.....	182
Şekil 24. Sosyal Sermayenin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisinde Stratejik Çevikliğin Aracılık Rolü.....	183

KISALTMALAR

AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
AMOS	: Analysis of Moment Structure
ARGE	: Araştırma ve Geliştirme
AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans (Avaraged Variance Extracted)
CEO	: İcra Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer)
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi (Comparative Fit Index)
CMIN/DF	: Ki-kare/Serbestlik Derecesi (Chi-square/degrees of freedom)
CR	: Bütünleşik Güvenilirlik (Composite Reliability)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
IFI	: Artımlı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index)
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
MRPI	: Mazleme İhtiyaç Planlaması
MRPII	: Üretim Kaynakları Planlaması
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Economic Co-Operation and Development)
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
OSBÜK	: Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SRMR	: Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü (Standardised Root Mean Square Residual)
TLI	: Tucker-Lewis Endeksi (Tucker-Lewis Index)
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

1. GİRİŞ

Geleceğin öngörüleemeyeceği ve dünyanın giderek daha fazla istikrarsız olmaya devam edeceği konusunda fikir birliği bulunmaktadır. Firmalar istikrarsız, belirsizlik katsayısının yüksek ve krizlerin hâkim olduğu bir ortamda faaliyetlerini yürütmeye devam ettirmektedir. Bu faktörler firmaların sürdürülebilir performans göstermelerini zorlaştırmaktadır. Değişim hızı baş döndürücü bir düzeye ulaşmıştır. Yapay zekâ, nanoölçek üretim, otonom araçlar, robotlar, giysi bilgisayarlar, tümleşik veri işleme gibi teknolojiler (King, 2016:47) firmaların iş yapma yöntemlerini ve yaşam eğrisini yeniden şekillendirmektedir.

Firmalar, çalkantılı piyasaların ve sürekli değişen çevre koşullarının norm hâline geldiği (Christopher, 2000:37) dinamik bir ortamda faaliyet göstermektedirler (Schmitt vd., 2018:81). Demografik farklılaşma, dijital dönüşüm, bağlanabilirlik, serbest ticaretin artışı, küresel rekabet ve iş modeli yeniliği gibi devasa eğilimler, yeni rakiplerin piyasaya girmesine ve iş yapma pratiklerinde yeni perspektiflerin gelişmesine neden olmaktadır (c ve Krishnamoorthy, 2017:161). Küreselleşme ve teknolojik ilerlemenin yarattığı güç (Collins ve Hansen, 2013:12), ürün yaşam döngülerinin kısalması ve değişen müşteri gereksinimleri gibi etkenler, iş ortamını hızla değiştirerek öngörülemez bir hâle getirmektedir (Tabe ve Nematizadeh, 2017:220).

Yoğun küresel rekabet, hızlı teknolojik değişimler, artan belirsizlik ve risk firmaların yaşamını tehdit etmekte ve firmaları daha yaratıcı ve yenilikçi olmaya zorlamaktadır (Yeşil vd., 2013:1). Piyasanın istikrarını bozan etki düzeyi yüksek güçler, iş yaşamındaki sınırları hiç görülmedik ve beklenmedik bir şekilde değiştirmektedir (Doz ve Kosonen, 2017:13).

Literatürde firma performansı ağırlıklı olarak finansal, finansal olmayan boyutlarıyla değerlendirilmektedir. Finansal boyut sayısal göstergelerle ve somut çıktılarla ifade edilirken, finansal olmayan boyut soyut kavramlarla açıklanmaktadır. Ancak firmaların performansı geleneksel olarak finansal verilere göre değerlendirilmektedir (Ghalayini ve Noble, 1996:64). Günümüzde birçok yönetici ve araştırmacı performansın itici gücü olarak maddi olmayan kaynakların kritik önemine işaret etmektedir (Marr, 2006:40). Konu ile ilgili literatürde, maddi olmayan kaynakları - özellikle yetkinliklerin ve ilişkilerin - rekabet avantajının kritik itici güçleri olduğunu öne sürülmektedir (Haanes ve Fjeldstad, 2000:52). Molodchik ve diğerlerine (2015:3) göre firmaların performansı maddi olmayan kaynaklar tarafından yönlendirilmektedir.

Denicolai ve diğerkleri (2015:220) maddi olmayan kaynakları, bir firmanın ana ve yan faaliyetlerini destekleyen, potansiyel olarak firmanın temel yetkinliklerini ve rekabet avantajını artıran, fiziksel ve finansal olmayan bir kaynak olarak tanımlamıştır.

Maddi olmayan kaynaklar kavramı çok kullanılmakla birlikte her zaman tam ve iyi tanımlanamamaktadır. Araştırmacılar çoğu zaman aynı kavramı tanımlamak için, maddi olmayan varlıklar, entelektüel sermaye veya bilgi varlıkları gibi farklı terimler kullanmıştır (Marr, 2006:42). Bu araştırma firma performansı ile ilgilidir ve kaynak temelli teori perspektifinden benzersiz, taklit edilmesi ve kopyalanması zor olan sosyal sermaye için maddi olmayan kaynak terminolojisi kullanılmıştır.

Moran'ın (2005:1229) değerli bir kaynak olarak ifade ettiğı sosyal sermaye bu çalışmada maddi olmayan bir kaynak olarak ele alınmıştır. Sorumluluklar, beklentiler, bilgi kanalları ve sosyal normlardan oluşan sosyal sermaye, bireylerin gruplar içinde ortak çalışma becerisidir (Coleman, 1988) ve ortak amaçları gerçekleştirmek için bireylerin birlikte daha etkin biçimde eylemde bulunmasını mümkün kılan ağlar, normlar, güven gibi sosyal özelliklerdir (Putnam, 1995). Nahapiet ve Ghoshal (1998) tarafından ilişkiler ağına gömülmüş ve bunlar aracılığıyla var olabilen mevcut ve potansiyel kaynaklar olarak tanımlanan sosyal sermaye, taklit edilmesi çok zor olduğundan firmalar için önemli bir rekabet aracı olarak kabul edilmektedir.

Sosyal sermaye alanındaki çalışmalarda bireyler ve gruplar arasındaki ağların ve bu ağlara gömülü varlıkların firma performansını derinden etkilediğini vurgulamaktadır (Shobha ve Vedava, 2024:34). Firma performansı, iş yerlerinde güçlü sosyal ağ, karşılıklı güven ve paylaşılan değerler gibi unsurları gözlemleyen çalışanlar tarafından algılandığı şekliyle sosyal sermayeden önemli ölçüde etkilenmektedir.

Firmaların sahip olduğu kaynaklar; parasal kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve maddi olmayan kaynaklar olmak üzere üç kategoride toplanabilir. Bu kaynaklar aynı zamanda firmaların neler yapabileceğinin kapasitesini de ortaya koyar (Marr, 2006:40). Maddi olmayan kaynaklar; mekânsal ölçüleri ya da ağırlıkları olmayan, kullanıldıkları sırada değişme kabiliyetine sahip olan ve kullanıldıkça stok düzeyi artan kaynaklardır. Maddi olmayan bir kaynak, herhangi bir amaç için kullanılan veya potansiyel olarak kullanılabilir olan, kullanımdan sonra yenilenebilen ve kullanılırken sadece azalmayan, aynı zamanda miktar ve/veya kalite olarak kalabilen veya artabilen maddi olmayan varlığa sahip her şeydir (Diefenbach, 2006:409).

Araştırmacılar maddi olmayan kaynakların uygun bir bağlamda konumlandırıldığında firmanın süreçlerini kolaylaştırdığı konusunda ortak görüşe sahiptir (Gupta vd., 2011:33). Stratejik yönetim araştırmalarında yer aldığından beri, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceği koşulları açıklayan bir çerçeve olarak kaynak temelli teori, akademisyenlerin odak noktalarından biri haline gelmiştir (Armstrong, 2007:959). Kaynak temelli teori çerçevesinden değerlendirildiğinde sosyal sermaye, benzersiz, taklit edilmesi zor ve rakipler tarafından görünmez olduğu için stratejik bir kaynak olarak kabul edilmektedir.

Bazı araştırmacılar firmaların rekabet ve performans gücünün stratejik bir farklılaşmadan ziyade özenle geliştirilmiş yeteneklere bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Leonard-Barton, 1992:112). Dinamik yetenekler olarak ifade edilen bu yetenekler, firmanın kaynak temelli görüşünün öncüllerini tamamlamaktadır (Wang ve Ahmed, 2007:31)

Dinamik yetenekler, bir firma için içsel ve dışsal değişime cevap veren eylem planlarını yapma ve bu planları uygulama kapasitesini ifade eder (Helfat et al. 2007:2). Dinamik yetenekler teorisi açısından firma, bilgisi toplayan, işleyen ve faydalı bir şekilde kullanan bir mekanizmadır. Bu teori firmaların farklı düzeylerde performans göstermesini, firmaların elde ettikleri bu varlıklardan yararlanma yetisine bağlamaktadır (Jantunen, 2005:337).

Meta yetenekleri dinamik yetenek olarak tanımlanan stratejik çeviklik, firmaların değişen çevre koşullara hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneği olarak kavramsallaştırılmaktadır. Stratejik çevikliğe sahip firmaların yeni fırsatları ve tehditleri başarılı bir şekilde öngörebilmeleri ve bunlara uyum sağlayabilmeleri daha olasıdır (Gerald vd., 2020:42). Stratejik çeviklik önemli iç ve dış fırsat ve tehditleri tespit etme ve algılama, gerektiği şekilde karşılık verme becerisi anlamına gelir. Bu nedenle stratejik çeviklik, yönetimin bilinçli bir biçimde stratejik hamleler yaparak, beklediği başarılı sonuçları alması için, değişen çevreyi sürekli ve hızlı bir şekilde algılama, cevap verme ve bunu kurumsal yapıya uyarlama yeteneğidir (Weber ve Tarba, 2014:5). Stratejik çevikliğin tesis edilmesi, yapılandırılması ve sürdürülmesi; teknolojiye, sistemlere ve beşerî kaynakları sürekli ve kararlı yatırım yapılmasını gerektirir (Mccann, 2004:47).

Bu çalışmada maddi olmayan bir kaynak olarak ifade edilen sosyal sermayenin firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca bu değişenler arasında stratejik

çevikliğin aracılık rolü test edilmiştir. Çalışma 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde problem cümlesine, alt problemlere, araştırmanın amacına ve önemine, araştırmanın sınırlılıklarına, varsayımlara ve tanımlara yer verilmiştir. İkinci bölüm, araştırmanın değişkenlerine ilişkin literatür taraması, destekleyici teoriler ve değişkenler arasındaki ilişkiler gibi kavramsal çerçeveden oluşmaktadır. Bu bölümde sosyal sermaye, örgütsel sosyal sermaye, firma performansı, stratejik çeviklik ile kaynak temelli teori ve dinamik yetenekler teorisi hakkında bilgiler sunulmuştur. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve kullanılan ölçekler hakkında bilgiler verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırmadan elde edilen sonuçlar tablolar ve şekiller yorumlarla birlikte sunulmuştur. Beşinci bölümde araştırmanın sonuçları ile önerilere yer verilmiştir. Altıncı ve son bölümde ise çalışmada atıf yapılan kaynakça listesi verilerek çalışma tamamlanmıştır.

1.1. Problemin Durumu

Firma performansı hem araştırmacıların hem de iş dünyasının ilgisini üzerinde toplayan konuların başında gelmektedir. Yüksek yoğunluklu değişim, bu tartışmaları sürekli gündemde tutmaktadır. Firmaların hayatta kalabilmeleri, rekabet güçlerini artırabilmeleri ve yüksek performans gösterebilmeleri öncelikle sahip oldukları kaynakları doğru değerlendirmeleri ile mümkün olabilmektedir.

Penrose (1956:24) firmayı “üretken kaynakların koleksiyonu” olarak tanımlamıştır. Bu üretken kaynaklar koleksiyonunun gösterdiği performans ve bu performansın ölçümü bilimsel çalışmalarda merkezi konularından biri olmaya devam etmektedir (Carton ve Hofer, 2006:39).

Collins (2002), firmaların kara kutusunda ne var, kalıcı başarıya ulaşmanın yolları nelerdir ve firmaların performansı arasındaki farkın nedeni nedir sorularına cevap bulmak için, yirmi bir kişilik ekiple beş yıl süren ampirik bir çalışma yürütmüştür. Elli yıl geriye doğru giderek bu firmalar hakkında çıkan makaleleri de inceleyen Collins, üzerinde araştırma yaptığı 28 firmadan 11 tanesinin kalıcı performansı nasıl sağladığını ve mükemmel bir firma olma yolunda nasıl ilerlediğini ortaya koymuştur. Kalıcı performans gösteren firmaların liderleri için 5. düzey liderlik olarak adlandırdığı kavramı geliştirmiştir. Buna göre 5. düzey liderler, ılımlı ama kararlı, alçakgönüllü ama korkusuz, başarı için hedef belirleyen, zorlayıcı bir tevazuya sahip, tereddütsüz bir kararlılığa sahip, başarı durumunda kendine pay çıkarmayan, başarısızlıkta en önde sorumluluk alan kişilerden oluşmaktadır. İkincil olarak bu

firmaları önce kim sonra ne paradigmasını benimseyen firmalar olarak ifade etmiştir. Collins'e göre, önce ne iş yapacağına karar vermeyen, bunun yerine önce kimlerle çalışacağına karar verdikten sonra iş alanını belirleyen bu firmalar kalıcı performans gösteren firmalar listesine girmiştir. Collins mükemmel doğru giden firmalar olarak tanımladığı bu firmaların gerçeklerle yüzleşme, disiplin kültürü ve teknolojik hızlandırıcılar eşliğinde hareket ettiklerini belirtmektedir.

Firmanın kaynaklarını daha etkin bir biçimde kullanarak belirlemiş olduğu amaçlarının ne kadarını gerçekleştirebildiği, dışarıda meydana gelen değişiklikleri takip etme ve uyarılmanın yanı sıra tüketicilerin talep ve beklentilerini ne kadar karşılayabildiği gibi konular firmanın performans sahasıdır (Öztürk, 2020:240). Literatürde firma performansı ağırlıklı olarak finansal, finansal olmayan boyutlarıyla değerlendirilmektedir. Finansal boyut sayısal göstergelerle ve somut çıktılarla ifade edilirken, finansal olmayan boyut soyut kavramlarla açıklanmaktadır. Ancak firmaların performansı geleneksel olarak finansal verilere göre değerlendirilmektedir (Ghalayini ve Noble, 1996:64). Günümüzde birçok yönetici ve araştırmacı performansın itici gücü olarak maddi olmayan kaynakların kritik önemine işaret etmektedir (Marr, 2006:40). Konu ile ilgili literatürde, maddi olmayan kaynakları - özellikle yetkinliklerin ve ilişkilerin - rekabet avantajının kritik itici güçleri olduğunu öne sürülmektedir (Haanes ve Fjeldstad, 2000:52). Molodchik ve diğerlerine (2015:3) göre firmaların performansı maddi olmayan kaynaklar tarafından yönlendirilmektedir. Denicolai ve diğerleri (2015:220) maddi olmayan kaynakları, bir firmanın ana ve yan faaliyetlerini destekleyen, potansiyel olarak firmanın temel yetkinliklerini ve rekabet avantajını artıran, fiziksel ve finansal olmayan bir kaynak olarak tanımlamıştır.

Firmaların satış, kâr ve hisse senetlerindeki artışlarda gösterdiği üstün performans yalnızca tekel gücüne veya devlet teşviklerine bağlanamaz. Bu çağdaki firmalar rekabetçi piyasada faaliyet göstermektedir. Firmaların bu şekilde üstün performans göstermesini sağlayan benzersiz firma kültürü ve örgütsel sermaye gibi gizli güçlerdir (Lev vd., 2009:236). Resimdeki yanlış nedir diye soran Low (2000) çağımızın bilgi tabanlı, turbo şarjlı ekonomisinde, finansal sonuçların firma performansının giderek küçülen bir yüzdesini oluşturduğunu belirtmektedir ve örgütsel sermayenin firma performansında giderek artan bir şekilde dominant bir rol üslendiğini ifade etmektedir.

Bir firmanın değerinin maddi varlıklarla açıklanmayan yüzdesi, değerinin yüzde 50'sinden yüzde 90'ına kadar yükselmiştir. Bir zamanlar makine, tesis ve ekipmanlar ile diğer duran varlıklar bir firmanın piyasa değerinin önemli bölümünü oluştururken bugün bu tablo tersine dönmüş; yenilikçilik, marka geliştirme, beşerî sermaye, sosyal sermaye gibi maddi olmayan varlıklar firma değerini belirlemede öne çıkmaktadır (Low, 2000:252). Örtük bilginin ortaya çıkarılması, paylaşılması ve etkin bir şekilde kullanılması firma performansını doğrudan etkileyen bir faktördür. Firma üyeleri arasındaki ağlarda mevcut olan ve örgütsel sosyal sermaye olarak ifade edilen bu bilgi, kaynak temelli teori ile tutarlıdır. Başka firmalar tarafından kolay taklit edilemeyen ve kopyalanamayan bir kaynak olarak kabul edilmektedir.

Maddi olmayan kaynakların paydası, insanlar arasındaki ilişkilerde var olması ve insanlar arasında karşılıklı paylaşılmasıdır. Bu durum sosyal sermaye olarak ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle sosyal sermaye bir gruptaki bireyler arasında var olan ilişkiler ağı ve sosyal ilişkiler ağı aracılığıyla harekete geçirilen kaynaklardır (Diefenbach, 2006:411). Bir firmanın performansını sürdürmesi, müşteri için ürün ve hizmetlerini rekabetçi açıdan üstün bir şekilde üretme ve sunma becerisinin devamlılığına bağlıdır. Firmanın bunu başarabilmesi yüksek motivasyonlu, yetenekli, becerikli, yaratıcı ve bilgili çalışanlarının iş birliğine dayalı çabalarına bağlıdır. Çalışanların iş birliği ve motivasyonu ise kaynağını firmanın sosyal sermayesinden almaktadır (Rastogi, 2003: 230). Firmalarda sosyal sermayenin örtük bilgiyi paylaşarak çoğaltma eğilimini artırdığı ifade edilmektedir (Ay, 2020:36).

Bourdieu (1986) ile birlikte güçlü bir şekilde tartışmaya açılan, Coleman (1988) tarafından desteklenen çalışmalardan yola çıkarak sosyal sermaye; belirli amaçlara ulaşmak için kullanılabilecek bir ilişkiler ağına gömülü kaynak olarak ifade edilmektedir. Örgütsel açıdan sosyal sermaye, bir firmanın uzun vadede belirlediği hedeflerine ulaşması için kritik önem taşıyan bireysel ağların veya ağların bileşiminin türevi olarak ifade edilen maddi olmayan kaynaktır (Khan vd., 2020:1879). Sosyal sermayenin örgütsel perspektifi akademisyenler için ilgi çekici bir çalışma alanı hâline gelme eğilimi taşımaktadır (Shobha ve Vedava, 2024:36).

Ortak değerleri, normları ve prensipleri benimseyen, güveni ileri seviyede tesis etmiş aynı amaca sahip gruplar, yalnız hareket eden bireylerden daha güçlü ve daha verimli olabilmektedir (Wojciechowska, 2022:710). Bireylerin sürekli bir arada ve etkileşim hâlinde olmaları örgütsel düzeyde sosyal sermayenin gelişmesine destek

olmaktadır. Bu gelişim firma performansının artmasında önemli avantaj sağlamaktadır (Milana ve Maldaon, 2015:134).

Örgütsel sosyal sermaye firma içindeki sosyal ilişkilerin gücünü ifade eden, üyelerin kolektif hedeflere odaklanmalarını sağlayan ve karşılıklı birbirlerine duydukları güven düzeyi ile ortaya çıkan nitelikli ve soyut kaynaktır. Bu nedenle bireyler arasındaki mübadele ilişkilerini etkili bir şekilde desteklemek yoluyla işlem maliyetlerini düşürerek firmaların performansını artırmakta ve büyümelerine katkı sağlamaktadır (Bartkus ve Davis, 2009:276 ; Shobha ve Vedava, 2024:42). Burt'a (1992:9) göre sosyal sermaye, rekabetçi başarının nihai belirleyicisidir.

Kaynak temelli teori perspektiften bakıldığında, kaynakların ancak firma için benzersiz bir rekabet avantajı sağladıkları ve firmanın temel yetkinliklerini destekledikleri ölçüde değerli oldukları ileri sürülmektedir. Bu nedenle, stratejik açıdan değerli olabilmeleri için kaynakların taklit edilemez, ikame edilemez, doğası gereği örtük ya da gömülü veya sinerjik olmaları gerekmektedir. Günümüz ekonomisinde çoğu fiziksel kaynağın geçici olduğu ve bu nedenle nadiren rekabet avantajı kaynağı olduğu kabul edilmektedir. Ancak, maddi olmayan kaynaklar yalnızca mevcut fiziksel kaynaklarla ilişki içinde değerlidir ve aynı şekilde bunun tersi de geçerli olduğu söylenebilir. Fiziksel kaynaklar, firmaların maddi olmayan kaynaklarından faydalanmalarını sağlayan kaldıraç niteliğindedir (Marr, 2006:41).

Firmaların başarısı ve performansı için fiziksel, finansal, beşerî ve entelektüel sermayenin yeterli olamayacağı görüşü giderek yaygınlaşmaktadır (Burt, 1997:339). Yeni ekonomik modeller ve yeni iş yapma yöntemleri ağırlıklı olarak bilgi temelli olduğu için bireyler arasındaki sosyal ilişkilerin önemi ve karşılıklı bilgi paylaşımı daha önemli hâle gelmiştir. Bilginin mübadelesi ilişkiyel sosyal sermaye ile yakından alakalıdır (Bartkus ve Davis, 2009:215). Burt (1997) örgütsel sosyal sermayenin ortaya çıkardığı ve firmaların başarı anahtarı olabilecek olanaklardan yararlanmadan, diğer sermaye türlerinin işlevini istenilen düzeyde yerine getiremeyeceğini savunmaktadır. Bu nedenle firma içindeki bireyler arasındaki sosyal ilişkilerini niteliği olarak kabul edilen örgütsel sosyal sermaye, firmalar için önemli eşsiz ve taklit edilmesi çok güç bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Arregle vd., 2007:77).

Üretim faktörlerine, yani emek, sermaye ve doğal kaynaklara ulaşabilme fırsatı tüm firmalar için aynıdır. Bu nedenle üretim faktörleri 1960'lı yıllardan sonra ayırt edici bir rekabet aracı olmaktan çıkmıştır. Bu tarihlerde beşerî sermaye önemli hâle gelmiştir.

1990'lı yıllara gelindiğinde ise bilgi başat bir faktör olarak firma performansında ve rekabette vazgeçilmez olmuştur. Yine bu yıllarda Bourdieu sosyal sermaye kavramını gündeme taşımış ve kültürel sermaye ile birlikte ekonomik sermayenin tamamlayıcısı olduğunu savunmuştur (Çelik, 2020).

Firmalarda geleneksel strateji oluşturma yaklaşımı, firmanın içinde bulunduğu durumu kontrol altında tutmayı hedeflemektedir (Doz ve Kosonen, 2017:11). Ancak özellikle internet tabanlı teknolojik gelişmeler, tüketici davranışlarındaki değişimler, iş modellerinin çok hızlı güncelliğini kaybetmesi, çalkantılı iş ortamı (Weber ve Tarba, 2014:5) gibi gelişmeler firmaların planlarını ve stratejik kararlarını düzenli ve hızlı olarak değerlendirmeleri ve gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır (Nejatian vd., 2019:538).

Stratejik planlama, sürdürülebilir rekabet avantajı için rekabet stratejisi, kaynak temelli teori gibi mevcut yaklaşımlar firmaların bu çevresel ve pazar değişikliklerinin hızı ve karmaşıklığıyla, alışlagelmiş uzun süreli avantaj reçeteleriyle (Doz ve Kosonen, 2017:21) başa çıkmaları mümkün görünmemektedir (Weber ve Tarba, 2014:5). Stratejik çeviklik, literatürdeki sözü edilen yaklaşımlara karşı ortaya konulan eleştirilere cevap niteliğindedir ve giderek ivme kazanmaktadır (Nejatian vd., 2019:539) Bu nedenle stratejik çeviklik, firmaların stratejik hamleler yapma ve değişen iç ve dış çevreye uyum sağlama konusunda önemli bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir.

Stratejik çeviklik, değişimin yoğun olduğu iş ortamında faaliyet gösteren firmaların eylemlerini içermektedir. Bu eylemler ve sonuçları, organizasyonun temel stratejik yapısına ilişkindir ve rutin değişikliklerden farklı göstermektedir. Çünkü stratejik çeviklik, sistematik ve sürekli değişiklikleri gerekli kılmaktadır (Weber ve Tarba, 2014:6).

Stratejik çeviklik, üst yönetimin firma için belirlediği vizyon doğrultusunda ağırlık merkezini üç konuda değiştirmesini zorunlu kılar. Birincisi stratejik duyarlılıktır. Öngörüye dayalı stratejik planlamadan, içgörüyü esas alan stratejik duyarlılığa geçişi ifade eder. İkincisi kolektif yükümlülüktür. Bireysel bağımsız sorumluluklardan, birbirine bağlı kolektif yükümlülüğü temel alan yeni bir yaklaşımdır. Üçüncüsü ise kaynak akışkanlığıdır. Firma kaynaklarını paylaşma ve bu kaynaklara kaldıraç rolü yükleme anlayışına geçmeyi öngörmektedir (Doz ve Kosonen, 2017:44).

Firma performansı gelecekle ilgili olduğu için hedeflenen ve gerçekleştirilen performansa nelerin sebep olduğuna dair bir bakış açısı geliştirmek gerekmektedir

(Lebas, 1995:27). Düzgün ve Ataman (2020) yaptıkları çalışmada sosyal sermayelerini etkin bir şekilde kullanan üst düzey yöneticilerin firmaların performansına katkı sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Doan ve diğerleri (2023), sosyal sermayenin KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler)'ler için rekabet aracı ve performans artırıcı bir faktör olup olmadığını araştırmış, KOBİ'lerin sosyal sermayesi ile performansı arasında ters U şeklinde bir ilişki olduğunu bulmuştur. Wang ve diğerleri (2021), yaptıkları çalışmada bilişsel sosyal sermaye ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Ha (2021) yaptığı araştırmada sosyal sermayenin örgütsel boyutlarından sadece bilişsel sosyal sermayenin firma performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Hongyun ve diğerleri (2019) 787 firma üzerinde yaptıkları araştırmada sosyal sermaye ile firma performansı arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur.

2008-2009 finansal krizi esnasında firmalarla yatırımcılar arasındaki ilişkileri analiz eden yazarlar, sosyal sermayenin yatırımcılar için kriz dönemlerinde sigorta poliçesi misyonu üslendiğini belirtmiştir. Pastoriza ve diğerleri (2008) 36 uluslararası firmadan elde ettikleri verilerden yola çıkarak örgütsel sosyal sermayenin firmanın finansal performansı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Kaynak temelli teorisiye göre, firmanın benzersiz varlıkları, nihai performansı için sürdürülebilir rekabet avantajının önemli belirleyicileridir (Mahmood, 2015:114). Doan ve diğerlerine (2023) göre bilgi edinme ve bu bilgileri paylaşma firmaların performansında önemli bir beceri olarak kabul edilmektedir. Yazarlar sosyal sermaye teorisi ve kaynak temelli teoriye dayandırdıkları çalışmalarında, sosyal sermayenin KOBİ'ler için bir rekabet avantajı kaynağı olup olamayacağını analiz ederek, sosyal sermaye ve yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Grant (1987), İngiltere'de üretim alanında faaliyet gösteren çok uluslu 304 firmanın 1972-1984 yılları arasındaki performanslarının meta analizini yapmış, firmaların sergilediği performansın yalnızca kârlılık düzeyi ile açıklanamayacağını, maddi olmayan kaynakların firma performansında etkili olduğunu belirtmiştir.

Denicolai ve diğerleri (2015) yaptıkları araştırmanın maddi olmayan kaynakların firma performansını artırmada çok önemli olduğu fikrini desteklediğini belirtmektedir. Ayrıca maddi olmayan varlıkların büyük firmalar için önemini korusa bile, büyük firmalar hem iç hem de dış olmak üzere daha fazla sayıda stratejik faktöre nispeten daha

fazla bağımlı iken, küçük bir firmanın geleceğini kökten değiştirebileceklerini varsaymanın mantıklı olabileceğini ifade etmektedir.

Yapılan literatür araştırmasında sosyal sermayenin firma performansına etkisinde stratejik çevikliğin aracılık rolünü inceleyen bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu nedenle Türkiye’de beş ildeki OSB’lerde (Organize Sanayi Bölgesi) yapılan bu araştırma literatürde bu alandaki boşluğa katkı sunmaktadır.

Üretim yapan firmalarda maddi varlıkların yoğunluğu yüksektir. Binalar, tesisler, makineler, hammadde ve diğer yardımcı malzemeler bu kaynakları oluşturmaktadır. Bu varlıkların firma performansına etkisini sayısal göstergelerle değerlendirmek görece daha kolaydır. Makinelerin verimliliği, binaların kullanım ömrü, üretim verileri, satış istatistikleri, ilk madde malzeme giderleri, işçilik giderleri, genel üretim giderleri ve faaliyet giderlerinin hesaplanarak kar analizlerinin yapılması ve firmanın finansal performansının ölçülmesi mümkün olabilmektedir. Finansal yeterliliği olanların bu kaynakları erişimi ve bu kaynaklarla bir tesis kurması mümkündür. Ancak firmaların performansını etkileyen maddi olmayan varlıklara erişimin finansal kaynaklara erişim kadar kolay olmadığı kabul edilmektedir. Sosyal sermaye bu maddi olmayan kaynaklardan biri olarak ifade edilmektedir. Artan çevresel belirsizlik, ekonomik krizler, sosyal hareketlilikler ve göç, artan makineleşme, teknolojiye öngörülemeyen gelişmeler ve bölgesel savaşlar finansa erişimde yaşanan sorunlar, nedeniyle bozulan tedarik zinciri, müşteri taleplerinde meydana gelen hızlı değişim, pazara giren yeni aktörler, yükselen girdi maliyetleri gibi durumlar karşısında firmaların hedefledikleri performansa ulaşabilmelerinde önemli bir problem oluşturmaktadır.

Bu çalışma, Burt’un (1992) performansın belirleyici unsurlarından olarak ifade ettiği, Marr (2006), Haanes ve Fjeldstad (2000:), Molodchik ve diğerleri (2015) ve Denicolai ve diğerlerinin (2015) performansın itici gücü olarak gördüğü sosyal sermayenin, Türkiye’de üretim yapan firmalarda, firma performansını etkileyip etkilemediği ve stratejik çevikliğin bu etkide aracılık rolünün olup olmadığının ortaya çıkarılması ile bahsedilen problemin çözümüne katkı sunmayı hedeflemektedir.

Bu çalışmada örgütsel sosyal sermayenin firma performansına etkisinin olup olmadığı tartışılarak, çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilerek değerlendirilmektedir.

1.1.1. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın iki problem cümleleri şunlardır:

Sosyal sermayenin firma performansı üzerinde etkisi var mıdır? (1)

Sosyal sermayenin firma performansı üzerindeki etkisinde stratejik çevikliğin aracılık rolü var mıdır? (2)

Araştırmada yukarıda belirtilen problem cümleleri çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1.1.2. Alt Problemler

a) Sosyal Sermaye – firma performansı

- Sosyal sermaye firma performansını etkilemekte midir?
- Sosyal sermaye müşteri tutmayı etkilemekte midir?
- Sosyal sermaye yenilik performansını etkilemekte midir?
- Sosyal sermayenin yapısal boyutu müşteri tutmayı etkilemekte midir?
- Sosyal sermayenin ilişkisel boyutu müşteri tutmayı etkilemekte midir?
- Sosyal sermayenin bilişsel boyutu müşteri tutmayı etkilemekte midir?
- Sosyal sermayenin yapısal boyutu yenilik performansını etkilemekte midir?
- Sosyal sermayenin ilişkisel boyutu yenilik performansını etkilemekte midir?
- Sosyal sermayenin bilişsel boyutu yenilik performansını etkilemekte midir?
- Sosyal sermaye stratejik çevikliği etkilemekte midir?

b) Stratejik Çevikliğin Aracılık Rolü

- Stratejik çeviklik firma performansını etkilemekte midir?
- Stratejik çeviklik müşteri tutmayı etkilemekte midir?
- Stratejik çeviklik yenilik performansını etkilemekte midir?
- Stratejik çevikliğin sosyal sermayenin firma performansına etkisinde aracı etkisi bulunmakta mıdır?
- Stratejik çevikliğin sosyal sermayenin müşteri tutmaya etkisinde aracılık rolü bulunmakta mıdır?
- Stratejik çevikliğin sosyal sermayenin yenilik performansına etkisinde aracılık rolü bulunmakta mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, sosyal sermayenin firma performansı üzerindeki etkisini, bu etkide stratejik çevikliğin aracılık rolünü araştırmaktır. Sosyal sermayesi güçlü ve stratejik çeviklik yeteneği kazanmış firmaların yüksek performans gösterdiği ve rekabet güçlerinin arttığı ifade edilmektedir. Teknolojideki baş döndürücü gelişmeler, artan çevresel belirsizlik, tüketicilerin davranışlarında meydana gelen değişim, bilgi teknolojilerinde devrim niteliğindeki gelişmeler, siyasi belirsizlikler, yaşanan ekonomik krizler, dünya genelinde bozulan tedarik zinciri gibi nedenler altında firmaların performanslarına etki eden değişkenler merak konusudur. Maddi olmayan bir varlık olarak sosyal sermayenin firma performansını pozitif yönde etkilediği ilgili yazında baskın bir şekilde görülmektedir. Benzer şekilde stratejik çevikliğin firma performansını pozitif yönde etkilediğine dair geniş bir mutabakat vardır. Sosyal sermayenin stratejik çeviklik üzerindeki etkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma söz konusudur. Bu araştırma ile Türkiye’de 1961’de ilk OSB’nin kurulduğu Bursa, 1976’da OSB’nin kurulduğu İzmir, 1986’da OSB’nin kurulduğu Kocaeli, 1992’de OSB’nin kurulduğu Şanlıurfa ve 2001’de OSB’nin kurulduğu Diyarbakır’daki imalat yapan firmalarda sosyal sermayenin firma performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada, değişimin baş döndürücü hızla devam ettiği ve belirsizliğin yıkıcı etkilerinin yaşandığı koşullarda sosyal sermayenin firma performansına etkisi ve stratejik çevikliğin aracılık rolü konu edilmiştir. Bu araştırmanın amacı Türkiye’de (Bursa, Kocaeli, İzmir, Şanlıurfa, Diyarbakır illerinde) Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet yürüten üretim işletmelerinde “Sosyal Sermayenin firma performansı Üzerindeki Etkisinde Stratejik Çevikliğin Aracılık Rolünü” ortaya çıkarmaktır.

İlgili yazında stratejik çeviklik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar mevcuttur (Shin vd., 2015, Yaşar Uğurlu vd., 2019, Arokodare vd., 2019, Gerald vd., 2020, Claus vd., 2021). Sosyal sermaye ile stratejik çeviklik alanında (ulaşabildiğimiz kadarıyla) sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Işık (2020) sosyal sermayenin stratejik çevikliğe etkisini araştırmıştır. Khan ve diğerleri (2020) KOBİ’lerin stratejik yenilenmesinde sosyal sermaye ve stratejik çevikliğin etkisini araştırmıştır.

Bu çalışma kapsamında yapılan literatür araştırmasında (ulaşılabilirdiği kadarıyla) sosyal sermaye, firma performansı ve stratejik çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen

başka bir çalışmaya ulaşılmamıştır. Sosyal sermayenin firma performansı üzerindeki etkisini ve stratejik çevikliğin firma performansı üzerindeki etkisini inceleyen çok sayıda araştırmaya ulaşılmıştır. Ancak bağımsız değişkeni sosyal sermaye, bağımlı değişkeni firma performansı ve aracı değişkeni stratejik çeviklik olan başka bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu çalışma bu yönüyle diğer çalışmalardan ayrılmaktadır özgün bir yapıya sahiptir. Araştırma Türkiye'nin beş ilindeki organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren firmalar üzerinde yapılmıştır. Türkiye'de yapılan araştırmalarda beş organize sanayi bölgesinde yapılan ve sosyal sermayenin firma performansına etkisini inceleyen başka bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Belirtilen sebeplerden dolayı bu çalışmanın önemli olacağı, sosyal sermayenin firma performansına etkisinde stratejik çevikliğin aracılık rolünün araştırılması ile elde edilecek sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Gerçekleştirilen literatür taraması kapsamında, çalışmayla ilgili 6 ana ve 10 alt olmak üzere toplam 16 hipotez oluşturulmuştur. Bu çalışmadaki araştırma hipotezleri aşağıdaki sıralanmıştır.

H₁: Sosyal sermaye, firma performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1a}: Sosyal sermayenin yapısal boyutu, müşteri tutmayı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1b}: Sosyal Sermayenin yapısal boyutu, yenilik performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1c}: Sosyal Sermayenin ilişkisel boyutu, müşteri tutmayı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1d}: Sosyal Sermayenin ilişkisel boyutu, yenilik performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1e}: Sosyal Sermayenin bilişsel boyutu, müşteri tutmayı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1f}: Sosyal Sermayenin bilişsel boyutu, yenilik performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₂: Sosyal sermaye müşteri tutmayı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₃: Sosyal sermaye yenilik performansı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₄: Sosyal sermaye, stratejik çevikliği pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₅: Stratejik çeviklik, firma performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{5a}: Stratejik çeviklik, müşteri tutmayı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{5b}: Stratejik çeviklik, yenilik performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₆: Stratejik çevikliğin, sosyal sermaye ve firma performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü bulunmaktadır.

H_{6a}: Sosyal sermayenin müşteri tutma üzerindeki etkisinde stratejik çevikliğin aracılık rolü bulunmaktadır

H_{6b}: Sosyal sermayenin yenilik performansı üzerindeki etkisinde stratejik çevikliğin aracılık rolü bulunmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmaların çoğunluğunda olduğu gibi bu araştırmada da çeşitli sınırlılıklar belirlenmiştir. Araştırma, Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı iller Bursa, Diyarbakır, İzmir, Kocaeli ve Şanlıurfa Organize Sanayi Bölgelerindeki imalat yapan firmalardır. Araştırma firma performansının finansal olmayan boyutları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yalnızca anket yöntemi kullanılmıştır.

1.6. Araştırmanın Varsayımları

Yapılan araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Katılımcıların araştırmada kullanılan ölçeklerdeki sorularını okuyup anlayabildikleri ve objektif olarak cevapladıkları,
- Katılımcıların görüşlerini gerçeğe uygun olarak yansıttıkları,
- Katılımcıların, araştırmanın amacına uygun olarak seçildiği,
- Ölçeklerin araştırmanın amacını gerçekleştirmeye uygun olduğu,
- Örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

1.7. Tanımlar

Sosyal Sermaye: Az ya da çok kurumsallaşmış karşılıklı tanışıklık ya da tanınma ilişkilerinden oluşan kalıcı bir ağa sahip olmakla bağlantılı fiili ya da potansiyel kaynakların toplamı (Bourdieu, 1986:247).

Örgütsel Sosyal Sermaye: Bir bireyin ya da sosyal birimin sahip olduğu ilişkiler ağının içine gömülü olan, bu ağ aracılığıyla elde edilebilen ve bu ağdan türetilen gerçek ve potansiyel kaynakların toplamıdır. Dolayısıyla sosyal sermaye hem

ağı hem de bu ağ aracılığıyla harekete geçirilebilecek varlıkları kapsar (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:243).

Performans: Bir sayı ya da iletişime izin veren bir ifade ile ölçülebilen bir kavram, belirli bir niyetle bir şeyi başarmak, bir sonucu başarma yeteneği veya yaratma potansiyeli, bir sonucun kurum içinden ya da dışından seçilen - ya da dayatılan - bir kıyaslama ölçütü ya da referansla karşılaştırılması (Lebas ve Euske, 2004:68).

Firma Performansı: Bir firmanın hedeflerini hangi oranda gerçekleştirdiğinin göstergesi ve firmanın hedeflerine ulaşmasındaki etkinliği ve verimliliğidir (Ho, 2008:1238).

Çeviklik: Gerekli varlıkları, bilgileri ve ilişkileri hızla bir araya getirerek yenilik fırsatlarını tespit etme ve rekabetçi pazar fırsatlarını yakalama yeteneğidir (Sambamurthy vd., 2003:245).

Stratejik Çeviklik: Stratejik çeviklik, firmalara pazarlarındaki değişikliklere yanıt vermek ve önemli risklerle yüzleşmek için işlerini değiştirme yeteneği veren esneklik ve hız olarak tanımlanmaktadır (D'Aveni, 1994).

Kaynak Temelli Teori: Bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı konumuna ulaşabilmesi için değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynak ve yetenekleri edinmesi ve kontrol etmesi, ayrıca bunları özümseyip uygulayabilecek bir organizasyona sahip olması gerektiğini savunan teoridir (Kraaijenbrink vd., 2010:350).

Dinamik Yetenekler Teorisi: Dinamik yetenekler teorisi, firmaların rekabet avantajını nasıl oluşturduklarını ve bu avantajı zaman içerisinde nasıl muhafaza edip geliştirdiklerini konusunda tutarlı ve evrimsel bir çerçeve sunan yaklaşımdır. Bu teorinin temelinde firmaların uzun vadede büyümesi ve kalkınması esası vardır (Teece, 2009:118).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye iş dünyasında, siyaset biliminde ve sosyolojide hızla temel bir kavram haline gelmektedir. Sosyal sermaye üzerine giderek artan sayıda araştırma makalesi ve bölüm ortaya çıkmaktadır (Burt, 2000:346). Sosyal sermaye kavramı çok sayıda anlam kazanmış olsa da (Robison vd., 2002:1), ilk olarak toplumdaki sosyal örgütlerde bireylerin gelişimi için faydalı olan, kişisel ağlara gömülü ilişkisel kaynakları tanımlamak için kullanılmıştır (Tsai ve Ghoshal, 1998:464).

2.1.1. Sosyal Sermayenin Tarihsel Gelişimi

Sermaye kavramı 19. yüzyıl akademisyenleri tarafından sadece ekonomik sermaye veya daha fazla maddi varlık ve zenginlik yaratmak için kullanılabilecek üretken servet ile aynı anlamda kullanılmıştır. Karl Marx, sermaye birikimini ve toplumdaki sosyal ilişkileri birlikte analiz ederek sermaye kavramına farklı ve tarihi öneme sahip bir anlam yüklemiştir. Araştırmacılar Marx'ın sermaye kavramına yüklediği anlamdan hareket ederek, sermayeyi yalnızca ekonomik ve siyasi kaynakları harekete geçiren bir kaynak olmasının yanında, sosyal ve kültürel kaynakları da harekete geçirme yeteneği olarak görmeye başlamıştır (Wall vd., 1998:303).

Klasik iktisatçılar, ekonomik büyümenin kaldıraçları olarak toprak, iş gücü ve fiziksel sermayeyi tanımlamışlardır. 1960'larda Schultz ve Becker gibi neoklasikçi bilim insanları beşerî sermaye kavramını ortaya atarak bir toplumun eğitilmiş, yetişmiş ve sağlıklı çalışanlara sahip olmasının, diğer faktörlerin ne kadar verimli kullanılabileceğini belirlediğini savunmuşlardır. Fiziksel ve beşerî sermaye yanında sosyologlar, siyaset bilimciler ve bazı ekonomistler karşılıklı fayda için birlikte hareket etmeyi kolaylaştıran normları ve ağları kapsayan geniş bir kavram olan sosyal sermayeden bahsetmeye başlamışlardır (Woolcock, 1998:154–55). Sosyal sermayeye gösterilen bu ilgi, tüm davranışların ekonomi yasalarıyla açıklanamayacağı gerçeğinin bir sonucudur (Wojciechowska, 2022:709).

Tablo 1. Sermaye Türleri ve Açıklamaları

Maddi / Maddi Olmayan	Sermaye Türü	Açıklama
Maddi	Ekonomik Sermaye	Para, bina, makine- teçhizat, tesis, vb.
Maddi olmayan	Beşerî Sermaye	Nitelikler, yeterlilikler, eğitim, deneyim, beceriler, karakter özellikleri, tutumlar, sağlık vb.
Maddi olmayan	Kültürel Sermaye	Bilgi, davranışlar, beceriler, dilsel yetkinlikler, yetenekler, alışkanlıklar ve adetler, kültürel gelenek, değer yönelimi, ethos (din, ahlak), kültürel katılım tarzları, yaşam özelemleri ve yeni deneyimlere açıklık (hareketlilik yönleri) vb. somutlaşmış (konuşma veya vücut duruşu olarak), nesnelleşmiş (kültür ürünleri, örneğin sanat eserleri olarak) veya kurumsallaşmış (eğitim kurumu diplomaları olarak) bir biçim alabilir.
Maddi olmayan	Sembolik Sermaye	İdeolojik gerekçeler yaratmak için sembolleri kullanma yeteneği. Sosyal saygınlık kaynağı
Maddi olmayan	Psikolojik Sermaye	Bireysel sermayenin öz yeterlilik duygusu, iyimserlik, umut, psikolojik direnç
Maddi olmayan	Duygusal Sermaye	Duygusal olarak değer kazanmış yetenek ve kaynaklar
Maddi olmayan	Entelektüel Sermaye	Bir işletme çalışanlarının bildiği her şey
Maddi olmayan	Sosyal Sermaye	Bir bireyin katıldığı sosyal ilişkiler ve sosyal ağlardaki kaynak

Kaynak: Wojciechowska (2022) ve Çelik (2020)'den yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur

Varlığı ve doğası ile ilgili tartışmaları devam eden sosyal sermaye (Falk ve Kilpatrick, 2000:88), son birkaç on yılda güçlü ve iddialı bir şekilde literatürde yerini alan (Rogo ve Baranovi, 2016:83) sosyoloji, ekonomi, eğitim gibi alanlarda popüler hâle gelen (Ferlander, 2007:115) ve tüm sosyal bilimler için ortak payda olmaya doğru ilerleyen bir kavramdır (Paldam, 2000: 631).

Sosyal sermayenin kavramının ilk sistematik analizi, "az çok kurumsallaşmış karşılıklı tanışıklık veya tanınma ilişkilerinden oluşan dayanıklı bir ağı sahip olmakla bağlantılı fiili veya potansiyel kaynakların toplamı" şeklinde tanımlayan Bourdieu

(1986) tarafından yapılmış ve akademik çalışmalarda daha sık görülmeye başlanmıştır (Portes, 1998:3; Wojciechowska, 2022:711; Carradore, 2022b:114). Bourdieu'den (1986, 1989) sonra sosyal sermaye alanındaki çağdaş çalışmalar ekonomist Glen Loury'nin (1977, 1981) yaptığı çalışmalardır. Loury (1977, 1981) sosyal sermaye kavramını, ırksal gelir eşitsizliğine ilişkin neoklasik teorilere ve bunların politika çıkarımlarına yönelik eleştirisi çerçevesinde kullanmıştır (Portes, 1998:4). Bourdieu (1986, 1990, 1993) hiyerarşik bir sosyal yapı içinde bireyin konumunu korumaya veya değiştirmeye yönelik eylemlere vurgu yaparken, Coleman (1988a, 1988b, 1990) ekonomik rasyonalite ve beşerî sermaye arasında örtük bir ilişki kurmuştur. Putnam (1993a, 1993b, 1995) ise sivil toplum ve sivil topluluklara katılıma ve bunun yarattığı güçlü etkiye katkıda bulunmuştur (Wall vd., 1998:306).

Sosyal sermaye kavramı sosyologlar, ekonomistler ve siyaset bilimciler arasında büyük ilgi görmektedir. Araştırmacılar arasında Bourdieu (1986, 1990, 1993), Coleman (1988a, 1988b, 1990) ve Putnam (1993a, 1993b, 1995) gibi üç öncü ismin büyük katkıları olduğu konusunda giderek artan bir fikir birliği vardır. Bu üç yazar, sosyal sermaye literatürüne zenginlik ve farklı bakış açıları kazandırmıştır (Fu, 2004:5). Bourdieu (1986), güçlü ya da zayıf ilişkilere sahip olma yoluyla (Foley ve Edwards, 2016:142) Marksizm'in kaynaklara erişimdeki eşitsizlik ve iktidarın sürdürülmesini ele almıştır (Field, 2008:18). Coleman (1988, 1993), sosyal sermaye yaklaşımını rasyonel tercih teorisine dayandırarak Durkheimci bir açıdan yaklaşmıştır. Putnam ise toplumsal refahı, sosyal ağlar, güven ve karşılıklılık gibi dışsal normlar ve tutumlarla temellendirmiştir. Bourdieu (1986) ve Coleman (1988, 1993) sosyal sermayeye bireysel bir bakış açısı ortaya koyarken, Putnam sosyal sermayenin kamu malı olduğuna işaret etmiştir (Foley ve Edwards 2016:142).

1990'lı yıllarda tüm sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalar arasında sosyal sermaye konusunda yapılan araştırmalarda önemli bir artış meydana gelmiştir (Woolcock ve Narayan, 2000:225). 1981'den önceki akademik çalışmalarda sosyal sermaye anahtar kelime olarak 20 kez, 1991-1995 arasında 109 kez ve 1996-1999 arasında ise 1003 kez kullanılmıştır (Field, 2008:5). Sosyal sermaye ile ilgili yapılan son araştırmalar kavramın çerçevesinin genişlemesini sağlamıştır. Colelam (1988) aile içi ve aile dışı ilişkiler, Burt (1992) işletme içi ve dışı ilişkiler, Baker (1990) işletmeler ve pazar arasındaki ilişkiler ve Putnam (1993) modern toplumlarda kamusal bir ilişki ağı olarak değerlendirmiştir (Tsai ve Ghoshal, 1998:464).

Araştırmalardaki popülerliği her geçen gün artan sosyal sermaye kavramı aslında araştırmacılar için yeni bir kavram değildir. Entelektüel tarihi Karl Marx, Emile Durkheim, Georg Simmel, John Dewey ve Max Weber'e kadar uzanan sosyal sermaye (Portes, 1998:2; Quibria 2003:1; Woodhouse, 2006:83; Field, 2008:8; Bhandari ve Yasunobu 2009:487) politikada, bürokraside ve akademik çevrelerde sıklıkla tartışılan ve eleştirilen bir kavram olarak dinamizmini korumaktadır (Falk ve Kilpatrick, 2000:87). Woolcock ve Narayan'a (2000:228) göre sosyal sermayenin seksen yıldan daha eskiye dayanan entelektüel bir geçmişi vardır. Ancak kavramın bugün taşıdığı anlama yaklaşık yüz yıl önce Lyda J. Hanifan'ın okuldaki performansın artırılmasında toplumsal katılımın önemine dikkat çektiği yazısında rastlanmaktadır. Gabbay ve Leenders'a göre ise sosyal sermayenin bilimsel söylemde ilk ortaya çıkışı Marshal (1890) ve Hicks (1942) ile olmuştur. Ancak bu yazarlar kavramı fiziksel sermaye türlerine atıfta bulunarak kullanmışlardır (Gabbay ve Leenders, 1999:13). Woodhouse (2006) da sosyal sermayenin daha eskiye dayanan bir varlığından söz etmiştir. Woodhouse'a göre de sosyal sermaye Adam Smith, John Stuart Mill, Karl Marx ve Max Weber gibi erken teorisyenlerin yazılarında sosyal ilişkilerin ekonomik sonuçları şekillendirmedeki rolünde anahtar bir faktör olarak öne çıkmıştır (Woodhouse, 2006:83).

Daha geniş bir sosyolojik söylem ve multidisipliner bir kavrama dönüşmesi zaman alan sosyal sermaye kavramının öncül kullanımı 20. yüzyılın başlarına denk gelmektedir. Birçok akademik çalışmada sosyal sermaye kavramını güncel anlamına en yakın kullanan kişinin Lyda Judson Hanifan olduğu belirtilmektedir (Guðmundsson ve Mikiewicz, 2012:55–56). Hanifan, sosyal sermaye kavramını kullanırken, alışılmış ve kabul gören anlamına atıfta bulunmadığını belirtmektedir. Kavramın; gayrimenkul, kişisel mülk veya para gibi somut varlıklara değil, bir topluluk içindeki insanların arasındaki iyi niyet, dostluk, karşılıklı sempati ve sosyal ilişkilere atıfta bulunduğunu ifade etmektedir (Hanifan, 1916:130).

Sosyal sermaye düşüncesinin şekillenmesinde Karl Marx'ın tarihsel materyalizm teorisinin, insanları birbirine bağlayan bağlara çok az önem verdiği için etkin olmadığı düşünülebilir. Ancak kapitalist düzeni problemli gören Marksizm, dayanışmayı egemenler üzerinden değil, ezilenler üzerinden ele almıştır. Alexis de Tocqueville, 1831'de Amerika'ya yaptığı seyahatini anlattığı “Amerika'da Demokrasi” adlı eserinde Amerikan demokrasisi ve ekonomik gücünün temelinde resmî statü ve yükümlülük

bağlarının değil, Amerikalıları bireysel olarak birbirine bağlayan sosyal bir tutkal niteliğindeki isteğe bağlı örgütlerdeki ilişki ve etkileşimin belirleyici olduğunu ileri sürmektedir (Field, 2008:7-8).

Sosyal sermaye kavramı, geleneksel neoklasik ekonomik çerçevedeki boşluğu doldurmak için piyasa dışı sosyal etkileşimlerin önemini vurgulamaktadır (Quibria, 2003:1). Putnam'a göre, sosyal sermaye kavramını bugünkü anlamıyla kullanan ilk bilim insanı The Death and Life of Great American Cities'in yazarı Jane Jacobs'tur (Putnam, 1995:77). Coleman'a göre ise kavramı ilk ortaya atan Loury'dir (Wall vd., 1998:303, Carradore, 2022:114).

Hanifan (1916), Jacobs (1961) ve Loury (1977)'nin akademik çalışmalarında (Carradore, 2022:114) sosyal ilişkiler yoluyla kaynak veya sermaye olgusuna işaret etmiş ve hatta sosyal sermaye kavramını kullanmış olsalar da, teori ve araştırmalarda yeni bir kavramdır (Lin, 2001:21). Konunun ilgi görmesi ve ses getirmeye başlaması Bourdieu (1986), Coleman (1988) ve Putnam (1993) tarafından ortaya çıkarılan eserlerden sonra olduğu görülmektedir (Fu, 2004: 5; Carradore, 2022:114).

Bourdieu (1983), sosyal sermayeyi gruplar ve sınıflar arasındaki az çok kurumsallaşmış ilişkilerin gerçek ya da potansiyel kaynaklarının toplamı olarak tanımlamıştır. Sosyal sermayeyi rasyonel tercih perspektifinden değerlendiren Coleman (1988), sosyal sermayenin işlevsel karar alma sürecinde yararlı olduğunu belirtmiştir. Putnam (1995) ise sosyal sermayeyi karşılıklı fayda için koordinasyon ve iş birliğini kolaylaştıran ağlar, normlar ve güven gibi bir organizasyonun özellikleri olarak tanımlamıştır. Bourdieu, hiyerarşik bir sosyal yapı içinde bireyin konumunu korumaya veya değiştirmeye yönelik eylemlere vurgu yaparken, Coleman ekonomik rasyonalite ve beşerî sermaye arasında örtük bir ilişki kurmuştur. Putnam ise sivil toplum ve sivil topluluklara katılıma ve bunun yarattığı güçlü etkiye katkıda bulunmuştur (Wall vd., 1998:306).

Bazı yazarlara göre sosyal sermayenin teorik kökeni ve sosyal sermaye kavramının ilk kullanımını Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Bazı Yazarlara Göre Sosyal Sermaye Kavramının Teorik Kökeni ve İlk Kullanımı

Yazar	Yazara Göre Sosyal Sermaye Kavramının Teorik Kökeni	Yazara Göre Sosyal Sermaye Kavramını İlk Kullanan
Coleman (1990)	Durkheim	Loury (1977) A dynamic theory of racial income differences
Portes ve Sensenbrenner (1993)	Durkheim, Georg Simmel, Karl Marx, Weber	
Putnam (1995)		Jacobs (1961) The Death and Life of Great American Cities
Fukuyama (1997)	Max Weber	Jacobs (1961) The death and life of great American cities.
Portes (1998)	Karl Marx, Durkheim, Max Weber	Bourdieu (1985) The forms of capital. In Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education
Nahapiet and Ghoshal (1998)		Jacobs (1961) The death and life of great American cities.
Tsai ve Gloschal (1998)		Jacobs (1961) The Death and Life of Great American Cities, Loury (1977) A dynamic theory of racial income differences
Gabbay ve Leenders (1999)		Marshal (1890) ve Hicks (1942)
Woolcook ve Narayan (2000)		Hanifan (1916) The Rural School Community Center
Farr (2004)		Denwey (1900) The Elementary School Record
Woodhouse (2006)	Adam Smith, John Stuart Mill, Karl Marx ve Max Weber	
Field (2008)	Karl Marx, Durkheim	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Bourdieu sermayenin üç temel biçimde var olduğunu savunmuştur. Birincisi doğrudan paraya dönüştürülebilen ve mülkiyet hakları biçiminde kurumsallaşan ekonomik sermayedir. İkincisi ekonomik sermayeye dönüştürülebilen ve eğitim yeterliliği biçiminde kurumsallaşan kültürel sermayedir. Üçüncüsü ise ekonomik sermayeye dönüştürülebilen ve soyluluk unvanı biçiminde kurumsallaşan sosyal yükümlülüklerden oluşan sosyal sermayedir (Bourdieu, 1986:243).

Coleman, sosyal sermayenin eğitim amaçlı kullanımına odaklanırken, Bourdieu ve Lin sosyal sermayenin iş hayatında veya iş ve sosyal statü arayışında kullanımına da vurgu yapmaktadır. Bourdieu, sınıfsal eşitsizliklerin ve hiyerarşilerin yeniden üretilmesinde sosyal sermayenin ekonomik ve kültürel sermaye ile karşılıklı bağlantısını vurgularken, Coleman sosyal sermayenin diğer sermaye biçimlerinden çok daha

demokratik bir şekilde dağıtıldığını ve bu nedenle güçlü bir toplumsal hareketlilik dinamosu olduğunu ileri sürmektedir (Guðmundsson ve Mikiewicz, 2012b:57-58).

Bourdieu ve Coleman, bireysel ilerleme ve kolektif eylemler kapsamında bireysel ve örgütsel sosyal bağların rolünü vurgu yaparken; Putnam, sosyal bütünleşme ve toplumsal açıdan ele alarak sivil örgütlenmelerin önemine işaret etmektedir. Baker (1990), sosyal sermayeyi aktörlerin belirli sosyal yapılardan elde ettikleri ve daha sonra çıkarlarını sürdürmek için yararlandıkları bir kaynak olarak tanımlamakta, sosyal sermayenin aktörler arasındaki ilişkilerdeki mübadeleden oluştuğunu belirtmektedir (Baker, 1990: 619). Farklı bakış açılarına rağmen, Bourdieu, Coleman ve Putnam sosyal sermayenin bireysel bağlantılar ve bireyler arası etkileşimlerin yanı sıra bu bağlantılar ilişkilendirilen paylaşılan değerler ve normlar setinden meydana geldiğini savunmaktadır. Lin, bu bağlantıları bireysel aktörler, gruplar, örgütler, topluluklar, uluslar ve bölgeler ve arasında pozitif getiri sağlayan ve bir kaynak işlevi gören sosyal ilişkiler olarak tanımlamaktadır (Lin, 2001:6).

Bourdieu, Coleman, Putnam ve Lin'in sosyal sermayenin sosyal ilişkilerde gömülü olduğu konusunda anlayış birliği vardır. Fakat sosyal sermayenin kullanımına ilişkin yaklaşımları farklıdır. Coleman bireysel kullanıma, Bourdieu sosyal sermayenin belirli sosyal gruplar tarafından kullanımına ve Putnam sosyal sermayenin topluluklar için işlevine odaklanmaktadır (Guðmundsson ve Mikiewicz, 2012:57).

Tablo 3. Sosyal Sermaye Yaklaşımındaki Farklılıklar

Yazar	Sosyal Sermaye Yaklaşımı
Pierre Bourdieu	Sosyal sermaye, köken/yetiştirilme tarzından kaynaklanan ya da miras alınan grup aidiyeti yoluyla bir bireye sunulan kaynaklar
James Coleman	Nicelik (çok sayıda ilişki) veya nitelik (güçlü ilişkiler) açısından zengin olabilen belirli yoğunluk ve yoğunluktaki sosyal ilişkiler ağı
Robert Putnam	Bir sosyal gruptaki güven, sorumluluk, sadakat ve dayanışma

Kaynak: Wojciechowska, 2022:711

İktisat literatüründe sosyal sermaye kavramına, ırksal gelir eşitsizliğini radikal bir şekilde eleştiren ekonomist Loury'nin (1997) çalışmasında rastlamak mümkündür (Quibria, 2003:2). Loury'nin sosyal sermaye tanımı, sosyal ağı öne çıkaran ve bireyin

ekonomik konumunu etkileyen mikro perspektif açısından Bourdieu'nün sosyal sermaye tanımıyla sıkı bir benzerlik gösterir (Quibria, 2003:3).

Fukuyama; güven, sosyal sermaye ve ulusal ekonomik başarı arasındaki bağlantıyı analiz etmiştir. Sosyal sermayeyi bireylerin içinde bulundukları topluluklarda kolektif amaçlar için beraber çalışabilme becerisi olarak tanımlamaktadır (Fukuyama, 1995:90). Fukuyama sosyal sermayeyi daha geniş bir şekilde tanımlayarak, bir grup içinde paylaşılan ve üyeler arasında iş birliğini destekleyen belirli bir dizi gayriresmî değer veya normun varlığı olarak genişletmektedir (Fukuyama, 2002:29).

Sosyal sermaye kavramının yenilikçi ve keşifsel gücü iki kaynaktan beslenmektedir. Birincil olarak, kavram sosyalliğin çekiciliği az olan özelliklerinden ziyade sosyalliğin sonuçları üzerine yoğunlaşmaktadır. İkincil olarak da bu olumlu sonuçların ekonomik olmayan araçlar vasıtasıyla güç ve etki kaynağı olabileceğine odaklanmaktadır (Portes, 1998:2). Sosyal sermaye, bir gruba mensup bireylerin ortak amaçlar için tekrarlanan faaliyetlere ilişkin paylaştıkları bilgi, anlayış, norm, kural ve beklentilerin bütünüdür (Dasgupta ve Serageldin, 2000:176).

Sosyal sermaye, daha fazla bilgiye ulaşmada, bireyler arasında sosyal uyumu artırmada, fırsatçı davranışların oranını azaltmada, işlem maliyetlerinin düşürülmesinde, risk ve belirsizliklere karşı güvence sağlamada ve kolektif eyleme dönük problemlerin çözümünde büyük role sahiptir (Bhandari ve Yasunobu, 2009:484). Maddi olmayan bir kaynak olarak sosyal sermaye, bir kurum içindeki güven, paylaşılan normlar ve ağlar olarak kavramsallaştırılabilir (Putnam, 1993). Sosyal sermaye, kullanıldığında artmakta, kullanılmadığında ise azalarak tükenmektedir. Sosyal sermaye, diğer sermaye türlerine nazaran performansı artırabilecek potansiyel bir güce sahiptir (Coleman, 1988).

Sosyal sermaye, diğer sermaye türleri gibi, verimli bir şekilde kullanıldığında birikim sağlar. Kısa vadeli kişisel çıkarlara ve bireysel işlemlere odaklanan geleneksel ekonomik perspektifler, iş birliğinin birikim ya da büyüme fırsatlarını göz ardı etmektedir. Birikim ile yakından ilişkili olan, sosyal ilişkilerin kendi kendini güçlendiren döngüsel doğasıdır. Güvene dayalı ilişkiler olumlu yönde kendi kendini pekiştirme eğilimindedir. Güvensizlik ise olumsuz yönde döngü oluşturma eğilimi taşır (Fountain, 1998:105).

Genel olarak sosyal sermaye teorisi, sosyal bağlar ve ilişkilerden elde edilen fayda ve maliyetleri araştırmaktadır. Örgütsel sosyal sermaye, firmayı ve performansını etkileyen ağlar ve bağlar gibi sosyal yapılar ile bunlarla ilişkili normlar, değerler ve

bunların paylaşımını kapsamaktadır. Bir firmanın iç sosyal sermayesi, firmada çalışanlar arasındaki ilişkilerde gömülüdür (Chisholm ve Nielsen, 2009:7).

2.1.2. Sosyal Sermayenin Tanımı ve Önemi

Sosyal sermayenin bilimsel temelde çok yönlü olarak incelenmesi ve araştırılması nispeten yenidir. Ancak konu ile ilgili literatürün çok hızlı geliştiği ve genişlediği söylenebilir. Buna rağmen, sosyal sermayenin tek ve evrensel bir tanımının olduğu söylenemez. Genel olarak pragmatik bir yaklaşımla ve sistematik olmayan bir şekilde tanımlanmakta ve ölçülmektedir (Bhandari ve Yasunobu, 2009:486). Sosyal sermaye kavramı, sosyal bilimler alanında birçok araştırmacı tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır ve bir şemsiye kavram olarak kabul edilmektedir. Çünkü çeşitli sosyal kavramları içine almakta ve aynı zamanda bu kavramların kapsamına da girmektedir. Bu nedenle sosyal sermaye kavramı bir dereceye kadar kesin ve karşılaştırılabilir bir şekilde kullanılmadığı sürece, analitik bir yapı olarak çok az değere sahip olacaktır (Castle, 1998:623).

Literatürde üzerinde tam mutabakat sağlanmış bir sosyal sermaye tanımı bulunmamakla birlikte, sosyal ağlardaki bağların gücü, karşılıklılık ve güven unsurlarını içeren, bireyler ve topluluklar arasındaki ilişkilerde mevcut güçlü bir varlık niteliği taşıyan anlamıyla sosyal bilimlerde birçok araştırmacı tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Sosyal bilimlerdeki çalışmalarda, politik alanda, zamanla da medyada hızlı bir görünürlük ve etki gücü kazanmış olmasına rağmen konu ile ilgili beklenen düzeyde kapsamlı bir çalışma henüz ortaya çıkarılamamıştır (Filed, 2008: 1).

Sosyal sermaye operasyonel olarak aktörler arasındaki ağlara gömülü olan ve hedeflere ulaşmak için aktörler tarafından erişilen ve kullanılan kaynaklar olarak tanımlanabilir. Kavramın iki önemli bileşeni vardır: bireylerden ziyade sosyal ilişkilere gömülü kaynak olması ve aktörler tarafından erişilip kullanılabilmesi (Lin, 2001:24–25). Sosyal sermaye, bir birey, grup veya topluluğun bir sosyal ağdaki pozisyonu vasıtasıyla ulaşabileceği veya fayda elde etmek için kullanabileceği kaynakların niceliği ve kalitesidir. Sosyal sermayenin ilk kavramsallaştırması, sosyal ilişkilere gömülü kaynakları, ikinci kavramsallaştırması ise bir ağdaki veya ağ özelliğindeki pozisyonları vurgulamaktadır (Lin, 2000:786).

Tablo 4. Sosyal Sermaye Tanımları

İçsel/Dışsal	Yazar	Tanım
Dışsal	Bourdieu (1986: 243-248).	Az ya da çok kurumsallaşmış karşılıklı tanışıklık ya da tanınma ilişkilerinden oluşan kalıcı bir ağa sahip olmakla bağlantılı fiili ya da potansiyel kaynakların toplamı. Belirli koşullarda ekonomik sermayeye dönüştürülebilen ve bir asalet ünvanı şeklinde kurumsallaştırılabilen sosyal yükümlülüklerden (bağlantılardan) oluşur.
	Baker (1986: 248)	Sosyal sermaye, aktörlerin belirli sosyal yapılardan elde ettikleri ve daha sonra çıkarlarını takip etmek için kullandıkları bir kaynaktır; aktörler arasındaki ilişkilerdeki mübadele ile yaratılır.
	Boxman, De Graaf ve Flap (1991: 52)	Destek sağlaması beklenebilecek kişilerin sayısı ve bu kişilerin sahip olduğu kaynaklar .
	Bourdieu ve Wacquant (1992:119)	Az ya da çok kurumsallaşmış karşılıklı tanıma ve tanınma ilişkilerinden oluşan kalıcı bir ağa sahip olma sayesinde bir bireye ya da gruba tahakkuk eden gerçek ya da sanal kaynakların toplamı .
	Burt (1992:9; 1997b:355)	Finansal ve beşerî sermayenizi kullanmak için fırsatlar elde ettiğiniz arkadaşlar, meslektaşlar ve daha genel bağlantılar. Bir ağdaki aracılık fırsatları.
	Belliveau, O'Reilly ve Wade (1996: 1572)	Bir bireyin kişisel ağı ve elit kurumsal bağlantıları.
	Portes (1998: 6)	Aktörlerin sosyal ağlara veya diğer sosyal yapılara üyelikleri sayesinde fayda sağlama becerisi.
	Knoke (1999:18)	Sosyal aktörlerin, diğer sosyal aktörlerin kaynaklarına erişim sağlamak için kuruluşlar içinde ve arasında ağ bağlantılarını oluşturdukları ve harekete geçirdikleri süreç.
İçsel	Coleman (1990:302)	Sosyal sermaye işlevi ile tanımlanır. Tek bir varlık değil, iki ortak özelliğe sahip çeşitli farklı varlıklardır: Hepsi sosyal yapının bir yönünü oluşturur ve yapı içindeki bireylerin belirli eylemlerini kolaylaştırır.
	Portes & Sensenbrenner (1993: 1323)	Ekonomik alana yönelik olmasa bile, üyelerinin ekonomik hedeflerini ve hedef arama davranışlarını etkileyen bir kolektivite içindeki eylem beklentileri.
	Putnam (1993:167; 1995: 67; 2000:19)	Sosyal sermaye toplumun verimliliğini artıracak güven, normlar ve ağlar gibi sosyal örgütlenme özelliklerini ifade eder. Karşılıklı fayda için koordinasyon ve iş birliğini kolaylaştıran ağlar, normlar ve güven gibi sosyal organizasyon özellikleri. Bireyler arasındaki bağlantılar - sosyal ağlar ve bunlardan doğan karşılıklılık ve güvenilirlik

		normları.
	Fukuyama (1995:10; 1997).	İnsanların gruplar ve kuruluşlar hâlinde ortak amaçlar için birlikte çalışma becerisi. Sosyal sermaye, bir grubun üyeleri arasında paylaşılan ve aralarında iş birliğine izin veren belirli bir dizi gayriresmî değer veya normun varlığı olarak tanımlanabilir.
	Thomas (1996:11)	Sivil toplum içinde geliştirilen ve kolektif kalkınmayı teşvik eden gönüllü araçlar ve süreçler.
	Inglehart (1997:188)	Geniş gönüllü birliktelik ağlarının ortaya çıktığı bir güven ve hoşgörü kültürü.
	Brehm ve Rahn (1997: 999)	Kolektif eylem sorunlarının çözümünü kolaylaştıran vatandaşlar arasındaki iş birliğine dayalı ilişkiler ağı.
Hem İçsel, hem Dışsal	Loury (1992:100)	Kişiler arasında doğal olarak ortaya çıkan ve piyasada değer verilen beceri ve özelliklerin edinilmesini teşvik eden ya da yardımcı olan sosyal ilişkiler... Toplumumuzdaki eşitsizliğin sürdürülmesinde mali miraslar kadar önemli olabilecek bir varlıktır.
	Schiff (1992:160)	İnsanlar arasındaki ilişkileri etkileyen ve üretim ve/veya fayda fonksiyonunun girdileri veya argümanları olan sosyal yapı unsurları kümesi.
	Pennar (1997:154)	Bireysel davranışı etkileyen ve dolayısıyla ekonomik büyümeyi etkileyen sosyal ilişkiler ağı
	Nahapiet & Ghoshal (1998:243)	Bir bireyin ya da sosyal birimin sahip olduğu ilişkiler ağının içine gömülü olan, bu ağ aracılığıyla elde edilebilen ve bu ağdan türetilen gerçek ve potansiyel kaynakların toplamıdır. Dolayısıyla sosyal sermaye hem ağı hem de bu ağ aracılığıyla harekete geçirilebilecek varlıkları kapsar.
	Woolcock (1998:153)	Kişinin sosyal ağlarında var olan bilgi, güven ve karşılıklılık normları.

Kaynak: Adler ve Kwon, 2002:20

Modern anlamda sosyal sermaye, karşılıklı fayda elde etmek için kolektif eylemliliği kolaylaştıran normlar, ağlar ve güven ile özdeşleşmiştir (Christoforou, 2013:719). Sosyal sermaye kavramının arkasındaki itici güç oldukça net ve açıktır: sonucunda getiri beklenen sosyal ilişkilere yapılan yatırımlardır (Lin vd., 2001:6). Sosyal sermaye teorisinin temel önermesi; sosyal bağların toplumsal işlerin yürütülmesi için değerli bir kaynak oluşturduğu, bireylerin ve sosyal grupların başka türlü elde edemeyecekleri ya da ancak ekstra maliyetle elde edebilecekleri sonuçları elde etmelerini sağladığıdır. Teorik bir perspektiften bakıldığında sosyal sermaye mevcut strateji sorunlarını ele almak için güçlü bir mercek niteliğindedir (Bartkus ve Davis, 2009:208).

Marx ve Engels'in sınırlı dayanışma yaklaşımından, yani olumsuz koşulların bir grubun iş birliği ve uyum kaynağı olabileceğinden yola çıkarak sosyal sermayeyi, bir topluluk içinde ekonomik alana yönelik olmasa bile bu topluluk üyelerinin ekonomik hedeflerini ve hedef belirleme davranışlarını etkileyen eylem beklentileri olarak ifade etmek mümkündür (Woolcock, 1998:160–61). Sosyal sermaye, bugün ve gelecekteki kolektif eylem sorunlarını çözmek için birden fazla birey tarafından oluşturulan ilişki demeti ve paylaşılan değerler ve normlar olarak ifade edilmektedir. Bir toplumdaki grupların kültürel, yapısal ve kurumsal yönlerinin nasıl etkileşime girdiğini ve bireysel tutum, motivasyonu ve davranışları nasıl etkilediğini, ekonomik ve sosyal değişim üzerinde nasıl etkili olduğunu açıklamaya çalışmaktadır (Bartkus ve Davis, 2009:262).

Sosyal etkileşimler, sosyal ağların oluşmasına öncülük ederek, güven ve değerleri besler, normlar ve kültürün sürdürülmesini sağlamaktadır. Toplulukların ekonomik ve sosyal sonuçları üzerinde etkili olmaktadır (Quibria, 2003:1). Sosyal sermayenin doğası, içsel ve dışsal etkileşimlerin niteliksel yönleriyle ilişkilidir. Bu etkileşimler tarihsel bağlam, karşılıklılık, güven ve paylaşılan değerler ile normlar gibi çeşitli faktörlere dayanmaktadır. Sosyal sermaye, günlük etkileşimlerin içerisinde oluşmakta ve kullanılmaktadır. Sosyal sermayenin yapıtaşı olan bilgi kaynakları ve bunların paylaşımı belirli amaçların gerçekleştirilmesinde yardımcı olmaktadır (Falk ve Kilpatrick, 2000:104).

Mübadele ilişkilerini etkili bir şekilde destekleyerek işlem maliyetlerini azaltıcı niteliğe sahip olan sosyal sermaye ekonomik büyümeye katkı sunar. Ayrıca, sivil katılımı artırır, sosyal koordinasyonu teşvik eder ve toplumsal istikrarı güçlendirir. Bu durum, sosyal sermayenin çok boyutlu etkilerinin anlaşılmasını sağlar ve toplumsal düzeyde olumlu sonuçlar üretir (Bartkus ve diğ, 2009:276).

Sosyal sermaye kavramını, sermaye teriminin kabul gören tanımına atıfta bulunmadığını belirten Hanifan (1916), yaptığı araştırma ile okulların performansını artırmada toplumsal katılımının önemini vurgulamak için kullanmıştır. Hanifan (1916:131) belirli bir topluluktaki bireylerin tanışıp sürdürülebilir sosyal ilişkiyi alışkanlık hâline getirmeleri durumunda yeterli sosyal sermaye birikiminin meydana gelebileceğini ve topluluğun refahının artabileceğini iddia etmiştir.

Bourdieu (1986) tarafından güçlü bir şekilde tartışmaya açılan, Coleman (1988) tarafından desteklenen çalışmalardan yola çıkarak sosyal sermaye; belirli amaçlara ulaşmak için kullanılabilecek bir ilişkiler ağına gömülü kaynak olarak görülmektedir.

Bu kaynak, bireyler veya gruplar tarafından, diğer birey ya da gruplarla etkileşimi içeren bilinçli eylemler dizisi aracılığıyla oluşmaktadır. Bourdieu’de eylem ekonomik sermayenin gelişimi anlamına gelirken, Coleman’da eylem beşerî sermayenin gelişimi anlamı ağırlık kazanmaktadır. Bu bakış açılarından yola çıkarak sosyal sermaye, bir amaç veya arayışı geliştirmede yardımcı olabilecek veya kaldıraç olabilecek ilişkilere dayalı olarak erişilebilen birikmiş kaynakların stoku şeklinde ifade edilebilir (Woodhouse, 2006:84).

Sosyal sermayeye gösterilen ilgi üç temel nedene dayandırılabilir. Birincil neden, sosyal sermaye alanında yapılan çalışmalarda olumlu geri bildirimlerin alınmasıdır. Yapılan çalışmaların ağırlıklı kısmında sosyal sermayenin pozitif yönüne işaret edilmiştir. Negatif yönü nadiren ele alınmıştır. İkinci neden, sosyal sermayenin duygusal ve manevi niteliğidir. Politika yapıcılar ve ekonomik kalkınmacılar, finansal harcamalar ile sosyal sorunlara çözüm bulma eğilimindedirler. Sosyal ağlarla sağlanabilecek sosyal entegrasyon, davranışsal düzenlemelerle ekonomik yatırımlara gerek kalmayabilir. Sosyal sermayenin popülerlik kazanmasının üçüncü ve son nedeni ise, birçok disiplin için çalışma alanı olması ve tanımlanmasında yaşanan belirsizliktir. Çok sayıda yazar, sosyal sermayeyi sosyal ağlarla tanımlamakta ortaklaşmaktadır. Bazı yazarlar ise sosyal sermayeyi basitçe sosyal bağlantılık olarak tanımlamaktadır. Bunun dışında bazı yazarlar ise sosyal sermayeyi davranışsal sınırlayıcı parametrelerin ve kolaylaştırıcı eylemlerin karmaşık bir bileşimini olarak kavramsallaştırmaktadır (Carroll ve Stanfield, 2003:399).

Sosyal bilimlerdeki çalışmalarda özel ve önemli bir statüye sahip olan sosyal sermaye, köklerini sosyoloji ve ekonomiden alan kavramdır ve tanımlama aralığından dolayı bir gerilim taşımaktadır. Şöyle ki; kavramın “sosyal” kısmı ortaklaşa eylemi, sosyal ağları ve bireyler arasında normların ve değerlerin karşılıklı paylaşılmasını ifade ederken, sermaye kısmı üretim ve fayda yaratma açısından ekonomik bir kavramı ifade etmektedir (Murray, 2005:5). Sosyal topluluklarda kişilerin etkileşiminden kaynaklanan ve onlara fayda sağlayan gömülü ilişkisel kaynaklar olarak ifade edilen (Tsai ve Ghoshal, 1998:464) sosyal sermaye kavramının arkasındaki öncül oldukça basit ve açıktır: piyasada beklenen getirileri olan sosyal ilişkilere yatırım. Bu genel tanım, tartışmaya katkıda bulunan tüm akademisyenlerin çeşitli yorumlarıyla tutarlıdır (Lin, 2001:19). 1990’lı yıllarda akademik ve politik tartışmaların merkezine yerleşerek geleceği parlak ve oldukça ilgi çekici bir araştırma alanı hâline gelen sosyal sermayenin,

gerçek potansiyel değerinden yararlanabilmek için, kavramın uygun şekilde tanımlanması, işlevsel hâle getirilmesi ve açıklayıcı gücünün kanıtlanması gerekmektedir (Bhandari ve Yasunobu, 2009:480–84).

Sosyal sermayenin kesin bir tanımı yapılmaya çalışılsa bile, diğer benzer kavramlar gibi belirsizliğini koruma ihtimali söz konusudur. Ancak bu tür belirsizlikler araştırmacıların temel ilkelerde hem fikir olmaları hâlinde çok etkili bir sorun olmayacaktır (Durlauf ve Fafchamps, 2004:3). Sosyal sermayenin tanımı konusunda mutabık kalınan ana eksen, sosyal sermayenin bireyleri, grupları ve toplumu bir arada tutan sosyal tutkal niteliği taşıyan (Serageldin, 1996:196) bir görünmez bir varlık olması yönündedir. Siyaset biliminde ve sosyoloji literatüründe sosyal sermaye; insanların güce ve kaynaklara erişimini sağlayan, karar alma ve politika oluşturma süreçlerinin gerçekleştiği ağlar kümesi ve normlar olarak ifade edilir (Grootaert, 1998:2).

Sosyolojiden ihraç edilen (Portes, 1998:2) ve giderek artan sayıda sosyolog, siyaset bilimci ve ekonomist tarafından kullanılan en popüler kavramlardan biri olan sosyal sermaye, sosyal ilişkilerin yapısından kaynaklanan ve harekete geçmeyi kolaylaştıran bir olgudur. Sosyal sermaye, aileler, gençlerin davranış sorunları, okullaşma ve eğitim, halk sağlığı, toplum yaşamı, demokrasi ve yönetim ile ekonomik kalkınma sorunlarının araştırılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Adler ve Kwon, 2002:17). Tanımı, kaynakları ve sonuçları konusundaki tartışmalar devam eden sosyal sermayenin, Hanifan'dan başlayarak bir tanımlaması yapılmaktadır. Hanifan'ın (1916) yaptığı tanıma yakın bir açıklama ile ifade etmeye çalışması sonraki tanımlara temel oluşturacak niteliktedir. Sosyal sermayenin kavramsallaştırılmasına önemli ölçüde katkıda bulunan dört teorisyen; Pierre Bourdieu, James Coleman, Robert Putnam ve Alejandro Portes'tir (Cherti, 2008:33).

Hanifan'a (1916:130) göre birey, tamamen kendi hâline bırakılırsa toplumsal olarak çaresiz kalır. Bireyin kendi ailesinin üyeleri ile bir arada olması, bireyin arkadaşlarıyla bir arada olma, ailesinden daha geniş bir toplumsal grubun parçası olma isteğini azaltmaz. Bireyler komşularıyla ve komşuları da diğer komşularıyla iletişim ve etkileşim içinde olurlarsa, sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilecek duruma gelirler. Bu durum bireylerin ve toplulukların yaşam koşullarını önemli derecede iyileştirmeye yetecek potansiyel sosyal sermaye birikimi oluşturacaktır.

Sosyal sermayenin tanımı tartışılırken öne çıkan isimler arasında Bourdieu (1986), James Coleman (1988), Robert D. Putnam (1993), Francis Fukuyama (1995),

Nan Lin (2001) gibi yazarlardır. Ayrıca OECD (2001) ve Dünya Bankası (2007) tarafından yapılan araştırmaları da buna dâhil etmek mümkündür. Yapılan tanımların çoğunun ortak paydası, faydalı çıktılar üreten sosyal ilişkilere vurgu yapılmasıdır. Bu tanımlar arasındaki temel fark, sosyal sermayenin bireysel kaynak ya da kamusal kaynak olarak değerlendirilmesidir.

Somut ve görünür olmasına rağmen ekonomik sermayenin tek ve en önemli sermaye türü olmadığını savunan araştırmacıların sayısı giderek artmaktadır (Nordstrom ve Steier, 2015:801). Woolcock (2001:70) sosyal sermaye kavramının tanımı ile ilgili uzun zamandır süren tartışmanın bittiğini ve savaşın kazananını ilan etmeye hazır olduğunu vurgulamış ve tanım konusunda ampirik çalışmaların sağlam temellere oturtulduğuna işaret etmiştir. Woolcock'a (2001) göre en geçerli ve güncel sosyal sermaye tanımı; kolektif eylemi kolaylaştıran normlar ve ağılardır. Sosyal sermaye bir sosyal grubun ortak hedeflerine ulaşmasını sağlayan karşılıklı iyi niyet, saygı ve güvene dayalı ilişkiler ağından doğan, geliştirilebilir ve ekonomik çıktılar üretebilecek hâle dönüştürülebilir bir kaynaktır (Carroll ve Stanfield, 2003:399).

Sermaye, ekonomik sermaye, kültürel sermaye ve sosyal sermaye olma üzere üç farklı formda olabilir ve bu formlar belirli koşullar altında birbirine dönüşebilir (Bourdieu, 1983:231). Sosyal sermayenin önemli özelliklerinden biri, diğer sermaye türlerini ve bu sermaye türlerinin üretken bileşenlerinin daha verimli hâle getirebilmesidir (Grootaert, 1998:6). Putnam'a göre sosyal sermaye, fiziksel ve beşerî sermayeye yapılan yatırımın faydalarını artırır (Putnam, 1993:36).

Sosyal sermayenin ilk sistematik çağdaş analizi Fransız sosyolog Pierre Bourdieu tarafından yapılmıştır (Portes, 1998:3). Sosyal dünyanın birikmiş bir tarih ve sermayenin de birikmiş emek olduğunu ifade eden Bourdieu'ye (1986:241) göre sosyal sermaye, karşılıklı bilgi veya tanımaya dayalı az çok kurumsallaşmış ilişkilerden oluşan kalıcı bir ağa sahip olmakla ilişkili gerçek ve potansiyel kaynaklar kümesidir. Başka bir ifadeyle, bir gruba üye olmaya dayalı kaynakların toplamıdır (Bourdieu, 1983:238).

Bourdieu, sosyal sınıf ve diğer eşitsizlik biçimlerinin toplumsal olarak nasıl yeniden üretildiğini (Carpiano, 2006:167) , farklılık, güç ve egemenlik ilişkilerinin nasıl oluşturulduğunu ve sürdürüldüğünü anlamak için sosyal sermaye kavramını etraflıca incelemiş ve tartışmaya açmıştır. Sosyal sermaye kavramı, sosyal aktörlerin ilişkiler ağı içinde nasıl hareket ettiklerini ve bu ilişki kümelerinin nasıl işlediğini anlamak için kullanılan önemli bir araçtır (Bebbington, 2007:155). Bourdieu, sosyal sermayeyi bir

sosyal grup içindeki bireylerin sosyal bağlantıları ile ilişkileri sonucunda elde ettikleri kaynaklar olarak ifade etmiştir (Burt, 2000:347). Bireyin sahip olduğu sosyal sermaye düzeyinin, bağlantılarının sayısına ve bu bağlantıların sahip olduğu ilişkiler ağıının hacmine bağlı olduğunu belirtmiştir (Lin, 2001:22). Bourdieu, sosyal sermayeyi bireysel düzeyle ele alarak temellendirmiştir. Sosyal sermayenin bireylerde değil, bireyler arasındaki ilişkilerde potansiyel olarak var olduğunu ileri sürmüştür (Oorschot vd., 2006:150).

Sermayeyi toplumsal farklılıkları somutlaştıran güç olarak ifade eden Bourdieu üç tür sermayeden söz eder: kültürel, sosyal ve finansal. Sosyal sermaye, istikrarlı ağlarla ilişkili gerçek veya potansiyel kaynaklardan oluşur. Bu şekilde, sosyal sermaye ile bağlantılı olarak sıklıkla vurgulanan yönleri, yani resmî veya gayriresmî ağları vurgular (Hasle vd., 2007:3). Benzer şekilde Bourdieu'nün sosyal sermaye tanımı üç unsuru içerir: tarafların sahip olduğu kaynaklara erişimi sağlayan sosyal ilişkiler, taraflar arasındaki ilişkilerin toplamından üretilen kaynakların miktarı ve bu kaynakların kalitesidir (Bhandari ve Yasunobu, 2009:488).

Sosyal sermayeye konusundaki ikinci çağdaş yaklaşım iktisatçı Glen Loury'nin (1977, 1981) çalışmalarıdır. Loury, kavramı neoklasik ırk temelinde gelir eşitsizliği teorilerinin ve politika önerilerinin eleştirisi bağlamında ele almıştır (Portes, 1998:4, Quibria 2003:2). Loury (1977), herkesin kendini rahat ifade edebileceği özgür bir toplumda her bireyin yetenekleri ölçüsünde yükseleceğini ifade eden merit (liyakat) kavramını ortaya atmıştır. Bireysel olgunlaşmanın gerçekleştiği sosyal bağlam, aynı yeteneğe sahip olan bireylerin başarabilecekleri şeyleri güçlü bir şekilde belirlemektedir. Bu durum, mutlak bir eşitliğin ideal olarak düşünülebileceğini, ancak gerçekleştirilemeyeceğini göstermektedir (Loury, 1977:176).

Çalışmalarında Bourdieu'nün adını anmayan ancak Loury'nin izinden giderek, beşerî sermayenin sosyal sermayenin yaratılmasındaki rolünü analiz eden ve bunun önemine vurgu yapan Coleman (Portes, 1998:5) kavramın sosyoloji alanında popüler hâle gelmesine önemli katkıda bulunmuştur (Quibria, 2003: 3).

Coleman sosyal sermayeyi daha kapsamlı bir şekilde incelemiştir. Coleman'a göre sosyal sermaye, tek bir varlık değil, farklı özellikleri olan çeşitli varlıklardan oluşur. Bu varlıkların iki ortak özelliği vardır. Sosyal bir yapıdan oluşurlar ve belirli eylemleri kolaylaştırırlar (Castle, 1998:623, Dasgupta ve Serageldin, 2000:46). Castle'ye (1998: 623) göre Coleman, sosyal sermayenin karşılıklı kişisel çıkarlar

nedeniyle ortaya çıktığına ve karşılıklılığın sosyal sermayeyi var eden sosyal tutkal olduğuna inanmaktadır. Coleman (1990) sosyal sermayeyi ekonomide kullanılan sermayenin, toplam sermaye stokunun bir parçası olduğunu öne sürmektedir. Coleman'a göre, toplam sermaye stoku fiziksel, beşerî ve sosyal olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır (Castle, 1998:622).

Coleman (1988), sosyal sermayenin aile içinde ve toplumda beşerî sermaye oluşturmada etkisine odaklanarak, aile geçmişinin eğitim başarısını etkilediğini ileri sürmektedir. Bu etkiyi finansal sermaye (okul malzemeleri, evde çalışma imkânı gibi) ve beşerî sermaye (ebeveynin eğitim düzeyi ve çocuğun bilişsel ortamına etkisi) olarak iki şekilde açıklamaktadır. Coleman'a göre, ailede sosyal sermaye önemlidir. Çünkü ebeveynlerin çocukları için harcadıkları emek ve çabanın düzeyinin içeren ilişkiyi vurgulamaktadır. Coleman'a göre sosyal sermaye topluluk düzeyinde de ebeveynlerin birbirlerinin normlarını güçlendirmesi ve çocukların okulu bırakma olasılığını etkileyen topluluk ilişkileriyle yakından ilgilidir (Cherti, 2008:188).

Grup düzeyinde sosyal sermayeye odaklanan tartışmalar, belirli grupların kolektif bir varlık olarak sosyal sermayeyi nasıl geliştirdiğini ve sürdürdüğünü, bu kolektif varlığın grup üyelerinin yaşam koşullarını nasıl değiştirdiğini araştırmıştır. Bourdieu ve Coleman bu bakış açısını ayrıntılı bir şekilde ele almaktadır. Putnam'ın deneysel çalışması da bu konuda örnek teşkil eder niteliktedir. Putnam'ın bakış açısı, bireylerin sosyal sermayenin getirilerini artırmak için etkileşime girme ve ağlar oluşturma ihtiyacını kabul ederken, temel amacı kolektif varlığın üretiminde ve sürdürülmesinde rol oynayan unsurları ve süreçleri keşfetmektir. Örneğin, yoğun veya kapalı ağları, kolektif sermayenin sürdürülebilir olduğu ve grup yeniden üretiminin sağlanabileceği araçlar olarak görülmektedir. Diğer bir önemli odak noktası ise, normların ve güvenin yanı sıra bir grubun diğer özelliklerinin (örneğin, yaptırımlar, otorite) kolektif varlığın üretimi ve sürdürülmesinde nasıl gerekli olduğuna işaret etmektedir (Lin vd., 2001:8).

Toplumların refaha ulaşması için vatandaşların sadece fiziksel ve beşerî sermayeye değil, aynı zamanda sosyal sermayeye de ihtiyacı vardır. Putnam'a göre fiziksel sermaye maddi kaynaklara atıfta bulunur ve beşerî sermaye beceri ve eğitim olarak anlaşılabilir, sosyal sermaye bireyler arasındaki bağlantılara-sosyal ağlara ve bunlardan kaynaklanan karşılıklılık ve güven-değerlilik normlarına atıfta bulunur (Hooghe ve Stolle, 2003:3-4). Baker (1990), sosyal sermayenin, aktörlerin belirli sosyal

yapılardan elde ettikleri ve daha sonra çıkarlarını sürdürmek için kullandıkları bir kaynak olduğunu belirtmiştir (Milana ve Maldaon, 2015:134).

Burt (1992) sosyal sermayeyi, aktörün finansal ve beşerî kapasitesini kullanma fırsatlarını elde ettiği arkadaşları, meslektaşları ve daha genel bağlantıları olarak görmektedir. Portes (1998) sosyal sermayenin, aktörlerin sosyal ağlara veya diğer sosyal yapılara üyelikleri sayesinde fayda sağlama yeteneği olduğuna ve bir sosyal kontrol kaynağı olarak, bir aile desteği kaynağı ve aile dışı ağlar yoluyla bir fayda kaynağı olmak üzere üç temel işlevine işaret etmektedir (Milana ve Maldaon, 2015:134). Sosyal sermayenin tanımlanmasındaki tüm farklı bakış açılarına rağmen, aktörlerin sosyal ağlara veya sosyal oluşumlara üyelikleri ile karşılıklı fayda sağladıkları görüşü giderek hakim bir tanımlama konumuna gelmektedir (Portes, 1998:6). Bireyin kendi öz yetenekleri ve memetik aktarım yoluyla sahip olduğu maddi olmayan kaynakların dışında, diğer birey ya da sosyal yapılarla iletişim ve etkileşiminden elde ettiği ve iki yönlü fayda üreten kaynak sosyal sermaye olarak adlandırılmaktadır.

Sosyal sermayenin gelişimini etkileyen sosyal ve siyasi kurumların tutum açısından bileşenlerini ortaya çıkarmaya odaklanan Hooghe ve Stolle (2003:3) alanla ilgili iki yaklaşıma işaret etmektedir. Yazarlara göre bir yandan yurttaşlık tutumlarının gelişimi çoğunlukla gönüllü derneklere üyelik gibi çeşitli sosyal etkileşim biçimlerinde konumlanmış olarak görülmektedir. Bu tür yaklaşımlar toplum merkezli olarak adlandırılmaktadır. Sosyal sermaye açıkça sosyal etkileşimlerle bağlantılı ve onlardan etkilenmiş olarak görülmektedir. Kurum merkezli yaklaşımlar ise sosyal sermayeyi hükümetler, kamu politikaları ve siyasi kurumların içine gömülü ve onlar tarafından şekillendirilmiş olarak görmektedir.

Sosyal sermaye, kolektif davranışı ve harekete geçirme potansiyeli yüksek olan, ortaya çıkışı ve kullanılması açısından farklı bir kaynaktır. Bu açıdan sosyal sermaye, bir ilişkiler ağındaki bireyin veya ilişkiler ağındaki tüm bireylerin kolektif bir ihtiyacı karşılamaya katkıda bulunma olasılığını artırmaktadır. Sosyal sermaye fizikteki potansiyel enerjiye benzetilebilir. Şöyle ki, hareket üretilip üretilmediğine bakılmaksızın hareket üretme kapasitesine sahiptir (Bartkus ve Davis, 2009:305). En genel anlamda sosyal sermayenin, güveni ve sosyal normları geliştirdiği, iş birliğini ve karşılıklılığı güçlendirdiği, bireyler ve gruplar arasında tekrarlanan sosyal etkileşimlerden oluştuğu kabul edilmektedir (Lee vd., 2005:270). Sosyal sermaye ile

ilgili yapılan tanımlamaların çoğunun ortak noktası, sosyal ilişkilerin faydalı çıktılar üreteceği tezine dayanmaktadır (Bhandari ve Yasunobu 2009:487). Kavramın popülaritesine, reel anlamı ve etkileri hakkında artan tartışmalar eşlik etmektedir (Portes, 2000:1).

Kavrama ilişkin yapılan tanımlardan yola çıkarak, altta yatan üç temel fikir şöyle ayırt edilebilir: Birincisi olarak sosyal sermaye, bir grubun üyeleri için pozitif dışsallıklar üretmektedir. İkincisi bu dışsallıklar, paylaşılan güven, normlar ve değerler ve bunların beklentiler ve davranışlar üzerindeki etkileri yoluyla elde edilmektedir. Üçüncüsü ise paylaşılan güven, normlar ve değerler, sosyal ağlara dayalı resmî olmayan organizasyon biçimlerinden doğmaktadır (Durlauf ve Fafchamps, 2004:5).

Peter Drucker tarafından yapılan değerlendirmelerde, yakın gelecekte bilgi toplumunun hâkim olacağı öngörülmekte ve bilginin temel bir kaynak olarak görüleceği, bilgi işçilerinin ise iş gücünde önde gelen bir grup olacağı ifade edilmektedir. Bu durum, gelişmiş ekonomiler için olduğu kadar, şirketler ve firmalar için de açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Son dönemde küresel yenilik üzerine hazırlanan bir rapor, üretkenlik eşitsizliklerinin temel itici güçlerinden birinin, bireysel beceriler ve yetkinlikler ile firmaların bilgiye dayalı yetenekleri arasındaki bilgi farklılıkları olduğunu öne sürmektedir. Bu bulgular, teori, politika ve uygulamalar açısından önemli etkileri olan herkesi ilgilendirmektedir. Raporda, ekonomide sadece beşerî ve entelektüel sermayenin değil, aynı zamanda sosyal sermayenin de önemine değinilerek, bilgi ekonomisinin ilişkisel bir ekonomi olduğu vurgulanmaktadır (Bartkus ve Davis, 2009:215).

Sosyal sermaye, örgütsel aktörlerin diğer grup üyelerinin potansiyel olarak fırsatçı davranacağı algısını azaltarak bilgi uyumunu kolaylaştırmakta ve farklı paydaşlar arasında ortak hedefler geliştirmeye yardımcı olmaktadır (Milana ve Maldaon, 2015:134). Sosyal sermaye, bireyler arasındaki belirli davranışlara ve ilişkilere izin veren ve firmaların gelişimi ve bilgi paylaşımı için koşulları sağlayan bağlamı, ilişkiler yığını, kişiler arası güveni ve normları kapsamaktadır (Couto vd., 2002:353).

Sosyal sermaye kavramının genişliği, sosyal yaşamın temel bir özelliğini, yani bir tür sosyal bağın (örneğin arkadaşlık) genellikle farklı amaçlar için (örneğin manevi ve maddi destek, iş ve iş dışı tavsiyeler) kullanılabileceğini yansıtmaktadır. Coleman buna sosyal yapının uygunluğu adını vermektedir (Coleman, 1988:108). Sosyal sermaye

sahiplenme, enformel örgütlenme, güven, kültür, sosyal destek, sosyal mübadele, sosyal kaynaklar, ilişkisel sözleşmeler, sosyal ağlar ve firmalar arası ağlar gibi kavramlar altında incelenen pek çok şeyi tek bir kavram altında toplayan kavramsal bir stratejiyi meşrulaştırmaktadır (Adler ve Kwon, 2002:17–18).

2.1.3. Sosyal Sermayenin Unsurları

Sosyal sermaye birçok unsurdan oluşan bir kavramdır. Narayan ve Cassidy (2001) sosyal sermayenin yedi unsuru olduğuna işaret ederek bu unsurları şöyle sıralamıştır: Grup nitelikleri, genelleştirilmiş normlar, birliktelik, girişkenlik, komşuluk bağları, gönüllülük ve güven. Grootaert ve Bastelaer'e (2001) göre, vaka çalışmalarındaki çok sayıda sosyal sermaye göstergesine ilişkin deneyimler, üç tür vekil göstergeye odaklanılması gerektiğini göstermektedir: yerel derneklere ve ağlara üyelik, güven ve normlara bağlılık göstergeleri ve kolektif eylem göstergesi. Sosyal sermayeye ilişkin literatürde güven, ağlar ve normlar temel unsurlar olarak incelenmiştir.

2.1.3. 1. Güven

Çok sayıda yazar tarafından detaylı bir şekilde incelenen güven, hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde sosyal sermayenin temel bileşenlerinden biri olarak vurgulanmaktadır (Fukuyama, 1995; Putnam:1993, 2000, Leana ve Van Buren:1999, Ring ve Van de Ven:1992). Coleman (1988) sosyal sermayeyi, insanların gönüllü olarak birlikte çalışabilme yeteneği olarak ifade ederken, Fukuyama (1995) ve Dasgupta (1999) gibi pek çok yazar iş birliği yeteneğini güvene dayandırmaktadır.

Sosyal sermaye fiziksel ve beşerî sermaye gibi sonuç üreten faaliyetleri kolaylaştırmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında güvenin bir sosyal sermaye formu olduğu söylenebilir. Güven düzeyi yüksek bir grup, güven düzeyi zayıf başka bir gruptan çok daha fazlasını başarabilir (Coleman, 1988:385). Sosyal sermaye ilişkisel bir yapı olduğu için büyük ölçüde güvene dayanmaktadır. Birçok araştırmacıya göre güven, ilişkileri bir arada tutan sosyal bir tutkal niteliği taşımaktadır (Bartkus ve Davis, 2009:277).

Sosyal sermaye alanında yapılan çalışmalarda güven ve iş birliği normlarına özellikle vurgu yapılmaktadır. Güven, sosyal sermayenin önemli bir bileşenidir (Putnam, 1993:170; Helliwell, 2001:43). Bir bakış açısına göre, tarafların teknik düzeyde rol ve performans beklentilerini ifade eden güven, başka bir bakış açısıyla, etkileşimde bulunan tarafların yükümlülüklerini yerine getirme beklentisini ifade

etmektedir. Genel bir ifade ile tarafların yeterlilik ve iyi niyet beklentileri olarak kabul edilmektedir (Yamagishi ve Yamagishi, 1994:131).

Sosyal sermaye alanında giderek artan sayıdaki disiplinler arasındaki çalışmaların bazılarında, sosyal sermayenin bir parçası olarak kabul edilen genelleştirilmiş güvenin ölçüsü bireyler arasındaki güven olarak kabul edilirken, bazı araştırmalarda ise bireyler arası güvenin, sosyal sermayenin ürettiği daha değerli bir şey olduğu ifade edilmektedir (Helliwell, 2001:43). Sosyal sermaye alanındaki geniş literatür, sivil toplum örgütlerine ve diğer sosyal ağlara katılımın sadece güvenden ileri gelmediğini, bireyler ve gruplar arasında daha fazla güvene de yol açabileceğini vurgulamaktadır (Uslaner ve Brown, 2005:872). Güven, kullanım yoluyla arzı azalmak yerine artan ve kullanılmadığında tükenen ahlaki bir kaynaktır (Putnam, 1993:169).

Sosyoloji literatüründe, güven farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte temel olarak iki farklı tanımından söz edilebilir. İlk tanıma göre, güven, mübadele içinde olan tarafların bireysel çıkarlarını bir kenara bırakarak diğerlerinin yararına hareket edeceği varsayımına dayanmaktadır. İkinci tanıma göre ise güven, sosyal düzenin güvenilirliğine dayanarak tarafların her şeyin beklenildiği gibi olacağı varsayımını öne sürmektedir (Zucker ve Angeles, 1985:6). Bir başka deyişle güven, bir mübadelede taraflardan birinin güvenlik açıklarını kullanmayacağına dair oluşan karşılıklı inanç olarak ifade edilebilir (Hasle vd., 2007:6). Başka bir bakış açısıyla da güven, bir kişinin diğer bir kişi ya da grubun kendisine bilgi sağlamak dâhil olmak üzere, yardımcı olacak ya da zarar vermeyecek eylemlerde bulunacağına ve böylece bir iş birliği ilişkisinin kurulmasına izin vereceğine dair inancını ifade etmektedir (Fine ve Holyfield, 1996:25).

Sosyal uyumun temel dayanaklarından biri güven olarak kabul edilmekte ve güvenin belirsizliğin etkisinin azaltılmasına ve daha hızlı etkileşim oluşmasına yardımcı olma fonksiyonuna sahip olduğu belirtilmektedir (Kay ve Hagan, 2003:484). Sosyal ilişkilerde güvenin varlığı, tavır geliştirmede ve eyleme geçmede güçlü bir etkiye sahiptir. Güven eylem hızını artırmaktadır. Bir iletişim ağı içinde yer alan ve birbirine güvenen bireylerin, güven çemberinin içinde yer alan bilgiden daha fazlasını paylaşma eğilimleri de yüksektir (Oliveria, 2013:215).

Sosyal sermaye teorisinin önde gelen isimlerinden olan Coleman, güven kavramını rasyonel tercih yaklaşımıyla açıklamaktadır (Hardin, 1992:152). Coleman, karşılıklı güvene dayalı bir ilişkinin güçlendirici olduğunu belirtirken, güvenilenin teşviklerini dolaylı olarak dâhil etmektedir (Coleman, 1990:177-180). Güven, bir

başkasının iyi niyetinin ve yetkinliğinin onunla etkileşim alanını kapsayacak şekilde genişleyeceğine dair bir iyimserlik tutumu ve güvenilen kişinin ona güvenildiği düşüncesinden doğrudan ve olumlu bir şekilde etkileneceği beklentisi olarak kabul edilmektedir (Jones, 1996:4).

Bilişsel ve duygusal olmak üzere iki bileşenden meydana gelen güven (Jones, 1996:5), temel anlamda ahlaki ve doğal sistemlerin gerekliliklerinin yerine getirilmesini içeren bir terim olarak ifade edilebilir. Bu çerçevede bilişsel düzeydeki yükleri azalttığı gibi, sosyal sorunların çözümüne de katkı sunabilir (Yamagishi ve Yamagishi, 1994:131). Güven, ekonomi ve organizasyon teorilerinde etkili bir araç olarak görülmektedir. Sosyolojide ise sosyal ilişkilerin düzenli ve istikrarlı sürdürülmesi için önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Zucker ve Angeles, 1985:5).

Bireyler ya da sosyal gruplar arasındaki iş birliğinin sürdürülebilmesi için tarafları tatmin edecek düzeyde güvenin tesis edilmiş olması gerekmektedir. Güven, bağımsız bir bireyin davranışlarına ilişkin tahmini içermektedir. Bir kişinin ya da bir örgütün taahhüt ettiği bir şeyi yapacağına kesin gözle bakmak mümkün olmayabilir. Ancak bu konudaki genel eğilim tarafların birbirine güvenmesi yönündedir. Çünkü tanınan ve bilinen kişinin ya da örgütün taahhütlerini veya söylediklerini yerine getirmesi beklenen bir durum olarak kabul edilmektedir. Küçük, yakın ilişkili toplumlarda bu tahmin, Bernard Williams'ın "yoğun güven" olarak adlandırdığı, bireyle veya örgütle karşılıklı bir aşinalıktan gelen bir inanca dayanabilir. Esas mesele bireysel düzeydeki güvenin toplumsal güvene nasıl dönüşeceği (Putnam, 1993:171).

İnsanlar arasındaki ilişkilerde, grup dinamiklerinde ve sivil katılımı güven toplum için kritik bir faktör niteliğindedir. Yalnızca soyut bir sosyolojik kavram olarak düşünülemez. İnsanların günlük yaşamlarının dışında hayali bir şey değildir. Bireyler arasındaki sosyal ilişkilere gömülü ve kişisel olarak deneyimlenebilen sosyal yaşamın bir özelliğidir (Robbins, 2016:972). Çok sayıda yazar, güvenin katılım seviyelerinde önemli bir rol oynadığını, ancak geleneksel modellerin aksine nedensel ilişkinin güvenden katılıma doğru ilerlediğini savunmaktadır (Uslaner ve Brown, 2005:868). Güven, bireyleri birbirine bağlayan, ortak hedefler ve projeler üzerinde birlikte çalışmalarını sağlayan güçlü bir duygudur (Uslaner ve Brown, 2005:871).

Putnam'a (1995:66) göre, sosyal sermaye stoku yüksek topluluklarda yaşam daha kolaydır. Çünkü sivil katılım ağları genelleştirilmiş karşılıklılık normlarını güçlendirir ve sosyal güvenin ortaya çıkmasını teşvik eder. Güven, iktisatçıların işlem

maliyetleri olarak adlandırdıkları müzakere, uygulama ve benzeri maliyetleri önemli ölçüde azaltabilecek güce sahiptir (Fukuyama, 1995:90; Woolcock ve Narayan, 2000:240).

İlişkisel sosyal sermaye sonuçlarının elde edilmesinde güven anahtar bir role sahiptir. Bireylerin entelektüel sermaye mübadelesine daha açık olmalarını ve bu mübadeleler yoluyla daha fazla değer yaratmalarını mümkün kılmaktadır. Bir ilişki ağında bireyler birbirlerine güvenmiyorsa ve bu nedenle aralarında bilgi dâhil bir mübadele söz konusu değilse, bu ağın ve bu ilişkinin potansiyel değerinin varlığı tartışmalı hale gelmektedir (Milana ve Maldaon, 2015:136).

Sosyal sermaye literatüründe güven, birçok araştırmacıya göre sosyal sermayenin olmazsa olmaz bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Ağlar, normlar ve değerler gibi sosyal sermayeyi karakterize eden unsurlar, ancak makul bir güven düzeyi ile mümkün olmaktadır. Aksi durumda normların, değerlerin ve ağların oluşması ve sürdürülmesi mümkün olmayabilir. Güven, sosyal sermayenin gelişimi için temel yapı taşıdır ve güven olmadan sosyal sermayenin gelişmesi zorlaşabilir. Bourdieu (1986), güvene özellikle odaklanmasa da, sosyal olarak yeniden üretim yaklaşımında güveni ifade ettiği söylenebilir. Bireyler, faydalı bağlantılarını genişletmek için taahhütlerini güvene dayandırarak sürekli bir mübadele ile sosyal sermayeyi yeniden üretmeye çalışabilirler. Coleman (1988) ve Putnam (1993) ise güveni sosyal sermayenin temel bileşenlerinden biri olarak ortaya koymaktadır. İleri düzeyde güven karşılıklı iş birliğini artırarak daha fazla fayda yaratabilecek mübadele ilişkisinin düzeyini artıracığı görüşü genel olarak kabul görmektedir (Knowles, 2005:10).

Bireyler arasındaki ilişkiler güvenle yakından ilişkilidir ve karşılıklılık aracılığıyla taraflara değer yaratır. Bireyler arasındaki karşılıklı mübadeleler tamamen bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda gerçekleşiyor olsa da, bu mübadelelerin uzun ömürlü ve yüksek derecede verimli olması güvenin varlığına bağlıdır (Uphoff, 2000:226). Bir gruba üye olan ve birbirlerine güvenen bireylerin, güven çemberleri dışında bilgileri paylaşma eğilimleri de yüksektir (Oliveria, 2013:215). Güven, kullanım yoluyla arzı azalmak yerine artan ve kullanılmadığında tükenen bir kaynaktır (Putnam, 1993:169).

Literatürde güven ile sosyal sermaye arasındaki ilişkiye dair bazı görüş ayrılıkları vardır. Fukuyama (1995,1997) güveni sosyal sermaye ile eşdeğer görürken, Putnam (1993) güveni sosyal sermayenin bir kaynağı olarak görmektedir. Coleman

(1988) güveni sosyal sermayenin bir biçimi olarak tanımlamaktadır. Diğer bazı yazarlar ise güveni sosyal sermayeden kaynaklanan ilişkisel ve kolektif bir varlık olarak ifade etmektedir (Adler ve Kwon, 2002:26).

Fukuyama geniş bir toplumsal analiz geliştirerek, güveni paylaşılan ortak normlara dayanan düzenli, dürüst ve iş birliği içinde davranışların bir toplulukta oluşan beklentisine dayandırmaktadır (Falk ve Kilpatrick, 2000:88). Sosyal sermayenin bir ölçüsü olarak kullanılsa da, güven sosyal sermaye değildir. Sosyal sermayenin bir sonucudur. Sürekliliği olan etkileşimlerin, güvenilir kurumların ve elde edilen itibarın sonucudur (Lehtonen, 2004:204). Coleman ve Putnam güveni sosyal sermayenin kilit unsuru olarak vurgulamışlardır (Field, 2008:88).

Topluluk içerisindeki bireylerin, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla iş birliği yapabilen gruplar oluşturma yeteneği, sosyal sermayenin temel noktalarından biridir. Bu bağlamda sosyal sermaye, topluluk içindeki ilişkilerin güçlendirilmesi ve karşılıklı güvenin sağlanması yoluyla bu iş birliği ağlarının oluşumunu teşvik edici nitelik taşımaktadır (Paldam, 2000:632). Normlar ve sosyal ağlar kadar kişilerarası güven de yalnızca toplumun işleyişinde değil, ekonominin gelişmesinde de önemli bir unsurdur (Coleman, 1988:96).

Güven, çok sayıda araştırmacı tarafından incelenen karmaşık bir kavramdır. Bu konudaki hâkim görüş, sosyal sermayenin sosyal ağlar, paylaşılan normlar ve inançlar ve karşılıklı güven gibi mekanizmaların işleyişi yoluyla oluştuğu yönündedir. Kişiler arası güven, firmalara duyulan güvenle yakından ilişkilidir (Seliverstova vd., 2018:560).

Sosyal sermaye teorisi, bir ağın üyelerine, ağın içinde gömülü olan sosyal kaynaklara erişim sağlayarak değer kattığı önermesi üzerine kurulmuştur (Lubatkin, vd., 2003:376). Sosyal ağlar, firmalarda örgütsel öğrenmeyi, kolektif bilgi ve kültürün oluşmasını sağlar. Bu sosyal ağları güçlendiren ve ağ içindeki aktörlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren temel unsur güvendir (Murphy, 2002:593).

2.1.3.2. Normlar

Sosyal sermayenin üretilmesinde önemli yere sahip olan normlar, bir sosyal yapıdaki bireylerin tutum ve davranışlarının kabul ve red kriterlerinin ortak resmî ve gayriresmî (Öğüt ve Erbil, 2009:24) toplumsal kurallar bütünü olarak ifade edilmektedir (Gerni, 2013:18). Sosyal sermaye başta genelleştirilmiş mütakabiliyet olmak üzere paylaşılan normlara dayanmaktadır (Milana ve Maldaon, 2015:138).

Bourdieu, sosyal sermayeyi bir sosyal yapı içinde bireylerin sosyal bağlantıları neticesinde elde ettikleri kaynaklar olarak ifade etmiştir. Coleman, sosyal sermayeyi sosyal yapının fayda üreten bir fonksiyonu olarak tanımlamıştır. Çalışmalarını Coleman'ın yaklaşımlarına dayandıran Putnam ise sosyal sermayeyi, koordineli eylemi kolaylaştırarak verimliliğini artırabilen güven, normlar ve ağlar gibi sosyal organizasyon özellikleri olarak şekillendirmiştir (Burt, 2000:347-348).

İki veya daha fazla birey arasında iş birliğini teşvik eden, somutlaştırılmış gayriresmî normlar, sosyal sermayenin yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Bu normlar, iki arkadaş arasındaki mütekabiliyet normundan, karmaşık ve ayrıntılı bir şekilde ifade edilmiş doktrinlere kadar uzanabilir. Gerçek ilişkilerde somutlaşan bu mütekabiliyet normları bireyler arasındaki ilişkilerde potansiyel olarak mevcuttur (Fukuyama ve Khan, 2000:3). Paylaşılan normlar sosyal sermayenin bir unsurudur. Ancak bütün normlar aynı çıktıları üretemeyebilir. Mütekabiliyet normu, uzun vadeli karşılıklı ilişkilerde bulunan bireyler arasında belli bir düzeyde simetri oluşturur. Bireyler birbirlerine güvenmeyi öğrendiklerinde, belirli karşılıklılık ilişkilerinin dar paslaşmaları yerine genelleştirilmiş güveni tesis ettiklerinde daha hızlı hareket edip, daha başarılı olabilirler (Dasgupta ve Serageldin, 2000:177).

Normlar, sosyal organizasyonların bir özelliğidir ve bu sosyal ağlarda bulunan bireylerin eşgüdümlü eylemlerini kolaylaştırmaktadır (Putnam, 1993:167; Woolcock, 1998:155). Herhangi bir norm kümesi sosyal sermayeyi oluşturmak için yeterli değildir. Bu normların, taraflar arasında iş birliğini teşvik etmesi gerekir. Normlar; dürüstlük, verilen sözlerin yerine getirilmesi, görevlerin güvenilir şekilde ifa edilmesi, mütekabiliyet ve benzeri geleneksel değerlerle ilişkilidir (Fukuyama ve Khan 2000:3).

Sivil katılım ağları, karşılıklılık normlarını teşvik eder ve güçlendirir. Çeşitli sosyal ağlarda etkileşime giren aktörler, güçlü ve kabul edilebilir davranış normlarını geliştirmeye yönelik bir eğilim gösterir ve birbirlerine karşılıklı beklentilerini pekiştiren birçok etkileşimde bulunurlar (Putnam, 1993:173). Sosyal sermayeyi yalnızca sosyal ilişkileri değil, aynı zamanda bunlarla ilişkili normları ve değerleri de içerdiğinden, bireylerin ve grupların ilişkilerine gömülü bir varlık olarak kabul edilmektedir (Liao ve Welsch, 2005:346).

Sosyal sermaye, bireysel ilişkilerin ve ilişki ağlarının güven yaratmadaki, beklentilerin oluşturulmasındaki ve normların yaratılması ve uygulanmasındaki önemini vurgular. Bu nedenle, etkin bir şekilde işleyen bir organizasyon yaratmak için normlar

ve yaptırımların tasarımına yatırım yapılması gerekmektedir (Kay ve Hagan, 2003:488). Sosyal sermaye karşılıklı fayda için koordinasyon ve iş birliğini kolaylaştıran ağlar, normlar ve güveni ifade eder (Putnam, 1995:67).

Sosyal normlar, bir eylemi kontrol etme yükümlülüğü aktör tarafından değil başkaları tarafından sahip çıkıldığında ortaya çıkar (Nahapiet ve Ghoshal 1998, 255). Coleman, bir norm etkili bir şekilde var olduğunda güçlü bir sosyal sermaye meydana getirdiğini ancak bazen oluşan bu sosyal sermayenin kırılgan olabileceğini belirtmiştir. Etkili normların ortaya çıkması için gerekli ancak yeterli olmayan ön koşul, bu normun başkaları üzerinde dışsal etkiler yaratan eylemler kümesi niteliğinde olmasıdır (Coleman, 1988:104-105). Normlar, sadece toplumun değil, aynı zamanda ekonominin işleyişinde de hayati bir rol oynamaktadır (Coleman, 1988:96).

2.1.3.3. Ağlar

Sosyal sermaye alanındaki araştırmacıların çoğu, sosyal sermayenin bireyler arasındaki bağların varlığına ve gücüne atıfta bulunmuştur. Bu araştırmacılar bireyler için ağların değerini, bu ağların etkin ve sürekli kullanımına bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Helliwell, 2001:43). Bireylerin dahil olduğu ağlar, bireylerin hedeflerini gerçekleştirilmesinde bir araç olarak kabul edilmektedir (Milana ve Maldaon, 2015:134).

Bireylerin farklı kaynaklara erişimi sosyal ağlardaki konumlarına bağlıdır. Sosyal ağlara gömülü kaynaklar bireyler için önemli fırsatlar içerir (Loury, 2000:233). Yapılan çok sayıda araştırma, organizasyonlara üye olunması durumunda sosyal sermaye bileşenleri ile ekonomik çıktılar arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermektedir (Glaeser vd., 2002:437). Bundan dolayı sosyal sermayenin kullanılabilmesi için sosyal ağların olması gerekir (Lee vd., 2005:271). Sosyal sermaye yeni ağlar yaratmada konusunda da üretken bir özelliğe sahiptir. Bu ağlar da bireylere yeni kaynaklar ve yeni fırsatlar sunma potansiyeline sahiptir (Kay ve Hagan, 2003:489).

Sosyal sermaye kavramı, başlangıçta topluluklarda bireylerin gelişimi için yararlı olan, kesişen kişisel ağlara gömülü ilişkisel kaynakları tanımlamak için kullanılmıştır. Yeterli sosyal sermaye stokuna sahip toplumlarda yaşamın daha kolaylaştığını ifade eden Putnam, sivil katılım ağlarının genelleştirilmiş mütakabiliyet normlarını güçlendirdiğini belirtmiştir (Putnam, 1995:66). Sosyal ağ ilişkileri özgün olarak inşa edildiklerinden bu ilişkilerin kopyalanması oldukça zordur. Bu nedenle ayırt edici bir özellik taşımaktadır (Oliveria, 2013:213).

Bireylerin ya da grupların karşılıklı etkileşimi ile meydana gelen sosyal ağın ve bu ağdaki birey ya da grupların amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik sistemli ve düzenli faaliyetler ve bu faaliyetlerin grup üyelerine yarattığı faydalı ve sürdürülebilir etkiler sosyal sermayeyi oluşturur. Sosyal sermaye teorisi, ilişki ağlarının sosyal ilişkilerin yürütülmesi için önemli bir kaynak oluşturduğu görüşüne dayanmaktadır. Sosyal sermaye, bireyin veya örgütün karşılıklı tanışıklık ağlarına ve ilişkilerine gömülüdür. Başka bir ifadeyle, bireysel veya toplumsal bir birim tarafından sahip olunan ilişkiler ağından oluşan, bu ağ aracılığıyla elde edilen ve bu ağdan meydana gelen gerçek ve potansiyel kaynaklar sosyal sermaye olarak kavramsallaştırılmıştır. Sosyal sermaye karakterize edilirken hem ağ, hem de ağ aracılığıyla mobilize edilecek varlıklara anlam yüklenmektedir (Balijepally vd., 2004:1586).

Sosyal ağlar bireyler ve örgütler arasında bilgi alışverişini kolaylaştırmaktadır. Yeni ekonomik büyüme teorileri bilgi akışını kolaylaştıran bu ağları mercek altına almıştır ve yoğun ilgi göstermektedir. Putnam'ın kuzey İtalya üzerine yaptığı çalışma, sosyal sermayenin ekonomik gelişme sürecinde oynayabileceği role olan ilgiyi yeniden gündeme getirmiştir. Putnam Kuzey İtalya'da sivil topluma katılım ve sivil ağları daha fazla olduğunu, yatay ilişki ağlarının daha fazla geliştiğini, bununda daha iyi performansı desteklediğini ortaya koymuştur (Barr, 2000:539).

Sosyal ağlara gömülü değerli bir varlık olarak kabul edilen sosyal sermaye, farklı düzeylerdeki ağlardan oluşan bir oluşur ve sonuçları bireyin ve toplumun refahını ilgilendirir (Lehtonen, 2004:205). Sosyal sermaye, bireyin kurduğu ağ miktarının bir ölçüsüdür (Paldam, 2000:641). Putnam'a (1995:66). göre sivil katılım ağları koordinasyonu ve iletişimi kolaylaştırır, itibarı artırır ve kolektif eylemleri kolaylaştırarak iş birliği ile elde edilen başarıyı somut hâle getirir. Bireyler arasında gelecekte yapılacak iş birliği için kültürel bir zemin oluşturur. Bu ağların yoğunluğu gruplarda kolektif düşüncüyü pekiştirir.

Lin (2000:786) bir aktörün sosyal içinde bulunduğu sosyal ağdaki pozisyonu vasıtası ile elde edebileceği ya da kullanabileceği kaynakların niceliği ve/veya niteliği olarak kavramsallaştırdığı sosyal sermayeyi, sosyal ilişkilerdeki gömülü kaynakların beklenen getiriler için yatırımı ve kullanımı olarak ifade etmektedir. Sosyal sermayenin harekete geçirilebilecek sosyal ağlardan oluştuğuna dair geniş bir mutabakat bulunmaktadır (Wall vd., 1998:304).

Bourdieu (1986), bir bireyin sahip olduğu sosyal sermayenin hacminin, etkili bir şekilde harekete geçirebileceği bağlantılar ağının boyutuna ve ağda yer alan kişilerin sahip olduğu ekonomik, kültürel ve sembolik sermayenin hacmine bağlı olduğuna vurgu yapmaktadır. Bireyin sosyal sermayesi içinde bulunduğu sosyal ağlardan elde edeceği fayda ile orantılıdır (Paldam, 2000:641).

Sosyal sermaye kavramının merkezinde sosyal ağlarına katılım ve ortak değerler yer almaktadır (Fried, 2008:4) ve kavram bireylerin birlikte hareket etmesini sağlayan normlara ve ağlara işaret etmektedir. Neyi bildiğin değil, kimi tanıdığının daha önemli olduğu aforizması, sosyal sermayede ağların önemini en yalın halde vurgulamaktadır (Woolcock ve Narayan, 2000:225-26). Bu nedenle bireylerin içinde bulunduğu sosyal ağlar değerli bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Bireyler ve gruplar bu kaynağı kolay elde edemeyebilir. Bu kaynağa erişebilmek için başka maliyetlere katlanmaları gerekmektedir (Nahapiet, 2007:582).

Sosyal sermaye operasyonel olarak aktörler tarafından eylemler için erişilen ve kullanılan sosyal ağlara gömülü kaynaktır. Bu nedenle, kavramın iki önemli bileşeni vardır: Bireylerden ziyade sosyal ilişkilere gömülü kaynakları temsil eder ve bu kaynaklara erişim ve kullanım aktörlere aittir (Lin, 2001). Sosyal sermaye teorisinin temel önermesi ilişki ağlarının değerli bir kaynak oluşturduğu yönündedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 243). Sosyal ilişkiler ağı, kısa veya uzun vadede doğrudan kullanılabilen sosyal ilişkileri kurma ve yeniden üretme amacıyla kolektif yatırım stratejilerinin bir ürünüdür (Bourdieu, 1986:248). Bireyler, fırsatların hareket ettiği sosyal ağlarda konumlanmaktadır. Bireylerin bu ağlar içindeki konumu, ağlar üzerinden fayda elde edeceği kaynaklara erişimini kolaylaştırmaktadır (Loury, 2000:233).

Çok sayıda araştırmacı sosyal ağı sosyal sermayenin temel unsuru olarak kabul etmektedir. Bourdieu, sosyal sermayeyi kalıcı bir ağa sahip olmakla bağlantılı olan gerçek veya potansiyel kaynaklar olarak tanımlamaktadır. Pek çok araştırmacıda sosyal sermayenin içeriğinin daha bilişsel yönleri olan bir kavram olduğuna işaret etmektedir. Karşılıklı normlar ve güven olmadan ağın sürdürülemeyeceği ve yok olacağı ifade edilmektedir (Ferlander, 2007:116). Farklı düzeylerdeki ağlara gömülü bir kaynak olan ve bu kaynaktan oluşan sosyal sermayenin sonuçları bireyi ve toplumu etkileyebilir niteliktedir. Toplumun refahı, katılımcı ve demokratik yönetim, ekonomik ve siyasi refah bu sonuçlardan bazıları olarak kabul edilmektedir (Lehtonen, 2004:205).

2.1.4. Sosyal Sermaye Yaklaşımları

Sosyal sermaye konusunda 1980'lerde çok sınırlı sayıda çalışmaya rastlanırken (Poder, 2011:341), 1980'li yıllardan sonra daha çok tartışılmaya başlanan bir konu olmuş (Yu ve Junshu, 2013:251) ve farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Quibria, 2003:2). Sosyal sermayenin bilimsel temelde tartışılmasında, geliştirilmesinde ve popüler hale getirilmesinde öne çıkan yazarlar Bourdeiu, Coleman ve Putnam'dır.

2.1.4.1. Bourdeiu'nun Sosyal Sermaye Yaklaşımı

Sosyal sermayenin modern anlamda ilk sistematik analizi Fransız sosyolog Pierre Bourdieu tarafından yapılmıştır. Bourdieu (1986:247) sosyal sermayeyi karşılıklı tanıma veya tanınmaya dayalı az çok kurumsallaşmış ilişkilerden oluşan dayanıklı bir ağa sahip olmakla bağlantılı olan gerçek veya potansiyel kaynakların toplamı olarak tanımlamıştır. Sosyal sermaye kavramını ile ilgili çalışma ve analizlerde, kavramı araçsal olarak ele alan Bourdieu'nün tanımı en rafine tanımlamadır. Bourdieu, grup üyeliğinden elde edilen faydanın, o faydaları mümkün hâle getiren dayanışmanın temeli olduğunu iddia edecek kadar ileri gitmektedir (Portes, 1998:3; Davis 2014:1). Bourdieu, farklılık, güç ve tahakküm ilişkilerinin nasıl yaratıldığını ve sürdürüldüğünü ve bu ilişkiler dizisinde sosyal aktörlerin nasıl hareket ettiğini anlamaya yönelik olarak sosyal sermaye kavramı geliştirmiştir (Bebbington, 2007:155).

Sermaye, nesnelleşmiş veya cisimleşmiş biçimlerinde birikmesi zaman alan ve potansiyel olarak kâr üretme ve kendini aynı veya genişletilmiş biçimde yeniden üretme kapasitesi olan varlıktır. Bu varlık kendini sürdürme eğilimi göstermektedir. Toplumsal düzeni yalnızca ekonomik teoriyle açıklamak mümkün değildir. Sermaye tüm biçimleriyle ortaya konulmadıkça dünyanın düzenini ve işleyişini açıklamak olanaksızdır. Çünkü iktisat teorisi kapitalizmin pratiklerinin izin verdiği ölçüde geliştirilebilmiştir (Bourdieu,1986:241).

Sosyal sermayenin yeniden üretimi, bitmeyen bir toplumsallık çabasını, tanınmanın durmadan onaylanıp tekrar onaylandığı aralıksız bir mübadele setinin varlığını kabul eder (Bourdieu, 1986:248). Marksist anlayıştan önemli oranda referans alan Bourdieu, sermayenin sadece ekonomik bir bakış açısıyla kabul gören bir yaklaşım ile değil, diğer bütün türleri ile yarattığı etkisini kabul etmeden içinde yaşanılan dünyayı anlamının mümkün olamayacağını belirtmektedir (Field, 2008:21). Sosyal dünyayı birikmiş tarih ve sermayeyi de birikmiş emek olarak tanımlayan Bourdieu (1983:184),

dünyanın yapısını ve işleyişini anlamak için sermaye kavramını sadece ekonomik bir bakış açısıyla değil, tüm yönleriyle ele almakla mümkün olduğunu ifade etmektedir. Bourdieu'nün tanımı sosyal sermayenin iki temel unsura ayrılabilceğini göstermektedir. Birincisi, grup üyelerinin, diğer üyelerin sahip olduğu kaynaklara erişim isteğine müsaade eden ilişkinin kendisidir. İkincisi de grup üyelerinin sahip olduğu bu kaynakların kalitesi ve miktarıdır (Portes, 1998:4).

Sosyal dünya birikmiş tarihtir. Bu nedenle, bu sosyal dünya insanların yer değiştirebilir parçacıklar rolü oynadığı bir dizi kısa ömürlü ve mekanik denge durumuna indirgenmemelidir. Böyle bir indirgemeyi önlemek için, sermaye kavramını ve onunla birlikte sermaye birikimi kavramını tüm sonuçlarıyla yeniden gündeme getirmek önemlidir. Sermaye, her biçimiyle birikmiş emektir. Sermaye, bireysel aktörler veya gruplar tarafından özel olarak ve münhasıran sahiplenilirse, toplumsal enerjinin şeyleştirilmiş veya canlı emek biçiminde sahiplenilmesi de mümkün hâle gelir. Nesnel ve öznel yapıların doğasında var olan bir güçtür. Sermaye aynı zamanda sosyal dünyanın iç düzenliliklerinin de temel ilkesidir (Bourdieu, 1983:183).

Bourdieu sermayeyi ekonomik, kültürel ve sosyal sermaye olarak sınıflandırmıştır. Ekonomik sermaye, doğrudan paraya çevrilebilen sermaye çeşididir. Kültürel sermaye, belirli koşullar altında ve eğitim nitelikleri biçiminde kurumsallaştırılabilen sermayedir. Sosyal sermaye ise yine belli koşullar altında ekonomik sermayeye dönüştürülebilen sosyal bağlantılardan oluşan sermaye çeşididir (Bourdieu, 1986:242). Ampirik araştırmalarıma göre, farklı biçimlerdeki ekonomik sermaye, kültürel sermaye, sosyal sermaye ve çeşitli sermaye türleri meşru olarak algılanıp kabul edildiklerinde aldıkları biçim ise sembolik sermayedir (Bourdieu, 1989:17).

Sosyal sınıflar arasındaki eşitsizliğin sosyal olarak kendini nasıl yeniden ürettiği üzerinde çalışarak sosyal sermaye kavramını geliştiren Bourdieu'nün vurgusu (Carpiano, 2006:167), sermayenin farklı biçimlerinin değişebilir olması ve tüm biçimlerin nihai olarak birikmiş insan emeği olarak tanımlanan ekonomik sermayeye indirgenmesi üzerinedir. Sosyal sermayenin yeniden üretimi, bitmeyen bir toplumsallık çabasını, tanınmanın durmadan onaylanıp tekrar onaylandığı aralıksız bir mübadele setinin varlığını kabul eder (Bourdieu, 1986:248). Bu nedenle, sosyal sermaye vasıtasıyla aktörler ekonomik kaynaklara erişim sağlanabilir. Uzmanlarla veya yetenekli bireylerle temas kurarak kültürel sermayelerini artırabilir. Buna

somutlaştırılmış kültürel sermaye adı verilir. Öte yandan önemli kimlik bilgileri sağlayan kurumlara ilişki geliştirebilir. Buna da kurumsallaştırılmış kültürel sermaye denir (Portes, 1998:4).

Bourdieu kültürel sermayenin de üç farklı şekilde var olabileceğini ileri sürmektedir. Bunlar, somutlaşmış, nesnelleşmiş ve kurumsallaşmış şekillerdir. Somutlaşma, zihin ve bedenin uzun süreli yatkınlıkları, nesnelleşme, teorilerin veya bu teorilerin eleştirilerinin, sorunsallarının izi veya gerçekleşmesi olan kültürel mallar (resimler, kitaplar, sözlükler, aletler, makineler vb.) şeklindedir. Kurumsallaşma ise; devlette eğitimsel nitelikler örneğinde görüleceği gibi, garanti ettiği varsayılan kültürel sermayeye tamamen orijinal özellikler kazandırdığı için ayrılması gereken bir nesneleştirme şeklidir (Bourdieu, 1986:243).

Toplumsal düzenin yapısı ve işleyişi hakkında tam bir anlayışa sahip olabilmek için, sermaye kavramını yalnızca ekonomik teoriyle ilişkilendirilen dar bir şekilde değil, tüm yönleriyle ele almak gerekir. Ekonomik teori, kendine özgü sermaye kavramını, kapitalizmin tarihsel olarak ortaya çıkardığı ekonomik uygulamalar aracılığıyla tanımlar. Bu ekonomik sermaye kavramı, toplumsal mübadele ilişkilerini sadece nesnel ve öznel olarak kar elde etmeye odaklanan, (ekonomik) bireysel çıkarlar tarafından yönlendirilen yalnızca emtia mübadelesine indirger. Bu şekilde, ekonomik teori, diğer tüm sosyal mübadele biçimlerini ekonomik olmayan, çıkar gözetmeyen ilişkiler olarak değerlendirir. Dar ekonomik bir çerçevede kişisel çıkar kavramını kullanan kişi, aynı zamanda tamamlayıcı bencillik kavramına da ihtiyaç duyar. Çift taraflı defter tutma olmadan, burjuvaziyi ve onun dünyasını anlamak mümkün değildir (Bourdieu 1983:184).

Bourdieu'nün sosyal sermaye kavramını daha geniş bir teorinin parçası olarak habitus, alan, sembolik şiddet, yanlış tanıma ile ekonomik, kültürel ve sembolik sermaye gibi diğer anahtar kavramlarla ilişkili olarak görmek önemlidir. Bourdieu, görünüşte aynı düzeyde olan ekonomik, kültürel ve sosyal olmak üzere üç sermaye biçimi arasında ayrım yapar. Ancak, ampirik analizlerinde sosyal sermaye hiçbir zaman bu konuma sahip olmamış, ekonomik, sembolik ve kültürel sermaye kavramlarıyla karşılaştırıldığında bu kavramı nadiren kullanmıştır (Guðmundsson ve Mikiewicz, 2012:64).

Sosyolojinin kurucuları arasında yer alan Weber ve Marx'ın çalışmalarından etkilenen Bourdieu, toplumu tutarlı bir varlık olarak kabul etmez. Toplumun en temel özelliğinin dayanışmanın aksine sınıfsal ayrışma olduğunu öne sürer. Bourdieu'ye göre bireylerin ve sosyal toplulukların çıkarları yoktur. Bu çıkarlara hizmet edecek kaynağa da sahip değildirler. Bireyler ve topluluklar kaynaklar konusunda çatışma hâlindeyler. Bu nedenle sosyal sermaye bireysel gücün kaynağı olarak ortaya çıkar. Sermaye türleri çıkar çatışmalarıyla özdeş bir anlam taşır (Lee vd., 2005:271).

Bourdieu'nün sosyolojik yaklaşımının temel taşlarından biri, toplumun bir imgesi olarak sosyal alanlardır. Ekonomik, kültürel ve sosyal sermaye formları, farklı aktörlerin herhangi bir alandaki konumlarını ve fırsatlarını belirleyen temel etkenlerdir. Her toplumsal alanda, sermaye formlarının göreceli önemine bağlı olarak, kendine özgü bir profil bulunur. Kontrol edilen sermaye formları, oyunda kazanma şansını belirleyen faktörlerdir (Siisiäinen, 2000:11). Bourdieu'ye göre sosyal sermaye, ekonomik, kültürel ve sembolik sermaye türlerinden farklılık gösterir. Çünkü bireyler ve gruplar arasındaki statü ve konum farklılıklarını ayırt etmeye imkan verir. Gelecekte elde edilecek bir fayda için kurulan ilişkilerden kaynaklanan ve ortak hedef için oluşturulan ilişkiler ağını sosyal sermaye olarak değerlendirir (Poder, 2011:348).

Bourdieu sosyal sermayenin, sosyal ilişkiler alanında var olur ve bu ilişkilerle birlikte gelen sosyal yükümlülüklerden oluştuğunu belirtmektedir. Başka bir ifadeyle sosyal sermaye, bir bireyin belirli bir grup üyeliğine bağlı olarak elde ettiği kaynakların toplamıdır. Grup, bu kaynakları sağlar ve bu kaynaklar referans, kaldıraç, statü ve rol tevdi eder (Julien, 2014:9).

Bourdieu göre sosyal sermaye, sınıfsal olarak bölünmüş toplumların yeniden üretiminin apolitik bir süreç görünümüne bürünmeyi nasıl başardığına ilişkin daha detaylı bir teorinin parçasıdır. Bourdieu, sınıfsal ilişkilerin yeniden üretiminin sosyal, sembolik ve ekonomik araçlarla gerçekleştiğini savunmaktadır. Sermayeyi sınıfsal ilişkilerin tüm süreçleri için kullanılan kaynakların dolaşımına ve birikimine atıfta bulunmak için kullanmaktadır. Bu nedenle Bourdieu için sosyal sermaye, bir gruptaki bireylerin birbirleriyle ya da diğer gruplar veya bireylerle rekabet hâlinde kullanabilecekleri kaynakların bir parçasıdır. Grup ya da birey ne kadar elitse birey ya da grupların kullanabileceği sermaye miktarı da o düzeyde artar (Lee vd., 2005:270).

Bourdieu'ye göre sosyal sermaye, karşılıklı tanıma veya tanınmaya dayalı daha az kurumsallaşmış ilişkilerden oluşan dayanıklı bir ağa sahip olmakla bağlantılı olan

gerçek potansiyel kaynakların toplamıdır. Bourdieu için sosyal sermaye, sosyal ağın boyutu ve aracı tarafından yönetilen birikmiş sosyal sermayenin hacmi ile alakalıdır. Bourdieu, aktörler açısından net kârı, aktörlerin bir ağda bağlantı kurmalarının ve bu bağlantıları sürdürmelerinin temel nedeni olarak görmektedir. Burada sözü edilen kâr, ekonomik bir kar değildir ve sosyal kâr olarak adlandırılmaktadır. Fakat bu sosyal kar ekonomik kara dönüştürülebilir. Aktörlerin sermayeyi kontrol etme dağılımı, Bourdieu'nün toplumsal yeniden üretim ve toplumsal alan teorilerinde merkezde yer almaktadır (Tzanakis, 2013:3). Bourdieu, sosyal sermaye çalışmalarındaki kavramlarının merkezinde yer alan ve toplumun nesnel yapılarını ve içindeki aktörlerin öznel rolünü birleştirmek için habitus kavramını geliştirmiştir. Bourdieu habitusu şöyle tanımlamıştır: bireylerin toplum içindeki hareketliliklerinden edindikleri bir takım eğilim, refleks ve davranış biçimi (Siisiäinen, 2000:10).

Bourdieu göre, sosyal sermayenin yaratılmasının ve etkinliğinin, üyeleri ya da temsilcilerinin grup sınırlarını nesnelerin ve sembollerin mübadelesi yoluyla belirlediği bir sosyal gruba üyeliğe bağlıdır. Sosyal sermayenin kullanımı, bireylerin konumlarını mevcut sosyal, ekonomik ve kültürel sermayeye sahip olmalarına göre belirleyen daha karmaşık ve girift bir sosyal topolojinin parçasıdır (Wall vd., 1998:306).

Bourdieu'ye göre, sosyal ağ ve ilişkilerin boyutu, sosyal sermaye miktarı ile ilişkilidir. Bu sosyal ağ ve gruplara üyelik, ekonomik sermayeye evrilebilen sosyal sermayeyi oluşturmaktadır (Lee vd., 2020:156). Bir aktörün sahip olduğu sosyal sermaye düzeyi, bu aktörün etkili ve bir şekilde harekete geçirebileceği bağlantılar ağının boyutu ile ve ilişki kurduğu aktörlerin her birinin sahip olduğu ekonomik, kültürel veya sembolik sermayenin hacmi ile doğru orantılıdır. Bu durum bir aktörün veya bu aktörün bağlı olduğu aktörler grubunun sahip olduğu ekonomik, kültürel ve sembolik sermayeye indirgenemez olmasına rağmen, sosyal sermayenin hiçbir zaman bunlardan bağımsız olmadığı anlamına gelir. Kabul edilen mübadeleler, nesnel türdeşliğin yeniden kabul edilmesidir ve sahip oluna sermaye üzerinde çarpan etkisi yaratır (Bourdieu, 1986:243).

Bourdieu'nün sosyal sermayeye yaklaşımında kayda değer bir çok farklı yön mevcuttur. Birincisi, sosyal sermayeyi kültürel, sembolik ve ekonomik sermayenin yanı sıra bir dizi sermayeden biri olarak görmektedir. İkincisi, Bourdieu her uygulamanın bağlama özgü olduğu konusunda karardır ve bunun için habitus ve alanı içeren kendi araştırma aracını geliştirmiştir. Bu araçlara diğer sosyal sermaye araştırmalarında

rastlamak güçtür. Üçüncüsü, Bourdieu sınıf, güç, çatışma ve farklı sermayelerin nasıl oluştuğu ve yeniden üretim ve dönüşümde nasıl rol oynadığı sorularına odaklanmıştır (Fine, 2010:39).

Ekonomik, kültürel ve sosyal sermayenin türlerinin birbirini ikame edemeyeceğini ifade eden Bourdieu, bu sermaye türlerinin ortak hareketlerinden başka ve güçlü bir sermaye türünün oluşabileceğini belirtmiştir. 1960'lı yıllarda Cezayirliiler üzerine yaptığı çalışmalarda Bourdieu, öznel temsilci ile objektif durum arasında bağ oluşturan habitusu, düzenlenmiş bazı değerlerin ve düşünce yapılarının oluşturduğunu belirterek sosyal sermaye tanımını ilk olarak şöyle geliştirmiştir: Yararlı çıktılar üreten toplumsal ilişkilerin seti (Field, 2008:18-19).

Bourdieu'nün teorisinde, tüm sermayelerin temeli, sosyal ve kültürel sermayeye sahip olmanın bir nedeni ve sonucu olarak ekonomik sermayedir. Bourdieu ayrıca sermayeye sahip olmanın ve sermayeye erişimin toplumda eşit olmayan bir şekilde dağıldığını iddia etmektedir. Ekonomik ve sembolik (kültürel ve sosyal) sermayeye odaklanan sosyal yeniden üretim teorisi, bir bireyin eylemlerinin büyük ölçüde dış faktörler, yani sosyoekonomik statü tarafından belirlendiğini savunmaktadır (Rogo ve Baranovi, 2016:89).

Bourdieu, egemen sosyal sınıfların, sınıfsal statülerini güçlendirmek ve geliştirmek için bir sermaye türünü diğerine stratejik olarak dönüştürmek için kültürel, ekonomik ve sosyal sermaye türlerine ayrıcalıklı erişebildiklerini ifade eder. Benzer şekilde, bu tür bir sermaye dönüşümünün bir avantajı olarak kuşaktan kuşağa aktarmak için kullanılabileceğini öne sürer. Marx'ın bakış açısı ile tutarlı olarak Bourdieu, sınıf temelli resmî ve gayriresmî gruplar ve bu gruplar içindeki bireyler tarafından her tür sermayeye erişimin ayrıcalık ve farklılıklarına odaklanmaktadır (Flora, 1998:488-489).

2.1.4.2. Coleman'ın Sosyal Sermaye Yaklaşımı

Amerikalı sosyolog James Coleman, Bourdieu'den sonra sosyal sermaye alanında detaylı çalışmalar yaparak daha geniş bir tanımlama geliştirmiştir (Grootaert, 1998:3; Wojciechowska, 2022:711). Amerika'nın kenar mahallelerindeki okullarda yaptığı araştırmalarla Coleman Bourdieu'den farklı olarak, sosyal sermayenin yalnızca güç sahibi aktörlerle ilgili olmadığını, yoksullara ve öteki olarak adlandırılacak kesimlere de fayda sağlayabileceğini belirtmiştir. Coelman'a göre sosyal sermaye karşılıklılık beklentilerini barındırdığı ve daha kapsamlı iletişim ağlarını içerdiği için

bireyin ötesine geçmektedir. Coleman'ın çalışmalarında sosyal sermayenin beşerî sermayeye katkıları yer almaktadır (Filed, 2008: 28-32).

Coleman sosyal sermayeyi sosyal yapının bazı özellikleri ve bu sosyal yapı içindeki bireylerin bazı eylemlerini kolaylaştırma yeteneği olarak tanımlamaktadır (Robison vd., 2002:2; Grootaert, 1998:3; Gabbay ve Leenders, 2001:3). Sosyal sermaye diğer sermaye türlerinden farklı olarak, bu sermayeyi oluşturan aktörler arasındaki ilişkilerin doğasına ilişkin bir olgudur. Bireysel ve kurumsal aktörlerin eylemlerini kolaylaştıran sosyal sermaye, kendi işlevi ile tanımlanır (Coleman, 1988:98). Coleman'a göre sosyal sermaye, insanlar arasındaki ilişkilerde var olduğu için kamusal bir maldır. Bourdieu'de olduğu gibi Coleman'da da sosyal ağlar, kolektif sermayenin sürdürülebileceği ve güçlendirilebileceği araçlar olarak kabul edilmektedir (Bhandari ve Yasunobu, 2009:488).

Sosyal sermayenin önemli bir biçimi, sosyal ilişkilerde var olan bilgi potansiyelidir. Bilgi, eylem için bir temel sağlamada önemlidir. Beşerî sermaye bireyin edindiği bilgi ve beceri ile kendini gösterir. Fiziksel sermaye ise daha somuttur ve kendini maddi biçimde gösterir. Bunlara karşın, bireyler arasındaki ilişkilerdeki değişiklik yoluyla ortaya çıkan sosyal sermaye daha az somuttur (Coleman, 1988:98-104).

Bourdieu'den farklı olarak Coleman, sosyal sermayenin kolektivist yönünü vurgulamaktadır. Sosyal sermayeyi yalnızca birey açısından ele almayan Coleman, niceliksel ve niteliksel yoğunluğa sahip sosyal ilişkiler ağına işaret etmektedir. Buradaki niceliksel yoğunluk ilişki çokluğunu, niteliksel yoğunluk ise güçlü ilişkileri temsil etmektedir (Wojciechowska, 2022:711).

Aktörlerin belirli kaynaklar ve olaylar üzerindeki çıkarları üzerinde kontrole sahip olduğu bir rasyonel eylem teorisi ile ifade edilirse, o zaman sosyal sermaye bir aktörün kullanabileceği özel bir tür kaynak olur. Sosyal sermaye işlevi tarafından tanımlanır. Sosyal yapıların bazı yönlerinden oluşur ve sosyal yapı içindeki aktörlerin eylemlerini kolaylaştırırlar. Diğer sermaye biçimleri gibi, sosyal sermaye de üretkendir ve belirli amaçlara ulaşılmasını mümkün kılar. Fiziksel sermaye ve beşerî sermaye gibi, sosyal sermaye de tamamen değiştirilebilir nitelikte değildir. Yalnızca belirli eylemlere özgü olabilir. Belirli eylemleri kolaylaştırmada değerli olan sosyal sermaye biçimi, başkaları için yararsız ve hatta zararlı olabilir. Diğer sermaye biçimlerinden farklı olarak sosyal sermaye, aktörler arasındaki ilişkilerde gömülüdür (Coleman, 1988:98).

Coleman, sosyal sermaye ve beşerî sermaye arasındaki ilişkiyi incelemek için Amerika Birleşik Devletleri'ndeki devlet okulu öğrencilerinden oluşan bir örneklem üzerinde çalışmıştır. Birbirinden farklı aile yapılarının çocuklar için farklı düzeylerde sosyal sermaye oluşturduğu tezinden yola çıkmıştır. Coleman, sosyal sermayeyi altı faktöre ayırmıştır: ebeveynlerin evdeki varlığı (iki ebeveyn veya tek ebeveyn), mevcut çocuk sayısı, ebeveynlerin ve kardeşlerin farklı kombinasyonları, annenin çocuğun eğitiminden beklentisi, ailenin hareketliliği ve kiliseye devam. Sosyal sermaye yüksek olduğunda, yani evde her iki ebeveyn ve bir kardeş bulunduğunda, anne çocuğun üniversiteye gitmesini beklediğinde, aile hareketliliği az olduğunda ve dini bir bağlılık olduğunda, okul terk oranlarının düşük olduğunu keşfetmiştir (Wall vd., 1998:308).

Coleman açısından sosyal sermaye, yapılandırılmış bir bağlamda bir bireyin faaliyetini kolaylaştıran bir sosyal yapı modudur. Bununla birlikte, belirli bir toplumsal yapının sosyal sermayeyi temsil edip etmediği, işlevinin belirli bir eylemde yer alan bireye hizmet edip etmediğine bağlıdır (Rogo ve Baranovi, 2016:84). Sosyal sermayenin diğer sermaye türlerinden ayıran özelliği kamu yararı yönüdür. Sosyal sermayeyi üreten aktör veya aktörler, genellikle sosyal sermayeye gereğinden az yatırım yapılmasına yol açan bir gerçek olarak, sosyal sermayenin faydalarının sadece küçük bir kısmını elde ederler (Coleman, 1988:119).

Etkili normların güçlü bir sosyal sermaye biçimi oluşturabileceğini belirten Coleman çalışmalarında sosyal sermayeyi beşerî sermaye üretiminde bir girdi olarak ortaya koymaktadır (Coleman, 1988:104). Coleman'a göre sosyal sermaye, kişilerarası ağların toplamıdır (Dasgupta, 2005:13) ve aile ve mahalle özelliklerine göre eğitim başarısındaki göreceli performansını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşım, hiyerarşi ve gücü yeniden üretme alanı olarak Bourdieu'nün bakışından farklı bir yaklaşımdır (Fine, 2010:40).

Sosyal sermaye aktörlerde ya da üretim araçlarında mevcut bir kaynak değildir. Diğer sermaye türlerinden ayrılan sosyal sermaye, aktörler arasındaki ilişkilerde gömülü şekilde bulunur. Bireyler gibi tüzel kuruluşlar da aktör olabildiğinden, kurumsal aktörler arasındaki ilişkilerde de sosyal sermaye oluşabilir (Coleman, 1988:98).

Sosyal sermaye kişiler arasındaki ilişkilerde eylemi kolaylaştıran mübadele ile ortaya çıkar. Fiziksel sermaye gözlemlenebilir maddi formda somutlaştığı için elle tutulabilir niteliktedir. Beşerî sermaye bir birey tarafından edinilen beceri ve bilgide somutlaştığında fiziksel sermayeye göre daha az belirgin ve daha az elle tutulur kabul

edilmektedir. Sosyal sermaye ise aktörler arasındaki ilişkilerde mevcut olduğu için daha az elle tutulur niteliktedir. Fiziksel sermaye ve beşerî sermaye gibi sosyal sermaye de üretken faaliyeti kolaylaştırır. Yüksek düzeyde güvenilirliğin olduğu bir grup, güven düzeyi zayıf bir gruptan çok daha fazlasını başarabilir. Sosyal sermaye kavramının önemi sosyal yapının belirli yönlerinin işlevlerine göre tanımlamasında yatmaktadır. Kavramın tanımladığı işlev, sosyal yapı içerisinde aktörlerin amaçlarına ulaşmak için kullanabilecekleri kaynaklar olarak ifade edilir (Coleman, 1988:100-101).

Coleman'a (1988) göre sosyal sermaye sosyal yapının bir yönüdür ve bireylerin durumlarını iyileştirmelerini ve sosyal hedeflere ulaşmalarını kolaylaştıran bir araçtır ve hem bir topluluğun hem de bireylerin bir varlığıdır. Coleman (1988) araştırmasında öncelikle sosyal ilişkilere gömülü olan kaynakların bireysel olarak harekete geçirilmesine dikkat etmiştir. Sosyal sermayeyi niyetiyle değil işleviyle tanımlayan Coleman'a göre sosyal sermayenin genel yapısı şöyledir: Yapılardaki yükümlülükler, beklentiler ve güvenilirlik, bilgi kanalları ile normlar ve etkili yaptırımlar (Guðmundsson ve Mikiewicz, 2012:59). Aktörler arasındaki ilişkide, aktörlerden biri diğeri için bir şey yapar ve diğeri gelecekte buna karşılık vereceğine güvenirse, bu durum aktörlerde beklenti ve yükümlülük oluşturur (Coleman, 1988:102). Aktörler bu kaynakları hedeflerine ulaşmak için kullanabilirler. Diğer sermaye biçimlerinin aksine sosyal sermaye bireyler veya gruplar arasında takas edilemez. Sosyal sermaye, doğası gereği sosyaldır ve grup üyelerinin ortak eylemleriyle geliştirilir (Bhandari ve Yasunobu, 2009:488).

Sosyal sermaye kavramı, daha yansız bir kavram olan sosyal organizasyon kavramının yeterli gelmediği özel bir odaklanma sağlar. Çünkü kişinin dikkatini sosyal organizasyonun hedeflere ulaşmaya yardımcı olma değeri üzerine odaklar. Bu değerin ortaya çıkmasının başlıca yollarından biri, kamu mallarının, yani herhangi bir bireyin tek başına üretmesinin çıkarına olmadığı, ancak sağlandığı takdirde birçok kişinin yararına olan malların üretilmesini kolaylaştırmaktır. Sosyal normlar ve bunları uygulayan yaptırımlar bu tür kamu mallarına bir örnektir (Coleman, 1988:392).

Coleman'ın yaklaşımını tam olarak anlamak için, sosyal sermayenin kullanımını Coleman tarafından inşa edilen rasyonel seçim teorisinin bir parçası olarak görmek gerekir. Bu perspektiften bakıldığında bireyler, faydayı maksimize etmek için bilerek ve rasyonel bir şekilde hareket eden özgür aktörlerdir. Bireyler, bilgi kaynağı ve genel

eylem koşulları içinde hareket ettikleri yapısal özelliklerden etkilenmektedir (Guðmundsson ve Mikiewicz, 2012:59).

Sosyal sermayenin önemli bir formu da, sosyal ilişkilerde var olan bilgi potansiyelidir. Bilgi, eylem için bir temel sağlamada önemlidir. Ancak bilgi edinme maliyetlidir. Bilgi edinmenin bir yolu, başka amaçlar için sürdürülen sosyal ilişkilerin kullanılmasıdır (Coleman, 1988:104).

Etkili normlar güçlü bir sosyal sermaye biçimi oluşturabilir. Ancak bu sosyal sermaye, daha önce açıklanan biçimler gibi, yalnızca belirli eylemleri kolaylaştırmakla kalmaz; başkalarını kısıtlar. Özellikle önemli bir sosyal sermaye biçimi oluşturan bir kolektivite içindeki kuralcı bir norm, kişinin kişisel çıkarlarından vazgeçmesi ve kolektivitenin çıkarları doğrultusunda hareket etmesi gerektiği normudur (Coleman, 1988:104). Sosyal normları mümkün kılan sosyal yapılar ve onları zorlayan yaptırımlar, öncelikle onları meydana getirmek için çaba sarf etmesi gereken kişi veya kişilere fayda sağlamaz. Faydalar, böyle bir yapının parçası olan herkese uzanır (Coleman, 1988:389).

2.1.4.3. Putnam'ın Sosyal Sermaye Yaklaşımı

Coleman'ın hayatını kaybettiği ve Fukuyama'nın Coleman'ın çalışmasını detaylandırarak yayınladığı yıl, Putnam Tek Başına Bowling - Amerika'nın Azalan Sosyal Sermayesi başlıklı çalışması ile sosyal sermayeyi Amerikan sosyolojisinde önemli bir kavram haline getirmiştir. Putnam, Coleman'ın bu alanda yaptığı çalışmaları rehber edinerek, hem teorik hem de deneysel çalışmalar yapmıştır. Putnam çalışmalarında farklı olarak odağını sosyal hareketlilikten ve sosyal sermayenin sosyal ilişkilerinde bireysel olarak harekete geçirilmesinden, kolektif eylemi olanaklı kılan ve sosyal yapının bir parçasını oluşturan sosyal yaşamın özellikleriyle yola çıkmıştır (Guðmundsson ve Mikiewicz, 2012:60).

Bourdieu sosyal sermaye kavramını sosyal bilimlere kazandırarak büyük oranda itibar kazanmıştır. Ancak kavramı popüler hale getiren, akademik ve siyasal çevrelerde daha çok tartışılmasını sağlayan ve en çok savunuculuğunu yapan Putnam'dır (Lee vd., 2005:270; Field, 2008:40). Putnam açısından sosyal sermaye, sosyal ağların inşası ve sürdürülmesi ile karşılıklı yarar için koordinasyon ve iş birliğini kolaylaştırabilecek, insanları birbirine bağlayan sosyal tutkal niteliğindeki bir kaynaktır (Lee vd., 2005:270).

Bourdieu ve Coleman'ın çalışmalarının önemine rağmen, sosyal sermaye kavramı akademik düzlemde Putnam tarafından geliştirilmiştir. İtalyan toplumunu ve özellikle İtalya'daki bölgesel otoritelerin işleyişini ve belirli bölgelerde başarılı

olmalarının nedenlerini inceleyen Putnam, sosyal sermayenin, bir toplumun üyelerinin hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşmalarına yardımcı olan sosyal yaşam unsurlarından (ağlar, normlar ve güven) meydana geldiğini ortaya koymuştur (Wojciechowska, 2022:711-712; Dasgupta, 2005:2).

Putnam, toplumsal yarar için bir araya gelerek karşılıklı faydalar sağlamalarına ve sosyal kurumların daha verimli bir şekilde işlev göstermesine izin veren sivil toplumun norm ve ağları olarak tanımladığı (Murray, 2005:4) sosyal sermayeyi, sosyal ve topluluk ağları, sivil katılım, bireylerin bir topluluğa ait olma duygusunu ve topluluk içindeki diğerlerine karşı iş birliği, karşılıklılık ve güven normlarını içeren topluluk kimliği özellikleri ile kavramsallaştırmıştır (Morrow, 2001:38).

Gönüllü iş birliği, karşılıklılık normları ve sivil katılım ağları şeklinde önemli bir sosyal sermaye stokunu miras almış bir toplulukta, kolektif eylem ikilemlerinin ve bunların doğurduğu kendi kendini yenilgiye uğratan fırsatçılığın üstesinden gelmek daha kolay olmaktadır (Putnam, 1993:167). Sosyal sermaye, sosyal filozof Albert O. Hirschman'ın ahlaki kaynak olarak adlandırdığı, yani kullanıldıkça azalmak yerine artan ve fiziksel sermayenin aksine kullanılmadığı takdirde tükenen bir kaynaktır. Güven, normlar ve ağlar gibi sosyal sermaye stokları, kendi kendini güçlendirme eğilimindedir. Geleneksel sermayede olduğu gibi, sosyal sermayeye sahip olanlar daha fazlasını biriktirme eğilimindedir (Putnam, 1993:38).

Geleneksel sermayenin aksine, sosyal sermaye bir kamu malıdır, yani ondan yararlananların özel mülkü değildir. Temiz havadan güvenli sokaklara kadar diğer kamu malları gibi sosyal sermaye de özel aktörler tarafından yeterince sağlanamama eğilimindedir. Bu da sosyal sermayenin genellikle diğer sosyal faaliyetlerin bir yan ürünü olması gerektiği anlamına gelir. Sosyal sermaye tipik olarak bir sosyal ortamdan diğerine aktarılabilen ağlar, normlar ve güvenden oluşur (Putnam, 1993:38).

Putnam (1995), İtalya'nın farklı bölgelerinde 20 yıllık yarı deneysel çalışmalarının sonucunda sivil katılım ağları ve normların hükümetin performansını güçlü bir şekilde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Seçmen katılımı, gazete okurluğu, koro topluluklarına ve futbol kulüplerine üyelikleri bölgenin ayırt edici özellikleri olarak vurgulayan Putnam, örgütlü karşılıklılık ve sivil dayanışma ağlarının, sosyoekonomik modernleşmenin bir sonucu olmaktan öte onun bir ön koşulu olduğunu ortaya koymuştur. Putnam'a göre topluluklar nesnel bir gerçekliğe sahiptir ve tutarlı varlıklardır. Onları oluşturan bireylerin çıkarları ve kaynaklarının ötesinde, aralarında

sosyal sermayenin de bulunduğu kendi çıkarları ve kendi kaynakları vardır (Lee vd., 2005:270).

Putnam da Coleman gibi topluluklar içinde genel güven önemini vurgulamıştır. Ancak daha sonra güvenin pasif olabileceğine, karşılıklılığın ise aktif eylemleri vurguladığına dikkat çekerek karşılıklılık terimini kullanmayı seçmiştir. Putnam için karşılıklılık sadece iki taraflı değil, sosyal sermayenin temelini oluşturan genelleştirilmiş karşılıklılıktır (Guðmundsson ve Mikiewicz, 2012:63). Sosyal sermayenin ana fikri, ağların ve karşılıklılık normlarının bir değere sahip olmasında yatar (Putnam, 2001:41).

Putnam'a göre, sosyal organizasyonun iş birliğine dayalı eylemleri geliştiren güven, normlar ve ağları içeren bir yönü olarak sosyal sermaye, uzun vadede varlığını sürdürmekte ve uygun koşullar altında kendini yinelemektedir. Sosyal sermaye kullanıldıkça artma, kullanılmadıkça azalma eğilimi göstermektedir (Wall vd., 1998:311).

Sosyal sermaye stoku yüksek topluluklarda hayat diğer topluluklara göre daha kolaydır. Sivil katılım ağları, genelleştirilmiş karşılıklılık normlarını besler ve sosyal güvenin ortaya çıkmasını teşvik eder. Bu tür ağlar koordinasyonu ve iletişimi kolaylaştırarak itibarı artırır ve böylece toplu eylemsizlik sorunlarının çözülmesine yardımcı olur. Yüksek yoğunluklu etkileşim ağları topluluk üyelerinin benlik duygusunu biz olma duygusuna dönüştürür. Biz duygusu ortak eylemi kolaylaştırır ve hızlandırır (Putnam, 1995:66).

Güven, normlar ve ağlar sosyal sermayenin unsurlarıdır. Geleneksel sermaye özel maldır ancak sosyal sermaye kamu malıdır. Bireylerden oluşan toplumsal yapının bir özelliği olarak sosyal sermaye, ondan yararlanan hiç kimsenin özel mülkiyetinde değildir. Tüm kamu malları gibi sosyal sermaye de yeterince değerlendirilmeme eğilimindedir. Sosyal sermaye, diğer sermaye biçimlerinden farklı olarak, ortak sosyal eylemlerin bir yan ürünü olarak üretilebilir. Sivil katılım ağları, sosyal sermayenin temel bir biçimidir. Bir toplulukta bu tür ağlar ne kadar yoğunsa, vatandaşlarının karşılıklı yarar için iş birliği yapabilme olasılığı o kadar yüksektir (Putnam, 1993:170-173). Putnam'a göre güven ve ağların gelişmesi durumunda bireylerin, firmaların ve ulusların zenginleşme olasılığı daha yükselir (Field, 2008:79).

Genelleştirilmiş karşılıklılık normunun, yoğun sosyal alışveriş ağlarıyla ilişkili olması muhtemeldir. Bireylerin güvenin istismar edilmeyeceğinden, karşılık

bulacağından emin oldukları topluluklarda mübadelenin ortaya çıkması daha olasıdır. Tersine, bir süre boyunca tekrarlanan mübadele, genelleştirilmiş bir karşılıklılık normunun gelişimini teşvik etme eğilimindedir. Ayrıca belirli türden sosyal ağlar kolektif eylem çelişkilerinin çözümünü kolaylaştırır (Putnam, 1993:172).

Putnam, Woolcock'un bağ kuran ve köprü kuran sosyal sermaye türleri yaklaşımını kabul etmiş ve izlemiştir (Filed, 2008:59). Putnam'a göre bağ kuran sosyal sermaye içe dönük ve homojendir. Düşünsel yapısı birbirine yakın bireyler arasındaki bağlantıları ifade eder. Köprü kuran sosyal sermaye ise heterojendir dışa dönük ve farklı sosyal yapılarıdaki bireyler arasındaki açık ağlardır. Farklı düşünen veya birbirinden nispeten daha uzak bağlantılarda gerçekleşir (Carroll ve Stanfield, 2003: 399; Patulny ve Svendsen, 2007:33).

Putnam'a göre sosyal sermaye, ağlar, normlar ve güven gibi sosyal örgütlerin karşılıklı fayda için eylem ve iş birliğini kolaylaştıran özellikleri anlamına gelmektedir. Yeterli düzeyde sosyal sermaye stokuna sahip bir topluluklarda bireyleri birlikte hareket etmesi ve ortak hedefler için eylem birliği yapması daha kolaydır (Portes, 1998:18). Güven, sosyal sermayenin önemli bir bileşenidir ve iş birliğini destekleyici bir unsurdur. Bir gruptaki güven düzeyi ne kadar yüksekse, ortak eylem ve iş birliği ihtimali de o derecede artar. Bunun terside doğrudur. İşbirliği de güveni doğurur (Putnam, 1993:170-171).

Güven, normlar ve ağlar gibi sosyal sermaye unsurları, kendi kendini güçlendirme ve birikimli olma eğilimindedir. Toplumlarda erdemli çemberler yüksek düzeyde iş birliği, güven, karşılıklılık, sivil katılım ve kolektif refahın olduğu sosyal dengelerle sonuçlanır (Putnam, 1993:177).

2.1.5. Örgütsel Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye kavramı örgüt çalışmalarında da hızla yayılmaktadır ve örgüt araştırmacıları için önemli bir konu başlığı haline gelmiştir. Bu alanda yapılan araştırmalar, sosyal sermayenin örgüt düzeyinde aktörlerin göreceli başarısını etkileyen güçlü bir faktör olduğunu göstermektedir (Adler ve Kwon, 2002:17). Yalnızca bireysel hedeflerin gerçekleştirilmesine değil, aynı zamanda örgütün kolektif hedeflerine de ulaşılmasında da katkısı olan örgütsel sosyal sermaye (Rogo ve Baranovi, 2016: 85), tipik olarak örgüt içindeki bireylerin kolektif fayda elde etme kabiliyeti olarak açıklanmaktadır. Genellikle ağ kurma ve güven gibi unsurlar örgütsel sosyal sermayenin karakterize edilmesinde sıklıkla kullanılmaktadır (Hasle vd., 2007:1).

Sosyal sermaye sosyolojik ve ekonomik perspektifleri birleştirerek, ekonomik gelişmenin daha zengin ve daha iyi açıklamalarını sağlama potansiyeli sunmaktadır. Bu potansiyelin önemli bir yönü, bireyler, örgütler ve topluluklar arasındaki sosyal etkileşimlerin doğası ve kapsamının ekonomik performansı şekillendirdiğini göstermesidir (Woolcock ve Narayan, 2000:242).

Sosyal sermaye analiz düzeyine göre, ulusal, topluluk, örgüt ve birey düzeyinde incelenmiştir (Fukuyama, 1995; Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Putnam, 1993; Portes ve Sensenbrenner, 1993). Yapılan çalışmalarında sosyal sermaye toplum ve birey düzeyinde daha yoğun ilgi görürken, örgütsel düzeydeki çalışmalara nispeten daha az ilgi gösterilmiştir (Pastoriza vd., 2008:331, Westlund, 2006:4, Öğüt ve Erbil, 2009:81, Gerni, 2013:93). Sosyal sermaye örgütsel düzeyde Nahapiet ve Ghoshal (1998) ile Tsai ve Ghoshal (1998) tarafından geniş bir şekilde ele alınmıştır. Örgütsel temelde sosyal sermayenin örgüte birçok açıdan değer katacağı çok boyutlu bir şekilde incelenmiştir.

Koka ve Prescott (2002:798-800) sosyal sermayeyi bilgi hacmi, bilgi çeşitliliği ve bilgi zenginliği olmak üzere üç boyutta incelemeyi önermiştir. Bilgi hacmi boyutu, bir firmanın ağları sayesinde erişebileceği ve edinebileceği bilginin miktarını vurgulamaktadır. Bilgi eşitliliği boyutu, bir firmanın ilişkileri aracılığıyla erişebileceği bilginin çeşitliliğini ve kısmen de miktarını açıklamaktadır. Sosyal sermayenin bilgi zenginliği boyutu, bir firmanın ilişkileri vasıtasıyla ulaşabileceği bilginin niteliğini ve kalitesidir.

Genel olarak sosyal sermaye teorisi, sosyal bağlar ve ilişkilerden elde edilen fayda ve maliyetleri araştırmaktadır. Örgütsel sosyal sermaye, firmayı ve performansını etkileyen ağlar ve bağlar gibi sosyal yapılar ve bunlarla ilişkili normlar ve değerlerle ilgilidir. Bir firmanın i sosyal sermayesi, firmanın çalışanları arasındaki ilişkilere gömölüdür (Chisholm ve Nielsen, 2009:7).

Kabul gören bakış açısıyla, bireylerin problemlerini çözmek için yararlanabilecekleri güven, norm ve sosyal ağ stokları olarak kavramsallaştırılan sosyal sermaye; temel anlamda ekonomik alana yönelik olmasa da, aktörlerin ekonomik hedeflerine ulaşma davranışları için motivasyon kaynağı olan eylemsel beklentiler olarak ifade edilmektedir (Portes ve Sensenbrenner, 1993:1323; Milana ve Maldaon, 2015:133). Örgütsel düzeyde sosyal sermaye, genel olarak güven, bireyin iş arkadaşları ile olan iletişim ve etkileşimi, örgütsel normlara göre hareket etme ve bu normlara uymayanları cezalandırma isteği anlamını taşımaktadır (Bowles ve Gintis, 2002:419).

Bireylerin iş hayatına katılmaları, iş ortamında diğer bireylerle bağ kurma ve etkileşim içine girme ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. İşyerleri, bireyler için zamanın büyük kısmını harcadıkları sosyal alanlardır. Dolayısıyla, bireyin bu çalıştığı alanda kurduğu sosyal bağlar sosyal sermaye üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Seliverstova vd., 2018:559). İletişim ekonominin önemli bir özelliğidir. İletişim ve ekonomik sonuçlar arasındaki ilişkiyi açıklama sorununu çözmek için eksik ve gerekli olan açıklayıcı bir kavrama ihtiyaç vardır. Örgütsel düzeyde sosyal sermaye böyle bir kavrama denk gelmektedir (Hazleton ve Kennan, 2000:81). Sosyal sermaye, bir firmanın uzun vadede belirlediği hedeflerine ulaşması için kritik önem taşıyan bireysel ağların veya ağların bileşiminin türevi olan soyut kaynaklardır (Khan vd., 2020:1879).

Sosyal sermaye, uzun ömürlü bir varlık olması ve diğer kaynakların ona yatırılabilmesi nedeniyle firmalar için başka bir sermaye biçimi olarak kabul edilmektedir. Bilgiye, güce ve dayanışmaya erişim sağlayarak bireylere ve örgütlere fayda sağlamaktadır. İşlem maliyetlerinde azalma gibi ekonomik faydaların gerçekleştirilmesinde diğer kaynakları ikame edep veya tamamlayabilmektedir. Sosyal sermayenin doğasında bulunan normlar, yükümlülükler ve güven, fırsatçı davranışları azaltmaya yardımcı olabilir ve böylece bu tür davranışları izlemek için harcanan zaman ve paradan tasarruf sağlayabilir (Balijepally vd., 2004:1586).

Bireylerin ve grupların eylemleri, özellikle belirli sosyal ağlara üyelikleri ve bu ağlardaki diğer bireylerle olan doğrudan ve dolaylı bağlantıları sayesinde önemli ölçüde kolaylaşır ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde bir araç olarak kabul edilmektedir. Literatür, örgüt sosyal sosyal sermayenin önemini inovasyon kabiliyetlerinin geliştirilmesinde kilit bir varlık olarak kabul etmekte ve bunu şu şekilde tanımlamaktadır: üyeleri arasında iş birliği, bilgi paylaşımı ve iletişim için kurulan ilişkilere dayalı olarak oluşan kurumsal değerlerle kolektif faaliyetleri koordine etmek (Sanchez-Famoso vd., 2014:950). Sosyal ilişkiler, normlar ve güveni kapsayan sosyal sermaye, örgütsel düzeyde bilgi alışverişini kolaylaştırarak belirsizliği ve örgütsel gürültüyü azaltabilir. Koordinasyon ve etkileşimi güçlendirerek, firma performansının ve verimliliğin artmasına katkı sunabilir.

Firma yöneticileri, çalışanların birbirini tanınması ve güvenmesi durumunda işlerin daha verimli olacağı ve daha hızlı sonuçlanacağı konusunda hem fikirdir. . Firma çalışanları daha etkin ve güçlü bir öğrenme ile daha üretken olabilirler. Buna bağlı olarak da daha yüksek performans gösterebilirler (Prusak ve Cohen, 2005:86). Ortak

değerleri, normları ve prensipleri benimseyen, güveni ileri seviyede tesis etmiş aynı amaca sahip gruplar, yalnız hareket eden bireylerden daha güçlü ve daha verimlidir olabilirler (Wojciechowska, 2022:710).

Bireylerin sürekli bir arada ve etkileşim halinde olmaları örgütsel düzeyde sosyal sermayenin gelişmesine destek olmaktadır. Bu gelişim firma performansının artmasında önemli avantaj kaynağı olarak kabul edilmektedir (Milana ve Maldaon, 2015:134). Yüksek teknoloji olmayan ortamlarda bile, sosyal sermaye genellikle tamamen resmî koordinasyon tekniklerinden daha fazla verimliliğe yol açabilir. Firmaları oldukça merkezi, bürokratik bir şekilde organize eden Klasik Taylorizm, hiyerarşik emir komuta zincirlerinde yukarı ve aşağı hareket ederken kararlar ertelendiği ve bilgiler çarpıtıldığı için verimsizlik üretebilmektedir. Pek çok üretim tesisinde Taylorizm'in yerini aslında sorumluluğu fabrika tabanına kadar indiren çok daha yassı örgütsel yapılar almaktadır. Lokal bilgi kaynaklarına çok daha yakın olan çalışanlar, herhangi bir hiyerarşik yapıya yönlendirilmeden kendi başlarına karar verme yetkisine sahiptir. Bu yapıların verimli olabilmesi ve büyük kazanımlara yol açabilmesi çoğunlukla iş gücünün sosyal sermayesine bağlıdır (Fukuyama, 2001:10). Örgütsel sosyal sermaye, rekabetçi iş ortamında başarının ve firma performansını nihai ve kararlı belirleyicisi niteliğindedir (Burt, 1992:9).

Bireylerin ve grupların eylemleri, belirli sosyal ağlara üyelikleri, özellikle de bu ağlardaki diğer bireylerle olan doğrudan ve dolaylı bağlantıları sayesinde büyük ölçüde kolaylaşmaktadır. Bireylerin bir ağa dahil olması çok sayıda insandan destek almaları anlamına gelebilir. Bu nedenle bireyler ağlardan gelen destek ile daha yüksek performans gösterebilmektedir (Milana ve Maldaon, 2015:134). Fiziksel ve beşerî varlıklar firmanın üretim kabiliyetlerini tanımlarken, firma içindeki ve dışındaki ilişkiler ise firmanın sosyal sermayesi olarak kabul edilmektedir (Burt, 1992:9).

Araştırmacılar, sosyal ağların ekonomik performansı artırdığına ilişkin dört yaklaşım ortaya koymaktadır (Skidmore, 2001:59):

- Artan sosyal güven seviyeleri ve güçlü genelleştirilmiş karşılıklı ilişkileri işlem maliyetlerini azaltmaktadır.
- Sosyal ağlar, üyelere zor zamanlarda destek kaynakları sağlayarak riski azaltmaktadır. Grubun genel olarak daha yüksek düzeyde inovasyon için risk almasına olanak tanımaktadır.

- Sosyal ağlar, üyeler arasında bilginin ve yeniliğin hızla yayılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu sayede kârlı işlemleri engelleyebilecek bilgi asimetritlerinin önüne geçilmektedir.
- Sosyal ağlar, üyelerin kolektif eylem sorunlarını daha kolay çözmelerine olanak tanımaktadır.

Örgütlerdeki güven ve paylaşılan değerlerdeki farklılığın meydana gelmesi, örgütteki sosyal sermaye düzeyini doğrudan etkilemektedir. Bireyler arasındaki güvenin artması daha güçlü ve sürdürülebilir bir sosyal sermaye profili ortaya çıkarabilir. Bunun terside doğrudur. Değerlerin ve normların istikrarsız bir şekilde dalgalanması ve benimsenme düzeyinin azalması güvensizliğe yol açarak sosyal sermayenin azalmasına sebep olabilmektedir (Fu, 2004:23).

Sosyal sermaye teorisinde kavramın boyutları üzerinde durulmuştur. Eyleme dönük, yani davranışsal bileşen yapısal sosyal sermaye, algıya dönük bileşen ise bilişsel sosyal sermaye olarak tanımlanmıştır. Güven bilişsel sosyal sermayeye örnek teşkil ederken, katılım yapısal sosyal sermayeye örnek verilebilir. Bireyin içinde yer aldığı gruptaki diğer bireylerle etkileşim içinde olması bağlayıcı sosyal sermaye olarak adlandırılır. Bireyin grup dışındaki bireylerle bağlantı ve etkileşimi ile oluşan sosyal sermayeye köprü kurucu sosyal sermaye denir. Bir topluluk aracılığıyla oluşan sosyal sermaye ise bağlayıcı sosyal sermaye olarak ifade edilir (De Silva vd., 2005:619). Örgütsel sosyal sermaye, örgüt içindeki sosyal ilişkilerin gücünü ifade eden, üyelerin kolektif hedeflere odaklanmaları ve karşılıklı birbirlerine duydukları güven düzeyi ile ortaya çıkan nitelikli bir kaynaktır.

Örgütlerde sosyal sermayenin oluşması süreci beşerî sermaye oluşumu sürecinden çok farklı değildir. Beşerî sermaye oluşumunda olduğu gibi sosyal sermaye içinde kurumsal altyapıya yatırım yapılarak, eğitime önem verilmelidir. Farklı olarak sosyal sermayenin geliştirilmesi için normların ve örgütsel değerlerin etkin iletişim yoluyla benimsenmesinin sağlanması gerekmektedir. Bunu sağlamak da güçlü bir liderlikle mümkün olabilir (Fukuyama, 2002:34). Örgütsel yapı içindeki bireylerin ortak projeler için iş birliği yapan küçük gruplar kurma yeteneği, sosyal sermayenin merkezinde yer alır (Paldam, 2000:632).

Sosyal sermayenin örgütsel düzeyde etkili şekilde varlığı, işlem maliyetlerinin düşürülmesinde anahtar bir rol oynamaktadır. Ortak hedeflere ulaşmak için koordineli eylemi kolaylaştırarak örgütsel bağlılığı artırmakta, örgütsel vatandaşlık davranışını

olumlu yönde geliştirmektedir. Ancak ekonomik sermaye gibi sosyal sermaye de düzenli olarak yenilenip güçlendirilmediği sürece yok olma eğilimi taşımaktadır (Fukuyama, 1995:94).

Ekonomik yaşamda beşerî ve entelektüel sermaye tek başına yeterli değildir. Çağdaş ekonomik modeller bilgi odaklı olduklarından ilişkisel düzeyde sosyal sermaye ile yakından ilgili oldukları vurgulanmaktadır (Bartkus ve Davis, 2009:215). Örgütsel sosyal sermaye, örgüt üyelerinin ortak vizyon ve amaçlarına dönük iş birliği ve karşılıklı güveni artırarak, yüksek performanslı eylemleri kolaylaştıran ve hem bireyler için hem de örgütün kendisi için değer yaratan örgüt içindeki sosyal ağların ve ilişkilerin niteliğini yansıtan bir kaynaktır. Diğer bir ifadeyle, örgüte üye bireylerin sosyal bağlarının kolektif niteliğidir (Leana ve Van Buren, 1999:538). Örgütsel sosyal sermayenin iş birliği, dayanışma, güven ve fırsatçılık gibi çeşitli örgütsel kaygıları açıklayan güçlü bir faktör olduğu ortaya çıkarılmıştır (Pastoriza vd., 2008:329).

Sosyal sermayeye ilişkin yapılan araştırmalar, sosyal sermayenin verimliliği çeşitli vasıtalarla artırdığına ilişkin bir dizi görüş belirtilmiştir. Bu vasıtalardan bazıları şunlardır: bilgi paylaşımı, grup kimliği ve açık koordinasyon (Durlauf ve Fafchamps, 2004:17). Bunun yanı sıra örgütsel sosyal sermaye alanındaki literatür, sosyal ağların yenilikleri yaymada, işlem maliyetlerini düşürmede ve ortak amaca yönelik eylemi teşvik etmede oynadığı role vurgu yapmaktadır (Barr, 1998:1).

Bir firmanın sosyal ağlarının iki kaynağı olduğu söylenebilir: Birincisi, işletmenin temel misyonuna uygun olarak farklı seviyelerdeki yöneticiler tarafından bilinçli, resmî yatırım kararları alınmasıdır. İkincisi başlangıçta ekonomik bağlantılar üzerinden birbirine bağlı olan bireyler tarafından kendi istekleriyle etkileşim kurma temelinde, spontane, gayriresmî yatırım kararları alınması şeklindedir (Westlund, 2006:4-6).

Çalışanların ortak hedefi ve paylaşılan güven örgütsel sosyal sermayenin iki temel bileşenini oluşturmaktadır (Pastoriza, vd., 2008:331). Ortak hedef örgüt üyelerinin bireysel çıkarlarını grubun ortak hedeflerine tabi kılma eğilimi ve isteğidir (Leana ve Van Buren, 1999:541). İkinci bileşen paylaşılan güvendir. Yüksek düzeyde sosyal sermayeye sahip olan bir örgüt güven endeksi yüksek örgüt olarak karakterize edilmektedir (Pastoriza vd., 2008:331). Örgüt içindeki sosyal ilişkilerin karakterini yansıtan örgütsel sosyal sermaye (Arregle vd., 2007: 77) önem derecesi yüksek bir kaynak olarak kabul edilmektedir.

Bilgi temelli firma teorileri, organizasyonları bilginin yaratılması ve aktarılmasında hız ve verimlilik konusunda uzmanlaşmış sosyal bir topluluk ifade etmektedir (Kogut ve Zander, 1996:503). Bilgi temelli teori, bilginin ortaya çıkarılmasının ve işlevsel bir şekilde yayılmasının gerçekleşmesi için örgüte mensup üyeler arasında olumlu ilişkilerin varlığını güçlü bir şekilde öne sürmektedir. Örgüt üyeleri arasındaki iş birliği ve iyi niyetli tutum, örgütleri ağırlaşmış bürokratik süreçlere bağımlılıktan kurtarabilir ve işlem maliyetlerini azaltabilir. Bunlar örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin doğasında var olan sosyal sermayenin yarattığı sonuçlar olarak kabul görmektedir (Andrews, 2010:583).

Örgütsel sosyal sermaye üyeler arasında daha iyi iletişim sağlayarak kolektif eylemleri kolaylaştırmakta, entelektüel sermaye kullanımını ve stokunu güçlendirmekte, tarafların kaynaklara erişimini kolaylaştırmaktadır (Leana ve Pil, 2006:353). Başarı için beşerî sermaye tartışmasız şekilde gereklidir. Ancak sosyal sermayenin sunduğu fırsatlar olmadan beşerî sermaye tek başına işe yaramayacağı bilinmektedir (Burt, 1997:339). Örgütsel düzeyde sosyal sermaye ortak eylemleri kolaylaştıran bilgileri sağlama yeteneğine sahiptir (Coleman, 1988:104).

Yüksek düzeyde güvenilirliğin olduğu bir firma, güven düzeyi zayıf bir firmadan daha yüksek performans gösterebilir, örgütsel sosyal sermaye düzeyi yöneticinin örgüt içi ve örgüt dışı fırsatları analiz etme ve eylemleri planlama becerisini artırabilir. Sosyal sermayesi yüksek yöneticiler, beşerî sermayelerinden daha fazla getiri sağlayabilir (Burt, 1997:339).

Sosyal sermaye örgütlerin amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdikleri eylemlerin verimliliğini artırmaktadır. Sosyal ilişki ağları sayesinde bilgi paylaşımı ve yayılımının verimliliği artmakta, bireyler arasındaki yüksek güven düzeyini oluşturarak fırsatçılık olasılığını azaltmaktadır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:245). Örgütsel sosyal sermaye ortak amaç birliğini, bilgi paylaşımının kolaylaşmasını, örgüt için değerli olan bilginin korunmasını, inovasyon yeteneğinin gelişmesini, işlem maliyetlerinin düşürülmesini sağlamaktadır (Öğüt ve Erbil, 2009: 86-88). Örgütsel sosyal sermayenin, bir örgütün dış kaynakları erişimi ve iç kaynakların koordinasyonu açısından önemli rolü olduğu kabul edilmektedir (Arregle vd., 2007:77).

2.1.6. Örgütsel Sosyal Sermayenin Boyutları

Örgütsel açıdan sosyal sermaye içsel ve dışsal olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmıştır (Adler ve Kwon, 2002; Weslund, 2006). Örgüt üyelerini birbirine bağlayan ağların yarattığı, kolektif bütünlüğe yarar sağlayan, örgütsel etkileri güçlendiren, bireyler arasındaki iş birliğini kolaylaştıran davranış reflekslerine dayanan değer içsel sosyal sermaye olarak tanımlanmaktadır (Bai vd., 2020:3; Sanchez-Famoso vd., 2020:33; Gerni, 2013:95).

İçsel sosyal sermaye yaklaşımı, örgüte mensup aktörlerin kendi içinde bir ağ oluşturduğu, bu ağların kendine münhasır sosyal sermaye oluşumunu sağladığını ve aktörlerin bundan istifade ettiği fikrine dayanmaktadır. Bu nedenle örgütsel sosyal sermaye çalışmaları, örgüt aktörleri arasındaki ağlardan doğan içsel sosyal sermaye alanında yoğunlaşmaktadır (Gerni, 2013:97).

Dışsal sosyal sermaye, örgüt dışındaki aktörlerle olan etkileşim ve bu etkileşimden doğan değer olarak ifade edilmektedir. İçsel sosyal sermaye örgüt içindeki bireylerin arasındaki bağlar ve etkileşimlerden oluşurken, dışsal sosyal sermaye, örgütü çok daha geniş bir ekosistem içinde gören ve örgütün bu dış ekosistemdeki paydaşlar ve diğerleri ile olan etkileşimden oluşmaktadır (Gerni, 2013: 95-96).

Adler ve Kwon (2002) sosyal sermaye çeşitlerini tanımlarken bu alanda araştırma yapmış farklı yazarların yaklaşımlarını gruplandırmışlardır. Gruplandırmayı içsel sosyal sermaye, dışsal sosyal sermaye ve ikisini kapsayacak şekilde yapmışlardır. Ancak genel kabul gören gruplandırma içsel ve dışsal sosyal sermaye şeklindedir.

Sosyal ağlardaki gömülü kaynakların eylemlerin sonuçlarını neden artırdığına dair dört unsur öne sürülebilir: Kolaylaşan bilgi akışı, aktörlerin ilgilendiren kararlarda oynadığı kritik rol, sosyal kimlik olarak algılanması ve sosyal ilişkilerin tanınmayı kolaylaştırması. Bu unsurlar sosyal sermayenin neden ekonomik veya beşerî sermaye ile açıklanmayan araçsal ve dışavurumcu eylemlerde işe yaradığını açıklayabilir (Lin, 2001:20).

Putnam ve Helliwell (1995:305) sosyal sermayenin hangi boyutlarının örgütsel performansa etki ettiğini araştırmanın önemli bir konu olduğunu belirtmiştir. Örgütsel düzeyde sosyal sermayenin boyutlarını analiz etmek için kavramsal bir çerçeve geliştiren Nahapiet ve Ghoshal (1998); sosyal sermayenin bir birey veya grup tarafından sahip olunan ilişkiler ağına gömülü ve bu ağ aracılığıyla elde edilebilen gerçek ve

potansiyel kaynakların toplamı olarak ifade etmiştir. Yazarlara göre örgütsel sosyal sermayenin üç içsel boyutu vardır. Bunlar yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutlardır.

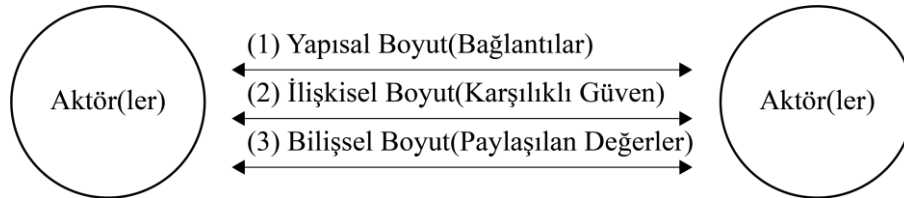
Tablo 5. Örgütsel Sosyal Sermayenin Boyutları ve Bileşenleri

Örgütsel Sosyal Sermayenin Boyutları	Boyutların Bileşenleri
(1) Yapısal Boyut	Ağ Bağları Ağ Yapıları Uygun Organizasyonel Yapı
(2) İlişkisel Boyut	Güven Normlar Yükümlülükler Özdeşleşme
(3) Bilişsel Boyut	Paylaşılan Dil ve Kodlar Paylaşılan Hikâyeler

Kaynak: Nahapiet ve Ghoshal, 1998

Her türlü bilgi ve diğer sermaye türlerinin mübadelesi aradaki bağlarla sağlanır. Örgütler arası bağlar iki nedenden dolayı sosyal sermayeyi temsil etmektedir. Birincisi, bu ağlar bilgi kanallarıdır. Bu ağlar sayesinde örgütlerde bilgi akışı kolaylaşmakta ve girişimcilik ruhu canlanmaktadır. İkincisi, örgütler arası etkileşimler, karşılıklılık ve eşitlik normlarına dayanan yükümlülük ve beklentiler oluşturmaktadır (Koka ve Prescott, 2002: 795). Tedarikçi ilişkileri, stratejik iş birlikleri ve diğer ortak hareket ve iş birliği platformlarına üyelikler bunlara örnek teşkil etmektedir.

Putnam (1995:72), sosyal sermayenin tek boyutlu bir kavram olmadığını, bu alanda daha fazla araştırma yapılmasını gerektiğini ve özellikle sosyal sermayenin boyutlarına odaklanan araştırmalara ağırlık verilmesini önermiştir. Nahapiet ve Ghoshal (1998), Granovetter'in (1992) yapısal ve ilişkisel gömülülük yaklaşımından faydalanarak örgütsel sosyal sermayenin yapısal ve ilişkisel boyutlarını ve aralarındaki farkı ortaya koymuştur.



Şekil 1. Örgütsel Sosyal Sermayenin Boyutları

Kaynak: Nahapiet ve Ghoshal, 1998

2.1.6.1. Örgütsel Sosyal Sermayenin Yapısal Boyutu

Nahapiet ve Ghoshal (1998) tarafından formüle edilen sosyal sermayenin yapısal boyutu, ağın üyeleri arasındaki bağlantıların modelini tanımlamaktadır. Yapısal boyut Coleman (1988) ve Granovetter'in (1985) yapısal gömülülük yaklaşımıyla yakından ilişkilidir (Lindstrand vd., 2011:197). Sosyal sermayenin yapısal boyutu, örgütteki ilişki modeliyle alakalıdır ve örgüt üyelerinin birbirlerini ne kadar tanıdığı ve karşılıklı ne düzeyde birbirleri ile bağlantılı olduğu (Bolino vd., 2002:506; Inkpen ve Tsang, 2005:152) kiminle bilgi paylaştığı (Khan vd., 2020:1879) ile ilgilidir.

Sosyal sermayenin aktörün içinde bulunduğu sosyal yapıda yattığını düşünen Bourdieu'den (1986) yola çıkan araştırmacılar, bireylerin ve grupların başarısının sosyal ağlardaki diğer aktörlerle olan bağlantıları sayesinde nasıl büyük ölçüde kolaylaştırılabileceğini öne sürmek için ağlara (örneğin ağ yapısı, pozisyon, kompozisyon vb.) odaklanmıştır (Nordstrom ve Steier, 2015:804).

Sosyal sermayenin yapısal boyutu, örgüt içinde bireyler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesinde temel bir yapı oluşturmaktadır. Yapısal sosyal sermaye ağ bağları, ağ yapılandırması ve uygun organizasyondan oluşur ve hem örgüt içindeki hem örgüt dışındaki kaynaklara erişim sağlamaktadır. Bunun yanı sıra örgütteki bilginin yayılımını kolaylaştırmaktadır (Mahajan ve Benson, 2013:725). Sosyal sermayenin yapısal boyutu, kolektif bir ağın üyeleri arasındaki bağlarının gücünü ifade etmektedir (Khan vd., 2020:1879).

Yapısal boyutun temel önermesi, ilişkilerdeki hacim ve çeşitliliğin daha fazla kaynağa erişimde kilit özellikler olduğu ve bunun da daha iyi performanslar elde etmek için kullanılabileceğidir (Oliveria, 2013:214). Yapısal boyut, ağ yapılandırmaları, gönüllü kuruluşlara katılım ve resmî ağ bağları gibi aktörler arasındaki resmileştirilmiş bağlantı modelini ifade etmektedir. Aktörler arasındaki sosyal etkileşimin kapsamı bu boyutun önemli bir yönüdür (Bartkus ve Davis, 2009:277).

Sosyal sermayeye ilişkin tanımların ağırlıklı kısmı sosyal ağlar, karşılıklılık normları ve güven bileşenleri üzerine inşa edilmiştir. Sosyal ağlar, sosyal sermayenin yapısal boyutu olarak görülebilir. Bu ağlara katılım aktörün davranışsal özelliği karakterize etmektedir (Ferlander, 2007:116).

Sosyal sermayenin yapısal boyutu, firmanın dış ve iç ilişkileri konsolide etme etkisine sahiptir. Birincil olarak tedarikçilerle ilişkileri güçlendirerek malzeme ve hizmet alım ve garanti sürelerini optimize edebilir. İkincisi, müşterilerin beklentilerini

anlamayı kolaylaştırır ve onların istek ve ihtiyaçlarına cevap vermeyi kolaylaştırır. Bu da müşterinin memnuniyetini ve sadakatini beraberinde getirir. Üçüncüsü, rakiplerle ilişkiler sayesinde çevresel belirsizliğin etkisi azaltarak, pazardaki yeni gelişmeler ve yükselen trendler hakkında bilgi sahibi olunabilir. Son olarak, toplumsal dinamiklerle kurulan yakın ilişkiler ile firmanın itibarı güçlendirilebilir. Bu sayede daha fazla müşteriye ulaşılabilir, tedarikçilerin güveni kazanılabilir ve insanların çalışmayı tercih edeceği firma haline gelinebilir (Zhang vd., 2019:5).

Yapısal sosyal sermayenin geliştirilmesi, yeni fikirlerin üretilmesini hızlandırmaya yardımcı olabilecek yetenekli bireyleri kazanmaya yol açabilir. Yapısal sosyal sermaye yeni teknolojileri yakalama konusunda avantaj yaratacağı gibi, bunun için gerekli olan bilgi kaynaklarına ulaşmada da yardımcı olabilir. Böylelikle firmaların yenilikçi faaliyetleri hız kazanabilir. Ayrıca yapısal sosyal sermaye, firmaların tedarikçileri, müşterileri ve rakipleri hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmalarında önemli bir rol oynar. Bu bilgi de yenilikçi ürün veya hizmetlerini hızlı bir şekilde piyasaya sürülmesine olanak verebilir (Zhang vd., 2019:6).

2.1.6.2. Örgütsel Sosyal Sermayenin İlişkisel Boyutu

Sosyal sermaye ve entelektüel sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların çoğu sosyal sermayenin ilişkisel boyutunun önemine işaret etmektedir. Örgütlerde bilgi ve iyi uygulamaları aktarmanın önündeki engellerin başında bilgi ve uygulamanın kaynağı ile hedef arasındaki ilişkinin problemlili olması yatmaktadır. Araştırmalar sosyal sermayenin ilişkisel boyutunun erişilebilirlik, mübadele ve bunların kombinasyonunu çok yönlü olarak etkilediğini göstermektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 254).

İlişkisel sosyal sermaye olarak da ifade edilen sosyal sermayenin ilişkisel boyutu; güven ve arkadaşlık, paylaşılan normlar, karşılıklı yükümlülükler, özdeşleşme gibi aktörler arasındaki ilişkileri ifade eden ve aktörlerin davranışını etkileyen bileşenleri içermektedir (Nahapiet, 2007:586). Örgüt üyeleri arasındaki bilgi, deneyim ve uygulama alışverişine öncülük eden mübadeleyi açıklamaktadır (Andrews, 2010:586). Temel niteliği aktörler arasındaki güven düzeyini esas alması (Leana ve Pil, 2006:334) ve saygı, arkadaşlık gibi davranışları etkileyen ilişkilere odaklanmasıdır (Hador, 2017:349 ; Lee, 2009:247). Coleman'ın (1988:104) sosyal sermayenin güçlü ama kırılgan bir biçimi olarak gördüğü normlar, ilişkisel sosyal sermayede mübadeleyi

kolaylaştırarak aktörlerden beklenen davranışları sergilemelerine aracılık eden bir özellik taşıır (Edelman vd., 2004:68).

Bir örgüte mensup bireylerin bir etkileşim geçmişı boyunca birbirleriyle geliştirdikleri kişisel ilişkileri sosyal sermayenin ilişkisel boyutu olarak ifade edilmektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:244). Sosyal sermayenin ilişkisel boyutu, bir firmada çalışanların birbirlerini sevdikleri, birbirlerine güvendikleri ve birbirleriyle özdeşleştikleri duygusal ilişkilerle ilgilidir (Bolino vd., 2002:510).

Güven, yükümlölük, beklenti ve kimlik normları nedeniyle ilişkisel sosyal sermaye aktörler arasında iyi uygulamaların paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Normlar hangi eylemin amaca uygun, kabul ya da reddedilebilir olduğunu açıklayan bir değer sistemidir. Sosyal sermaye normları bilgi alışverişini kolaylaştırır, bilginin daha kısa sürede edinilmesini sağlar (Lee, 2009:256). Güven sosyal sermayenin önemli bir unsurudur ve en çok araştırılan konulardan biridir. Ayrıca örgütler açısından yüksek performans sergilemek için piyasada değeri yüksek kaynakların ve bilgilerin mübadelesini kolaylaştırmaktadır (Uzzi, 1996:678).

İlişkisel boyut sosyal sermayenin duygusal bir alanı olarak ifade edilebilir. Aktörler arasındaki güven, paylaşılan normlar ve özdeşleşmedir. Bu nedenle aktörler arasındaki ağ bağlantılarının niteliğı ve kalitesi ile ilgilidir (Cabrera ve Cabrera, 2005:722; Davenport ve Daellenbach, 2011:57). Özdeşleşme bir aktörün sosyal bir grup içerisindeki aidiyet duygusudur (Davenport ve Daellenbach, 2011:56). Coleman (1988:103) sosyal sermayenin karşılıklı güvene bağılı olduğunu, örgüt üyeleri arasında yüksek güvenilirlik olmadan örgütün var olamayacağını savunmaktadır.

Sosyal sermaye kolektif ilişkiler ağının sonucudur. Paylaşılan normlar ve değerler ortak hedefler için birlikte sonuç üretme yeteneğı ile bağlantılı ve ilgilidir. Bir gruba ait hissetme duygusu ve sosyal sermayeyi temsil eden normların ve paylaşımı, sosyal sermaye ile bir tamamlayıcılık öneren örgütsel özdeşleşme ile de uyumludur (Davenport ve Daellenbach, 2011:57). Sosyal sermayenin ilişkisel boyutu, kişisel ilişkilerin güven, yükümlölükler, saygı ve hatta arkadaşlık gibi yönlerine atıfta bulunur ve bunlar birlikte bilgi alışverişı ve ekip çalışmasına katılma motivasyonunu artırır (Gooderham, 2007:37).

Ağ bağları sosyal etkileşimi kolaylaştırmakta ve bu da sosyal sermayenin bilişsel ve ilişkisel boyutlarının gelişimini teşvik etmektedir. Dolayısıyla, sosyal sermayenin

ilişkisel ve bilişsel boyutlarının geliştirilmesi ve sürdürülmesinin ön koşulu sürekli sosyal etkileşim olarak görülmektedir (Gooderham, 2007:37).

Sosyal sermaye, bireysel aktörler tarafından sosyal ilişki ağları aracılığıyla elde edilebilen ilişkisel kaynaklardır (Tsai, 2000:927). Sosyal sermayenin ilişkisel boyutu aktörler arasındaki güven ve güvenilirlik gibi özü ilişkilere dayanan görünmeyen varlıkları ifade etmektedir (Tsai ve Ghoshal, 1998:465) ve aktörler arasındaki mübadeleden doğan getirileri açıklamaktadır. Aktörlerin yalnız başına ortaya çıkaramayacağı ve ortak davranışla başarabileceği normalin üstünde bir getiri sağlayan nitelik taşımaktadır (Dyer ve Singh, 1998:662). Bu nedenle ağ bağları sosyal etkileşimi kolaylaştırmakta ve bu da sosyal sermayenin ilişkisel boyutunu gelişimini desteklemektedir (Gooderham, 2007:37).

Sosyal sermayenin ilişkisel boyutu, örgütsel ağ bağlarının gücünü temsil etmektedir. Bu bağlantılardaki ana unsur güven olarak kabul edilmektedir. Aktörler arasındaki ilişkide belirsizliği azaltan güven, iş birliği sürecini kolaylaştırmakta, verimliliği ve performansı geliştirmektedir. Örgüt mensup aktörler birbirlerini iyi tanıdıklarında ve güvendiklerinde ortak eylemleri gerçekleştirme konusunda daha çevik davranabilmektedir (Zhang, vd., 2019:5).

İlişkisel sosyal sermayenin özü olan güven, değişen bir ortamda bilginin yayılmasıyla ilgili endişeleri azaltabilir. Bilginin güvenilir ve sürdürülebilir bir şekilde elde edilmesi, firmaların yenilikçi projelerini hayata geçirmesini kolaylaştıracak önemli bir unsurdur. Karşılıklı güven sayesinde aktörler arasındaki sürdürülebilir iletişim ve iş birliğinin kalitesi artabilir. Bilginin paylaşımı ile belirsizlik azalmakta, yenilikçi ürün ve hizmetler için gereken süre kısalabilir (Zhang vd., 2019:6).

2.1.6.3. Örgütsel Sosyal Sermayenin Bilişsel Boyutu

Sosyal sermayenin bilişsel boyutu, bireyin kendi ağına ilişkin algısının önemini vurgulamaktadır. Bu, aynı düğümler ve ilişkiler kümesinin farklı bireyler tarafından farklı algılanabileceğini ve bu farklı algıların sosyal sermayenin ortaya çıkışını koşullandırıldığını kabul eder. Aktörlerin sosyal sermaye inşa edebilmeleri için ortak bir anlam ve temsil sistemi geliştirmeleri ve etkili bir şekilde nasıl iletişim ve etkileşim kuracaklarını öğrenmek için yatırım yapmaları gerekir. Bu, bireylerin olayları benzer şekilde algılamalarını ve anlamalarını sağlar, böylece bilgi alışverişini ve bilgi yaratma süreçlerini kolaylaştırır ve her iki tarafı da ilişkide birbirlerinin refahını teşvik etmeye motive eder (Nordstrom ve Steier 2015:805). Bilişsel boyut, ortak bir anlayışı

kolaylaştıran paylaşılan kodlar ve diller veya paylaşılan paradigmaları ve hedefleri ifade eder (Morris, vd., 2006:352; Bolino vd., 2002:511). Bilişsel boyut, taraflar arasında paylaşılan temsiller, yorumlar ve anlam sistemleri gibi memetik güçlerdir (Liao ve Welsch, 2005:350).

Sosyal sermayenin bilişsel boyutu, aktörler arasındaki ortak bir anlayışı kolaylaştıran dil, kodlar, yorumlar ve anlam sistemleri gibi paylaşılan değerlerdir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:244; Liao ve Welsch, 2005:350; Morris, vd., 2006:352; Bolino vd., 2002:511). Kullanılan dilin aktörler arasında önemli bir işlevi vardır. Aktörlerin kullandıkları dilin ortaklık düzeyi sahip olunan bilgiye erişim ve performans üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca dil algılar üzerinde belirleyici bir özellik taşımaktadır. Kodlar, duyuşsal bilgileri algısal kategorilere ayırarak çevreyi gözlemlemek ve yorumlamak için bir rehber özelliği göstermektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:253).

Sosyal sermayenin bilişsel boyutu, aktörlere arasındaki paylaşılan normları ve ortak anlayışı ifade etmektedir. Bilişsel sosyal sermaye seviyesi arttıkça, aktörler arasındaki anlayış ve norm birliği gelişebilir. Böylece ağ aktörleri arasında sürdürülebilir güven sağlanabilir ve örgütsel kararların alınmasının önündeki engeller azalabilir (Zhang vd., 2019:6).

Aktörler arasındaki ortak bir dilin birleştirici ve bütünleştirici rolü vardır. Bilgi de yeni kavramlar ve yeni hikâyelerle gelişir. Bu tür kavramları geliştirmek ve sosyal mübadele yoluyla elde edilen bilgileri birleştirmek için aktörlerin bilgilerinin belli oranda kesişmesi gerekir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:253).

Örgütsel anlatılar, bir örgütün geçmişindeki başarıları üzerinden yükselen kolektif bir yaklaşımın ürünüdür. Gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında güçlü normatif bağlar sunar. Bu sayede aktörler örgüte bağlılık gösterir, örgütü kimliğinin bir parçası gibi benimsemeye başlar. Bir anlatının oluşması bazen on yıllar alabilir. Böylece sağlam bir altyapıya sahip olur. Bir kişi veya küçük bir grup tarafından belirlenen güçlü amaçlar dizisi olarak başlar ve örgütsel uygulamalarda ve lider kadroların değerlerinde somutlaştıkça karşılık bulur. Anlatılar bir örgütteki eşsiz başarıların kolektif olarak anlaşılmasıdır (Clark, 1976:178)

Bilişsel modlar iki kategoride toplanabilir. Bilgi üretme sürecini temsil eden paradigmatik mod ve hikâyeler ve mitleri temsil eden anlatı moddur. Bir grup içinde paylaşılan hikâyelerin olması o grupta meydana gelen olayların yeniden yorumlanması,

paylaşılmasını ve katmanlı bir şekilde paylaşılmasını sağlar (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:254).

Bir gruba mensup aktörler arasındaki anlayış birliği, ortak bir dilin varlığı ve ortak anlatıların varlığı ile mümkün olabilir. Ortak dil ve ortak anlatıların her ikisinin birden varlığı, aktörlerin sorunlarını daha kolay tartışmalarını, fikirlerini daha etkili ve kolay aktarabilmelerini, bilgilerini daha istekli paylaşabilmelerini ve birbirlerine daha etkili yardımda bulunmalarını sağlar (Bolino vd., 2002:511).

Bilişsel sosyal sermaye, aktörler arasında paylaşılan ve sosyal alışverişlerini mümkün kılan veya kısıtlayan temsiller, yorumlar ve anlam sistemleridir. Bu boyut, toplulukların hem dünyayı yorumlamalarına rehberlik eden hem de ortak bir yorumlayıcı çerçeveyi paylaşıp paylaşmadıklarına göre diğerleriyle etkileşimlerini farklı şekilde etkileyen benzersiz sosyal ve bilişsel repertuarlar geliştirdikleri fikrini yansıtmaktadır (Nahapiet, 2007:587). Paylaşılan kültür, davranış normlarının ilişkileri yönetme derecesini ifade eder. Bu yön, ağıdaki uygun davranışı yöneten kurumsallaşmış kurallar ve normlar seti olan bağlantı kipine benzer (Inkpen ve Tsang, 2005:153).

Ortak dil, örgüt üyelerine daha etkili iletişim kurma becerisi sağlar. Yüksek düzeydeki bilişsel sosyal sermaye, çalışanlara olayları benzer şekillerde algılamalarını ve yorumlamalarını sağlayan ortak bir bakış açısı kazandırır. Paylaşılan anlatılar, örgüt üyelerinin birbirlerine ilettikleri mitler, hikâyeler ve metaforlardır. Bu anlatılar aynı zamanda örgüt üyelerinin deneyimlerini ortak bir şekilde yorumlamalarına ve anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla hem paylaşılan dil hem de paylaşılan anlatılar örgüt üyeleri arasındaki anlayış düzeyini artırmaya hizmet eder. Bu varlıklar aynı zamanda çalışanların diğer iş arkadaşlarının eylemlerini tahmin etme ve öngörebilme becerilerini artırarak çeşitli üyelerin girdilerinin kullanılmasını, faaliyetlerin başarılı bir şekilde koordine edilmesini ve değişen koşullara uyum sağlanmasını kolaylaştırır (Bolino vd., 2002:511). Bilişsel boyut, ağ üyeleri arasında ortak anlam ve anlayış sağlayan kaynakları temsil eder. Paylaşılan hedefler, ağ üyelerinin, ağ görevlerinin ve sonuçlarının başarılmasına yönelik ortak bir anlayışı ve yaklaşımı paylaşma derecesini ifade eder (Inkpen ve Tsang, 2005:153). Ortak dil ve ortak anlatıların birlikte var olduğu durumlarda, çalışanlar sorunları daha kolay tartışabilir, fikirlerini aktarabilir, bilgilerini paylaşabilir ve birbirlerine daha etkili yardım edebilirler (Bolino vd., 2002:511).

Bilişsel sosyal sermaye daha geniş kurumsal misyon tarafından oluşturulan ve bilgi alışverişinin ve kolektif eylemin gerçekleştiği bağlamı oluşturan değerlerdir. Eğer örgüt üyeleri ortak bir stratejik vizyon ve hedefleri paylaşır ve takip ederlerse, bu durum hem bütünleşmeyi hem de kolektif sorumluluğu teşvik edebilir. Bilişsel sosyal sermaye, güven duygusundan ziyade örgütsel değerlerin ve hedeflerin öznel yorumlarının örgüt içindeki birçok aktör tarafından ne ölçüde paylaşıldığıyla ilgili olması bakımından ilişkisel sosyal sermayeden farklıdır. Örgütteki diğer kişilere güvenmemenin paylaşılan bir norm olduğunu düşünmek mümkün olsa da, sosyal sermayenin bu iki boyutunun yine de yakından bağlantılı olması muhtemeldir. Örgütün değerleri ve misyonu, paylaşılan anlatıları, aktörler için bilişsel şablonlar oluşturur. Bu şablonlar aktörlerin çevresel belirsizlikle başa çıkmalarını kolaylaştırarak örgütün performansını olumlu yönde etkileyebilir (Andrews, 2010:587).

Bilişsel sosyal sermaye, farklı deneyim, eğitim ve kültür geçmişlerine sahip aktörler arasında iş birliğini, paylaşımı ve karşılıklı davranışlarını teşvik etmektedir. Böylelikle örgütte davranışsal entegrasyonun sağlanarak, yenilikçi ürün ve hizmet geliştirmenin önü açılabilmektedir. Davranışsal bütünlük aynı zamanda örgütte tutarlılık oluşturarak zaman kayıplarının ve gecikmelerin önüne geçebilmektedir (Zhang vd., 2019:6-7).

2.2. Firma Performansı

Performans kavramının on dokuzuncu yüzyılın ortalarında spor karşılaşmalarının sonucunu ifade etmek için kullanıldığı bilinmektedir. Sonraki yüzyılda performans kavramına farklı anlamlar yüklenerek çeşitli tanımlar yapılmıştır (Maria, 2016:179). Performans bir bireyin ya da örgütün iş yaparken gösterdiği başarının niteliği ya da niceliğidir. Zaman zaman etkinlik ve verimlilik kavramları ile eş anlamlı olarak kullanıldığına da rastlanmaktadır (Ho, 2008:1238). İngilizcede “perform” fiili ile 15. yüzyılda oldukça yaygın hâle gelen performans, etimolojik olarak 13. yüzyılda eski Fransızca kökenli “parformer”den türeyen bir kavramdır. Başarmak, yürütmek anlamına gelmektedir (Issor, 2017:95). Performans bir töz ya da isim olarak düşünülmemelidir. Eylem, olay ya da ikisini birden içeren bir kavramdır (Lebas ve Euske, 2004:67). Firma performansı, bir firmanın hedeflerini hangi oranda gerçekleştirdiğinin göstergesidir ve firmanın hedeflerine ulaşmasındaki etkinliği ve verimliliğidir (Ho, 2008:1238).

Tanımı, boyutları ve ölçümü konusunda tam bir fikir birliği sağlanamayan (Selvam vd., 2016:90), belirsizlik taşıyan ve farklı anlamlar yüklenmeye açık olan performans (Folan vd., 2007:605) araştırmalarda geniş yer tutmaktadır. Performans, yönetimin tüm alanlarında sıklıkla kullanılmaktadır ve herkesin kendine uygun kavramları içine yerleştirdiği, bağlamın tanımla ilgilenmesine izin verdiği baval kavramlardan biridir (Lebas ve Euske, 2004:67). Firma performansını geniş anlamda etkililik olarak tanımlayan Venkatraman ve Ramanujam'a (1986:801) göre önemi büyük oranda kabul edilmesine rağmen, performans araştırmacıların karşı karşıya olduğu en zorlu konulardan başında gelmektedir.

Performans genel hatlarıyla şu anlamları içermektedir (Lebas ve Euske, 2004:68):

- Bir sayı ya da iletişime izin veren bir ifade ile ölçülebilen bir kavram,
- Belirli bir niyetle bir şeyi başarmak,
- Bir sonucu başarma yeteneği veya yaratma potansiyeli,
- Bir sonucun kurum içinden ya da dışından seçilen bir kıyaslama ölçütü ya da referansla karşılaştırılması.

Performans sadece gözlemlenen ve ölçülen bir şey değildir; bilinçli bir faaliyetin sonucudur. Gelecekteki gerçekleştirmelerle ilgili karmaşık bir dizi zaman ve nedensellik temelli göstergeyi kullanan bazı referanslar açısından tanımlanan göreceli bir kavramdır. Performans kavramı literatürde belirli bir mükemmellik seviyesini belirtmek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Issor, 2017:94).

Firma performansı konusu, bir firmanın özellikleri, faaliyetleri ve çevresi ile arasındaki etkileşimden kaynaklanan sosyal ve ekonomik sonuçlar gibi oldukça geniş bir perspektifle incelenmiştir (Combs vd., 2005:261). Firma performansı alanında çalışan araştırmacıların cevap aradığı temel sorulardan biri “firmalar için daha yüksek düzeyli performans nasıl elde edilir?” sorusudur. Bu konudaki kolektif çabaların önemli bir bölümü, daha iyi performans düzeylerine ulaşmada etkili olabilecek çeşitli öncül faktörleri ve koşulları tanımlamaya ve açıklamaya yöneliktir (Pett ve Wolff, 2007:1).

Yönetim araştırmacıları tarafından firma performansı başat derecede önemli bir alan olarak görülmesine de büyük önem verilen alanlardan biri olarak kabul edilmektedir (Combs vd., 2005:259; Folan, Browne, ve Jagdev, 2007:605). Bu alanda yapılan araştırmaların büyük kısmında firmaların birbirinden farklı etkinlik aşamasına nasıl eriştiğine dair çerçeve çizilmektedir (Child, 1972:10). Öte taraftan, artan çevresel

belirsizlik ve değişen müşteri talepleri karşısında firmaların bu taleplere nasıl cevap verdiği ve belirsizlikle nasıl mücadele ederek performans gösterdiği akademik camianın odaklandığı diğer bir konudur (Tuominen vd., 2004:495). Literatüründe, firmaların rekabet gücünü ve performansını artırmak için temel yeteneklerin geliştirilmesine dair güçlü bir ilginin olduğu gözlemlenmektedir (Eren vd., 2005:205).

Stratejik yönetim alanında yapılan araştırmalarda KOBİ'lere ve KOBİ girişimcilerine büyük yer verilmiştir. KOBİ'lerin varlığını sürdürerek rekabet güçlerini artırabilmeleri gösterecekleri performansa bağlıdır. Performans sergileyerek varlığını güçlendirmek tüm firmalar için geçerli olsa da KOBİ'ler için daha hayati bir önem taşımaktadır. Bu nedenle KOBİ'ler üzerinde yapılan performans düzeyi çalışmaları çok daha hızlanmıştır (Pett ve Wolff, 2007:1). Şöyle ki, 1994-1996 yılları arasında firma performansı alanında yayımlanan bilimsel makale sayısı 3.615 adettir. Bu sayı şu anlama gelmektedir: İş günleri temel alındığında her beş saatte bir makale yayımlanmıştır (Neely, 1999:207).

Tablo 6. Firma Performans Yaklaşımları ve Açıklamaları

Yazar	Yaklaşım	Açıklama
Etzioni (1964)	Hedef yaklaşımı	Firma üyelerinin davranışlarından çıkarılabilecek hedeflere dayalı yaklaşımdır
Yuchtman ve Seashore (1967)	Sistem kaynakları yaklaşımı	Firmanın hayatta kalmak için bağlı olduğu kilit iç ve dış faktörler açısından değerlendiren yaklaşım
Thompson (1967)	Seçim bölgesi yaklaşımı	Seçim bölgesi ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklanır

Kaynak: Dess ve Robinson'den (1984) faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Neely (1999) firma performansının neden her geçen gün daha görünür ve önemli olduğunu şu yedi temel nedene bağlamaktadır: işin değişen doğası, artan rekabet, özel iyileştirme girişimleri, ulusal ve uluslararası kalite ödülleri, değişen kurumsal roller, değişen dış talepler ve bilgi teknolojisinin gücü (Neely, 1999:205). Literatüründe firma performansının belirlenmesine yönelik iki temel araştırma akımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ekonomik geleneğe dayanarak firma performansının belirlenmesinde dış piyasa faktörlerinin önemini vurgulamaktadır. Öte taraftan davranışsal ve sosyolojik paradigma üzerine kurulu olan ikinci yaklaşım ise örgütsel

faktörleri ve bu faktörlerin çevre ile uyumunu temel performans belirleyicileri olduğunu savunmaktadır (Hansen, 1989:399; Tvorik ve McGivern, 1997:417).

Rangone'ye göre firma performansı ilişkilendirildiği yeteneğe dayalı olarak üç farklı kategoriye ayrılabilir. Birincisi üretim performansıdır. Bu kategoride kalite, maliyet, güvenilirlik gibi üretimde rekabet önceliği yaratan unsurlar performansını belirlemektedir. Yeni ürün geliştirme performansı ikinci kategoride yer almaktadır ve geliştirme maliyeti, pazara sunma süresi gibi unsurlar ile hem yönetsel hem de teknolojik anlamda firma performansını belirlemektedir. Son olarak pazarlama performansı da marka bilinirliği, marka itibarı ve müşteri sadakati gibi unsurlarla ifade edilmektedir (Rangone, 1999:236).

Ford ve Schellenberg'e (1982:50) göre firma performansına ilişkin araştırmalarda, performansın nelerden meydana geldiği konusunda henüz mutabakat sağlanmamıştır. Ancak, literatürde firma performansını tanımlayan üç yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlardan birincisi firmaların belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda ilerlediğini savunmaktadır. Bu amaç yaklaşımıdır ve performansı hedeflere ulaşma derecesi ile tanımlamaktadır. Sistem yaklaşımı olarak adlandırılan ikinci yaklaşım ise firmanın çevresi ile arasındaki etkileşimi incelemektedir. Performansı, firmanın kıt ve değerli kaynakları güvence altına alma yeteneği bakımından tanımlamaktadır. Üçüncü yaklaşım süreç yaklaşımı olarak adlandırılmakta ve performansı firma üyelerinin davranışları açısından açıklamaktadır. Firma performansının değerlendirilmesinde bu üç yaklaşımdan hangisinin en uygun olduğu konusundaki anlaşmazlık önemli ölçüde firmanın nasıl kavramsallaştırıldığından kaynaklanmaktadır.

Bourguignon (1997) performansı üç farklı şekilde tanımlamıştır. Bu tanımlamalar şöyledir:

- Performans başarıdır. Performans kendi başına mevcut değildir; firmadan firmaya ve aktörden aktöre değişen başarı temsillerinin bir fonksiyonudur. Bu nedenle performans, yalnızca ekonomik boyutunu tanımlayan verimlilikten daha geniş olabilir.
- Performans eylemin sonucudur. Bir öncekinden farklı olarak, bu anlam bir değer yargısı içermez.
- Performans eylemdir. Performans bir süreçtir ve herhangi bir zamanda ortaya çıkan bir sonuç değildir.

Lebans ve Euske (2006) ise firma performansı için şu tanımlamaları yapmıştır:

- Performans, hedeflere ve sonuçlara ulaşma düzeyi hakkında bilgi sunan bir dizi finansal ve finansal olmayan göstergelerdir.
- Performans dinamikdir, muhakeme ve yorumlama gerektirir.
- Performans, gelecekteki sonuçların mevcut eylemlerden nasıl etkilenebileceğini açıklayan nedensel bir model kullanılarak açıklanabilir.
- Performans, firma performansının değerlendirilmesinde yer alan kişiye bağlı olarak farklı anlaşılabilir.
- Performans kavramını tanımlamak için, her sorumluluk alanı için temel özelliklerini belirlemek gerekir.
- Bir firmanın performans düzeyini raporlamak için sonuçları ölçebilmek gerekir.

Performans, çok sayıda yönetsel disiplinin konusudur ve hem akademisyenlerin hem de firma yöneticilerin dikkatini çekmektedir. Firma performansının iyileştirilmesi ve yönetilmesi için çeşitli araçlar yaygın olarak mevcut olsa da akademik topluluk terminoloji, analiz düzeyleri ve performansın değerlendirilmesine yönelik kavramsal temeller hakkında çalışmalar yapmıştır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986:801). İş dünyasının mottosu oldukça açıktır ve şöyledir: Rekabetin yoğunlaştığı ve pazarların küreselleştiği bir dönemde, firmaların ayakta kalması ve sürdürülebilirliğini garanti etmesi için iyi performans göstermesi zorunludur (Issor, 2017:95). Firmaların faaliyetleri ile ilgili olarak gelecekte öngörülen sonuçları üretme kabiliyetleri ile doğru orantılı olan performans (Lebas ve Euske, 2004:78), hem operasyonel hem de finansal sonuçları kapsayan firma etkinliğinin bir alt kümesidir (Selvam vd., 2016:92).

Yönetim araştırmalarında dünya çapında önemli bir konu olan ve genellikle bağımlı değişken olarak kabul edilen firma performansı (Selvam vd., 2016, 90), sarf edilen emek ve harcanan kaynaklarla hedeflenen sonuçlara ulaşma düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Issor 2017, 96). Firma performansı kârlılık, satış ve pazar payında büyüme ile ilgili kurumsal hedeflere ulaşmanın yanı sıra, genel firma stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesidir (Hult vd., 2004:430–31). Performans, firmanın alanıyla ilgili faaliyetler dizisi ve bu faaliyetlerden ortaya çıkan başarılı sonuçtur.

Performansın ilginç bir kavram olduğunu söyleyen Wholey (1986), firmanın dışında herhangi bir yerde ölçülebilecek ve değerlendirilebilecek nesnel bir gerçeklik olmadığını, paradoksal bir yaklaşımla insanların zihninde var olan sosyal bir gerçeklik

oluşunu vurgulamaktadır (Wholey, 1996:146). Firma performansı, finansal ve finansal olmayan ölçütleri kapsayan çok yönlü bir yapı olarak değerlendirilmektedir.

En yalın tanımlamayla firma performansı, firmanın sahip olduğu maddi ve maddi olmayan kaynakları sistematik bir şekilde etkili ve verimli kullanarak firmanın hedeflerine ulaşma derecesidir (Çelik vd., 2011:2). Performans gerçekleştirme firmaların üzerinde durduğu ve önem verdiği bir konudur (Pitt ve Tucker, 2008:241). Firmanın önceden belirlediği hedeflerine ulaşma derecesi olarak ifade edilmektedir (Lebas, 1995:23).

Tablo 7. Performans Tanımları ve İçerikleri

Yazar	Tanımlanan Kavram	Tanım	İçerik
Cordero (1989)	Performans	Etkililik (hedeflere ulaşmaya yardımcı olup olmadıklarını belirlemek için çıktıların ölçülmesi) Verimlilik (bu çıktıların üretiminde minimum miktarların kullanılıp kullanılmadığını belirlemek için kaynakların ölçülmesi)	Araştırma ve geliştirme, organizasyon
Dwight (1999)		Bir hedefe ulaşılma düzeyi	Genel
Neely vd. (1996)		Bir amaca yönelik eylemin verimliliği ve etkinliği	İş
Rolstadas (1998)	Performans	Yedi performans kriteri arasında karmaşık bir ilişki: etkililik, verim, kalite, verimlilik, çalışma yaşam kalitesi, inovasyon, kârlılık.	Örgütsel yapı
Clark & Fujimoto (1991)	Performansın Boyutları	Toplam ürün kalitesi, teslim süresi ve verimlilik (kullanılan kaynakların seviyesi).	Ürün geliştirme
Doz (1996)	Performansın Boyutları	Gelişim, gelişme hızı ve Ar-Ge verimine odaklanma	Ürün geliştirme
Emmanuelides (1993)	Performansın Boyutları	Geliştirme süresi, geliştirme verimliliği (kaynakların kullanımı) ve toplam tasarım kalitesi	Ürün geliştirme
Woseng & Bredrup (1993)	Performansın Boyutları	Verim, etkililik ve uyarlanabilme	Üretim
Neely vd. (1995)	Performansın Boyutları	Zaman, maliyet, kalite ve esneklik	Üretim
Van Drongelen & Cook (1997)	Performans Ölçümü	Firma hedeflerinin ve planlarının gerçek başarısı ve bu kazanımı etkileyebilecek faktörler hakkında bilgi edinme ve analiz etme	Genel
Sinclair & Zairi (1995)	Performans Ölçümü	Firmaların veya bireylerin hedeflerine ne kadar ulaştıklarını belirleme süreci	Firmalar, bireyler
Andreasen & Hein (1987)	Verim	Açıklama, risk azaltma, detay, dokümantasyondaki toplam artışın, maliyetlerdeki artışa oranıdır.	Ürün geliştirme
Griffin & Page (1993)	Verimlilik	Belirli, istenen sonuçları elde etmek için kaynakların ne kadar iyi birleştirildiğinin ve kullanıldığının bir ölçüsü	Genel
Duffy (1998)	Tasarım Verimliliği	Verim ve Etkililik	Mühendislik tasarımı
Goldschmidt (1995)	Tasarım Verimliliği	Verim ve Etkililik	Mühendislik tasarımı

Kaynak: O'Donnell ve Duffy, 2006:1201-1202

Performans tanımlanması zor, polisemik ve karmaşık bir kavramdır. Önemli oranda etkinlik ve verimlilik kavramlarına dayanır ve çoğu zaman yalnızca firmaların finansal alandaki çıktılarına indirgenir. Çok faktörlü rekabet ortamında ve gittikçe artan risk çağında, performans yalnızca artan kar veya yatırım getirisi açısından değerlendirilmemektedir. Performans, tanımlamak için farklı boyutlar ve ölçmek için farklı göstergeler içeren çok boyutlu bir kavram haline gelmiştir (Issor, 2017:93).

1950'li yıllarda firma performansı, sınırlı kaynaklara ve araçlara sahip bir sosyal sistem olarak bir firmanın üyelerinin yoğun bir katkısı olmadan hedeflerine ulaşma derecesini temsil eden verimliliğin eş değeri olarak kabul görmüştür. 1960'lı ve 1970'li yıllarda firmaların performansını değerlendirmek için yeni yöntemler geliştirilmiştir. Firmanın çevresinden yararlanma yeteneği bir performans kriteri olarak kabul edilmiştir (Taouab ve Issor, 2019:94).

Yöneticilerin ve araştırmacıların firma performansına ilişkin güvenilir ve geçerli öngöründe bulunmada sergiledikleri tekrarlanan başarısızlıklara karşı 1964'de firma performansını değerlendirmeye yönelik kavramsal bir model geliştirilmiştir. Firmaların çok sayıda hedefinin olduğu, bu hedeflerin zaman zaman birbiriyle çeliştiği ortamda bu kavramsal model firmaların değişen ve birbiriyle uyumsuz hedeflerine bir yanıt olmuştur. Önerilen kavramsal model, firma performansını tanımlayan değişkenlerin, çıktı davranışı ile firmanın çeşitli süreçlerini tanımlayan kısa vadeli değişkenler ile uzun vadeli çıktı değişkenleri arasındaki ayrıma dayalı olarak hiyerarşik bir ağ içinde sıralanabileceğini varsayılmıştır. Hiyerarşinin en tepesinde dışsal kaynakların ve çevresel fırsatların optimum kullanımı ile firmanın hedeflerine ulaşmada sergilediği net çıktı yer alır. Hiyerarşinin tepe kriterinin altında sayıca daha az, kendi aralarında değiş tokuş değerine sahip, tamamen veya kısmen bağımsız performans değişkenleri yer alır. Hiyerarşinin son basamağında ise sayıca fazla, bazıları firmanın alt hedeflerine atıfta bulunan, bazıları ise firmanın süreçlerine atıfta bulunan değişkenlerden yer alır (Seashore ve Yuchtman 1967: 377–78).

Firma performansı, ekonomik ve sosyal bir sistem olan firmanın kaynak kapasitesini zorlamadan ve firma çalışanlarına fazla yüklenmeden amaçlarına ulaşma ölçüsüdür. Bu yaklaşım, firmanın verimliliğini, firma içi ve dışı değişikliklere uyumu temsil eden esnekliği ve çalışanlar arasındaki çatışmasızlık, iş birliği ve denge durumunu ifade eder (Georgopoulos ve Tannenbaum, 1957:535–36). Yönetim araştırmacılarında merkezi bir bağımlı değişken olan firma performansı, firmanın

rekabetçi piyasa koşullarında faaliyetlerini devam ettirebilmesi için temel unsurlardan biri olarak kabul görmektedir (Singh vd., 2016:214). Firma performansı modern işletmeler için vazgeçilmez bir göstergedir. Bu gösterge hem müşteriler, hem tedarikçiler hem de tüm ilgili taraflar açısından önem taşımaktadır. Pazarlama, insan kaynakları, yönetim bilişim sistemleri gibi destekleyici süreçler firma performansına yaptıkları katkıya göre değerlendirilmektedir (Richard vd., 2009:719).

Firma düzeyinde performans çeşitli çıktılarla ölçülmektedir. Kâr ve yatırım getirisi gibi finansal çıktılar, artırılan pazar payı ve elde tutulan müşteri sayısı gibi pazar odaklı çıktılar ve çeşitli etkinlik çıktıları perspektifinden değerlendirilen bir yapıdır (Tuominen vd., 2004:497). Firmaların performansını etkileyen faktörlerin, firmanın sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler ile stratejilerinin olduğu kabul edilmektedir (Chandler ve Hanks, 1994:332). Performans, firmaya ve duruma ilişkin bazı göstergeler çerçevesinde, firmanın belirlediği hedeflere ulaşmasını sağlayan nedensel modellerin iyi organize edilmesi ile ilgilidir. Bu nedenle performans duruma ve karar vericiye özgüdür. Performans parametrelerinin ve nedensel modellerin tanımlanmasında uyumun sağlanması, yönetimin temel fonksiyonlarından biri olarak kabul edilir (Lebas, 1995:29).

Firma performansına ilişkin yaklaşımların birçoğunun temeli, pazar gücü ve endüstri yapısına vurgu yapan geleneksel ekonomi teorisine dayanmaktadır (Tvorik ve McGivern, 1997:418). Finansal olarak elde edilen sonuçlara tarihin her döneminde performans misyonu yüklenmiştir. Bu misyon tatmin edici olmamakla birlikte hâlâ devam etmektedir. Geleneksel olarak firmanın satışları ile oluşan maliyetleri arasındaki farka odaklanmaktadır (Lebas, 1995:29).

Araştırmacıların dikkatini yoğunlaştırdığı sorulardan biri de firmaların neden farklı düzeylerde performans gösterdiğidir. Ekonomi teorisi, rakip firmalar arasındaki performans farklılıklarının zamanla yok olacağını savunuyor olsa da, yapılan deneysel çalışmalar bunu doğrulamamaktadır (Zott, 2003:97). Öte taraftan firma performansının klasik yaklaşımı ile “güçlü yönler-zayıf yönler-fırsatlar-tehditler modeli”, firmaların performansını fırsatlardan yararlandığında veya tehditleri etkisiz hâle getirdiğinde artırılabilirliğini öne sürmektedir (Barney, 1991:106). Steers (1975) 17 örgütsel etkililik modelini incelemiş, çeşitli çalışmalardan elde edilen firma performansı ölçümlerini birleştirmiş ve bu ölçümleri finansal performans, iş performansı ve örgütsel etkililik olmak üzere üç boyutta toplamıştır.

Seashore ve Yuchtman (1967:393–394) firma performansını, çevresel varlıklardan yararlanma perspektifinden ele almıştır. Yazarlara göre firma performansı, firmanın iş süreçlerini aksatmadan hedeflerini gerçekleştirebilmesi, kıt ve nadir bulunan kaynakları çevreden edinebilmesidir. Yazarlara göre bu genel tanımı iki şekilde açıklamak mümkündür. Firmaların bir kısmı kaynak açısından varlıklı ortamlarda, bazıları ise kaynakların kıt ve ulaşılmasının zor olduğu ortamlarda bulunurlar. Bundan dolayı firma performansının ulaşılabilir ve yönetilebilir çevresel potansiyel kaynaklara göre değerlendirilmesi gerekir. Diğer taraftan, firmanın bu çevresel potansiyel varlıklardan yararlanma yeteneğinin bu yeteneği kısa vadede üst düzeyde kullanmasıyla eş değer olmadığıdır. Zira bu durum firmanın uzun vadede fayda sağlayacak kaynak potansiyelini azaltabilir.

Dalton ve diğerleri (1980:50) firma performansını sert ve yumuşak kriterlerine göre sınıflandırmışlardır. Satışlar, brüt kâr, üretim gibi kriterler "sert" performans ölçütlerini temsil etmektedir. Yönetici değerlendirmeleri, algılar ve buna benzer ölçütler "yumuşak" performans ölçütleri olarak kabul edilmektedir. Rolstadås, (1998:991–993) firma performansının, yedi performans ölçütü içeren karmaşık bir süreç olduğuna ifade etmektedir. Bunlar etkinlik, verimlilik, kalite, üretkenlik, iş kalitesi, yenilik ve kârlılıktır.

Folan ve diğerleri (2007:613) performans konulu araştırmalardan yola çıkarak performansın üç özelliğini öne çıkarmıştır. Birincil olarak firmanın performansı içinde bulunduğu çevre ile yakından bağlantılıdır. Bu nedenle performans değerlendirilirken çevresel faktörler ve firmanın çevre ile olan ilişkisi göz ardı edilmemelidir. İkinci olarak performans firmanın belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleştirme oranı ile ölçülür. Son olarak ölçülmek istenen performans çıktılarının firma ile ilgili açık ve anlaşılır olması gerekir.

Price (1972:3) performans değerlendirmenin geleneksel yönteminin hedef yaklaşımı olduğunu belirterek, bu yöntemin diğerlerinden farklı olarak performansı hedeflere ulaşma derecesi olarak kavramsallaştırmasından kaynaklandığını vurgulamıştır. Firma hedeflerine ulaştığı ölçüde performans gerçekleştirmiş olacaktır. Akademik çalışmalarda firmalar için amaçlar odak bir kavram olarak incelenmektedir (Gross, 1969:277). Bu nedenle, amaç ve hedefler firmalar için vazgeçilmezdir. Amaç kavramını, firmayla etkileşim hâlindeki bireylerden ve gruplardan oluşan bir sistemden daha fazlası olarak düşünmek gerekir (Simon, 1964:1). Diğer yandan, belirlenen

hedefleri gerçekleştirme beklentisi, firmaları diğer sosyal sistemlerden ayıran tanımlayıcı bir özelliktir. Bunun firmanın içsel yapısı ve dışsal ilişkileri üzerinde etkileri vardır. Firmanın bir hedefe ulaşması, sistemin kendi içindeki hareketi ve dış çevresi ile ilgili bileşenler arasındaki ilişki biçimi olarak tanımlanır (Parsons, 1956:64). Diğer sosyal yapılardan farklı olarak, firmaların varlığını sürdürebilmeleri ve gelişmeleri için hedeflerini gerçekleştirmeleri gerekir (Gross, 1969:277).

Firma performansını artırmak, firmaların stratejilerini oluştururken ve uygularken kaynakları etkili bir şekilde kullanma biçimlerine bağlıdır. Firmalar, özellikle beşerî sermaye gibi iç kaynakları etkin bir biçimde kullanarak hizmet yelpazesini çeşitlendirebilir ve kapsam ekonomisi tesis edebilirler. Bilgi tabanlı kaynaklar ise diğer girdileri dönüştürmek amacıyla stratejik bir yaklaşımla kullanılabilir (Hitt vd., 2001:17).

Firma performansına ilişkin daha geniş bir kavramsallaştırma, finansal performans göstergelerine ek olarak operasyonel performans göstergelerine (yani finansal olmayan) vurgu yapılmasını da içermektedir. Bu çerçevede, pazar payı, yeni ürün geliştirme, ürün kalitesinin artırılması, pazarlama etkinliği, üretimde katma değer artırılması ve diğer teknolojik verimlilik ölçütleri gibi ölçütler firma performansı alanı içinde ele almak mantıklı görünmektedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986:804).

Tablo 8. Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçütleri Arasında Bir Karşılaştırma

Geleneksel Performans Ölçümü	Geleneksel Olmayan Performans Ölçümü
Modası geçmiş geleneksel muhasebe sistemine dayalı	Firma stratejisi esas alınır
Finansal çıktılar temel alınır	Ağırlıklı olarak finansal olmayan ölçütler kullanılır
Orta ve üst düzey yöneticiler için tasarlanmıştır	Tüm çalışanlar için tasarlanmıştır
Haftalık aylık gibi gecikmeli metrikler kullanılır	Zamanında ölçümlere dayalıdır (saatlik veya günlük)
Zor, kafa karıştırıcı ve yanıltıcı	Basit, doğru ve kullanımı kolay
Çalışanların hayal kırıklığına uğramasına yol açar	Çalışan memnuniyetine yol açar
Üretim alanı ihmal edilmiştir	Üretim alanı sıklıkla kullanılır
Standart bir formatta yapılır	Sabit bir formatı yoktur (ihtiyaçlara göre düzenlenir)
Yerleşkeler arasında farklılık göstermez	Yerleşkeler arasında değişkenlik gösterir
Zaman içinde değişmez	İhtiyaçlara göre zaman içinde değişir
Performansın izlenmesi için tasarlanmıştır	Performansı artırmaya yönelik tasarlanmıştır
JIT, TQM, CIM, FMS, RPR, OPT vb. geçerli değildir.	JIT, TQM, CIM, FMS, RPR, OPT kullanılır
Sürekli gelişimi engeller	Sürekli gelişimin sağlanmasına katkı sunar

Kaynak: Ghalayini ve Noble, 1996:68

Firmaların geleceği stratejik kaynakları hangi fırsatlarla nasıl değerlendirdikleri ile yakından ilişkilidir. Büyüme hızı bu kaynakların kullanılma yöntemine bağlıdır (Crook vd., 2008:1143). Barney (1991) kaynakların rekabetçi avantajlar yaratmak için kullanıldığını ve bunun da performans avantajı sağladığını öne sürmüştür. Performans bir firmanın yürüttüğü faaliyetlerin, belirlenen hedeflere göre pozitif çıktılardır. Firmaların performansı rakip ya da başka firmalarla kıyaslanarak veya finansal çıktılarla objektif olarak değerlendirilebilir.

Her geçen gün daha fazla bilgiye ve bilgi paylaşımına dayalı bir hâle gelen iş dünyasında firmalar, bu paylaşımı güçlendirerek rakiplerinden daha hızlı öğrenmeye ve rekabet yeteneklerini artırmaya çalışmaktadır (Fosfuri ve Tribó, 2008:173). Firmalar arasındaki performans farklılıklarını inceleyen çalışmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu araştırmaların trendi dış faktörlerden iç faktörlere doğru ivme kazanan bir yapıya dönüşmüştür. Kaynak temelli teori rekabet avantajı ve performans düzeyi farklılıklarını firmanın sahip olduğu taklit edilmesi zor, nadir bulunan ve ikame edilemeyen stratejik varlıklarla mümkün olacağını savunmaktadır (Jantunen, 2005:337).

Bir firmanın performansı, faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan finansal sonuçlar (kârlılık, yatırımın geri dönüşü vs.), müşteriye elde tutma gibi pazar temelli sonuçlar ve etkinlik göstergeleri gibi farklı perspektiflerden yaklaşılan çok yönlü bir şekilde değerlendirilir (Tuominen vd., 2004:497). Bu çalışmada pazar temelli sonuçlardan müşteriye elde tutma ve yenilik performansı göstergeleri esas alınmıştır.

2.2.1. Firma Performansının Boyutları

Firma performansı objektif kriterler ve sübjektif kriterler olmak üzere iki farklı yöntemle değerlendirilmektedir. Firmaların sergiledikleri performanslarını rakipleriyle kıyasladığı yöntem sübjektiftir. Firmanın performansını finansal çıktılar gibi somut ölçütleri dikkate alarak değerlendiren yöntem ise objektif yöntemdir (Yaşar Ugurlu vd., 2019:95). Bu çalışma firma performansının finansal olmayan boyutları (sübjektif yöntem) esas alınarak gerçekleştirilmiştir.

2.2.1.1. Müşteri Tutma Performansı

Firmalar için mevcut müşterilerin elde tutularak korunması yeni ve önemli bir stratejik alandır. Firmalar bu alanda güçlü olabilmek için taktik ve stratejik düzeyde ulaşabildikleri tüm teknik araçları kullanmaktadır. Özellikle 1990'lerden sonra müşteri tutma literatürde her geçen gün daha fazla yer almaya başlamış ve önemli konu başlıklarından biri hâline gelmiştir (Ginn vd., 2010:115; Ang ve Buttle, 2006:83).

Firmalar için müşteriye elde tutma kritik öneme sahiptir (Artha vd., 2022:30) ve kritik performans göstergelerinden biridir.

Müşteriyi elde tutmanın ana yaklaşımı, müşterilerin firma ile etkileşimleri ve firmaya kattıkları değerle ilgili verileri kullanarak, temel düzeyde pazarlama yöntemleriyle müşteriye elde tutmanın mümkün olabileceğidir (Ginn vd., 2010:116). Elde tutulan müşteriler, firmaların yaptığı en somut ve gerçekçi yatırımların başında gelmektedir (Page vd., 1996:618).

Firmalar için yüksek iş performansı ile müşteri elde tutma oranı arasındaki çok yakın bir ilişki vardır (DeSouza, 1992:28). Yapılan araştırmalarda, müşteriye elde tutma, müşterilerin şirketle olan iş ilişkilerini devam ettirme beyanı olarak tanımlanmaktadır. Müşteriyi elde tutma yönetimi, bir şirketin belirli müşteri veya gruplarla olan etkileşimlerini yönetmek ve sürdürmek için müşteri bilgilerine dayalı müşteri merkezli bir pazarlama stratejisinin geliştirilmesi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Ginn vd., 2010:115, Ang ve Buttle, 2006:83). Firmanın mevcut müşterileri ile ilişkilerini uzun vadeli bir şekilde yönetmesi için bu müşteriler hakkında bilgi edinmesi ve bu müşterilere kaynak tahsis etmeye odaklanması müşteri tutma olarak adlandırılır (Arnold vd., 2011:235).

Firma performansı, hem finansal performans göstergeleri hem de finansal olmayan performans göstergeleri açısından ele alınan bir konudur (Osakwe ve Anaza, 2017:232). Neely'e (1995) göre performans göstergeleri yalnızca firmanın büyümesi ile değil, aynı zamanda rakipleri ile kıyaslama aracıdır. Yapılan birçok araştırmada müşteri sadakatine vurgu yapılarak, finansal olmayan bir performans göstergesini temsil ettiği belirtilmektedir. Bu temsil etmenin de müşteriye elde tutma eğiliminden kaynaklandığı ifade edilmektedir Geleneksel stratejik yaklaşım, firma performansını rekabet edebilir ve sürdürülebilir düzeye çıkarmak için mevcut müşteri ilişkilerini yönetmede etkili olan müşteriye elde tutma yönelimini yansıtmaktadır (Osakwe ve Anaza, 2017:232-233). Düşük rekabet ortamında firmaların müşteriye elde tutmaya yönelik stratejisi firma performansını artırır (Voss ve Voss, 2008:3).

Müşteriyi elde tutma firma performansını etkilediği gibi firma ile müşteriler arasında sosyal sermayenin unsurlarından biri olan güveni de tesis eder (Preikschas vd., 2017:410). Müşteriyi elde tutma üzerine yapılan çok sayıda araştırma müşteri memnuniyetini merkeze almış olsa da, güvenin de müşteriye elde tutmada etkili olduğu belirtilmektedir (Alkitbi vd., 2021:657).

Müşteriyi elde tutma firmalar açısından hayati bir konudur. Çünkü müşteriyi elde tutma firmaların performanslarını izleme ve iyileştirmelerinde yol gösterici bir araç niteliğindedir (Ginn vd., 2010:116). Sosyal mübadele teorisi ve dinamik yetenekler teorisinin öne sürdüğü gibi, firmalar ve müşteriler arasındaki etkileşimlerin sonucunda, müşterilerin elde tutulması finansal ve sosyal faydalar sağlar (Preikschas vd., 2017:411). Firmaların kârlılığını artırdığı için performans değerlendirmesinde önemli bir yer tutan müşteriyi elde tutma (Alkitbi vd., 2021:656) bugün ve gelecekte müşterinin firmanın sunduğu ürün ve hizmetlerde faydalanması ve karşılıklı fayda sağlayacak şekilde ilişkilerin sürdürülmesidir.

Müşteri tutma süresi uzadıkça müşterinin satın alma kapasitesi artar. Firma ve müşteri birbirini daha yakından tanır ve böylelikle işlem maliyetleri azalır. Nihai olarak firmalar elde tutulan müşteriden, yeni kazanılan müşteriye oranla daha yüksek getiri elde edebilir (Ang ve Buttle, 2006:85). Yeni müşteri kazanmak için yapılacak kampanya, indirim ve buna benzer çalışmalar eldeki müşteri için yeterli olamayabilir. Firmalar için yeni müşteri kazanmak için ayrılan zaman ve bütçe mevcut müşterileri elde tutmadan kaynaklanan maliyetleri aşabilir.

Literatürde firma performansının müşteriyi elde tutma boyutu davranışsal ve duygusal olmak üzere iki şekilde kavramsallaştırmıştır (Ranaweera ve Neely, 2006: 235). Voss ve Voss (2008) yaptıkları çalışmada müşteriyi elde tutma yönelimi ile firmanın pazar temelli performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Müşteriyi elde tutmanın firmalar için finansal sonuçları olumlu yönde eğilim gösterir (Ranaweera ve Neely 2006, 231)

Firmalar sürekli yeni müşteri edinmek için büyük çabalar gösteriyor ve bunun için yüksek bütçeler ayırıyorlar. Firmalar bunun yarattığı maliyetlerin farkındalar (Page vd., 1996:617). Oysa kazanılan bir müşteriye elde tutmak daha az çaba ve daha az bütçe demektir. Dawkins ve Reichheld (1990) müşteriyi elde tutmanın somut avantajlarına vurgu yapmıştır. Danışmanlık deneyimlerine dayanarak, müşteriyi elde tutma oranındaki %5'lik bir artışın, müşterilerin net bugünkü değerinde %25 ila %85 arasında bir artışa yol açtığını iddia etmişlerdir (Ahmad ve Buttle, 2001:29).

Firmaların önemli bir kısmı müşteri ile olan ilişkilerini bir kereye mahsus müşteri yaklaşımından ziyade, müşterilerin yaşam boyu değeri yaklaşımı üzerine inşa etmektedir. Bu yaklaşım firmalar açısından en gerçekçi ve en önemli yatırımdır. Çünkü müşteriler firmanın gerçek sermayesidir (Page vd., 1996:617- 618).

2.2.1.2. Yenilik Performansı

Artan rekabet ortamı ve değişen çevresel koşullar nedeniyle iş dünyası her geçen gün daha karmaşık bir hal almaktadır. Bu nedenle firmaların yenilikçi olmaları, hayatta kalmaları ve büyüyüp gelişebilmeleri için en etkili seçeneklerden biri olabilir (Alguezaui ve Filieri 2010; Yeşil ve Doğan 2019). Firmaların varlığını güçlü bir şekilde sürdürerek ayakta kalmaları için yenilikçi olmaları gerektiği konusunda sağlanan mutabakat diğer alanlarda çok az konuda sağlanmıştır (Rubera ve Kirca, 2012:130). Bir firmanın daha yeni ve daha ekonomik üretim yapabildiği, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabildiği oranda rakiplerine göre daha üstün bir performansa sahip olabileceği ifade edilir (Armstrong, 2007:961).

Yenilikçilik, diğer bir ifadeyle inovasyon, yeni, farklı ve yaratıcı fikir, süreç, ürün veya hizmetlerin ortaya konulması ve uygulanmasıdır. Diğer bir ifadeyle yaratıcı ve farklı fikirlerin firmalarda hayata geçirilmesidir (Thompson, 1965:2; Calantone vd., 2002:515). Firmalar tarafından elde edilen bilgi birikiminin ürün ve hizmetlere yansıtılmasını ifade eden yenilikçilik (Fosfuri ve Tribó, 2008:174), sanayi devriminden günümüze firmaların temel rekabet yeteneklerinden biri olarak kabul edilmektedir (Prajojo ve Ahmed, 2006:499).

Yenilik performansı uzun yıllardır araştırılmakta ve önemli bir araştırma konusu olmaya devam etmektedir (Zwick vd., 2017:121). Ulusal ve uluslararası mevzuatlar, teknolojiye hızlı değişim, küresel düzeyde meydana gelen talep esneklikleri, tüketici beğenisindeki radikal kırılmalar firmaların etkin bir biçimde rekabet etmesini ve büyümesini güçleştirmektedir. Bu nedenle firmaların yeni ürün ve hizmet geliştirmelerine ve pazara arz etmelerine olan duyarlılığı ifade eden yenilikçilik yeteneklerini geliştirmeleri kaçınılmaz bir zorunluluktur (Pérez-luño vd., 2011:1369; Rubera ve Kirca 2012:130)).

Yenilik performansı, dar anlamda firmaların pazara yeni ürün ve hizmet arz etme, yeni yöntemler geliştirme ve bunları uygulama olarak tanımlanmaktadır (Hagedoorn ve Cloudt 2003:1367, Thompson, 1965:2). Geniş anlamda ise ARGE faaliyetleri ile yeni ürün geliştirme, patent alma ve bu ürünleri piyasaya sunarak değer elde etme olarak tanımlanmaktadır (Yaşar Uğurlu vd., 2019:95;Hagedoorn ve Cloudt, 2003:1367). Başka bir ifadeyle, yenilik performansı firmaların fikir, ürün, süreçler ve sistemler ortaya koyarak başarılı sonuçlar elde etmesi olarak tanımlanabilir (Hagedoorn ve Cloudt 2003:1366).

Firma performansı, beklenen finansal sonuçları elde etmenin yanı sıra, değişen çevre koşullarına uyum yeteneği olarak da kabul edilmektedir. Bu nedenle yenilik performansı, oldukça önemli bir firma performans göstergesidir (Bulut vd., 2009:516). Yönetmel ve teknik yenilikler temel olarak farklı karar alma süreçleri anlamına gelir ve birlikte bir firmanın eylemleri sonucunda ortaya çıkan değişiklikleri ifade eder Teknik yenilikler; ürünler, hizmetler ve üretim teknolojisiyle ilgilidir. Yönetmel yenilikler ise firmanın yapısını ve idari süreçleri içerir (Damanpour, 1991:560).

Firmaların geliştirdiği yeni ürünleri için pazara sunma süresi kritik bir parametredir. Bu nedenle firmanın yenilik performansı yeni ürün ve hizmet geliştirme kadar bunu zamanında ve çevreye uyumlu bir şekilde pazara sunması ile de yakından ilgilidir. Bunun için firmanın iş süreçlerini yeniden yapılandırması gerekebilir (Jantunen, 2005:339). Firmaları yenilik performansı araştırmalarında ağların belirleyici rolü ön plana çıkmıştır. Yenilikleri pazara erken dönemde sunan Schumpeterci modelin yerini, yeni bir fikrin başarılı bir şekilde ticari olarak kullanılmasını sağlamak için yinelenen deneme yanılma süreçlerinde birlikte çalışan farklı aktörlerin zengin bir kompozisyonu almıştır (Laursen ve Salter 2006:132).

Yenilikçi yetenekler bir firma için en belirleyici yeteneklerin başında gelmektedir. Konu ile ilgili literatür, firmaların hayatta kalmak ve rekabet avantajı elde etmek için yenilikçi olmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Calantone vd., 2002:518). Yenilik; yeni bir ürün veya hizmet, yeni bir teknoloji, yeni bir idari yapı veya sistem, firma üyeleri için tasarlanmış yeni bir plan veya program olabilir (Damanpour, 1991:556). Firmalar, sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini yeni ürün ve hizmete dönüştürmediklerinde, pazarda meydana gelen değişimleri yakından izleyerek ve bu değişime entegre olmaya çalışmaları performanslarını artırmaya yetmez (Jantunen, 2005:340) . Yenilikçi yaklaşımlar, yeni ürün ve hizmetler firmalar açısından pazarda varlığını güçlendirmek ve sürdürmek için önemli faktörlerdir.

Firmaların yenilik performansı oldukça kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Yenilikçilik ve ilgili konulara ilişkin yönetim ve uygulamalı ekonomi literatürü, firmaların yenilik performansının ölçümü konusunda uzun bir geçmişe sahiptir (Hagedoorn ve Cloudt, 2003:1365). Yenilikçilik üzerine yapılan çok sayıda çalışma arasında iki ana araştırma akımı tespit edilebilir. Her bir akım yenilikçiliğin farklı bir dizi öncülüne odaklanmaktadır. Bunlardan birincisi yenilikçiliği teknolojik açıdan incelerken, ikincisi beşerî açıdan incelemiştir. Beşerî temelde yapılan çalışmalarda

örgütsel yapı ve firma kültürü gibi alanlara vurgu yapılmıştır. Bu araştırma akımı, insanları ve kurumsal bağlamı, başarılı yenilikçiliğin temel belirleyicileri olduğunu varsaymaktadır (Prajogo ve Ahmed, 2006:500).

Firmaların sahip olduğu bilgi birikimi yenilik performansını artırmaktadır (Ahuja ve Katila, 2001:197). Bilgi ve bilme arasındaki üretken ilişki güçlü bir kurumsal yenilik kaynağı oluşturabilir (Cook ve Seely, 1999:381). Yenilik performansının itici gücü bilgi, beceri, yaratıcı yetenekler ve motivasyondur (Zwick vd., 2017:121). Firma performansı alandaki literatürde öne çıkan yaklaşım firmaların çevreye uyum sağlayabilme yeteneğidir. Bu yaklaşıma göre firmalar çevresel değişime karşı stratejik bakış açıları geliştirerek performansını korumaya çalışır ve varlığını sürdürmek için çevreye uyum sağlama konusunda büyük çaba gösterir (Singh vd., 1986:587).

Yenilikçilik sürecindeki temel bileşen, firmaların ticari potansiyeli olan yeni fikirleri arama yöntemleridir. Yenilikçilik modelleri, birçok yenilikçi firmanın fikir arama stratejilerini değiştirdiğini ve inovasyona ulaşmalarını ve sürdürmelerini sağlamak için çeşitli dış kaynakları ve aktörleri kullanmayı tercih ettiğini göstermektedir (Laursen ve Salter, 2006:131).

Yenilikçi yaklaşımlarla yürürlüğe konulan ürün ve hizmetler firma performansına katkıda bulunur. Bir firmayı değiştirmenin yolu iç ve dış çevreye uyum sağlamasını kolaylaştıran yenilikçi ürün ve uygulamalardan geçer. En güvenilir ve istikrarlı denilen ortamların dahi değişime karşı dirençli olmayacağı gerçeği firmaları yenilikçi olma yönünde zorlayıcı bir etkidir. Bu açıdan yenilik içsel ve dışsal çevre koşullarına bağlı olarak çok yönlü ele alınmalı ve yönetilmelidir (Damanpour, 1991:556).

Kârlılık, satışlardaki ve pazar payındaki büyüme ile tanımlanan firma performansı yenilikçi yaklaşımının bir sonucudur. Firmaların yenilikçi yeteneği üzerine yapılan deneysel çalışmalar, ürün inovasyonu ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Akgun vd., 2007:505).

Nadir ve taklit edilmesi güç kaynaklara sahip firmalar çoğunlukla stratejik olarak daha yenilikçidirler. Bu kaynaklara sahip firmalar diğerlerinin düşünemediği stratejileri düşünebilme ve uygulayabilme yeteneğine sahiptir (Barney, 1991:107). Firmalarda yenilikçiliği ve çevikliği teşvik eden, çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere ve diğer ilgili taraflara olan yaklaşımlardır. Bu yaklaşımların yönetim kontrolü ile bağlantılı olduklarında sürdürülebilir finansal performansa yol açtıkları ifade

edilmektedir (Barney, 1986:656). Teece (1984) bir firmanın en iyi performansına ulaşabilmesi için yeteneklerini sürekli değişen çevresiyle eşleştirmesi gerektiğini belirtmiştir.

Firmalar kendilerine özgüdürler, çünkü tarihleri boyunca farklı fiziksel varlıklar biriktirirler ve genellikle daha da önemlisi, zımnî öğrenme ve dinamik rutin gibi farklı maddi olmayan varlıklar edinirler (Collis, 1991:50). Çok sayıda rakip ya da potansiyel rakip firmanın sahip olduğu değerli firma kaynakları, rekabet avantajı ya da sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olamaz (Barney, 1991:106).

Kaynak temelli teorisyenler, firma performansının ve rekabet avantajının belirleyicisi olarak tarihin önemini kabul etme konusunda yalnız değildir. Geleneksel strateji araştırmacıları bir firmanın kuruluşundaki benzersiz tarihsel koşulları veya yeni bir yönetim ekibinin bir firmayı devraldığı benzersiz koşulları, o firmanın uzun vadeli performansının önemli belirleyicileri olarak göstermişlerdir (Barney, 1991:108).

Sosyal sermaye aktörlerin sahip olduğu bilgi ve deneyimleri ortaklaştırarak karşılıklı güven tesis eder ve aktörlerin bilgiye erişimini kolaylaştırarak bu bilgilerin doğru kullanılmasına yardımcı olur. Dolayısıyla, aktörlerin yeni fikirler, yeni iş olanakları, yeni süreç tasarımları, yeni ürün ve hizmet geliştirmeleri mümkün olur. Bu durum firma da bilgi paylaşma ve ortak hareket etme eğilimini güçlendirerek örtülü bilgi haznesini genişletebilir (Ganguly vd., 2019:1111; Hasan vd., 2020:1). Sosyal sermaye, yenilikçiliğin teşvik edilmesinde bir firmada en önemli unsurlardan biri olarak kabul görmüştür (Ganguly vd., 2019:1107).

Powell ve diğerleri (1996) işbirlikçi düzeyi yüksek ağlara sahip olan firmaların daha yenilikçi performans gösterme olasılığının daha yüksek olduğunu kanıtlamıştır. Landry ve diğerleri (2002) firmaların sosyal sermaye düzeyindeki artışın yenilik yapma olasılığını artırmada diğer değişkenlerden daha fazla katkı sağladığını vurgulamıştır.

Üretimin arttığı, dünyanın giderek küreselleştiği günümüzde işletmelerin rakip işletmelere üstünlük sağlaması, teknolojiyi etkin kullanması, güneşi yakalaması, yenilikçi mal ve hizmet üretmesi ile mümkündür. Yenilikçi mal ve hizmet üretimi, kaynakların etkin kullanımı ve çağa uyum sağlama yeteneği sadece fiziksel kaynaklarla değil, sağlıklı ve etkin insan ilişkileri, etkin güven, ağlar ve normlarla mümkündür. Bu kavramlar işletmelerin sosyal sermayesini ortaya koymaktadır (Taşdemir vd., 2017:55).

2.2.2. Sosyal Sermaye, Firma Performansı ve Kaynak Temelli Teori

Stratejik yönetim alanında çalışan akademisyenler için firmaların sergiledikleri performans farklılıkları önemini korumaktadır. Bu alanda çalışanların odaklandığı temel sorulardan biri, neden bazı firmaların diğer firmalara oranla daha iyi performans gösterdiğidir (Barney ve Clark 2007,3; Crook vd., 2008:1141). Bu çerçevede kaynak temelli teori stratejik yönetim alanında en fazla kabul gören yaklaşımlardan biridir (Newbert, 2007:121).

Firmaları ürün cephesinden ziyade kaynak açısından analiz etmenin doğru olacağını savunan Wernerfelt'e (1984) göre, ürünler ve kaynaklar bir madalyonun iki yüzü gibidir. Ürünlerin ortaya çıkması için bir çok kaynağın tahsis edilmesi gerekmektedir. Evrimsel ekonomiye ve Penrose'un (1959) çalışmalarına dayanan kaynak temelli teori, son zamanlarda yoğun ilgi görmektedir. Teori, firmalara rekabet yaratan temel unsurların firmaların benzersiz iç kaynaklarından oluştuğunu savunmaktadır (Wernerfelt, 1984:171; Tippins ve Sohi, 2003:747). Her geçen gün daha fazla sayıda araştırmacı kaynak temelli teoriye dikkat çekmektedir. Bu teori farklı disiplinlerde çalışan araştırmacılar arasında ortak bir bakış açısı ve ortak bir dili teşvik (Mahoney ve Pandian, 1992:363).

Firmaların rekabet avantajını nasıl kazandığını ve bunu uzun vadede nasıl sürdürebileceğini en etkili şekilde ortaya koyan kaynak temelli teoridir (Eisenhardt ve Martin, 2000:1105). Kaynak temelli teorinin temel önermesi, bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı konumuna ulaşabilmesi için değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynak ve yetenekleri edinmesi ve kontrol etmesi, ayrıca bunları özümseyip uygulayabilecek bir organizasyona sahip olması gerektiğidir (Kraaijenbrink vd., 2010:350; Hitt vd., 2001:13; Rangone, 1999:233).

Barney (1991), kaynakların rekabetçi üstünlük sağlaması için sahip olması gereken dört özelliğini vurgulamaktadır:

- Değerli olması: Firmaya stratejilerini hayata geçirmede etkinlik ve etkililiğini arttırmada yardımcı olabilmesi,
- Az bulunur olması: Değerli kaynaklar, eğer birden fazla firma tarafından sahip olunurlar ise, rekabetçi avantaj sağlama özelliğini kaybederler.
- Kopyalanamaz olması: Özel tarihsel durum, sosyal karmaşıklık nedenlerinden dolayı kopyalanamaz olması. "Bu kaynakların kopyalanması pahalı mı?" sorusu sorulmalıdır,

- Yerine konamaz olması: Bu kaynağın stratejik olarak yerine konabilecek bir başka kaynağın olmaması.

Firma performansı sürücülerinin araştırılmasında rehber niteliğine sahip olan kaynak temelli teori, 1990'lı yıllardan beri çok sayıda çalışmanın konusu olmuştur. Kaynak temelli teori, firmaların sahip olduğu kaynakları sergiledikleri performansla pozitif yönde ilişkili olduğunu savunmaktadır (Crook vd., 2008:1141).

Firma kaynaklarının rolü her zamankinden daha fazla bir ilgiyle karşı karşıyadır. Bu ilginin en önemli nedenlerinden biri, hâlâ modern stratejilerin çoğu üzerinde hâkimiyetini devam ettiren endüstriyel organizasyon ekonomisinden duyulan memnuniyetsizliktir (Grant, 1991:114).

Kaynak, araştırmacılar tarafından firmaların süreçlerindeki girdiler için genel bir kavram olarak kullanılmaktadır (Crook vd., 2008:1142). Bazı araştırmalar firma kaynaklarını finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve örgütsel kaynaklar olarak sınıflarken, bazıları maddi veya maddi olmayan kaynaklar olarak sınıflandırmaktadır. Diğer bazı çalışmalarda ise firma kaynakları varlıklar, yetenekler ve yeterlilikler olarak kategorize edilmektedir (Rangone, 1999:234). Firmaların sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler, bu firmaların uzun vadedeki stratejik amaçlarının yapı taşlarını oluşturmaktadır. Bu yapı taşları iki temel önerme sunmaktadır. Firmanın iç kaynakları ve sahip olduğu yetenekler bu firmanın oluşturacağı stratejilerde ana öğelerden biridir. İkinci olarak firmanın sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler firmanın birinci derecede kâr elde etme kaynağıdır (Grant, 1991:116). Kaynak temelli teori, firmaların sahip olduğu tüm kaynaklara değil, yalnızca kritik kaynaklarına odaklanmaktadır (Rangone, 1999:234; Crook vd., 2008:1142). Bu kaynaklar, firmanın yönetsel yetenekleri ile firmanın faaliyetlerini yerine getirirken deneyimleyerek biriktirdiği bilgi ile maddi ve maddi olmayan kaynaklar olarak düşünülebilir (Barney vd., 2001:625).

Birçok çalışma, firmaya özgü faktörlerin, firmalar arasındaki performans farklılıklarını açıklamada önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Jantunen, 2005:337). Geleneksel stratejik analiz dilinde firma kaynakları, firmaların stratejilerini tasarlamak ve uygulamak için kullanabilecekleri güçlü yönler olarak tarif edilmektedir. Firmanın yerleşkesi, makine ve çevre birimleri, ham madde ve malzemeleri, sahip olduğu teknoloji fiziksel sermayesini oluşturmaktadır. Firmanın beşerî sermayesi, firmada

Çalışanların ve yöneticilerin deneyimini, eğitimini, ilişkilerini, öngörü ve iğrrlerini kapsamaktadır. Bir kaynak olarak örgütsel sosyal sermaye, firmadaki ilişkileri, bireyler arasındaki güveni, gayriresmî planlama kontrol ve koordinasyon sistemlerini, ortak dil ve ortak kodları, ortak hedefleri içermektedir (Barney, 1991:101).

Bir firmada değerli, taklit edilemez ve kopyalanamaz kaynakların fazla olması firmanın yüksek performans gösterme potansiyelini artırmaktadır (Barney, 1991:106; Wade ve Hulland 2004:108 ; Runyan vd., 2006:458 ; Tehseen ve Sajilan, 2016:61). Bu kaynaklara sahip firma uzun vadede ayakta kalabilir, büyümesi hızlanabilir ve daha yüksek kârlar elde edebilir (Chandler ve Hanks, 1994:334). Kaynaklar, firmanın verimliliğini ve etkinliğini artırmaya yardımcı olduklarında değerlidir (Armstrong, 2007:961). Kaynak temelli teori, bir firmayı diğerlerinden ayıran nadir yetkinlikler ve geleneksel strateji anlayışını içermektedir (Mahoney ve Pandian, 1992:363).

Kuruluşunun ilk zamanlarında ortaya çıkan benzersiz ve değerli kültür kodlarına sahip bir firma, farklı değerlerin ve inançların baskın olduğu başka bir tarihsel dönemde kurulan firmalara göre taklit edilemez bir avantaja sahip olabilir. Bir firmanın benzersiz geçmişi ile kaynaklarının taklit edilebilirliği arasındaki ilişkinin aksine, bir firmanın kaynaklarının nedensel belirsizliği ile kusurlu taklit edilebilirlik arasındaki ilişki literatürde sistematik bir ilgi görmektedir (Barney, 1991:108).

Barney'e (1991:101) göre firma kaynakları, firmanın verimliliğini ve etkinliğini artıran stratejilerin planlanmasını ve hayata geçirilmesini sağlayan, firmanın kontrolü altındaki tüm varlıkları, yetenekleri, organizasyonel süreçleri, firma niteliklerini ve bilgiyi içermektedir. Kaynak temelli teori, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynaklara sahip olmanın firmalar için sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olduğunu belirtmektedir (Doan vd., 2023:754). Değişen içsel ve dışsal koşullar altında bir firmanın performansını sürdürülebilmesi, sahip olduğu varlıkların benzersiz olup olmadığına, taklit ve ikame edilip edilemeyeceğine bağlıdır (Dierickx ve Cool, 1989:1504).

Tablo 9. Değerli, Nadir, Taklit Edilemez Kaynak Organizasyonunun Çerçevesi

Kaynak veya yetenek					
Değerli mi?	Nadir mi?	Taklit edilmesi maliyetli mi?	Firma tarafından kullanılabilir mi?	Rekabetçi sonuçlar	Ekonomik Performans
Hayır			Evet ↑ ↓ Hayır	Rekabet dezavantajı	Normalin altında
Evet	Hayır			Rekabette eşitlik	Normal
Evet	Evet	Hayır		Geçici rekabet avantajı	Normalin üzerinde
Evet	Evet	Hayır		Sürdürülebilir rekabet avantajı	Normalin üzerinde

Kaynak: Barney ve Clark, 2007:70

Kaynak temelli teori, en önemli kaynakların firmaya özgü maddi olmayan varlıklar olduğunu ileri sürmektedir. Bu kategoriye kendine özgü, uzmanlaşmış, toplanması ve kodlanması zor olan ve mal ve hizmet üretiminde kullanılabilen bilgi girmektedir. Ayrıca örtülü bilginin önemli olduğuna vurgu yapılmaktadır. İstatistiki veriler gibi açık bilgilere ulaşmak kolay olabilir. Ancak örtük bilgi sadece uzun süreli bir sosyal süreç olan yaparak öğrenme ve örnek olarak öğretme yoluyla edinilebilir. Firmalar veya bu firmaların bölümleri dört tarafı denizlerle çevrili adalar değildir. Diğer firmalarla veya bölümlerin kendi aralarındaki bağlar ve bu bağlardan doğan potansiyel kaynaklar firma için ilave bir varlık niteliğindedir. Kaynak temelli teoride firma, rekabet avantajı sağlayarak büyük kârlar yaratabilecek, hayati önem taşıyan maddi olmayan kaynakları da içeren bir kaynak deposu olarak görülmektedir. Sosyal sermayenin bu tür maddi olmayan kaynaklar arasında önemli bir yere sahip olduğu savunulmaktadır (Chisholm ve Nielsen, 2009:7-10).

Bir gruba mensup bireyler arasındaki ilişkiler, bireyler arasında inşa edilen sosyal sermayeden dolayı nadir bir özellik taşır (Putnam 1995:69). Sosyal sermayeyi oluşturan unsurların karışımını ayırt etmek zordur. Bu durum sosyal sermayede nedensel belirsizlik yaratır ve sosyal sermayenin taklit edilebilirliğini zorlaştırır (Gupta vd., 2011:32). Örgütsel sosyal sermaye, değer yaratan, taklit edilmesi zor, nadir bulunabilen ve benzersiz bir kaynak olarak düşünülebilir. Sosyal sermaye, işlem maliyetlerini azaltan ve fırsatçılık ihtimalini düşüren değerli ve nadir bulunan bir kaynaktır (Gupta vd., 2011:32; Oh vd., 2004:863). Firmaların faydalı çıktı üreten fonksiyonu olarak ifade edilen sosyal sermaye (Burt, 2000:347–348) birçok araştırmacı tarafından maddi olmayan bir kaynak olarak firma performansını olumlu etkileyen bir varlık olarak kabul edilmektedir (Gupta vd., 2011:32).

Bilgi ve paylaşım temelli varlıkların firmaya özgülüğü, sosyal karmaşıklığı ve nedensel belirsizliği bu varlıkların taklit edilmesini güçleştirir (Coff, 1999:119). Karşılıklılığa ve takım çalışması normları üzerine inşa edilmiş ilişkiler, bilgi alışverişinde açıklık ve isteklilik, bireylerin bir firma içindeki kaynaklara erişmesine ve kendi bilgi ve becerilerini geliştirmesine katkı sunmaktadır (Chisholm ve Nielsen, 2009:7-8).

Yönetim ve organizasyon literatürüne son zamanlarda yapılan bazı katkılar, iç ve dış örgütsel sosyal sermayenin önemini analiz etmektedir. Sosyal sermayenin inovasyon üzerinde faydalı etkileri olduğu görülmektedir (Chisholm ve Nielsen, 2009:7-8). Yapılan araştırmalar, sosyal sermaye ile performans arasındaki ilişkinin yalnızca firma ekibinin özelliklerine bağlı olmadığını, bunun dışında başka etkenlere de bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Diğer sermaye türlerinin aksine, sosyal sermaye doğası gereği zımnidir. Kolay ulaşılamaz, el konulamaz, yer değiştiremez ve taklit edilemez (Gupta vd., 2011:31-32).

Firmalar ürün veya hizmet üretip hedef pazarlara sunmak için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu kapsamda ne tür kaynaklara ihtiyaç duyulduğunu anlamak önemli bir yer tutmaktadır. Değerli, nadir bulunan, kıt ve ikamesi zor kaynakların, kolay ulaşılabilir kaynaklardan daha kıymetli olduğu kabul edilmektedir. Rekabet yeteneği ve performansı yüksek firmaların bu kaynaklara sahip olduğu söylenebilir. Kopyalanması neredeyse imkânsız olan bu kaynaklar sayesinde firmalar rakiplerine oranla büyük fark yaratabilmektedir.

Firmaların sergilediği performans ve rekabet üstünlüğü avantajları, maddi ve maddi olmayan yeteneklerinin toplamıdır. Maddi yetenekler birçok firma tarafından kolayca ulaşılabilirken, aynı şeyi maddi olmayan yetenekler için söylemek zor olabilir. Bu nedenle kaynak ağırlıklı tabanı maddi olmayan yeteneklerden oluşan firmalar daha rekabetçi ve yüksek performanslı firma olma özelliği taşıyabilir

Firmaları kaynak bakış açısıyla değerlendirme perspektifi oldukça eskidir. Bu bakış açısı emek, sermaye ve toprak gibi bileşenlerle ifade edilmektedir (Wernerfelt, 1984:171) ve firmaları çok eksenli kaynak topluluğu olarak ele alan Penrose'a (1956:24) kadar gitmektedir. Penrose firmayı üretken kaynakların toplamı olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımın akademik çalışmalara daha çok konu olması Rubin (1973) ve sonrasında başlamaktadır. Rubin'e (1973:937) göre kaynak, firmanın bir faaliyeti

gerçekleştirmesini sağlayan sabit bir girdidir. Girdi ise firmaların kullandıkları somut varlıklardan ve insanlardan meydana gelmektedir.

Kaynak temelli teori, rekabet avantajının ancak avantajı yaratan firma kapasitesinin rakipler tarafından kolayca kopyalanamayan kaynaklarla desteklenmesi durumunda sürdürülebileceğini vurgulamaktadır. Söz konusu bu kaynaklar temel analiz birimleridir. Fiziksel ve finansal varlıkların yanı sıra firma üyelerinin yeteneklerini ve sosyal süreçleri de kapsamaktadır. Bir firmanın yeteneği, katma değeri yüksek, rekabet edebilir ürün ve hizmet üretmek için kullandığı kaynakların toplamıdır (Tvorik ve McGivern, 1997:418).

Firma kaynakları ancak değerli, kopyalanmaz ve ikame edilemez oldukları zaman rekabet avantajı sağlayabilir ve bu avantajın sürdürülebilirliğini temin edebilir. Kaynaklar bir firmanın verimliliğini ve performansını artıran stratejiler geliştirilmesini veya uygulamasını sağladığında değerli sayılmaktadır (Barney ve Clark, 2007:57). Kaynak temelli teori, firma performansını açıklamak için popüler bir teorik perspektif olarak ortaya çıkmış (Crook vd., 2008:1141) ve firmanın gösterdiği performansın verimlilik temelli ifadesi olarak kabul edilmektedir (Barney ve Clark, 2007:1).

2.3. Stratejik Çeviklik

Stratejik çeviklik Doz & Kosonen, (2008) tarafından bilgi teknolojileri sektöründe iş modellerini yeniden tasarlayan bir dizi firma üzerinde gerçekleştirilen araştırmada çerçevesi oluşturulmuş ve üç meta yetenekle şekillendirilerek literatüre kazandırılmıştır. Çeviklik kavramı üzerine inşa edilen stratejik çeviklik literatürde sıklıkla tartışılan ve geniş bir çerçeveden araştırmalara konu olan bir yaklaşımdır.

2.3.1. Çeviklik Kavramı

Piyasalardaki rekabet baş döndürücü bir hızla değişmektedir. Teknolojik gelişim, nesnelerin interneti, bilginin kodlanması, iş gücü piyasalarındaki yer değiştirme hareketliliği, yoğunlaşan bilgi transferi, müşteri beklentilerinde ve zevklerindeki meydana gelen radikal değişimler, konvansiyonel iş modellerinin yetersiz kalması türbülansı yüksek bir çevreye sebep olmaktadır. Bu belirsizlik rüzgârının azalması bir kenara, artarak devam etmesi ve tahmini zor değişimler meydana getirmesi beklenmektedir (Weber ve Tarba, 2014:5).

Öngörülmesi zor değişim koşullarında firmaların başarıyı nasıl yakalayıp sürdürebilecekleri konusu hem akademik camiada, hem de iş dünyasında önemli tartışmalara ve araştırmalara konu olmaya devam etmektedir. Gelişen ve sürekli

dinamik olmayı gerektiren bu duruma karşı yeniden yapılandırma, esnek üretim, tam zamanında üretim, sanal örgütlenme, çalışanların güçlendirilmesi gibi çözümler ortaya atılsa da esnek firma, çevik organizasyon kavramları daha popüler kavramlar olarak karşılık bulmaktadır (Sherehiy vd., 2007:445)

Firmaların beklenmeyen değişikliklere hızlı, esnek ve etkin bir şekilde, pazarın hızla değişen ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli yeteneklere sahip (Bottani, 2009:380) ve müşterilerin taleplerine zamanında cevap verebilen esnek bir üretim sistemini tanımlamak için kullanılan çeviklik kavramı (Khoshnood ve Nematizadeh, 2017:221), ilk defa 1991’de Iacocca Enstitüsü’deki araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur (Ganguly vd., 2009:410).

ABD'nin üretim yeteneklerini ve üstünlüğünü nasıl yeniden kazanabileceğini araştıran Lehigh Üniversitesi, Iaccoca Enstitüsü'ndeki bu grup rekabetçi temelleri, özellikleri, unsurları ve çevikliğin etkinleştirilmesini sağlayan alt sistemleri içeren çevik bir üretim paradigmasının benimsenmesini önermiştir (Li vd., 2008:411). Bu paradigmanın kabul edilmesi halinde ABD'nin üretimde lider bir rol oynamaya devam edebileceği vurgulanmıştır (Yusuf vd., 1999:34).

Ekonomideki esneklik kavramından esinlenerek geliştirilen (Ganguly vd., 2009:410), temel itici gücü değişen iç ve dış çevre koşulları olan (Yusuf vd., 1999:34) ve günün yeteneği olarak adlandırılabilir çeviklik, ortaya çıkan pazar fırsatlarına hızlı bir şekilde yanıt verebilmek olarak tanımlanmaktadır. Firmalar ve bireyler için değişebilme, sürekli öğrenebilme ve hızlı hareket edebilme ile esnekliği bir araya getirebilme olarak formüle edilmektedir (Ulrich ve Yeung, 2019: 162).

Sürekli ve öngörülemeyen bir değişim ortamında gelişme yeteneği olarak kavramsallaştırılan çeviklik (Dove, 1994:1), hızla değişen bir pazar ortamında müşteri odaklı ürün ve hizmetler sunmak için yeniden yapılandırılabilir kaynakların ve en iyi uygulamaların entegrasyonu yoluyla rekabet unsurları olan hız, esneklik, yenilikçilik, verimlilik ve kalitenin başarılı bir şekilde keşfedilmesidir (Yusuf vd., 1999:37). Çeviklik, gerekli varlıkları, bilgileri ve ilişkileri hızlı bir şekilde bir araya getirerek yenilik fırsatlarını tespit etme ve rekabetçi pazar fırsatlarını yakalama yeteneği (Sambamurthy vd., 2003:245) ve bilgi sistemleri veya teknolojileri, insanlar, iş süreçleri ve tesislerin entegrasyonunu içermektedir (Bottani, 2009:380). Pazara veya müşteri taleplerinde meydana gelen ve öngörülemeyen değişimlere daha önce planlanmamış ve

kurgulanmamış eylemlerle cevap verme ve uyum sağlama yeteneği olarak kabul edilmektedir (Braunscheidel ve Suresh, 2009:120).

Globalleşme, teknolojik gelişmeler, ürün yaşam sürelerinin azalması ve müşteri ihtiyaçlarının ve beğenilerinin değişmesi nedeniyle tahmin edilmesi güç bir iş ortamı oluşuyor. Bu nedenle kritik süreçlerde firma faaliyetlerini hızlandırma becerisi (Kumar ve Motwani, 1995:36) olarak ifade edilen çeviklik, iş yaşamındaki ani ve öngörülemeyen değişikliklere hızlı cevap vermede ve bu değişime adapte olmada önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Khoshnood ve Nematizadeh, 2017:220). Demografik değişim, dijitalleşme, bağlanabilme, ticaretin serbestleşmesi, küresel rekabet ve iş modeli inovasyonu gibi trendler, yeni rakiplerin ortaya çıkmasına ve yeni iş yapma yöntemlerine yol açmaktadır. Bu ve bunun gibi kaotik ortamlar, firmaların faaliyetlerini sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için yeni yaklaşımları benimsemesini ve uygulamasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle hızla ortaya çıkan değişimler karşısında ayakta kalabilmek yenilikçi yöntemler ve süreçler geliştirme becerisine sahip olmakla ve bunları sürdürebilmekle mümkün hale gelmektedir (Sampath ve Krishnamoorthy, 2017:160-161).

Firmalar için çeviklik beklenen ya da beklenmeyen her türlü çevresel değişikliğe yetkin bir şekilde uyum sağlama ve hızlı cevap verme (Zhang ve Sharifi 2000, 496; Dove vd., 1996:1) ve rekabetçi bir ortamda kârlı bir şekilde faaliyetlerini devam ettirebilme olarak ifade edilmektedir (Devor vd., 1997:814; Vokurka ve Fliedner, 1998:166). Bu nedenle firmalar hızlı ve mantıklı bir şekilde çevik kararlar almak ve kaynakları hızla yeniden dağıtmak için çevik bir organizasyon yapısı oluşturma eğilimindedir (Brueller vd., 2014:39).

Çeviklik, içsel veya dışsal bir fırsatı veya tehdidi zamanında fark etme ve buna karşı hızlı ama kararlı bir biçimde harekete geçme yeteneği olarak kavramsallaştırılabilir (Brueller vd., 2005:41; Tallon ve Pinsonneault, 201:464). Çeviklik firmalar için her açıdan önemli bir hareket yeteneğidir. Çevikliğin önemini artıran bir diğer konu da, çevresel değişimlerin geçmiş yıllara göre daha hızlı ve daha öngörülemez hale gelmesidir. Stratejik çeviklik, son zamanlarda önem atfedilen ve araştırmacıların dikkatini üzerinde yoğunlaştırdığı konulardan biri olmuştur (Khoshnood ve Nematizadeh, 2017:220).

2.3.2. Stratejik Çevikliğin Tanımı ve Önemi

Ürünlerin ve hizmetlerin ortaya çıktığı, rekabet ettiği, evrildiği ve sonunda yok olduğu karmaşık iş ortamında, bir firmanın başarısının temel faktörlerinden biri stratejik çeviklik (Weber ve Tarba, 2014:5). Stratejik çeviklik hedeflerin ve değişen koşulların bir fonksiyonu olarak, zaman içinde temel işlerde stratejik yönü düzenli olarak ayarlama ve uyarılma pratiği (Morton vd., 2018:3) yenilikçiliği ve pazardaki rekabet düzeyini artırmaya yönelik cürekâr bir meydan okuma biçimidir (Lungu, 2018:557).

Stratejik çeviklik, bir firmanın kaynaklarını iç ve dış çevresel koşullar gerektirdikçe, değer yaratan ve değerini koruyan, daha yüksek getirisi olan faaliyetlere verimli ve etkili bir şekilde yeniden dağıtmasıdır (Teece vd., 2016:17). Değişikliklere uyum sağlama, fırsatları, tehditleri ve riskleri tespit etme, yeni stratejik girişimleri hızla ve tekrar harekete geçirme kapasitesidir (Sampath, 2012:3). Başka bir tanımla, bir firmanın hedeflenen performansını elde edebilmesi için stratejik içgörü ve öngörü, iç tepki yönelimi, dış tepki yönelimi, insan kaynakları ve bilgi teknolojisini kullanma yeteneğidir (Arokodare vd., 2019:4).

Tablo 90. Stratejik Çeviklik Tanımları

Yazar	Tanım
D'Aveni (1994)	Stratejik çeviklik, firmalara pazarlarındaki değişikliklere yanıt vermek ve önemli risklerle yüzleşmek için işlerini değiştirme yeteneği veren esneklik ve hız olarak tanımlanmaktadır.
Roth (1996)	Stratejik çeviklik, doğru ürünleri doğru yerde, doğru zamanda ve doğru fiyata üretebilme kabiliyetidir
Weill ve diğerleri (2002)	Stratejik çeviklik, bir firmanın kolayca uygulayabileceği iş girişimleri kümesi olarak tanımlanır ve marka, müşteri tabanı, temel yetkinlikler, altyapı ve çalışanların değişim yeteneğinin birleşimi olarak tanımlanır.
McCann (2004)	Stratejik çeviklik, fırsatları hızlı bir şekilde fark etme ve yakalama, yön değiştirme ve çarpışmalardan kaçınma becerisidir.
Jamrog ve diğerleri (2006)	Stratejik çeviklik, değişimi öngörme, başlatma ve değişimden yararlanma konusunda hızlı, kararlı ve etkili bir şekilde hareket etmektir.
Sull ve Bryant (2006)	Stratejik çeviklik, rakibin aynı fırsattan yararlanmasını yavaşlatan fırsatlardan yararlanma yeteneğidir.
Doz ve Kosonen (2007a)	Stratejik çeviklik, yeniden yönlendirme ve yeniden inovasyonu benimseyerek zaman bazında stratejik değişimler yapabilme yeteneğidir.
Morgan ve Page (2008)	Stratejik çeviklik, değişen pazar fırsatlarından yararlanmak için ani değişiklikleri destekleme ve zaman zaman yönlendirme yeteneği olarak tanımlanır.

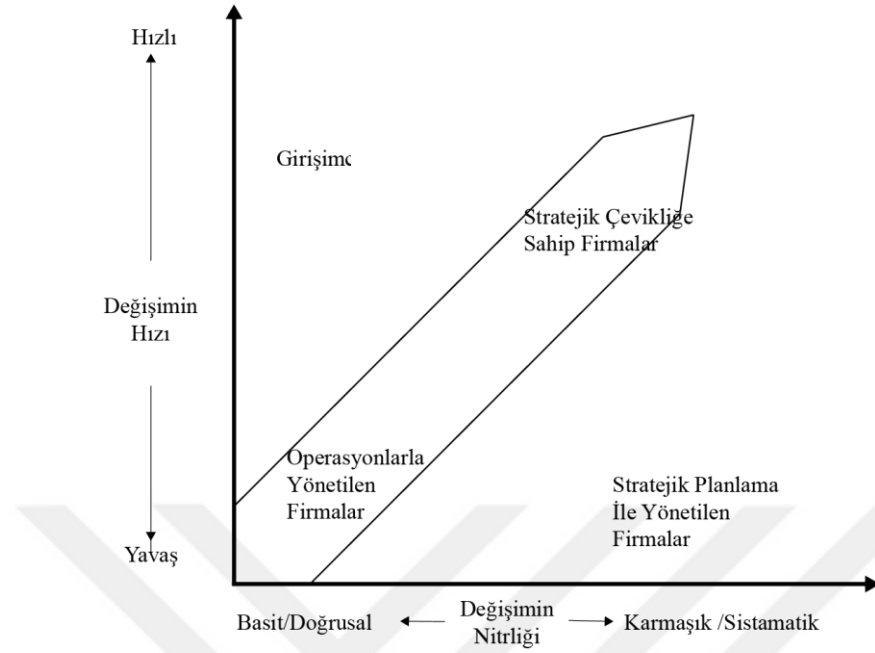
Kaynak: Sampath ve Krishnamoorthy, 2017:163

Roth (1996:30) stratejik çevikliği doğru ürünleri, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru fiyatla konumlandırabilme yeteneği olarak tanımlamış ve stratejik çevikliğin ancak kalite, teslimat, esneklik ve fiyat liderliği gibi unsurların bir araya getirilmesiyle mümkün olabileceğini ifade etmektedir. Bu yeteneklere sahip firmalar meydana gelebilecek çok yönlü dışsal dalgalanmalara ve değişimlere karşı daha duyarlı olabilir ve bu firmaların dayanıklılık düzeyleri rakiplerine oranla daha yüksek olabilir.

Kavramı detaylı bir şekilde inceleyen ve literatüre büyük katkı sağlayarak bütüncül bir yaklaşım sergileyen Doz ve Kosonen'dir (2008,2010). Gün geçtikçe daha fazla sayıda firmanın öngörülemez ve karmaşık değişimlerle karşı karşıya kaldığını ifade eden Doz ve Kosonen (2008), bu değişim süreci ile başa çıkmanın yegâne yolunun stratejik çeviklik olduğuna işaret etmektedir. Farklı düşünebilme ve davranabilme yeteneği ile ilgili olan stratejik çeviklik, piyasaya yeni giren firmaların varlığını sürdürmek için eski firmalara meydan okumasıyla ilgili bir yaklaşım değildir. Bir firmanın geliştirebileceği yeni iş modelleri ve yenilik yapabilme yeteneği ile ilgilidir. Stratejik çeviklik firma portföyünün yeniden düzenlenmesi değil, ana işin ivme ve güç kaybetmeden sürekli istikamet değiştirmesi veya bir bütün olarak yeniden yapılandırılmasıdır (Doz ve Kosonen, 2017:7-19).

Stratejik çeviklik her sektör ve firma için gerekli bir yaklaşım olsa da, daha çok hızlı değişime maruz kalan ve sistematik karşılıklı bağımlılıkla gelişen pazarlar için daha çok gereklidir (Doz ve Kosonen, 2017:21). Ürün ve hizmetlerin müşterilerin talebine göre uyarlanması ve müşterilerden gelen bu talebin teşvik edilmesi stratejik çevikliğe bağlıdır. Başka bir ifadeyle, stratejik çeviklik, firmaları rekabet edebilmesi için gerekli yetkinliği elde etmek üzere onları içsel bakış açısına ve değişimden kaynaklanan fırsatlardan yararlanmak üzere dışsal bakış açısına doğru yönlendirmektedir (Khoshnood ve Nematizadeh, 2017:220). Stratejik çevikliğe duyulan kuantum ihtiyaç, belirsizlik düzeyi yüksek pazarlardan, tahmin edilmesi zor teknolojik gelişmelerden ve bunların piyasadaki etkilerinden kaynaklanmaktadır (Roth, 1996:30). Rekabet ortamı her zamankinden daha hızlı ve çok yönlü olarak değişmektedir. Stratejik çeviklik yeni durumlar karşısında esnek kalabilme, şirketin stratejik yönünü sürekli olarak ayarlayabilme ve değer yaratmak için yenilikçi yollar geliştirebilme becerisi olarak ifade edilmektedir (Weber ve Tarba, 2014:5). Küreselleşmenin ve teknolojik dönüşümün tüketici davranışlarda meydana getirdiği radikal farklılaşmalar ile pazarların

sürekli değişimden etkilendiği çalkantılı bir ortamda, firmalar için vazgeçilmez başarı faktörlerinden biri stratejik çeviklik (Shams vd., 2021:1).



Şekil 2. Stratejik Çevikliğe En Çok Nerede İhtiyaç Duyulur?

Kaynak: Doz ve Kosonen, 2017:XVI

Stratejik çeviklik, çevik yönetim yaklaşımının yeni sınır çizgisi olarak kabul edilebilir. Çevik yaklaşım, yönetimde her geçen gün daha fazla ana akım bir yaklaşım olmaya doğru ilerliyor. Firmalar işlerini yerine getiren bireylerin yeteneklerinden daha fazla istifade etmeyi, ürün geliştirme süreçlerine müşterileri dâhil etmeyi, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ve müşterilerin değer vereceği yenilikçi ürünler geliştirmeyi öğrenmektedir. Çevik yönetim yaklaşımını benimseyen ve uygulamaya başlayan firmaların büyük kısmı mevcut ürün ve hizmetleri maliyet düşürme, zaman tasarrufu ya da mevcut müşteriler için kalite iyileştirmeleri, yani operasyonel çeviklik ile uğraşmaya devam etmektedir. Çevik yönetim yaklaşımının en önemli finansal getirilerinin stratejik çeviklik uygulamasıyla, yani müşteri olmayan tarafları müşteri yaparak yeni piyasa ve katma değerler yaratan inovasyonlar geliştirme sağlanacağı ifade edilmektedir (Denning, 2020:163). Stratejik çeviklik, planlamayı yapan bir grup insan ve onu uygulayan başka bir grubun olduğu eski planlama paradigmasından uzaklaşmaktadır. Bu yöntem artık geçerliliğini yitirmektedir. Çünkü çevik strateji uygulanırken sürekli olarak ince ayar yapılmaktadır ve dolayısıyla operasyonel olan aslında stratejiktir (Brueller vd., 2005:42).

Ürün ve hizmetlerin yaşam döngüleri her geçen gün kısalmaktadır. Küresel rekabet unsurları belirsizlik üretmeye devam etmektedir. Bu koşullarda dalgalanma düzeyi yüksek, değişken ve belirsiz piyasalar norm hâline gelmeye eğilimlidir (Christopher, 2000:37). Bu piyasalarda faaliyet gösteren firmalar için stratejik çeviklik, bir veya birden çok süreci ile ilgili bir değişim planlaması ya da faaliyet dizisi değildir. Firmanın rekabet avantajını koruması ve geliştirmesi için stratejilerini gözden geçirme ve değiştirme konusunda etkili bir yeteneğe sahip olmasıdır. Çevik firmalar, mevcut yetkinliklerini sürekli değişen çevre koşullarına uyarlamayı ve uzun vadede hayatta kalmak ve gelişmek için firmayı yeniden yapılandırmayı başarabilen firmalardır (Weber ve Tarba, 2014:6). Bu açıdan stratejik çeviklik yüksek düzeyde kaliteli ve rafine bilgiyle hızlı stratejik eylemler gerçekleştirme yapma kapasitesi olarak ifade edilebilir (Brueller vd., 2005:42).

Çevrede meydana gelen önemli fırsatları ve tehditleri sezme, algılama ve bunlara etkin bir şekilde cevap verme davranışı stratejik çeviklik olarak adlandırılır. Stratejik çeviklik firmanın üst yönetiminin bilinçli stratejik faaliyetler planlayarak ve bunları hayata geçirmesi, başarılı pratikler için gerekli teknik ve idari yapılandırmayı gerçekleştirmesi, değişen çevreyi sürekli ve hızlı bir şekilde algılaması ve yanıt vermesi yeteneği olarak konumlandırılır (Yoko ve Doz, 2010:79; Weber ve Tarba, 2014:7).

Stratejik çeviklik yıllar içinde artan bir oranda araştırmacılar tarafından ilgi görmesine rağmen, hâlâ tutarlı bir şekilde ele alındığını ve firmaların performansını nasıl etkilediğini tam olarak ifade etmek henüz olanaklı değildir. Bu nedenle stratejik çeviklik ile ilgili yapılan tanımlar karmaşıklığını korumaktadır. Bununla birlikte, son yirmi yılda konu ile ilgili bazı müşterek anlayışların ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Birincisi, stratejik çeviklik öngörülemez bir şekilde ani gelişen değişimlere karşı firmalar tarafından gerçekleştirilen hızlı hamleleri içerir. Bu anlamda çevik firmalar, aniden ortaya çıkan ve firmalar üzerinde muhtemel yıkıcı etkileri olabilecek bu değişken ve belirsiz ortama uyum sağlamayı başarabilen firmalardır. İkincisi, stratejik çeviklik geleneksel bakış açısından beslenen düzenli ve rutin değişim eylemler kümesi değildir. Bunun dışında farklı bakış açısına sahip olmayı gerektirir. Stratejik çeviklik yaklaşımının öngördüğü değişim, bir firmanın ürün ve hizmet ve iş süreçlerinde sürekli, sistematik, yoğunluğu ve çeşitliliği yüksek değişimler olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü olarak, çevrede meydana gelen değişimi sezmek ve bu değişime yanıt vermek için hızla ihtiyaç vardır. Bu nedenle stratejik çeviklik, ani

çevresel tehditlere ve fırsatlara yanıt verebilmek için gerekli olan yüksek esneklik ve hız düzeylerini korumak üzere önemli miktarda kaynak yatırımı yapılmasını gerektirir (Weber ve Tarba, 2014:6). Birçok firma yanlış veya vasat eylemler yaptığı için değil, eskiden doğru olan şeyi çok uzun süre yapmaya devam ettiği ve iş modellerinin katılığının kurbanı olduğu için başarısız oluyor. Yıkıcı küresel rekabet ortamında, firmaların iş yapma yöntemlerini geçmiş dönemlerdeki iş modellerinden farklılaştırarak daha hızlı ve geniş yenilemelerine ve dönüştürmelerine ihtiyaçları vardır (Doz ve Kosonen, 2010:370).

Çevik, duyarlı ve yenilikçi olmak, giderek daha değişken, belirsiz, karmaşık ve dalgalı bir ortamda faaliyet gösteren firmalar açısından uzun vadeli büyüme ve başarı için ön koşul haline gelmiş durumdadır. Stratejik olarak çevik firmalar, yeni iş modellerini uygulamada ve mevcut iş yapma yöntemlerini değiştirmede daha hızlı davrandıklarından, rakiplerine göre rekabet üstünlüğü elde ederler (Xing vd., 2020:1).

Yirmi birinci yüzyılda küresel iş trendleri ve çevresel türbülansla mücadele etmek için stratejik çeviklik yaklaşımının yeterince anlaşılamamasından kaynaklanan finansal ve finansal olmayan performansta hızlı bir ivme kaybı yaşanmıştır (Arokodare ve Asikhia, 2019:7) Stratejik çeviklik, fırsatları ve riskleri tespit etmek ve yeni stratejik hamleleri hızlı ve istikrarlı bir şekilde başlatmak ve sürdürmekle ilgilidir (Sampath, 2012:6).

Çevre araştırmacılar tarafından şöyle tanımlanmıştır: Fırsatların ve tehditlerin kaynağı olan ve yönetim faaliyetleri sonucunda elde edilen sonuçlarla nedensel olarak ilişkili, yönetimin kontrolü dışındaki bağlamsal dış etkenlerdir. Bu alanda yapılan ampirik araştırmalar çevreye daha hızlı adapte olan firmaların, adaptasyonda zorluk çekenlerden daha başarılı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çeviklik bu nedenle belirsiz ve çalkantılı çevre koşullarına faaliyet göstermek için firmalar açısından temel bir yetenek olarak kabul edilmektedir. Çalkantılı ortam, firmalar açısından hayatta kalma ve faaliyetlerini istikrarlı bir şekilde yürütme olasılığını tehdit eden en zor durum olarak ifade edilmektedir. Bu kritik ve öngörülmesi zor ortamlara firmaların uyum sağlamaları gerektiğinden, yüksek düzeyde çeviklik göstermeleri kendini dayatmaktadır (Vázquez-Bustelo vd., 2007:1308).

Bir firmanın dış faktörler tarafından dayatılan değişikliklere olumlu yanıt vermek ve yeni pazar gerçeklerine uygun stratejiler üretmek için esnek, çevik ve dinamik rekabetçi eylemler başlatmasını ve uygulamasını kolaylaştıran stratejik çeviklik

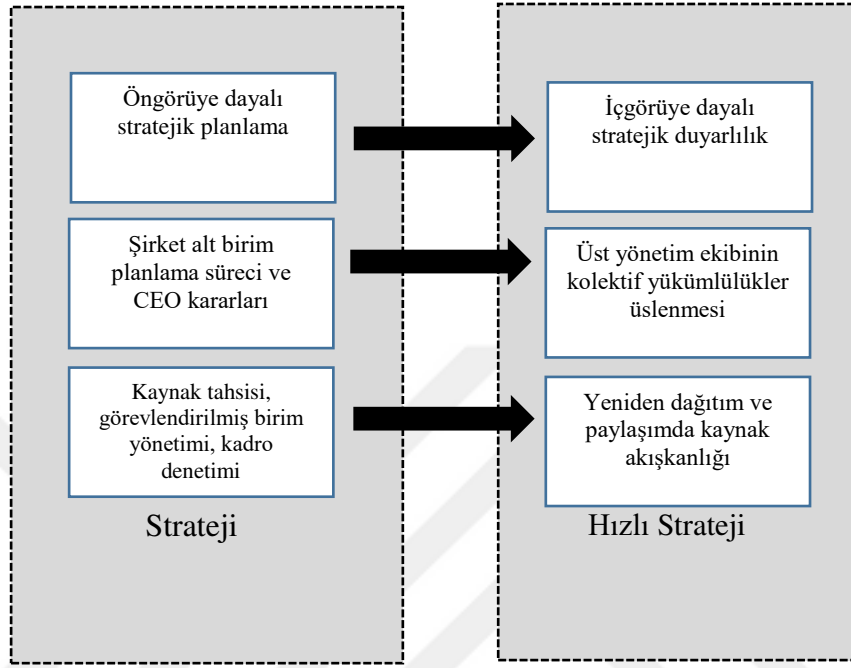
(Sampath, 2012:13) iki ana kabiliyetten oluşur. Liderlik olarak ifade edilen birinci kabiliyet, firmanın ihtiyaç duyduğu değişim ihtiyacını ve değişimin yönünü sezmek ve değişim stratejisini uygulamak için gerekli olan kaynakları bir araya getirmektir. Kurumsal tasarım ise ikinci kabiliyet olarak kabul edilir. Bu da gerekli yapısal adaptasyonu ve hareket tarzını uygulamaya yönelik mekanizmaları içerir. Ancak, bu iki kabiliyet tek başına beklenen etkiyi yaratamayabilir. Sürdürülebilir stratejik çevikliği oluşturmak için birbirini tamamlayan her iki kabiliyetin bir arada tesis edilmesi gerekir (Weber ve Tarba, 2014:3).

Firmalar özellikle belirsiz iş ortamında stratejik çevikliğe ihtiyaç duyarlar. Stratejik çeviklik firmalara iç ve dış çevrede meydana gelen değişime tepki vermenin yanı sıra öngöründe bulunabilme, zorlu dinamik değişim süreçlerini yönetebilme, uygulama ve hızlı stratejik kararlar alabilme imkânı sağlar. Bu nedenle stratejik çeviklik, öngörülemeyen çevresel koşullar altında faaliyet yürüten firmaların performansını olumlu yönde etkileme özelliği taşımaktadır (Chan ve Muthuveloo, 2022:342).

Stratejik çeviklik süreci, hem geleneksel rutinlerin devamını sağlamak hem de yeni iş modelleri için kaynakların kullanımını dengelemeyi gerektirir. Bu dengeleme süreci, çelişkili çabalar ve ödünleşmeler gerektirebilir. Stratejik çevikliğin, sistemlerin ve kaynakların yüksek düzeyde dengelenmesini ve hizalanmasını gerektiren çeşitli düzeylerde ve miktarlarda değişim ve hızla ilişkilendirildiği düşünüldüğünde, örgütsel çok yönlülük adı verilen, kurumun çeşitli ve çelişkili amaçları ve süreçleri eşit derecede etkili bir şekilde ele alabilme yeteneği daha karmaşık hâle gelir. Liderlerin başarılı olabilmesi için eski ve yeni iş modelleri arasında kaynak dağılımını etkin bir şekilde yapabilmeleri gerekir (Weber ve Tarba, 2014:8).

Stratejik çeviklik, firmanın üst yönetimi tarafından yönlendirildiği hedefin ağırlık merkezini üç yerden değiştirmesini zorunlu kılıyor. Birincisi, güncel durumları anlamaya özen göstererek, öngörüye dayalı stratejik planlamadan, içgörüye dayalı stratejik duyarlılığa geçiş yapmaktır. Stratejik içgörü, dışarıyla iletişimden doğan bilgi ve deneyim alışverişi ile yoğun düşünsel faaliyetin sonucunda ortaya çıkar. İkincisi, stratejik çeviklik firma üst yönetiminin iş yapma biçiminde ve çalışma şeklinde ve üyelerin üst yönetimle olan ilişki tarzında birebir diyalogdan ve etkileşimden kolektif yükümlülük üstlenmeye doğru giden güçlü bir değişikliği zorunlu kılıyor. Üçüncü ve son olarak stratejik çeviklik, kaynak tahsisi ve sahiplik prensibinden kaynakları

paylaşma ve bunu kaldıraç yapma anlayışına geçmeyi gerektiriyor. Vaatlerle sermaye kapma yarışı yerine, marka ve yetkinlik gibi soyut kaynaklar çevresinde paylaşım ve mübadeleye odaklanıyor (Doz ve Kosonen, 2017:44; Doz ve Kosonen, 2011:154; Doz ve Kosonen; 2008:96).



Şekil 3. Stratejik Yönetimden Stratejik Çevikliğe

Kaynak: Doz ve Kosonen, 2017:45

Firmaların stratejik çevikliği tanımları, benimsemeleri ve uygulamaları kolay bir iş değildir. Firma genelinde hızlandırılmış örgütsel öğrenme, bilgi ekonomisinin önemini vurgular. Bilgi ekonomisi, firmanın yeni bilgiyi sürekli olarak rakiplerinden daha etkin bir şekilde tanımlamasını, özümsemesini ve kullanmasını gerektirir. Bu, iş zekâsıyla, yetenekli insan kaynaklarıyla ve ileri teknolojilerle deneyimin birleşimini içerir (Roth, 1996:30). Stratejik çeviklik modüler bir mimariye sahiptir. Bu modüler yapının benimsenmesi, firmanın iş süreçlerinde, firmanın biriktirdiği bilgi varlıklarında ve türlerinde, bireysel ve kurumsal öğrenme yönteminde ve beşerî sermayesinde değişime neden olur (Weber ve Tarba, 2014:6).

Stratejik çeviklik üç temel dinamik yetenekten müteşekkil bir yaklaşımdır. Bunlar sırasıyla yerel fırsatları algılama, küresel tamamlayıcılıkları hayata geçirme ve yerel değeri kendine mal etmedir. Bu dinamik yetenekler, firmaların gelişmekte olan pazarlarda etkin bir şekilde faaliyet göstermelerini kolaylaştırır. Bu firmalar aynı zamanda stratejik kaynak taahhütlerine yatırımlarını güçlendirerek yerine getirirler.

Ayrıca firma kaynaklarını yeniden dağıtarak yenilikçi ürünler ile yeni ve farklı esnek pazara giriş yaklaşımları sunarak çevik kalırlar (Fourné vd., 2014:25).

Stratejik çevikliği benimseyen firmalarda kendi içinde örgütlenen ekipler otonom çalışarak müşteriler için sürekli değer üretmek için mücadele ederler. Stratejik çeviklik yaklaşımı çok çalışmak değil, akıllı çalışmak demektir. Bu yaklaşımla daha fazla işi daha az zamanda yapmak değil, daha az işle daha fazla değer yaratmak esastır. Yaygın yanlış anlaşılmalardan biri, bu yaklaşımın yönetim yaklaşımı olmadığı, bir teknoloji çözümü, dijitalleşme olduğu yönündedir. Stratejik çeviklikte zamanında, sorunsuz bir şekilde kişisel bir değeri büyük ölçekte sunabilmek için dijital teknoloji kullanılsa da, gerçekte getirileri yönlendiren çevik yönetim yaklaşımıdır (Denning, 2020: 39-41).

Stratejik çevikliği yüksek düzeyde hassasiyetle bilgili, çevik ve hızlı stratejik hamleler yapma kapasitesi olarak tanımlayan Brueller ve diğerleri (2005:42), çevik firmaların şunları yapabileceğini belirtmiştir:

Bilgili Algılama: Ekosisteme derinlemesine dâhil olma ve bu tür bilgi sağlayıcılarla tercih edilen ilişkiler yoluyla önemli bilgileri algılama ve işleme konusunda başarılı olmak, çevik firmanın ortaya çıkan eğilimleri veya ihtiyaçları ilk fark eden ve bunları ele alan firma olmasını sağlar.

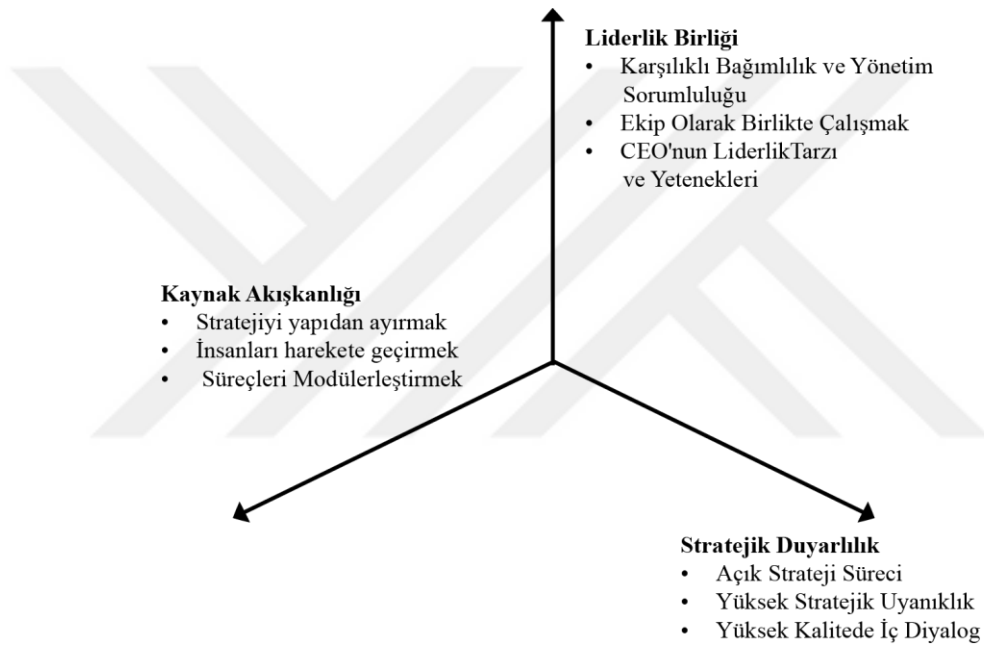
Çevik Karar Verme: Firmanın birikmiş deneyimine dayanan konumunu ve yeteneklerini sağlam bir şekilde kavrayarak hızlı hareket etmek veya harekete geçmesi. Bu durum test edilmiş sezgisel yöntemlerinin kullanılmasını ve karar alma süreçlerinde örgütsel direncin en aza indirilmesini içerir.

Hızlı Kaynak Yeniden Konuşlandırması: Fırsatlardan yararlanmak için, özellikle de satın almanın sağladığı değeri yakalamak için gereken birleşme sonrası entegrasyonda hızlı uygulama yapabilmek.

Çevreye uyum sağlama hızı ve eğilimi firmanın faaliyet yürüttüğü bağlamın uyum sağlama ihtiyaçları tarafından şekillendirilir. Bu durum işin başındaki firma sahibinin veya firma yöneticilerinin becerilerine, kişilik yapılarına bağlıdır. Büyüdükçe daha karmaşık hâle gelen firmanın daha iyi performans göstermesi için ekip düzeyinde bilgi ve yetenekleri benzersiz bir şekilde yeniden gözden geçirmesi gerekir. Firmanın daha etkili çıktılar üretmesi, kaynak akışkanlığını ve esnekliğini doğru yönetmesine bağlıdır (Xing vd., 2020:2).

2.3.3. Stratejik Çevikliğin Üst Yetkinlikleri

Stratejik çeviklik, bir firmanın stratejik hedeflerinin ve değişen iç ve dış çevre koşullarının fonksiyonudur. Firma stratejilere zaman içinde yön veren ve stratejileri onları en iyi şekilde düzenleyen uygulama yaklaşımıdır (Morton vd., 2018:3). Doz ve Kosonen çeviklik kavramını strateji arayışına kapsamlı bir şekilde uygulayan ilk strateji araştırmacıları arasındadır. Yazarlar stratejik çevikliği, firmanın verimlilikten ödün vermeden kendini yenileme ve esnek kalma gücü şeklinde ifade ederek, stratejik çeviklik için gerekli üç meta-yetenek tanımlamışlardır: Stratejik duyarlılık, liderlik birliği, kaynak akışkanlığı (Doz ve Kosonen, 2008:96).



Şekil 4. Stratejik Çevikliğin Üst Yetkinlikleri
Doz ve Kosonen, 2008:97

Stratejik çeviklik, bir firmanın iş ortamındaki eğilimleri ve olayları ve firmayı etkileyen içsel zayıflıklar veya dış fırsatlar ve tehditlere proaktif ve yapıcı eylemlerle yanıt verme yeteneğini gösterir. Temelde stratejik çeviklik, stratejik duyarlılık ve kolektif yetenekleri kullanarak, çevresel baskılara seçim stratejisi ile uyum sağlamak ve başarılı bir şekilde yanıt vermek amacıyla firmaların etkin bir şekilde hazırlanmasına yardımcı olan temel bir yetenek olarak görülebilir (Tende ve Ekanem, 2018:1406). Stratejik çeviklik, stratejik nitelikteki seçenekleri değerlendirebilmeyi, bunları zamanında doğru bir iletişimle paylaşabilmeyi, bunun için keskin bir farkındalığı ve

tüm bunları da kavramsallaştırmayı gerektiren bir yaklaşımdır (Brannen ve Doz, 2010:78).

Tablo 101. Stratejik Çeviklik Üst Yetkinlikleri ve Stratejik Çeviklik İçin Adımlar

Stratejik Çeviklik Üst Yetkinlikleri	Tanım	Stratejik çeviklik oluşturmak için temel adımlar
Stratejik Duyarlılık	Algının keskinliği, farkındalık ve dikkatin yoğunluğu	- Açık stratejik konuşmaları teşvik ederek "açık strateji" sürecine izin vermek - Stratejik uyanıklığın artırılması ve iş geliştirme deneylerinin gerçekleştirilmesine olanak sağlanması - Yüksek kaliteli firma içi diyalog ve firma içi bağlantı ve iş birliğini sağlama araçları
Kaynak Akışkanlığı	Faaliyet sistemlerini yeniden yapılandırmak ve kaynakları hızla yeniden dağıtmak için dâhili yetenekler	- Kaynakların hızlı bir şekilde dağıtılmasını sağlamak için stratejinin yapıdan ayrıştırılması - Stratejik hedeflerin etkili bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak için insanları harekete geçirmek - Sürekli iş birliği süreçleri için teşvikler de dâhil olmak üzere kaynak tahsisine yönelik modüler süreçler
Liderlik Birliği	Üst düzey yöneticilerin, kazan-kayıp politikalarına kapılmadan cesur, hızlı kararlar alabilmesi	- Strateji oluşturmada siyasi çıkmazlardan ve kişisel güvensizliklerden kaçınmak için karşılıklı bağımlılık ve yönetim sorumluluğu - Stratejik kararların hızlı ve etkili bir şekilde alınmasını sağlamak için ekip olarak birlikte çalışmak - Zirvede birliği beslemenin bir aracı olarak kapsayıcı ve işbirlikçi liderlik tarzı

Kaynak: Morton vd., 2018:3

Bir firmanın stratejik çeviklik yaklaşımını benimsemesi ve bunu uygulamaya geçmesi kolay bir süreç değildir. Bunun için geleneksel stratejik yönetim yaklaşımının öngördüğü çerçevenin dışında bir bakış açısı ile hareket etmek gerekir. Öngörü temelinde inşa edilen stratejik planlamanın, içgörü ile desteklenen stratejik duyarlılık ile güçlendirilmesi veya tamamen değiştirilmesi zorunludur. Geleneksel firma yapılarındaki birebir yükümlülüklerin yerini, kolektif liderliğin üslendiği kolektif yükümlülükler almalıdır. Uzun vadeli kaynak taahhütleri, daha hızlı değiştirilebilir ve daha akışkan olmalıdır (Doz ve Kosonen, 2017:46).

Doz ve Kosonen (2008) stratejik çevikliğin üç meta yeteneğin zaman içinde çarpma bir etkileşim içinde faaliyet gösterdiğini belirterek şöyle formüle etmiştir:

$$\text{Çeviklik} = \text{Duyarlılık} \times \text{Birlik} \times \text{Akışkanlık}$$

2.3.3.1. Stratejik Duyarlılık

Pazardaki olay ve gelişmeleri rakiplerden önce tahmin edebilme yeteneği olarak tanımlanan stratejik duyarlılık, farklı kişi ve firmalarla ilişki geliştirerek daha çok bilgiye, istihbarata ve yenilikçi yaklaşımlara açık olmak anlamını taşır. Bu nedenle, firmaların değişim ihtiyacının farkına varabilmeleri için pazara ve pazarın pozitif istihbaratına yönelik olmaları gerekmektedir. Pazar odaklılık, pazar hakkında bilgi edinerek ve ona yanıt vererek müşterilere değer yaratılması için gerekli davranışların oluşturulması ve firma için sürekli olarak yüksek performans sağlanmasıdır (Sampath ve Krishnamoorthy 2017:164).

Doz ve Kosonen (2008:96) hem algının keskinliği hem de farkındalık ve dikkatin yoğunluğu olarak stratejik duyarlılığı, yeni başlayan trendler ve yaklaşan güçler hakkında erken ve keskin farkındalığı, stratejik durumlar gelişip evrilirken yoğun gerçek zamanlı anlamlandırma ile birleştirmektedir. Stratejik duyarlılık, güçlü bir dış odaklı ve iç katılımcı strateji süreci, yüksek düzeyde gerilim ve dikkat ile zengin, yoğun ve açık bir iç diyalogun bir araya gelmesiyle teşvik edilmektedir. Stratejik duyarlılık, fırsatların keşfedilmesi ve kullanılmasına ilişkin farkındalık derecesiyle ilgilidir (Xing vd., 2020:4). Stratejik duyarlılığın oluşturulması ve sürdürülmesi firmalar açısından büyük önem taşımaktadır (Morton vd., 2018:6).

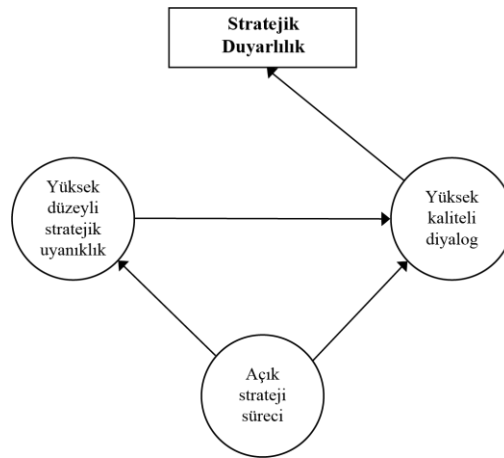
Hızla değişen ve öngörülmesi zor olan koşullarda, stratejik bir zihinsel tutuma her zamankinden daha çok ihtiyaç duyulur. Buradaki kritik mesele, strateji oluşturma yönteminin sürekli değişebilmesidir. Bu nedenle yüksek düzeyli stratejik dikkat ve duyarlılık gerektiren ve uzun zaman alan bir sessizlik dönemi söz konusu olabilir. Bu sessizlik dönemleri eylemsizlik içinde geçebilir. Bunun ardından gücünü yitirmenin büyük kayıplara yol açacağı endişesi ile eylemlerde ani bir çıkış görülebilir. İşte bu süreçte çevik bir yaklaşım zorunlu hâle gelir. Öngörü, süreç içinde stratejik olarak önemli hale gelen ve varlığı çok hissedilmeyen taahhütlerin panzehridir (Doz ve Kosonen, 2017:23-25). Stratejik öngörü önemini kaybetmemiştir. Başlıca eğilimleri herkesten önce görmeyi sağlayan geleneksel yaklaşımın hâlâ işe yaradığı söylenebilir. Ancak piyasaya yeni giren ve hassas denebilecek derecede ileri inovasyona dayanan bazı gelişmeleri önceden görmek çok önemli olsa da oldukça zordur.

İstikrarlı stratejik üstünlük sağlayan kaynakların ömrünün kısaldığı ortamda, stratejik öngörü stratejik içgörü ile etkin bir şekilde desteklemek gerekir. Stratejik içgörü, karmaşık durumları algılama, analiz etme, değerlendirme, anlamlandırma ve

bunlardan faydalanmaya hazır olma durumudur. İşte bunun için stratejik duyarlılık gerekir. Burada vurgu yapılan ve önemli olan dışsal sezginin kalite düzeyi ve yoğunluk derecesidir. Stratejik içgörü firmanın savaş odasında yapılacak bir antrenman değildir. Dışa dönük, sürekli iletişim ve etkileşim gerektirir. Sezginin kalitesini yönlendiren kaliteli bilgi ve pozitif istihbarattır (Doz ve Kosonen, 2017:23-26).

Stratejik duyarlılık açık bir strateji sürecine, yüksek düzeyde paylaşılan stratejik atikliğe ve üst düzey yöneticiler arasında yüksek kalitede iletişime bağlı olarak gelişir. Stratejik duyarlılık algının keskinliğinden, doğruluğundan, yeni ve farklı konulara ilişkin farkındalığın yoğunluğundan kaynaklanır. Stratejik durumlar gerçek zamanlı ya da gerçek zamana çok yakın bir şekilde ortaya çıktıkça geliştirir. Stratejik anlamlandırma için temel sağlar. Stratejik duyarlılık, ortaya çıkan gerçekliklerin doğru ve detaylı bir şekilde algılanmasını gerektirir. Bunu başarmak kolay olmayabilir. Yeni bir modeli tespit etmek ve tanımak çoğu zaman sezgisel olmayabilir. Bunun yanı sıra alışılmış bilişsel ve duygusal kalıpları izleme ve doğrulayıcı kanıtlara odaklanma eğilimine aykırı görünebilir (Doz, 2020:2-3).

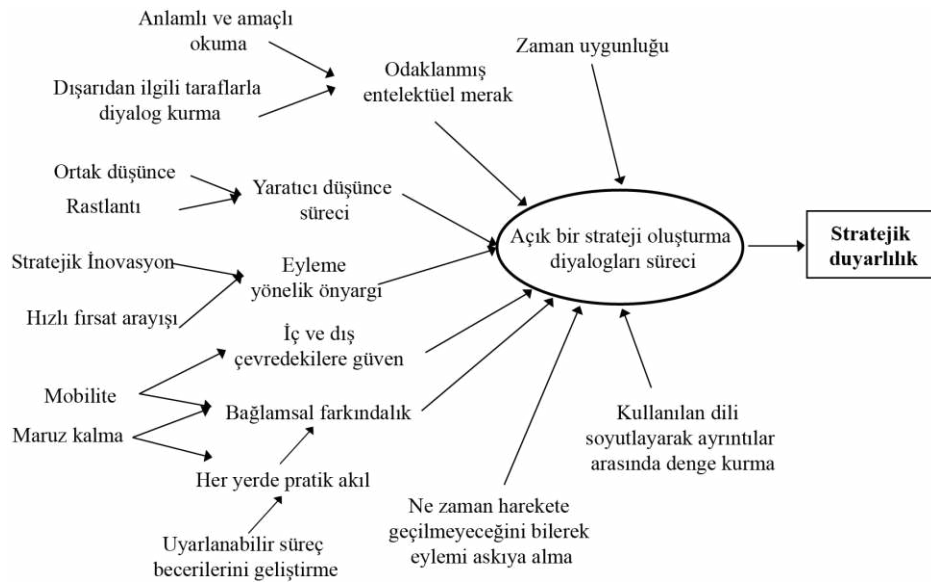
Doz ve Kosonen (2017) stratejik duyarlılığa etki eden üç temel yeterliliği şöyle sıralamıştır: Açık strateji süreci, yüksek düzeyli stratejik uyanıklık ve yüksek kaliteli iç diyalog. Açık strateji süreci ile firmaların dış dünyayla ilişkilerini devam ettirmeleri için gerekli olan iletişim modeli ile uyumlu, ilgili taraflar ve paydaşlarla birlikte strateji üretmelerini ve bunları test etmelerini gerektirir. Yüksek düzeyli stratejik uyanıklık, firmaların stratejik öneme sahip konuları içgörülü bir biçimde tasarlama ve uygulama yetisini ifade eder. Yüksek kaliteli iç diyalog ise firmaların içgörü ve öngörüyü firmanın vizyonu doğrultusunda dönüştürme yeteneği olarak ifade edilebilir.



Şekil 5. Stratejik Duyarlılık Yeterlilikleri Arasındaki Karşılıklı Bağımlılıklar

Kaynak: Doz ve Kosonen, 2017:102

Giderek karmaşıkleşan ve hızla değışen çevrede gelecekle ilgili seçimler yapmanın getirdiğı içsel belirsizliğı ve muğlaklığı kabul etmek ve yapılan seçimleri yeniden değerlendirmek oldukça zordur. Alışılmış konfor alanını bozan bilgiler ve zihin karıştııcı zayıf sinyallerle karşı karşıya kalındığında, inkâr varsayılan kod olarak ortaya çıkar. Stratejik çeviklik, geleceğı bugünden değerlendirip görebilmeyi, bugünün fırtınalı ortamında bulanıklaşan modellerinde geleceğın modellerini ayırt etmeyi beraberinde getirir (Doz, 2020:3). Bunu yapabilmek için de içgörü kazanmak gerekir. İçgörü kazanmak için bilgi toplama ağını genişletmek zorunludur. Çünkü bireyler birbirine benzeyenlerle yan yana olmaya ve onlarla iş birliğı yapmaya isteklidirler. Dolayısıyla temas kurulacak diğır çevre daralma eğilimine girer. İkincil olarak orta kademe yöneticiler, üst kademeye tırmandıklarında giderek yalnızlaşan bir ortama girerler. Konumları gereğı iletişim ağıları daha çok ve daha ulaşılabilir gibi görünse de gerek firma içinde gerekse firma dışında tereddütsüz nitelikli bilgi alışverişı ve iletişim kurabilecekleri fırsatları azalır. Konumu nedeniyle görünmeyen bir izolasyon yaşayan yöneticilerin içgörü sahibi olma konusunda beklenenden çok daha zayıf olurlar. Son olarak, geleceğı ve zayıf yönlelere odaklanma yerine, geçmişe ve bilinen yöntemlerle sürekliliğı odaklanma, geçmişten gelen kötü yönleri pekiştirir. Geleceğı bakmak, doğrulacı seçenekleri delilleri seçerek, yanıltıcı delilleri dışlayan önyargılarla birleştğinde yıkıcı etki yaratabilir (Doz ve Kosonen,2017:27).



Şekil 6. Stratejik Duyarlılığın Etkinleştiricileri

Kaynak: Doz,2020:7

Stratejik duyarlılık, isnatlar ve yanlış yönlendiriciler oluşturmak yerine mevcut gerçekliği olduğu gibi kabul eder. Ancak yöneticiler gerçeklikle bağlarını kolayca kaybetme eğilimi içinde olabilir. Dış çevreye karşı duyarlılıkları kısıtlaşabilir. Herkes gibi onlarda denenmiş ve test edilmiş olanı, konfor alanları içinde olanı tercih edebilirler. Bu nedenlerle büyük bir firmada stratejik duyarlılığı oluşturmak gittikçe zorlaşır. Firma üyeleri arasında çevrelerine ilişkin önyargılı ya da yanlış olabilecek kolektif bir bakış açısı geliştirme eğilimi vardır. Bu bakış açısı, dış çevrede meydana gelen olumsuz değişikliklerin kabul edilmesini engeller. Firmaların çoğunluğu stratejik duyarlılığın kazanılması ve geliştirilmesi için iyi bir eğitim ortamı yaratmaktan uzaktır. Bu durum firmalardaki bireylerin potansiyel stratejik duyarlılığını köreltmektedir (Doz, 2020:3).

Bir firmada en tepeden birinin ya da birilerinin ne yapılacağını belirlemesi diğer herkesin bu emirleri yerine getirmesi mümkün değildir. Yakın gelecekte başarıyı elde edecek firmalar, tüm kademelerdeki bireylerin öğrenme kapasitelerinden ve isteklerinden faydalanmanın sırrını çözmüş firmalar olacaktır (Senge, 2013:22). Dış dünyayı anlamlandırmaya çalışan huzursuz ve meraklı bir zihin olan entelektüel merakı teşvik etmek, stratejik duyarlılığı geliştirmek için kritik öneme taşır. Çok uzun zaman diliminde öğrenilmiş stratejik duyarsızlığın üstesinden gelmek zordur. Bunu yapabilmek için öncelikle, bireyin aktif olarak dış çevreye odaklanması ve entelektüel keşifler için gereken zamanı ayırması gerekir. Bu söylem ilk etapta kolay gibi görünse de üstesinden gelmek kolay değildir. Bir firmada elde edilen başarı stratejik duyarlılığı zayıflatabilir. Tüm süreçlerin olağan şekilde işlediği zamanlarda başarısızlık ihtimaline karşı net bir duyarlılığı sürdürmek olası değildir. İnsanlar anlam arayışında ve geleceği tahmin etmeye yönelik öyküsel hikâye anlatım tarzında başarıya hak ettiğinden daha fazla, başarısızlığa ise hak ettiğinden daha az anlam yükleme eğilimindedirler (Doz, 2020:3-4).

2.3.3.2. Kaynak Akışkanlığı

Firmaların başarısızlık öyküleri oldukça yaygındır. Yöneticiler değişim ihtiyacının farkında olsalar da başarısızlığa engel olamamaktadır. Yıkıcı teknolojik değişim ile karşı karşıya olan firmalar ataletin üstesinden gelmekte zorlanmaktadır. Bunların nedeni firmaların kaynak yatırım kalıplarını ve bu kaynak yatırımlarını kullanan kurumsal süreçleri değiştirememelerinde yatmaktadır. Bu durum kaynak katılığı ve rutin katılık olarak adlandırılmaktadır. Çok sayıda firma kaynak kıtlığından şikâyetçidir (Gilbert, 2005: 741). Her ne kadar bu durum katı rutinlerin, kalıplaşmış

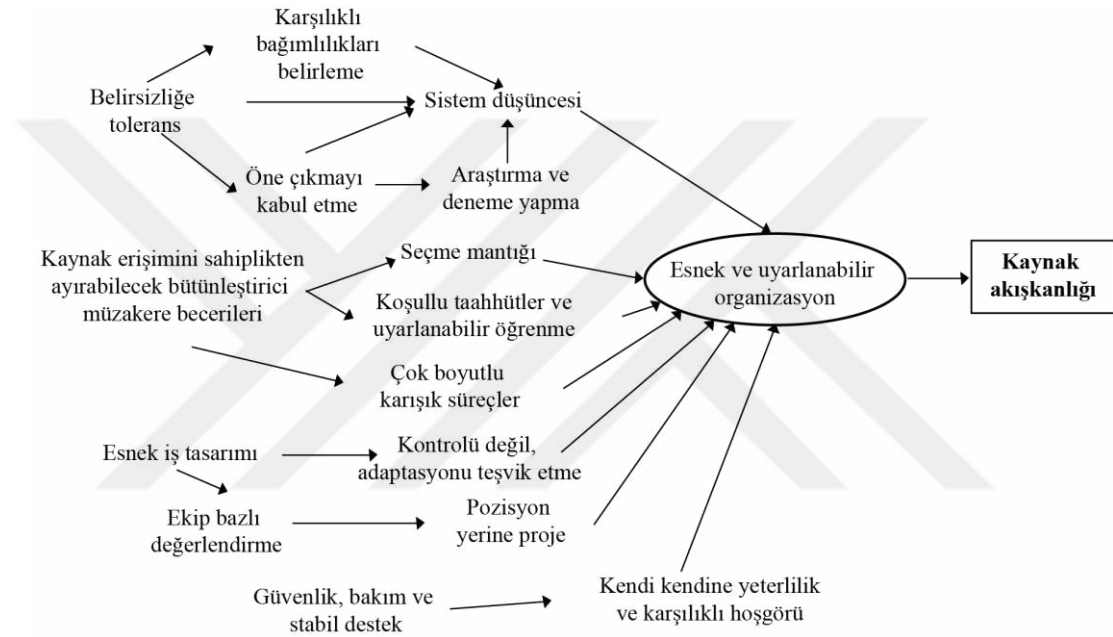
taahhüt tutuculuğunun, amortisman gerektiren mevcut varlıkların, kolayca yenilenemeyen veya yeniden yönlendirilemeyen derin yetkinliklerin ve belirlenmiş teknoloji portföylerinin bir sonucu olarak görülse de, genel sorunların temelinde birey yatmaktadır (Doz, 2020:4).

Stratejik duyarlılık ve kolektif yükümlülüklerin önemi, kaynakları gelişen koşullara ve fırsatlara göre hızla yeniden dağıtma yeteneği olmadan çok zayıf kalmaktadır. Değişimin yüksek olduğu karmaşık ortamlarda kararların etkin uygulanabilmesi ve pozitif sonuçlar elde edilebilmesi için kaynakların reaktif bir tutumla ve süratle dağıtılması gerekir (Doz ve Kosonen, 2017:38). Kaynak akışkanlığı, firmanın maddi ve maddi olmayan içsel yeteneklerini doğru kavrayarak, bu yetenekleri değer yaratacak yeni fırsatlardan faydalanmak için yeniden planlayarak hızlı ve etkili bir şekilde yeniden dağıtmasını ifade eden bir kavramdır.

Firma üst yönetimindeki kararsızlıklar, orta ve alt kademeler arasındaki rekabetçi kaynak akışkanlığı önünde bariyer oluşturmaktadır. Kaynakların belli kademelerde sıkışıp kalması ile bazı işlere aşırı kaynak aktarılırken, stratejik ve yenilikçi iş fırsatlarına kaynak ayırmak zorlaşmaktadır. Kaynak akışkanlığı, değer yaratmanın yeni yollarıyla sonuçlanan kaynakları, bilgiyi ve yetenekleri yeniden yapılandırma yeteneğini ifade eder ve önceden belirlenmiş bir planı körü körüne uygulamak yerine, kaynak taahhütlerini gerçek zamanlı olarak değiştirebilmekle ilgilidir (Doz ve Kosonen, 2010:371; Doz, 2020:7; Clauss vd., 2021:4;).

Giachetti ve diğerleri (2003:53) kısa vadede yeniden yapılandırılabilir ölçütleri operasyonel yetenekler, yapısal sistemin içine gömülü oldukları için değiştirilmesi zor olan ölçütleri ise yapısal yetenekler tanımlamıştır. Yapısal türde olduğu belirlenen ölçütler; çeviklik zaman gecikmesi, çeviklik mesafesi, genişleme esnekliği, ana hat esnekliği, malzeme taşıma esnekliği, operasyon esnekliği, süreç esnekliği, yönlendirme esnekliği ve hacim esnekliği ölçütleridir. Operasyonel olarak tanımlanan ölçütler ise çeviklik endeksi, çeviklik skor kartı, teslimat esnekliği, esneklik endeksi, ürün esnekliği ve yönlendirme esnekliği ölçütleridir. Doz ve Kosonen (2010), kurumsal yapıya derinlemesine yerleşmiş olan unsurların modüler hale getirilmesinin ve rol ve sorumlulukların ayrıştırılmasının yapısal yeteneklerin katılığını azaltmaya yardımcı olabileceğini öne sürmektedir. Dolayısıyla kaynak akışkanlığı, yeni kaynak kombinasyonları ve iş modelinin boyutlarındaki gerçek dönüşümlerle ilgilidir (Clauss vd., 2021:3).

Kaynak akışkanlığı, özellikle kaynak kısıtlı olan firmalarda, firmanın müşterileri için değer önerilerini yeniden değerlendirdiği süreci kolaylaştırmada ve firmanın iç ve dış kaynakları ayırıştırması veya modüler hâle getirmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Doz ve Kosonen, 2010; Doz ve Kosonen, 2008; Mezger, 2014). Çeşitli kaynak türlerinin harekete geçirilmesi, yeniden tahsisi ve yeniden konuşlandırılması, firmanın maliyet-gelir yapısını yeniden gözden geçirmesine neden olmaktadır. Çünkü bu sistemik kaynak temelli değişiklikler firmanın stratejik önceliklerindeki değişimi yansıtmaya eğilimindedir (Clauss vd., 2021:4).



Şekil 7. Kaynak Akışkanlığının Etkinleştiricileri
Kaynak: Doz, 2020:10

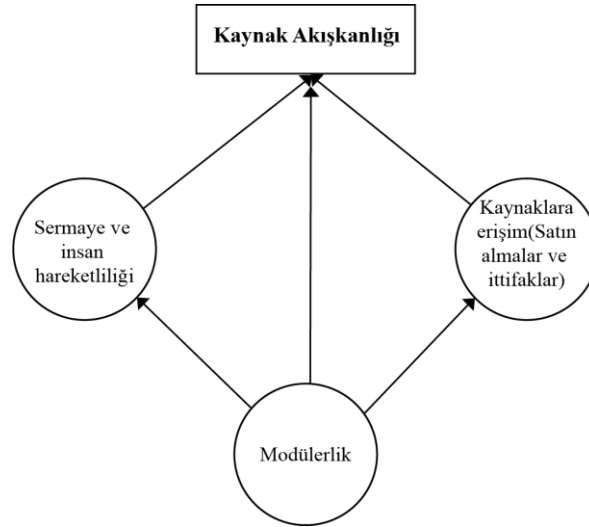
Kaynak akışkanlığı, geleneksel bir planla ve uygula zihniyetinden ziyade uyarlanabilir bir öğrenme stratejisi oluşturma süreci ile güç kazanmaktadır. Firmalarda oluşturulan çoğunlukla proje ekipleri gibi ekiplerin merkezinde olduğu esnek, çok boyutlu ve uyarlanabilir bir organizasyon ve güçlü müzakere ve iş birliği becerilerine sahip, kendine güvenen üyeler tarafından sağlanabilir (Doz, 2020:10).

Bazı kaynakların akışkanlık özelliğinin diğerlerine göre daha yüksek olduğunu vurgulayan Doz ve Kosonen (2017), kaynakların akışkanlık düzeyinin iki ölçüte göre yapılabileceğini ifade etmektedir: Kaynakların paylaşılabılır olup olmadıklarına göre ve kaynakların hareket özelliklerine göre ne kadar derinde yer aldığına ve ne kadar hareketsiz olduğuna göre.

Bir firmanın ürün ve hizmet portföyünde yenilik yapması, yüksek derecede kaynak esnekliği gerektirmektedir (Clauss vd., 2021:4). Önceden planlanmış ve katı kurallarla yönetilen kaynak yönetimi anlayışından sıyrılarak, gelişen fırsatlar karşısında kaynakları yeniden dağıtarak ve ilgili alanlara tahsis ederek süreçleri yönetmek kaynak akışkanlığı yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Firmaların sahip olduğu stratejik gücün kaynağı, hızlı harekete geçebilme ve merkezi olmayan inisiyatiflerin gördüğü fırsatlara güçlü kaynaklar aktarma kabiliyetidir (Doz ve Kosonen, 2017:64).

Klasik hiyerarşik organizasyon yapısına sahip firmalarda, sermaye ve insan kaynaklarını tasarlayarak yeniden dağıtmak oldukça güçtür. Hiyerarşik yapılanan bu firmalar, kaynakların yeniden dağıtımını üzerine değil, kaynakların firmadaki bölümler arasında paylaşımı üzerine kurgulandığından sorunları daha da ağırlaştırmaktadır. Çünkü bu kaynaklar eylemsel süreçleri desteklemeye odaklanmaktadır. Kaynak akışkanlığı yalnızca mevcut kaynakları en etkili şekilde kullanma olarak görülmemektedir. Stratejik çeviklik yaklaşımı ile firmanın maddi ve maddi olmayan kaynaklara hızlı ulaşması, bu kaynakları ortak hedefler için bütünleştirerek kaldıraç görevi görmesini sağlamaktadır. Tüm bu faaliyetler üretken mekanizmalar olarak adlandırılmaktadır (Doz ve Kosonen, 2017).

Doz ve Kosonen (2017), kaynak akışkanlığının artırılmasına katkı sunacak yönetsel araçları üç farklı mekanizma olarak ifade etmektedir. Birincisi firmaların kaynaklarının firmanın belli bölümlerinde işin doğal akışı içerisinde bekletilmesinden uzak durarak, yeni iş fırsatlarına atamasına yardımcı olan sermaye ve insan gibi kıt kaynakların yeniden dağıtılmasını destekleyen mekanizmalardır. İkincisi, modülerlik sayesinde kaynakların yeniden konumlandırılmasını destekleyen mekanizmalardır. Üçüncüsü ise firmaların değişen çevre ve pazar koşullarını tanımalarını ve adaptasyonunu sağlayan kaynaklara erişimini destekleyen mekanizmalardır.



Şekil 8. Kaynak Akışkanlığına Katkı Sağlayan Yeterlilikler Arasındaki Karşılıklı Bağımlılıklar

Kaynak: Doz ve Kosonen, 2017:158

Kaynak akışkanlığı fiziki ve beşerî sermaye gibi kıt olan kaynakların yeniden dağıtımını, bu kaynakların modüler şekilde yeniden yerleştirilmesini ve kaynaklara erişimini kolaylaştıran ve destekleyen üretken mekanizmadır (Doz ve Kosonen, 2017:152-153). Kaynak akışkanlığı, önceden hazırlanmış bir kaynak planını katı bir şekilde sürdürmek yerine kaynak taahhütlerini güncelleyerek gerçek zamanlı olarak değiştirebilmek ve uygulayabilmekle alakalıdır (Doz, 2020:7-8).

2.3.3.3. Liderlik Birliği (Kolektif Yükümlülük)

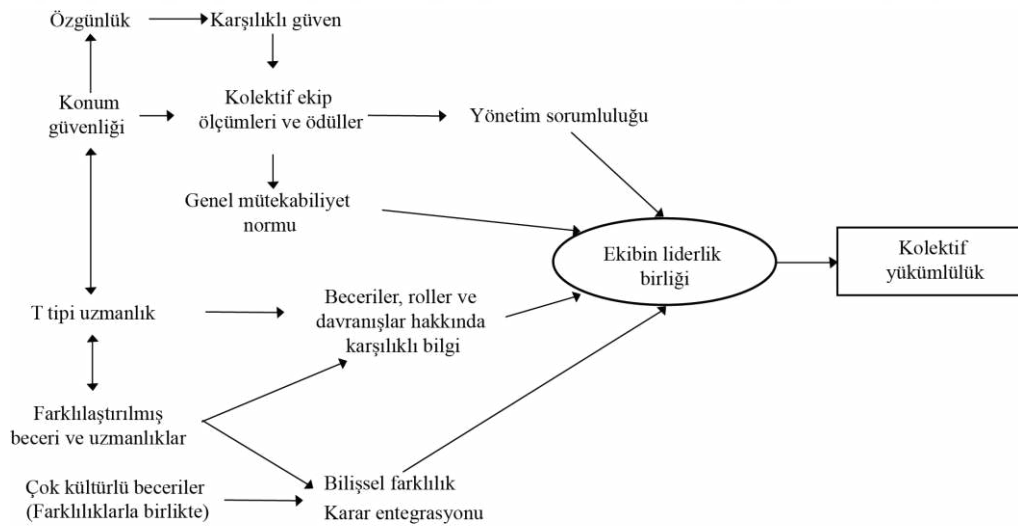
Firmalarda üst yönetimin bireysel güç mücadelesinin gölgesi altında kalmaksızın ve firmayı kazan veya kaybet ikilemine odaklanmadan cesur ve hızlı kararlar alma yeteneği, dış çevrede meydana gelen değişikliklere karşı uyumlaşma için firmanın yönetsel bağlılığının derecesi liderlik birliği olarak adlandırılmaktadır (Doz ve Kosonen, 2010:371; Doz ve Kosonen 2011:154 ; Clauss vd., 2021:3). Liderlik birliği, önemli oranda firma üst yönetiminin birbirlerini anlama ve birbirlerine güvenme becerilerine bağlıdır (Doz ve Kosonen, 2010:376).

Liderlik birliği oluşturmanın anahtarları arasında, diyalog kurmak, motivasyonları ortaya çıkarmak, rolleri bütünleştirmek, arzuları ve ilgileri uyumlu hale getirmek ve önemsemek yer almaktadır. Bu yetenekler, üst düzey bir ekibin ortak taahhütlere ulaşmasını ve üyeler arasında gerçek bağlılığı teşvik etmesini sağlamaktadır (Doz ve Kosonen, 2010:381).

Liderlik birliği, cesur ve hızlı stratejik kararlar almayı, üst yönetimin yanı sıra yönetim kurulu ve orta düzey yöneticilerin de güçlü bağlılık göstermesini gerektirmekte

ve bireysellik ile ekip çalışması arasındaki gerilimi artırmaktadır. Liderlik birliğinin sağlanması, yakınsak düşünme, homojen bakış açıları ve kolektif anlaşmalar da dâhil olmak üzere kolektivist yaklaşıma bağlıdır. Bununla birlikte, etkili karar alma, çoklu bakış açıları talep ederek, radikal düşünceyi teşvik ederek ve çelişkili fikirleri gündeme getirerek farklı perspektifleri de güçlendirmektedir. Stratejik çeviklik, liderlerin firmalarda rekabet halindeki taleplere verdikleri yanıtlara bağlıdır (Lewis vd., 2014:60-61).

Firmalarda liderlik birliği yalnızca karşılıklı bağımlılığı, iş birliğini ve etkili karar almayı sağlamakla kalmaz. Aynı zamanda liderlerin politik açmazlardan ve yönetim farklılıklarından kaçınmalarına da yardımcı olarak (Morton vd., 2018:6), firmanın pazardaki zorluklara ve engellere karşı ortak bir tutumu ifade edebileceğine ve uygulayabileceğine dair inanç ve güven sağlamaktadır (Doz, 2020:13). Kolektif yükümlülük olarak da adlandırılan liderlik birliği, firma için yeni bir stratejik durum söz konusu olduğunda lider takımının hızlı ve cesur bir şekilde kararlar almasını mümkün kılar. Karşılıklı bağımlılık, iş birliği ve üst yönetimin bütünleştirici liderlik tarzını ifade etmektedir (Reed, 2020:130). Liderlik birliğinin sağlanamaması stratejik duyarlılığı ve kaynak akışkanlığını zora sokabilir (Doz ve Kosonen, 2008:97).

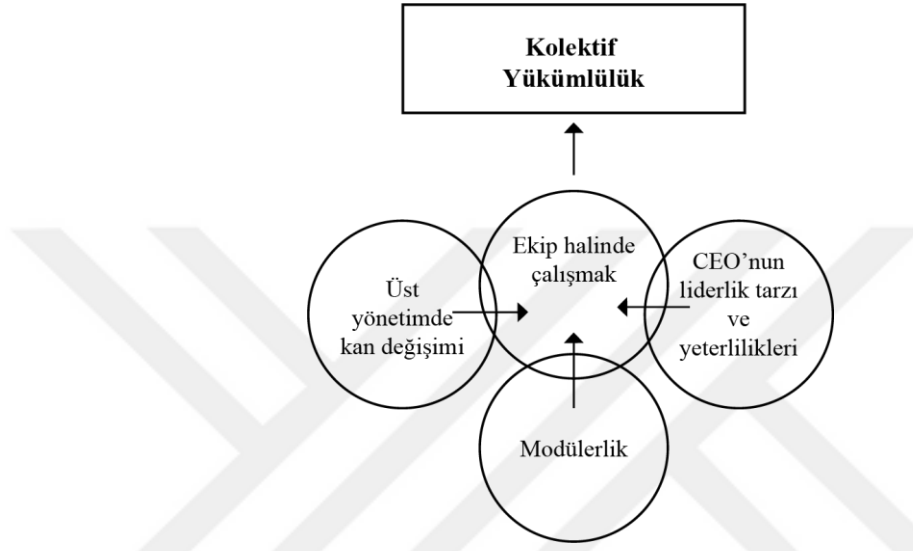


Şekil 9. Kolektif Yükümlülüğün Etkinleştiricileri

Kaynak: Doz, 2020:12

Doz ve Kosonen (2017) kolektif yükümlülük üstlenilmeden ortak eylemlerin gerçekleştirilmesinin mümkün olamayacağını, firma üst yönetiminin firmanın gelecek kurgusuyla ilgili stratejik karar alma ve sorumluluk üstlenme yeteneğinden yoksun

olması halinde stratejik duyarlılığın bir kıymetinin olmayacağını vurgulamaktadır. Bu çerçevede liderlik birliği ve kolektif yükümlülük ile ilgili dört yönetim uygulamasına işaret etmektedir. Karşılıklı bağımlılık ile üst yönetimde bölünme ve ayrışmaya karşı mücadeleye, birlikte çalışma ile ekip ruhuna ve ortak çalışmaya, üst yönetimdeki rotasyon ve kan değişimi ile iş birliğine, CEO'nun liderlik tarzı ve yeterlilikleri ile ise firmanın bütünleşik çalışmasına vurgu yapmaktadır.



Şekil 10. Kolektif Yükümlülüğe Katkı Sağlayan Yeterlilikler Arasındaki Karşılıklı Bağımlılıklar

Kaynak: Doz ve Kosonen, 2017:126

Üst yönetim ile diğer kademeler arasındaki diyalog yollarının açık olması bilişsel farkındalığı güçlendirmektedir. Bu durum kişilerin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkmasına vesile olduğundan entelektüel, duygusal ve sosyal beklentileri yükseltir. Bununla birlikte üst yönetimin firmada liderlik birliği güç kazanmaktadır (Doz ve Kosonen, 2017: 60).

2.3.4. Stratejik Çevikliğin Boyutları

Litaratürde stratejik çevikliğin farklı boyutları ile yapılan araştırmalara rastlamak mümkündür. Arokodare ve diğerlerinin (2023) yaptığı araştırmada stratejik çevikliğin boyutları “stratejik öngörü, stratejik içgörü, iç tepki odaklılık, dış tepki odaklılık, insan kaynakları kapasitesi ve biliş sistemleri kapasitesi” olmak üzere altı boyutta ele alınmıştır. Dayioglu ve diğerleri (2024), Nurjaman ve diğerleri (2021) Seyadi ve Elali (2021), Clauss ve diğerleri (2021), Al Taweel ve Al-Hawary (2021) yaptıkları çalışmada stratejik çevikliğin üç meta yeteneği olan stratejik duyarlılık, liderlik

birliği ve kaynak akışkanlığını stratejik çevikliğin üç boyutu olarak tasarlamıştır. Shin ve diğerleri (2015) stratejik evikliği dört temel yetenek boyutuyla (teknoloji yeteneği, işbirliğine dayalı inovasyon, örgütsel öğrenme ve iç uyum) tasarlamıştır. Vickery vd., (2010) alışmasında stratejik evikliği beş boyutta ele almıştır: yeni ürün tanıtım süresi, üretim akış zamanı, teslimat hızı, modifikasyon esnekliği, müşterilere karşı duyarlılık. Bu alışmada Shin ve diğerleri (2015:184) tarafından geliştirilen stratejik çeviklik boyutları kullanılmıştır.

2.3.4.1. Teknoloji Yeteneği

Shin ve diğerleri (2015) yaptıkları çalışmada teknoloji yeteneğini stratejik çevikliğin alt boyutlarından biri olarak değerlendirmektedir. Firmaların teknoloji yeteneği, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmenin bir aracı olarak kabul edilmektedir. Teknoloji yeteneği firmaların ürettikleri ürün ve süreçler için gerekli olan teknolojiyi günün koşullarına göre yenileyebilme ve bunu aktif şekilde kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Yaşar Uğurlu vd., 2019:96; Ortega, 2010:1274).

Bilgi, iletişim ve içerik teknolojilerindeki gelişmeler, firmaların ürün ve hizmetlerini hızlı bir şekilde sunmalarına önemli katkılar sağlamaktadır. Firmalar rekabet güçlerini artırmak, müşterilerine daha iyi servis sunmak için bu teknolojilere büyük yatırımlar yapmaktadır. Teknolojiye yapılan bu yatırımlar firmaların çeviklik, dijital seçenekler ve evik girişimcilik yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca stratejik süreçler olarak adlandırılan yetenek geliştirme, girişimci eylem ve kolektif evrimsel adaptasyonun firmalarda yerleşmesini kolaylaştırarak firma performansını artırmaktadır (Sambamurthy vd., 2003:238).

Çevresel değişimi tetikleyen faktörler rakip firmaların faaliyetlerini, tüketiciler davranışlarındaki değişimleri, ekonomik alandaki farklılaşmaları, yasal değişiklikleri ve teknolojik gelişmeleri içermektedir (Overby vd., 2006:122). Teknoloji alanındaki gelişmeler firmalara iş süreçlerini modüler hale getirme olanağı sunarak yeni iş süreçleri tasarlama ve bunları hayata geçirme imkânı sağlamaktadır (Malone vd., 1999:426).

Firmaların rekabet yeteneklerini korumaları ve geliştirmeleri için müşterilere özel ürün üretmeleri destekleyici bir faktör olabilir. Bunun yapılabilmesi firmaların teknolojik alana yatırım yaparak teknolojik yeteneklerini geliştirmeleri ile mümkündür (Gerwin, 1993:395). Teknolojik gelişmeler firmaların sistem geliştirme yeteneklerine katkı sağlamaktadır (Overby vd., 2006:124). Firmaların teknolojik kapasitesi

operasyonel etkinliği artırarak müşteri beklentilerine cevap vermeyi kolaylaştırmaktadır (Shin vd., 2015:184). Teknolojik yeteneği firmaların herhangi bir üretim yönteminin melez yapısından daha farklı bir şeydir (Yusuf vd., 1999:33).

Üretimde çeviklik, gelişmiş ve yetenekleri ispatlanmış teknolojilerin ve üretim yöntemlerinin sentezlenmiş bir kullanımı olarak ifade edilmekte (Yusuf vd., 1999:36) ve toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, yalın üretim gibi yaklaşımlardan yola çıkarak elde edilen sonuçlarla birlikte esnek üretim teknolojilerini kapsamaktadır (Goldman ve Nagel, 1993:19).

Firmaların yeni ürün tasarlama, bu ürünü pazara sunma ve satış sonrası destekler için nitelikli işgücüne ihtiyacı olduğu kadar, sofistike teknolojilere de ihtiyacı bulunmaktadır. Bilgisayar destekli tasarım (CAD), bilgisayar destekli imalat (CAM), malzeme ihtiyaç planlaması (MRPI) üretim kaynaklarının planlaması (MRPII) ve dağıtım kaynaklarının planlaması (DRP) gibi teknolojileri kullanan firmaların kullanmayanlara göre başarısı ve performansı daha yükselmekte, çeviklik düzeyi de daha gelişmektedir (Yusuf vd., 1999:40). Bu nedenle firmaların sahip olduğu teknolojik yeteneği, iş süreçlerini ve inovasyonu kolaylaştırarak verimlilik artışı sağlamakta ve firmalara rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır (Sobanke vd., 2014:992).

Teknolojik kapasite belirsiz ve dinamik pazar koşullarında firmaların başarısı için zaman kritik bir rol oynamaktadır. Bir firmanın dış dünyadaki gelişmelere yanıt verebilme hızı performansı açısından önem taşımaktadır. Firmanın yenilik yapabilme, üretim hatlarını esnek kullanabilme ve tam zamanında üretim yapabilme yeteneği, sahip olduğu teknolojik kapasite ile karakterize edilmektedir. Firmanın zaman baskısı altında çevik olabilmesi ve çevik kalabilmesi bu yetenek ve kapasitesini geliştirmesine bağlı bağlıdır. Çeviklik temelli bir stratejinin uygulanması için teknoloji yeteneği ve firmanın kullandığı teknolojilerin modüler entegrasyonu gerekmektedir (Gehani, 1995).

Yusuf ve diğerleri (1999) çevik bir firmanın sahip olması gereken nitelikleri sıralarken teknolojiye vurgu yaparak, firmaların teknoloji bilinci, mevcut teknolojinin kullanımında liderlik, teknolojileri geliştiren bilgi ve beceri ile esnek üretim teknolojilerine sahip olması gerektiğini belirtmektedir.

2.3.4.2. İşbirlikçi İnovasyon

Çevik üretim yaklaşımında rekabetçilik unsurları hız, esneklik, proaktiflik karlılık ve inovasyondur (Yusuf vd., 1999:37). İşbirlikçi inovasyon firmaların ve paydaşlarının sahip olduğu fikir, bilgi, uzmanlık ve fırsatların karşılıklı paylaşılması ile

firma içinde ve dışında veya paydaşlarla olan ilişkilerdeki süreçlerde inovasyon yaratılması olarak karakterize edilmektedir (Vivona vd., 2023:876; Ketchen vd., 2007:371). İşbirliğine dayalı inovasyonun ana fonksiyonu, firmanın, tedarikçilerinin ve müşterilerinin sahip olduğu zimmi bilgi başta olmak üzere mümkün olan en çok bilgiye erişim sağlamaktır (Vivona vd., 2023:878).

Stratejik çevikliğin diğer bir boyutu olan işbirlikçi inovasyon, müşteriler ve tedarikçilerle ortak hedefler doğrultusunda yeni iş süreçleri tasarlamak ve uygulamak olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle işbirliğine dayalı inovasyon, firmanın iç ve dış ihtiyaçlarını karşılamak için etkili bir görev akışını yeniden yapılandırmaktır (Shin vd., 2015:185; Uğurlu vd., 2019: 96). İşbirliğine dayalı inovasyon tasarım yetenekleri ve bilgi kaynaklarını bütünleştirerek yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesine, çok sayıda fikrin hayata geçmesine olanak sağlamaktadır. İşbirlikçi inovasyon yaklaşımı firma, müşteriler ve tedarikçiler arasında yaratıcılığı desteklemektedir. Taraflar arasındaki karşılıklı etkileşimi ve bağımlılığı güçlendirerek pazar, ürün ve süreç inovasyonunu güçlendirmektedir (Swink, 2006:37).

Çoğunlukla öngörülmeleyen sonuçlar içeren, güven ve dürüstlük ilkelerine dayanan (Ketchen vd., 2007:375) işbirliği, iki veya daha fazla tarafın ortak sorunları tanımlamak ve bu sorunlara çözümler üretmek amacıyla sahip oldukları farklılıklarını koruyarak yapıcı bir şekilde yönetilen süreç olarak tanımlanmaktadır (Hartley vd., 2013:836). Firmalarda işbirliği çabaları iş bölümlerini, teknik konuları, gelişen yeni teknolojileri ve hedef pazarları içermektedir. İşbirliği, mevcut ürün ve süreç bilgisini başka uzmanların bilgi ve deneyimleri ile birleştirmeyi ve yeni teknolojilerle buluşturmayı amaçlamaktadır. Bu işbirliği çabaları firmaların stratejik iş planları yapmalarını ve yeni ürün geliştirmelerini kolaylaştıracak bir potansiyel sunmaktadır. İşbirlikçi inovasyon firmanın tedarikçileri ve müşterilerinin katılımı ile geniş bir ittifaka dönüşmektedir (Swink, 2006:38). İşbirliğine dayalı inovasyonu bir strateji olarak benimseyen firmalar, yetenekleri, yapıları ve süreçleri geliştirme konusunda daha duyarlı davranmaktadır (Ketchen, 2007:375).

Geleneksel yaklaşımda ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu birbirinden farklı olarak ele alınmakta, tasarlanmakta ve uygulanmaktadır. Ancak güncel yönetim anlayışında iş birliğine dayalı inovasyon yaklaşımları ürün ve süreç inovasyon faaliyetlerini birlikte yürütmeyi hedeflemektedir. Bu yaklaşımın amacı ürün

yeteneklerini radikal bir şekilde geliştirmek ve sunmak, tedarik zincirini geliştirmek ve etkili bir biçimde kullanmaktır (Swink, 2006:37).

Küçük firmalar açısından işbirlikçi inovasyonu sürdürmek, firmanın yükümlölüklerini azaltmakta ve çevikliğini korumaktadır. Aynı durum büyük firmalar için de geçerlidir. İşbirliğine dayalı inovasyon büyük firmalara daha fazla avantaj elde etme imkânı sunarak, kendi alanları dışındaki fırsatları da keşfedebilme fırsatı vermektedir. Stratejik çevikliğin bileşeni olan iş birliğine dayalı inovasyonu nasıl bütünleştireceğini öğrenen firmalar büyük zenginlik yaratma potansiyeline sahip olmaktadır (Ketchen vd., 2007:371)

Yapılan akademik çalışmalar firmalarda entelektüel sermayenin beşeri ve yapısal yönlerinin ürün inovasyonunda önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Entelektüel sermaye ürün inovasyonunun yanı sıra müşteri ve tedarikçilerle yürütölen firma performansını artıracak süreç inovasyonunda da kritik öneme sahip destekleyici bir güç olmaktadır (Lee vd., 2011:557). İşbirliğine inovasyon projelerinin hayata geçirilmesinde önemli kilometre taşlarından biri, firmaların teknik ve ticari sistemler arasındaki bütünleşik veri akışına yönelik bir tasarımın kurgulanmasında yatmaktadır (Swink, 2006:46).

İşbirliğine dayalı inovasyon yaklaşımı, geleneksel iş birliğine dayalı çabalardan farklı olarak firmalara büyük faydalar sağlamaktadır. Yapılan araştırmalara göre işbirlikçi inovasyonun firmalara sağladığı bazı faydalar şöyle sıralanmaktadır (Swink, 2006:38):

- Teklif/fiyatlama döngü sürelerinin %50'ye varan oranda kısalması
- Geliştirme döngü süresinin %15'ten %25'e yükselmesi
- Yeni ürün tanıtım süresinin %15 azalması
- İlk geçiş veriminin %10 gibi düşük bir seviyesinden %90'a çıkması
- Sektör ortalaması olan %50'den %60'a çıkarılarak performansın %95'e yükselmesi
- Katma değeri olmayan işlerin %60'a kadar azalması
- Yeni parça numarası girişlerini %10'a kadar azaltmak ve tasarımın yeniden kullanımını %20 artırılması
- Yeni parça numarası tanıtım maliyetlerinin %20'ye kadar düşürölmesi
- Mühendislik değişiklik siparişlerinin sayısının %25'e kadar azaltılması ve döngü süresinin %20'den %60'a düşürölmesi

Bu verilerden hareket ederek iş birliğine dayalı inovasyonun firmalarda hem maliyet azaltıcı hem de gelir artırıcı bir meta yetenek olduğu belirtilmektedir (Swink, 2006:39).

İşbirliği ve inovasyon konusundaki diğer bazı araştırmalar ise örgütsel sosyal sermayenin yeni fikirlerin üretilmesi, paylaşılması ve uygulanması için güçlü bir ekip kültürü yarattığını öne sürmektedir. Firma çalışanları ve paydaşlar arasında güvenilir ve iş birliğine dayalı ilişkileri kolaylaştırdığından sosyal sermayenin inovasyonu destekleyici yönüne vurgu yapılmaktadır (Lee vd., 2011:559).

İşbirliğine inovasyon, firmaların yenilikçi davranışlarını canlı tutarak stratejik çeviklik yeteneklerini geliştirmektedir. İşbirliği ve inovasyon kavramları ağ teorisi, öğrenme teorisi, kaynak temelli teori ve gerçek opsiyonlar teorisi gibi teorilerle daha spesifik şekilde bütünleşmektedir. Bunlardan ağ teorisi, bir firmanın diğer firmalarla olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin firmanın davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamaktadır (Ketchen, 2007:378).

2.3.4.3. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme, firma performansını artırmak için bilginin yaratılması, kullanılması yaygınlaştırılması ve yeni bilginin üretilmesini ifade etmektedir (Dyer ve Shafer, 1998:9; Miller, 1996:486). Örgütsel öğrenme süreci, firma üyelerinin faaliyetlerinin iç ve dış çevre ile etkileşimlere neden olduğu, bu çevrelerin de bu faaliyetlere cevap ve çevresel cevapların, neden-sonuç ilişkisi hakkındaki bilgilerini güncelleyerek öğrenen örgüt üyeleri tarafından öğrenildiği, yorumlandığı ve aktarıldığı döngüsel bir süreç olarak görülmektedir. Örgütsel öğrenme, bilginin, onu üreten kişi dışındaki bireyler tarafından kullanılabilmesi ile ortaya çıkan bir süreçtir (Sinkula, 1994:35-36).

Huber (1991:90) örgütsel öğrenme ile ilgili dört bileşen tanımlamaktadır: Bilgi edinme, bilginin dağıtımı, bilginin yorumlanması ve kurumsal hafıza. Bilgi edinme, bilgiye ulaşma ile ilgilidir. Bilginin dağıtımı, farklı kaynaklardan edinilen bilginin başkalarıyla paylaşılması ve yeni bilginin ortaya çıkmasını ifade etmektedir. Bilginin yorumlanması, dağıtılan bilginin bir veya daha fazla yaygın olarak anlaşılan yorumunun yapılmasıdır. Kurumsal hafıza ise bilginin sonraki zamanlarda kullanılmak üzere muhafaza edilmesi ifade etmektedir.

Levitt ve March (1988:320) örgütsel öğrenmeyi, örgütlerin davranışları alanında yapılan çalışmalardan elde edilen üç çıkarıma dayandırmaktadır. Birincisi, bir örgütteki

davranış rutinlere dayanmaktadır. İkincisi, örgütsel eylemler zaman aralığında gerçekleşmektedir. Bu çerçevede örgütsel rutinler, gelecek beklentilerinden ziyade geçmişin yorumlarına dayanmaktadır. Üçüncü ise, örgütlerin davranışlarını hedeflere yönelik gerçekleşmektedir. Örgütlerin davranışları, gözlemledikleri sonuçlar ile bu sonuçlar için sahip oldukları hedefler arasındaki ilişkiye bağlıdır.

Örgütsel öğrenme yeteneği, firmaların ürün ve süreç inovasyonu ile sahip oldukları kaynakları dönüştürmelerini, kullanmalarını ve yaymalarını sağlayan varlıklar olarak ifade edilmektedir. Konuya ilişkin literatürde beş öğrenme şekli üzerinde durulmaktadır: Araştırmak öğrenme, eğiterek öğrenme, kullanarak öğrenme, yaparak öğrenme ve etkileşimde bulunarak öğrenme. Bu öğrenme yöntemlerinin firmalarda teknoloji kullanma ve inovasyon yeteneğini geliştirdiği belirtilmektedir. Örgütsel öğrenme genel olarak örgüt içi ve örgüt dışı olarak kategorize edilmektedir (Sobanke vd., 2014:992).

Örgütsel öğrenme, bir örgütün bilgiyi yaratması, kullanması ve yayması olarak kavramsallaştırılmaktadır. Örgütsel öğrenme iç ve dış çevreye uyum sağlama eğilimini etkileyen bir örgütsel değer olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin çevreleriyle etkileşim yoluyla öğrendikleri bir süreç olarak da görülmektedir. Öğrenen örgütler bilginin yaratılması, edinilmesi ve yayılmasına cevap olarak davranışlarını değiştirme konusunda yetenekli olarak kabul edilmektedir. Bazı araştırmacılar üretim sistemlerinin de öğrenen sistemler olarak ele alınması gerektiğini belirtmektedir (Braunscheidel ve Suresh, 2009:122).

Çevik firmalar teknik yetkinliği yüksek, güçlendirilmiş çalışanlardan gücünü almaktadır. Bu çalışanlar görevlerini yerine getirirken fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenle çalışanlardan işlerini zamanında ve esnek bir şekilde ayarlamaları, tehditlere cevap vermeleri, fırsatları da değerlendirmeleri beklenmektedir. Bu nedenle, çalışanların esnek çalışma koşullarıyla güçlendirilmesi yoluyla örgütsel öğrenmenin artırılması stratejik çeviklik için vazgeçilmez olmaktadır. Bilgi yoğun firmalar yenilikçi, yaratıcı, çok yönlü ve sorun çözmede ustalaşmış firmalar olarak ifade edilmektedir (Shin vd., 2015:185).

Örgütsel öğrenme, firmanın, müşteriler, rakipler ve piyasa düzenleyicilerinin davranışları hakkında daha iyi bilgi ve kavrayışa sahip olmasını sağlayarak, firmaya pazarda meydana gelen olaylar ve eğilimleri doğru algılama ve bunlara göre hareket edebilme imkânı tanımaktadır. Bunun sonucunda da firma, yenilik yapabilme yeteneği,

yüksek yeni ürün başarısı ve müşteri tutuma oranı, müşteri memnuniyeti ve algılanan kalite gibi pozitif çıktılar üretmekte ve firma performansını artırmaktadır (Uğurlu vd., 2019:96)

Örgütsel öğrenme, yaratıcılık, uyum ve bilgi kullanımını öğrenmeyi kapsayan ve zamanla bilgi birikimi oluşmasını sağlayan bir yetenektir. Firmanın hem iç hem de dış unsurlarıyla bilgi temelinde entegre olmasını, böylelikle de görev performansında, deneyimlere dayalı olarak oluşan gelişimler sayesinde, örgütsel etkililiğini arttırmasını sağlamaktadır (Uğurlu vd., 2019:96). Artan rekabet ve bilgiden yararlanma oranıyla birlikte örgütsel öğrenme, firma faaliyetleri ve performansı için temel araçlardan birine dönüşmektedir (Akgun vd., 2007:501). Örgütsel öğrenme, örgütsel amaçlara ulaşmak için, kaliteli bilgi ve anlayış ile örgütsel eylemleri iyileştirme sürecidir. Örgütün yapısal unsurlarına ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen sorunlara karşı geliştirilen stratejik duyarlılık ve içgörü düzeyindeki artış olarak görülmektedir (Fiol ve Lyles, 1985:803).

2.3.4.4. İçsel Uyum

Stratejik çevikliğin son bileşeni olan içsel uyum, stratejik düzeyde bir uzlaşmayı ifade etmektedir. Firmanın bölümlerinin ve çalışanlarının eşgüdüm içinde, firma hedefleri doğrultusunda hızlı bir şekilde birlikte hareket etmede tam uyum yeteneği olarak belirtilmektedir. Bu uzlaşma, firmanın tüm bölümleri arasındaki ortak eylemlerin bağlılık üzerine kurulu olması ilkesine dayanmaktadır. Genel olarak bu uyum firmanın amaçlarının, ihtiyaçlarının ve yapısının birbiriyle uyumluluk derecesi olarak görülmektedir (Uğurlu vd., 2019:96). Stratejik uzlaşma, bir firmada kalite, maliyet, teslimat ve esnekliğin firmanın operasyonel hedefleri açısından göreceli önemi ve bu rekabet öncelikleri ile operasyonel politikalar arasındaki ilişkiler konusunda varılan anlaşma düzeyini göstermektedir (Boyer ve Mcdermott, 1999:290).

Strateji ve organizasyon teorisi alanlarındaki çalışmalar firmaların öncelikle dışa dönük uyumunu gözetmektedir. Operasyon stratejisi alanındaki çalışmaların ise daha çok firmaların iç uyumuna veya tedarik zinciri paydaşları arasındaki uyuma odaklanmaktadır (Shin vd., 2015:185).

İçsel uyum, firmanın çevreyi algılama ve zamanında tepki verme kabiliyetini güçlendirerek, örgütsel düzenlemeler yapmasına olanak sağladığından, stratejik çevikliğin boyutlarından biri olarak görülmektedir. Tüm dinamik yetenekler gibi içsel uyumun da özellikle karmaşık ve belirsizlik düzeyi yüksek olan sektörlerdeki firmaların

performanslarını olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Uğurlu vd., 2019:97). Bir firmanın rekabet öncelikleri için stratejik uyum sağlayabilmesi, bu stratejiler doğrultusunda eyleme geçecek firma üyelerinin tamamının aynı yöne doğru yönelmesi gerekmektedir (Boyer ve Mcdermott, 1999:290).

Firmaların stratejik çabaları ve bakış açıları iki temel alanda yoğunlaşmaktadır. Bunlar yeni pazarlara yönelik dışsal çabalar ile ürün ve süreçlere yönelik içsel çabalardır. Firma yöneticilerinin eylemler planları arasında iç tutarlılık veya uyum olduğu sürece iç ve dış çabaların daha yüksek performansa yol açabileceği öngörülmektedir (Pett ve Wolff, 2007:6).

Uyum süreçlerine ilişkin çalışmaların temel kaygısı, yeni olasılıkların keşfedilmesi ile eski kesinliklerin kullanılması arasındaki ilişkidir. Firmalar bilgiyi prosedürlerinde, normlarında, kurallarında ve formlarında depolamaktadır. Bu bilgiyi zaman içinde üyelerinden öğrenerek biriktirmektedir. Öğrenme, analiz, taklit, yenilenme ve teknolojik değişim, kurumsal performansı artırmaya ve rekabet avantajını güçlendirmeye yönelik her türlü çabanın temel bileşenleri olarak kabul edilmektedir (March 1991:71-85).

2.3.5. Stratejik Çeviklik ve Dinamik Yetenekler Teorisi

Dinamik yetenekler teorisi, firmaların rekabet avantajını nasıl oluşturdukları ve bu avantajı zaman içerisinde nasıl muhafaza edip geliştirdikleri konusunda tutarlı ve evrimsel bir çerçeve sunan yaklaşımdır. Bu teori firmaların uzun vadede büyümesini ve kalkınmasını esas almaktadır (Teece, 2009:118). Dinamik yetenekler firmalara büyüme ve performansını sürdürme gücü sağlayan yeteneklerin başında gelir (Helfat vd., 2007:100).

İlk olarak Teece, Pisano ve Shuen (1990) tarafından genel bir çerçeve ile ortaya konulan (Teece, 2009:118) dinamik yetenekler teorisi, değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikame edilemeyen kaynakların nasıl yaratılabileceğini ve mevcut değerli kaynak stokunun değişen ortamlarda nasıl yenilenebileceğini ele alarak kaynak temelli teoriyi genişletmektedir. Dinamik yetenekler kavramı 1990'larda beri ilerleme kaydetmektedir (Ambrosini ve Bowman, 2009:29).

Teece ve diğerleri (1997:515) dinamik terimi ile firmaların faaliyet gösterdiği iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamak için yetkinliklerini yenileme kapasitesine vurgu yapmaktadır. Yetenek terimine ise firmaların kaynaklarını ve sahip oldukları

yetkinlikleri değişen çevre koşullarına göre güncel tutma ve uyarlama, gerekli durumlarda yeniden yapılandırma ve bütünsel hale getirme anlamını yüklemektedir.

Dinamik yetenekler firmaların yeni pazarlar ortaya çıktıkça, firmalar arasında rekabet oluştukça, pazarlar bölündükçe ve pazar payları azaldıkça veya pazarlar yok oldukça yeni kaynak yapılandırması ile elde ettiği örgütsel ve stratejik rutinlerdir (Eisenhardt ve Martin 2000:1107). Dinamik yetenekler bir firmanın hızla değişen çevreye uyum sağlamak için iç ve dış yetkinlikleri bütünleştirme ve yeniden yapılandırma yeteneği şeklinde ifade edilebilir (Zollo ve Winter, 2002:340). Diğer bir ifadeyle dinamik yetenekler, bir firmanın belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmak için; fırsatları ve tehditleri algılaması ve biçimlendirmesi, fırsatları yakalaması, firmanın sahip olduğu maddi ve maddi olmayan varlıklarını geliştirmesi, birleştirmesi, koruması ve ihtiyaç duyulduğunda yeniden yapılandırması yoluyla rekabet gücünü sürdürebilme kapasitesidir (Teece, 2009:4).

Teece (2009) iddialı bir ifadeyle, dinamik yeteneklerin ekonomi, sosyoloji, stratejik yönetim gibi birçok bilimsel disiplini bütünleştirebilecek bir araç olduğunu savunmaktadır. Sanayi sonrası dijital dünyadaki yeni ticari yapılanmaların, yeni iş dünyasının, rekabetçiliğin ve bunun sonuçlarının derinlemesine anlaşılması için dinamik yeteneklerin yeni bir yeni yönetim teorisinin ana damarlarından biri olduğunu vurgulamaktadır. Barreto'da (2010:256) dinamik yeteneklerin, işletme yönetiminin birçok dalında popüler hale geldiğini ve firmaların değişen çevresel koşullarla nasıl mücadele edebileceğini açıkladığını belirtmektedir. Helfat ve diğerlerine (2007:30) göre dinamik yetenekler özünde değişimle ilgilidir ve bir firmanın kaynaklarını oluşturma, geliştirme ve değiştirme kapasitesini açıklamaktadır. Dinamik yetenekler ile yönetsel süreçler arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır.

Örgütsel ve yönetsel beceriler olan dinamik yetenekler, bir firmanın yenilik yapma, meydana gelen değişime uyum gösterme potansiyeli için anahtar faktörleri ifade etmektedir (Tsilionis ve Wautelet, 2022:2-3). Dinamik yetenekler, bir firmanın rakiplerine göre yeni ve farklı rekabet avantajı yöntemleri geliştirmesinde anahtar role sahiptir (Teece vd., 1997:516). Aynı zamanda bir firmanın benzersiz, taklit edilemez, ikamesi zor olan maddi olmayan varlıklarını güçlendirmek ve sürekli güncel tutmak için önemli araç olarak kabul edilmektedir.

Dinamik yetenekler teorisinin iki temel bileşeni vardır. Bunlar kaynaklar ve stratejilerdir. Kaynaklar maddi ve maddi olmayan varlıklardan oluşmaktadır. Maddi

varlıklar binalar, makineler, malzemelerdir. Maddi olmayan kaynaklar ise Barney (1991) tarafından tanımlanan ve kaynak temelli teorinin de temellerini oluşturan, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynaklardır (Teece, 2018:365). Strateji ise Rumelt'in (2011:6) tanımıyla; yüksek riskli bir zorluğa yanıt veren tutarlı analizler, kavramlar, politikalar, argümanlar ve eylemler kümesidir. Teece ve diğerlerine (1997:516) göre kaynaklar, taklit edilmesi imkânsız olmasa da zor olan firmaya özgü varlıklardır. Ticari sırlar ve belirli uzmanlaşmış üretim tesisleri ve mühendislik deneyimi bunlara örnektir. İşlem maliyetleri, transfer maliyetleri ve örtülü bilgi barındırması nedeniyle bu tür varlıkların firmalar arasında alışverişi oldukça zordur.

Dinamik yetenekler kavramı literatüre 1990'da Teece ve Pisano ve Shuen ile girmiştir. Kavram o dönemde kaynak temelli teori ile yakından bağlantılı olarak ele alınmıştır (Teece, 2009:88). Ancak dinamik yetenekler Penrose'da veya kaynak temelli teoride yer aldığından daha zengin bir tanımlı içermektedir. Girişimcilik, karar teorisi, örgütsel davranış, inovasyon gibi pek çok farklı literatürü bir araya getirerek, firmaların uzun vadede performans göstermeleri ve karlı bir şekilde büyümeleri için sahip olmaları gereken temel yetenekleri ifade etmektedir (Teece, 2009:87). Dinamik yetenekler ile ilgili yapılan tanımlamalar Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 112. Dinamik Yeteneklerin Ana Tanımları

Çalışma	Tanım
Teece ve Pisano (1994)	Firmanın yeni ürün ve süreçler yaratmasına ve değişen piyasa koşullarına yanıt vermesine olanak tanıyan yetkinlik ve yeteneklerin alt kümesi
Teece ve diğerleri (1997)	Firmanın hızla değişen çevrelere hitap etmek için iç ve dış yetkinliklerini entegre etme, oluşturma ve yeniden yapılandırma becerisi
Eisenhardt ve Martin (2000)	Firmanın kaynakları kullanan süreçleri - özellikle de pazar değişikliğine uymak ve hatta pazar değişikliği yaratmak için kaynakları entegre etme, yeniden yapılandırma, kazanma ve serbest bırakma süreçleri; dinamik yetenekler bu nedenle firmaların pazarlar ortaya çıktıkça, çarpıştıkça, bölündükçe, geliştikçe ve öldükçe yeni kaynak konfigürasyonları elde ettikleri örgütsel ve stratejik rutinlerdir
Teece (2000)	Fırsatları algılama, hızlı ve yetkin bir şekilde yakalama becerisi
Zollo ve Winter (2002)	Dinamik bir yetenek, kuruluşun iyileştirilmiş etkinlik arayışında sistematik olarak faaliyet rutinlerini ürettiği ve değiştirdiği öğrenilmiş ve istikrarlı bir kolektif faaliyet modelidir
Winter (2003)	Sıradan yetenekleri genişletmek, değiştirmek veya oluşturmak için çalışan (yetenekler)
Zahra ve diğerleri (2006)	Bir firmanın kaynaklarını ve rutinlerini, ana karar vericisi/vericileri tarafından öngörülen ve uygun görülen şekilde yeniden yapılandırma becerisi
Helfat ve diğerleri (2007)	Bir kuruluşun kaynak tabanını bilinçli olarak oluşturma, genişletme veya

	değiştirme kapasitesi
Teece (2007)	Dinamik kabiliyetler (a) fırsatları ve tehditleri algılama ve şekillendirme, (b) fırsatları yakalama ve (c) kuruluşun maddi olmayan ve maddi varlıklarını geliştirme, birleştirme, koruma ve gerektiğinde yeniden yapılandırma yoluyla rekabet gücünü sürdürme kapasitesi olarak ayrıştırılabilir
Wang ve Ahmed (2007)	Dinamik kabiliyetleri, bir firmanın rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için değişen çevreye yanıt olarak kaynaklarını ve kabiliyetlerini sürekli olarak entegre etme, yeniden yapılandırma, yenileme ve yeniden yaratma ve en önemlisi temel kabiliyetlerini yükseltme ve yeniden yapılandırma yönündeki davranışsal yönelimi
Augier ve Teece (2009)	Yeni fırsatları algılayıp değerlendirebilme ve bilgi varlıklarını, yetkinlikleri ve tamamlayıcı varlıkları yeniden yapılandırıp koruyabilme becerisi
Madsen (2010)	Dinamik kabiliyetler, işletmenin iç ve dış kaynaklarını ve olağan kabiliyetlerini, işletmedeki temel karar alıcı(lar) tarafından uygun görülen ve varsayılan şekilde entegre etmesini, inşa etmesini/geliştirmesini ve yeniden yapılandırmasını sağlayan edinilmiş yeteneklerdir.

Kaynak: Barreto, 2010 ve Madsen, 2010'dan yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Madsen (2010) dinamik yetenekler için yapılan tanımları üç grup altında toplamıştır. Birinci grup tanım (Collis, 1994; Dosi vd., 2000; Griffith ve Harvey, 2001; Hoopes vd., 2001) dinamik yeteneklerin sonuçlarına odaklanmaktadır. İkinci grup (Teece ve Pisano, 1994; Teece vd., 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000; Rindova ve Taylor, 2000) firmanın dış koşullarına odaklanmaktadır. Son olarak üçüncü grup tanım (Zollo ve Winter, 2002; Winter, 2003; Zahra vd., 2006) firmayı dinamik kılan yetenekleri ve faaliyetleri merkeze almaktadır (Madsen, 2010:225–226). Bu çalışmada üçüncü grup tanımda belirtilen firmanın dinamik yetenekleri çerçevesinde stratejik çeviklik yetenekleri incelenmektedir.

Teece ve diğerleri (1997) dinamik yeteneklerin örgütsel ve yönetsel düzeyde kritik süreçlerine vurgu yapmıştır ve bunları iç ve dış çevrenin entegrasyonu, tekrarlama ve yaparak öğrenme, kaynakların yeniden yapılandırılması şeklinde sıralamaktadır. Eisenhardt ve Martin (2000) ise dinamik yetenekleri üç grupta toplamaktadır: Kaynakların entegrasyonu, firma içinde kaynakların yeniden yapılandırılması, kaynakların edinilmesi ve yeniden dağıtılması.

Yetenekler, bir firmanın rekabetçi kapasitelerinin ve belirli bir işte sürdürülebilir avantajının temelini oluşturan bir dizi farklılaştırılmış beceriler, yardımcı varlıklar ve rutinlerdir (Leonard-Barton, 1992:12). Yetenek hiyerarşisi iç içe geçmiş unsurlardan ve eylemlerden oluşmaktadır. Bu hiyerarşinin temelinde sıradan yetenekler bulunmaktadır. Sıradan yetenekler, bir firmanın mevcut işlerini yürütmek için işgücünü, tesis, makine

ve ekipmanları kullanan süreçlerden meydana gelen (Teece 2018: 364) ve temel düzeyde faaliyetleri ifade eden sıfır düzeyli yeteneklerdir (Winter, 2003: 991). Bu tip yetenekler firmanın istenilen verimlilik düzeyine ulaşmasını hedeflemektedir. Ölçülmesi ve değerlendirilmesi kolay olduğundan bu yetenekler kolaylıkla kopyalanabilir niteliğe sahiptir. Bundan dolayı firmalar için ayırt edici rekabet yeteneği olarak kabul edilmemektedir (Teece, 2018: 364).

Mikro temeller, yetenek hiyerarşisinin bir sonraki çemberidir. Firma kaynaklarının entegre edilmesini, yeniden yapılandırmasını, eklenmesini veya çıkarılmasını mümkün kılmaktadır. Firmanın faaliyetlerini kolaylaştıracak dış ortaklıklar kurma veya firmanın pazar payını genişletecek yeni ürün veya hizmetler geliştirme süreçlerini içerek orta seviyeli yetenekler bu kategoride ifade edilmektedir (Teece, 2018:364).

Yetenek hiyerarşisinin son çemberi dinamik yeteneklerdir. Bir firmanın yürüttüğü faaliyetleri ile kaynaklarını faydalı bir şekilde kullanması ve yenilemesi, iç ve dış çevrede meydana gelen değişikliklere cevap vermesi için yardımcı olan (Teece, 2019:9-10), sıradan kabiliyetleri genişleten, değiştiren ya da yaratan yetenekler dinamik yeteneklerdir (Winter, 2003:991). Bu yetenekler firma üst yönetiminin tüketici davranışlarını analiz etmelerine ve buna uygun çözümler üreterek eyleme geçmelerine, teknolojik değişimi yakından izleyerek uyum sağlamalarına, sahip oldukları varlıkları doğru koordine ederek faaliyetlerini sistematik hale getirmelerine fırsat sunan algılama, yakalama ve dönüştürme yetenekleridir (Teece, 2019:9; Teece, 2018:364). Literatürde, dinamik yeteneklerin değişim odaklı olmasından dolayı sıradan yeteneklerden farklılaştığı konusunda geniş bir mutabakat vardır (Winter, 2003:992).

Firmaların rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri ve değişen dış çevreye uyum sağlayabilmeleri için değerli ve benzersiz kaynak stoklarını sürekli güncellemeleri gerekmektedir (Ambrosini ve Bowman, 2009:32). Dinamik yetenekler ve stratejik çeviklik firmaların sürekli değişimini kolaylaştıran ve çevreye uyumunu sağlayan iki yönetsel araçtır (Rindova ve Kotha 2001:1273). Araştırmacılar, durmadan artan stratejik süresizlikler ve belirsizliklerle başa çıkmak, dönüşümü ve yenilenmeyi yönetmek için, dinamik yetenekler geliştirmek stratejik olarak çevik firmaların taratılması gerektiğini vurgulamaktadır (Weber ve Tarba, 2014:6).

Çeviklik, değişen koşullar göre firmanın zamanında, etkili ve sürekli değişimi yönetmesini sağlayan bir tür yetenek olarak kabul edilebilir. Dinamik bir yetenek olarak

da bilinen çeviklik, firmaların fırsatları ve tehditleri algılama ve kaynak tabanını değiştirebilme kapasitesini temsil etmektedir (Winby ve Worley, 2014:226).

Dinamik yetenekler kavramı çeviklik ile benzer kavramlarda ortaklaşmaktadır. Ancak dinamik yetenekler çok daha geniş bir kavramdır. Dinamik yetenekler firmanın tüm süreçlerini kapsarken, çeviklik daha çok çevresel değişimi anlama, algılama ve buna karşı hızlıca yanıt vermeyi kapsamaktadır. Bu temelde dinamik yetenekler çevikliği kapsayan niteliktedir (Overby vd., 2006:121).

Dinamik yeteneklere sahip firmalar stratejik olarak çeviktir. Çeviklik ise günlük rutin işleri daha hızlı ve daha az maliyetle yapma yeteneğidir. Çeviklik en iyi uygulamalara ulaşmak için gereken sürenin kısaltılması anlamında kullanıldığında, Altı Sigma, Değer Mühendisliği ya da diğer verimlilik çalışmaları için kullanılan bir kavramdır. Bu ve buna benzer uygulamalar ve eylemler firmalara kısa vadeli katkılar sunabilir. Ancak bunlar evrimsel uygunluk sağlama söz konusu olduğunda ancak sekonder olarak ilgili olabilirler (Teece, 2019:13). Çeviklik, zaman içinde inşa edilen üst düzey dinamik bir yetenektir (Doz ve Kosonen, 2017).

Algılama, firmanın dışsal çevresini tarayarak, düzensiz bilgileri ve verileri firmaya taşıma faaliyeti anlamına gelmektedir. Firma yöneticileri bu bilgileri ve verileri doğru yöntemlerle analiz ederek, çevreyi daha iyi anlamaya, müşteri beklentilerini doğru tespit etmeye ve bunlarla ilgili çözümler üretmeye odaklanarak yeni fırsatlar yaratabilir. Firmanın elde ettiği bilgileri değerlendirdikten sonra fırsat veya tehdit olarak gördüğü vakalara ne kadar hızlı yanıt verebileceği yakalama ile açıklanabilir. Dönüşüm ise firma sisteminin bileşenlerini hem kendi arasında hem de firma stratejisiyle uyumlu hale getirmektir (Teece, 2018:364).

Dinamik yetenekler çevikliğe göre daha fazla bileşeni içermekte ve çevikliğin ne zaman inşa edilip edilmeyeceğini, ne zaman vazgeçileceğini anlamaya katkı sunmaktadır (Teece, 2019:22). Teece ve diğerleri (2016:16-17) belirsizlik düzeyi yüksek olduğunda çevikliğin firma yöneticilerinin elinde değerli bir uygulama haline geleceğini vurgulamaktadır. Çevikliği anlamının yolunun dinamik yetenekleri anlamaktan geçtiğine işaret etmektedir. Çevikliği dinamik yetenekler çerçevesinde inceleyen Teece ve diğerleri (2016), çevikliğin firmanın içinde bulunduğu iş ortamı ve firmanın stratejisi ile uyumlu olması gerektiğini belirtmektedir. Yoğun ve büyük belirsizlik altında, firmaların karşı karşıya kaldığı tehditler ve fırsatlar için çevikliğin elzem olduğuna işaret etmektedir. Rindova ve Kotha'ya (2001:1273) göre dinamik

yetenek kümesi olarak stratejik çeviklik, firmaların sürekli yenilenmelerine ve değişim yeteneklerini artırmalarına katkı sunmaktadır.

Stratejik çeviklik, mevcut ürün ve yöntemleri revize etmek değil, yeni ürün ve yeni iş modelleri geliştirmeyi gerektirmektedir. Araştırmacılar artan stratejik süreksizliklerle ve çevresel belirsizlikle mücadele edebilmek, yeni yöntemler, dinamik yetenekler, ileri düzeyde esneklik, sürekli öğrenme ve bilgiyi yayma gibi yaklaşımlar geliştirerek stratejik olarak çevik firmaların yaratılmasını savunmaktadır (Weber ve Tarba, 2014:5–6). Stratejik çeviklik, dinamik yetenekler üzerine inşa edilmiş bir yaklaşımdır (Overby vd., 2006:121). Stratejik duyarlılık, kaynak akışkanlığı ve liderlik birliği firmaların çevik hale gelmesi için gerekli olan yeteneklerdir (Tsilionis ve Wautelet, 2022:2).

Sıradan yetenekler bir firmanın iş süreçlerini içeren rutinlerdir (Teece, 2018:364; Winter, 2003: 991). Dinamik yetenekler ise firmanın operasyonel süreçlerinin değişimini ifade eden ve inovatif yaklaşım ve uygulamalarla firmanın gelişmesini sağlayan yeteneklerdir (Teece, 2019: 9-10; Winter, 2003:991). Güçlü dinamik yetenekler, firmalar yüksek belirsizlik ortamları ile karşılaştıklarında stratejik çevikliği desteklemek ve geliştirmek için gereklidir (Teece vd., 2016:13; Tsilionis ve Wautelet, 2022:2). Firmanın güçlü dinamik yeteneklere sahip olması çoğunluklu güçlü bir üst yönetim ekibi ve verimli çalışan organizasyonel yapıyla ilgilidir. Çevikliğin dinamik yetenekler yaklaşımı ile birlikte ele alınması yöneticilerin daha nitelikli kararlar almasını sağlar (Teece vd., 2016:14-18).

Stratejik çeviklik, firmaların stratejik taahhütlerde bulunmalarını sağlayan dinamik yeteneklerin toplamı olduğu belirtilmektedir. Yapılan araştırmalar, bu tür dinamik yeteneklerin ikame edilemeyeceğini, biçim ve öz açısından bakımından farklılık gösterebileceğini vurgulamaktadır (Fourné, 2014:14). Stratejik çevikliğin ilk boyutu, firmanın kendini yenilemesine ve dönüştürmesine olanak tanıyan stratejik gelişmelerin algılanma keskinliği ve bunlara yönelik farkındalık ve dikkatin yoğunluğu ilgili olan stratejik duyarlılıktır (Doz, 2020; Doz ve Kosonen, 2011; Doz ve Kosonen, 2010; Doz ve Kosonen,2017). Stratejik çevikliğin bir meta-yeteneği olan kolektif yükümlülük, Doz ve Kosonen (2010) tarafından liderlik birliği olarak adlandırılmış ve firma liderlerinin ve üst yönetiminin kararları, stratejiyi ve kültürü büyük ölçüde etkileyen rolüne odaklanmıştır (Ivory ve Brooks, 2018:351). Dinamik yetenekler perspektifinden bakıldığında, kolektif yükümlülük, kurumsal süreçlerin öğrenmeyi

desteklemedeki önemli rolüyle yakından ilişkilidir (Junni vd., 2015:602). Stratejik çevikliğin diğer bir boyutu, firmanın kaynakları hızla yeniden dağıtma ve operasyonları yeniden yapılandırma yeteneğine işaret eden kaynak akışkanlığı boyutudur (Doz, 2020; Doz ve Kosonen, 2011; Doz ve Kosonen, 2010; Doz ve Kosonen, 2017). Dinamik yetenekler çerçevesinden düşünüldüğünde, kaynak akışkanlığı, yönetim kontrolündeki örgütsel süreçler aracılığıyla yaratılan ayırt edici bir örgütsel bir yetenek olarak görülebilir (Junni vd., 2015:600).

Stratejik çeviklik, büyük küresel firmaların sadece üç dinamik yeteneğinin geliştirilmesi ve kullanılmasına yeterli kaynak ayırarak stratejik hareket etme kabiliyetini değil, aynı zamanda bu yeteneklerin zaman içinde dinamik olarak dengeleyerek çevik kalma kapasitelerini de kapsayan bir meta yetenektir (Fourné vd., 2014:31). Konu ile ilgili literatür stratejik çeviklik kavramını dinamik yetenekler ile derinlemesine ilişkilendirmektedir (Shams vd., 2021:3).

Dinamik yetenekler, çoğunlukla çevredeki fırsatların algılanması ve bunları firmaya hızlıca adapte edilmesinde rolü olan üst yönetim ekibinde mevcuttur. Kritik süreçlerde bir firmanın üst yönetiminin firma için önem taşıyan bir konuyu algılaması ve buna cevap vermesi firmanın dinamik yeteneklerinin en belirgin özelliği olabilir (Teece, 2019:10). Bu yaklaşım stratejik duyarlılık ile yakından bağlantılı ve ilgilidir.

Bir firmanın sahip olduğu dinamik yetenekleri, değişen iş çevresini ele almak için iç ve dış yetkinliklerini nasıl bir araya getirdiğini, inşa ettiğini ve yeniden yapılandırıldığını gösteren güçlü araçlardır. Bu yetenek kümesi, hem çevreyi algılama ve şekillendirme hem de yeni tehdit ve fırsatlara hitap eden yeni iş modelleri geliştirmeye yönelik örgütsel ve yönetsel yetkinliklerle desteklenir. Dinamik yetenekler böylece firmanın fırsatları ve tehditleri algılama, sorunları çözme, firmanın kaynak tabanını değiştirme, yenilik yapma, değişime uyum sağlama ve müşteriler için olumlu, rakipler için olumsuz değişim yaratma kapasitesi olarak ifade edilebilir (Teece vd., 2016:18; Gurkov vd., 2017:18). Rindova ve Kotha'ya (2001: 1275) göre eldeki veriler dinamik yeteneklerin stratejik çevikliği inşa edebileceğini kanıtlar niteliktedir.

2.4. Değişkenler Arası İlişkiler

2.4.1. Sosyal Sermaye ve Firma Performansı

İşletme alanında yapılan çalışmalarda sosyal sermaye hızla gelişen bir konudur (Burt, 2000: 345) ve her geçen gün birçok kuramcının başvurduğu kavramlardan biridir (Adler ve Kwon 2002:17). Tanımı konusunda tam bir mutabakat olmamakla birlikte, sosyal sermayenin değerli bir varlık olduğu ve değerinin bir aktörün sosyal ilişkileri aracılığıyla ulaştığı bir kaynak olduğu konusunda görüş birliği ortaya çıkmıştır.

Son zamanlarda yapılan araştırmalarda bazı firmaların diğerlerine göre neden daha iyi performans gösterdiğini incelenmiştir. Araştırmacılar performans gösteren firmaların bu üstünlüğünü açıklamak için kaynak temelli teoriye başvurdukları gözlemlenmektedir (Bolino vd., 2002:509). Çeşitli düzeylerdeki performansı açıklama potansiyeli ve vaadi, araştırmacılar açısından firmalar için sosyal sermaye çalışmalarını heyecanlı hale getirmektedir. Firmalar için sosyal sermayenin performans yönünden önemi, sosyal sermayenin diğer sermaye çeşitlerine göre benzersiz özelliklere sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Moran, 2005:1129).

Nahapiet ve Ghoshal (1998) örgütsel sosyal sermayenin çok boyutlu bir perspektiften incelenmesi gerektiğini savunmuştur. Bu çok boyutlu model ilişkisel, bilişsel ve yapısal alanları içermektedir. Örgütsel sosyal sermayeyi oluşturan sosyal sermayenin bu boyutlarının firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu öne sürülmektedir (Kula ve Sahin, 2016:158). Bu çalışma kapsamında yapılan literatür araştırmasında yerli ve yabancı yazında sosyal sermaye ve örgütsel performans alanında yapılan çalışmalardan ulaşılabilenler Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 123: Sosyal Sermayenin Firma Performansına Etkisi İle ilgili Yerli ve Yabancı Çalışmalar

Yazar(lar)	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Etki	Aracı Değişken	Çalışma Alanı	Yöntem
Aisjah ve diğerleri (2024)	Sosyal Sermaye	Örgütsel Performans	Pozitif yönde/ anlamlı	Bilgi Paylaşımı	KOBİ	Nicel
Rababah ve diğerleri (2022)	Sosyal Sermaye	Örgütsel Performans	Pozitif yönde/ anlamlı		İmalatçı firmalar	Nicel
Kanini ve diğerleri (2022)	Sosyal Sermaye	Örgütsel Performans	Etki yok/Anlamlı değil		İmalatçı firmalar	Nicel
			Pozitif yönde/ anlamlı			
			Pozitif yönde/ anlamlı			
Rahmawati ve diğerleri (2021)	Sosyal Sermaye	Örgütsel Performans	Pozitif yönde/ anlamlı		Devlet Hastaneleri	Nitel
Ha (2021)	Sosyal Sermaye	Örgütsel Performans	Etki yok/Anlamlı değil		KOBİ’ler	Nicel
			Etki yok/Anlamlı			

				değil			
		Bilişsel		Pozitif yönde/ anlamli			
Nguyen ve Ha (2020)	Sosyal Sermaye	Yapısal	Örgütsel Performans	Pozitif yönde/ anlamli	(1) Bilgi paylaşımı (2) İnovasyon	İmalat ve Hizmet işletmeleri	Nicel
		İlişkisel		Pozitif yönde/ anlamli			
		Bilişsel		Pozitif yönde/ anlamli			
Menike (2020)	Sosyal Sermaye	Yapısal	Örgütsel Performans	Pozitif yönde/ anlamli		KOBİ	Nicel
		İlişkisel		Etki yok/Anlamli değil			
		Bilişsel		Pozitif yönde/ anlamli			
Lyu ve Ji (2020)	Sosyal Sermaye		Örgütsel Performans	Pozitif yönde/ anlamli			Meta- analiz
Bai ve diğerleri (2020)	Sosyal Sermaye		Örgütsel Performans	Pozitif yönde/ anlamli		KOBİ	Nicel
Dar ve Mishra (2020)	Sosyal Sermaye		Örgütsel Performans	Pozitif yönde/ anlamli		KOBİ	Nicel
Hongyun ve diğerleri (2019)	Sosyal Sermaye		Örgütsel Performans	Pozitif yönde/ anlamli	(1)Dinamik yetenekler (2) Girişimcilik Yönelimi	KOBİ	Nicel
Topsakal (2018)	Sosyal Sermaye	Yapısal	Örgütsel Performans	Pozitif yönde/ anlamli	Rekabet stratejileri	Hizmet İşletmeleri	Nicel
		İlişkisel		Pozitif yönde/ anlamli			
		Bilişsel		Pozitif yönde/ anlamli			
Lins ve diğerleri (2017)	Sosyal Sermaye		Örgütsel Performans	Pozitif yönde/ anlamli		Halka Açık Büyük Firmalar	Meta Analiz
Mert (2016)	Sosyal Sermaye		Örgütsel Performans	Pozitif yönde/ anlamli	Bilgi Paylaşımı	KOBİ	Nicel
Pratono ve diğerleri (2016)	Sosyal Sermaye		Örgütsel Performans	Pozitif yönde/ anlamli	Pazarlama Yeteneği	KOBİ	Nicel
Liu ve diğerleri (2016)	Sosyal Sermaye	Yapısal	Örgütsel Performans	Pozitif yönde/ anlamli			Nicel
		İlişkisel		Pozitif yönde/ anlamli			
		Bilişsel		Pozitif yönde/ anlamli			
Saha ve Banerjee (2015)	Sosyal Sermaye		Örgütsel Performans	Pozitif yönde/ anlamli		KOBİ	Nicel
Dai ve diğerleri (2015)	Sosyal Sermaye	İçsel	Örgütsel Performans	Etki yok/anlamli değil	Girişimcilik Faaliyetleri	Hizmet İşletmeleri	Nicel
		Dışsal		Pozitif yönde/anlamli			
Mani ve Lakhal (2015)	Sosyal Sermaye	Yapısal	Örgütsel Performans	Pozitif yönde/ anlamli		Aile İşletmeleri	Nicel
		İlişkisel		Pozitif yönde/ anlamli			
		Bilişsel		Pozitif yönde/ anlamli			
Pratono ve Mahmood (2014)	Sosyal Sermaye		Örgütsel Performans	Pozitif yönde/ anlamli		KOBİ	Nicel
Sainaghi ve Baggio (2014)	Sosyal Sermaye	Yapısal	Örgütsel Performans	Pozitif yönde/ anlamli		Hizmet İşletmeleri	Nicel
Andrews (2010)	Sosyal Sermaye	Yapısal	Örgütsel Performans	Etki yok/Anlamli değil		Yerel Yönetimler	Meta Analiz
		İlişkisel		Pozitif yönde/ anlamli			
		Bilişsel		Pozitif yönde/ anlamli			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tüm örgütlerde olduğu gibi firmalarda da örtük bilginin önemi yüksektir. Kitabi bilgileri veya bir konudaki istatistiki verileri elde etmek kolaydır. Buna karşın, örtük bilgi ancak yaparak, yaşayarak ve paylaşarak öğrenmeyi içeren sosyal bir süreçtir (Chisholm ve Nielsen, 2009:10). Firmaların kendine has bu bilgisi fikirler, kavramlar, metinler, normlar ve değerlerden oluşur. Bu bilgi sosyal ağlar aracılığıyla firmaların performansına etki eden, firma üyelerinin açığa çıkardığı, işlediği ortak emeğin ürünüdür (Gherardi ve Nicolini, 2000:329). Firmalar, bireyler arasındaki etkileşimden dolayı örtük bilgi oluşturma ve bunu paylaşma konusunda gelişmiş yapılardır. Bu nedenle atomistik işlemlerle anılan spot piyasalardan daha etkili oldukları söylenebilir (Chisholm ve Nielsen, 2009:10).

Literatürde son yıllarda bazı araştırmalar içsel ve dışsal örgütsel sosyal sermayenin önemini vurgulamaktadır. Fountain (1998) inovasyon, Tsai ve Ghoshal (1998) firmalar arasındaki kaynak değişimi, Leana ve van Buren (1999) paylaşılan güven, normlar ve ortak hedefler, Nahapiet ve Ghoshal (1998) entelektüel sermaye oluşumu üzerine çalışmalar yapmıştır. Firma performansının gelişmesinde, karlılığının ve rekabet yeteneğinin artmasında sosyal sermayenin araçsal bir rolü olduğu bilinmektedir (Chisholm ve Nielsen, 2009:8). Firma performansının artmasında önemli bir kaynak olarak görülen örgütsel sosyal sermaye, firma içindeki ve dışındaki ağlar ve ilişkilerle yakından ilgilidir (Lundström vd., 2014:2). Örgütsel sosyal sermaye ile örgütsel performans arasındaki ilişki süreklilik arz eden bir ilişkidir (Leana ve Van Buren, 1999:551).

Örgütsel sosyal sermaye, yöneticiler ve girişimciler ve çalışanlar gibi farklı aktörlerin işle ilgili faaliyetlerini yerine getirmek için eriştikleri ağlar ve bu ağ ilişkilerine dayalı gerçek ve potansiyel kaynaklardır bütünüdür (Dar ve Mishra, 2020:40). Bireysel ve örgütsel açıdan sosyal sermayenin performans üzerindeki etkisi, farklı düzeylerde detaylı bir biçimde incelenmiştir (Kanini ve Muathe, 2019:77). Sosyal sermayenin firma performans üzerinde olumlu etkisi olduğu çok sayıda araştırma ile ortaya çıkarılmıştır. Örgütsel sosyal sermayenin firmaların performansı açısından kritik öneme sahip olduğu konusunda geniş bir mutabakatın olduğu söylenebilir (Stam vd., 2014:152; Chisholm ve Nielsen, 2009:26). Sosyal sermaye, bir firmadaki çalışanların performansını geliştirebilecek destekleyici güçlerden biridir. Çalışanların performansını artıran bu destekleyici güç genel firma performansını da artıracak niteliktedir. Örgütsel sosyal sermaye, bir firmanın sosyal sermayesinin, firmanın belirlemiş olduğu

hedeflere ulaşmaya yönelik ağ, mübadele ve ortak eylemlerle firma içinde çalışanlar arasında paylaşılan bilgidir (Sani vd., 2019:78).

Sosyal sermaye, firmaların hedefledikleri performansı gerçekleştirmelerini sağlayan bilgiye ulaşmalarında önemli bir katalizör görevi üstlenmektedir. Birçok çalışma sosyal sermayenin bilgi paylaşımını kolaylaştırdığını ve bunun da firma performansını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Nguyen ve Ha, 2021:984). Firmalarda faydalı bilgi düzeyinin artması ve bunun paylaşarak yaygınlaştırılması firmaların büyümesini sağlayan öznelerinden biri olarak kabul görmektedir (Teece, 1998:55). Araştırmalar, hem iç hem de dış kaynaklardan gelen örgütsel bilgi transferinin firma performansı ve yenilikçilik üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermiştir (Wijk vd., 2008:835).

Sosyal sermaye, bir firmanın entelektüel sermaye tabanının bir unsurudur (Wright vd., 2001:710). Firmaların sahip olduğu nadir, taklit edilemez ve değerli bu sermaye türü, rekabet üstünlüğü sağlayarak, yüksek performans sergilemelerinde güçlü bir kaldıraçtır (Chisholm ve Nielsen, 2009:10). Firmalardaki yoğun sosyal ağlardan meydana gelen iş birliği girişimciliği ve yenilikçiliği teşvik etmektedir. Kolektif dil oluşumu ve bu bilginin eyleme dönüştürülmesi ile firma performansı yükseltmektedir (Fountain, 1998:108). Firmalar bilgiye ulaşmanın yegâne yolunun pazar ve hiyerarşi değil, sosyal ağlardaki etkileşim ve bu sayede öğrenme yoluyla oluşan sosyal sermayede olduğunu varsaymaktadır (Landry vd., 2002:682).

Kaynak temelli teori, bazı kaynakların firmaya özgü ve maddi olmayan varlıklar olduğu tezine dayanmaktadır. Örtük bilgi ve bu bilginin saklı olduğu ağlar bu kategoride ele alınabilir. Toplanması, kodlanması güç olan ve ürün ve hizmetlerin üretilmesinde kolaylık sağlayan bilgi bu kapsamda değerlendirilmektedir (Chisholm ve Nielsen, 2009:9). Firmaların sahip olduğu kaynaklar kıt ve sınırlıdır. Sosyal sermaye, firmaların sahip olduğu bu kıt kaynakların tanımlanmasını, biriktirilmesini ve yeniden dağıtılmasını kolaylaştıran güçlü bir varlıktır (Dar ve Mishra, 2020:39). Kaynak temelli teori, nadir ve taklit edilemez yeteneklerin ve taahhütlerin normalüstü firma performansının kaynağı olduğunu öne sürmektedir (Ahuja, 2000:321). İyi yönetilen ekipler, iş birliği ve koordinasyon firma performansını geliştirebilir (Ahuja, 2000:338).

Sosyal sermaye, kendine özgü ve benzersiz bir ilişkiler ağının sonucu olduğu için firmalar açısından artan oranda daha değerli bir varlık olarak değerlendirilmektedir (Alguezaui ve Filieri, 2010:894). Beşerî ve fiziki sermayeler gibi sosyal sermaye de

firmalarda üretkenliği etkinleştiren ve geliştiren özelliğe sahiptir. Ortak değerleri paylaşan, birbirine güvenen, ortak dil ve kültür oluşturan firmalar diğerlerine göre daha iyi performans göstermektedir (Salajegheh ve Pirmoradi, 2013:44).

Bu çalışma kapsamında sosyal sermaye ile firma performansı arasındaki ilişkiye dair kurulan hipotezler şöyle sıralanmıştır:

H₁:Sosyal sermaye, firma performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1a}: Sosyal sermayenin yapısal boyutu, müşteri tutmayı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1b}: Sosyal Sermayenin yapısal boyutu, yenilik performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1c}: Sosyal Sermayenin ilişkisel boyutu, müşteri tutmayı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1d}: Sosyal Sermayenin ilişkisel boyutu, yenilik performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1e}: Sosyal Sermayenin bilişsel boyutu, müşteri tutmayı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1f}: Sosyal Sermayenin bilişsel boyutu, yenilik performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₂: Sosyal sermaye müşteri tutmayı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₃: Sosyal sermaye yenilik performansı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

2.4.2. Sosyal Sermaye ve Stratejik Çeviklik

Yüksek performansın bir firmanın rakiplerine göre avantaj elde etmesini ve bu avantajı elinde tutmasını gerektirdiği fikri, çağdaş stratejik düşüncenin merkezinde yer almaktadır. Sürdürülebilir performans sergilemek isteyen firmalar, ayırt edici yetkinlikler geliştirmeye teşvik edilmektedir (Day ve Wensley, 1986:1). Firmaların başarılı olabilmesi ve beklenen performansı gösterebilmesi benzersiz ve kopyalanması zor olan maddi ve maddi olmayan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaları ile mümkün olabilmektedir (Lonial ve Carter, 2015:94).

Maddi olmayan bir kaynak olarak sosyal sermaye firma içinde ve firmalar arasında işbirliğini teşvik eden bir yapıya sahiptir. Bunu yaparken, bireylerin firma içinde yenilikçi görüşlerinin meşruiyet kazanmasına yardımcı olmanın yanı sıra,

firmaların rekabet yeteneklerini artıracak eylemleri etkin bir biçimde benimsemesine de katkı sunmaktadır (Subramaniam ve Youndt, 2005:454).

Sosyal sermaye, firmalarda dönüşüm sürecini ve firmaların stratejik bir şekilde yenilenmesini teşvik etmek için potansiyel olarak yeni bilgi yaratabilme kapasitesine sahiptir (Khan vd., 2020:1878). Kaynak temelli teori perspektifinden bakıldığında, sosyal sermaye değerli, tekrarlanması zor ve öğrenme yoluyla büyüyen ve firmalara rekabetçi avantajlar saylayabilecek bir kaynak tabanı yaratmaya yardımcı olmaktadır (Sanchez-Famoso vd., 2020:33). Dinamik bir yapıya sahip olan sosyal sermaye, bireylerin ya da firmaların içinde bulunduğu ağ yapısına göre gelişim gösterir. Ani gelişen beklenmedik olayların yanı sıra rekabet koşullarındaki ve piyasalardaki değişimlerini de içerebilen çevresel belirsizliğin aracılık ettiği bir olgudur (Herbane, 2019:479). Firmalarda değişimin yaratılmasında sosyal sermayenin önemli bir role sahip olduğu bilinmektedir (Khan vd., 2021:1878).

Bilgi tabanlı ekonomilerde değer yaratmanın birincil kaynağı, maddi üretim kaynaklarından maddi olmayan kaynaklara doğru bir seyir izlemektedir. Firmalar maddi olmayan ekonomi olarak adlandırılan bu alanda faydalarının önemli bir kısmını ilişkilerin kalitesi, örgütsel yapılar, beşeri sermaye ve sosyal sermayeden elde etmektedir (Asiaei ve Jusoh, 2017:1).

Dinamik yetenekler teorisine göre stratejik çeviklik, kaynakları yeniden yapılandırmaya yönelik bir meta yetenektir. Öngörülemeyen ve sürekli değişimle karakterize edilen çevreye yanıt olarak firmalar tarafından başlatılan ve uygulanan faaliyetlerin toplamını içermektedir. Dinamik yetenekler teorisi, firmaların temel yetkinliklerini zaman içinde yenileme, artırma ve uyarlama konusundaki maddi olmayan örtülü yetenekler tarafından teşvik edildiğini öne sürmektedir (Teece, 2012:1395). Bu yaklaşım, firmanın rekabet edebilirliğinin, hayatta kalmasının ve dönüşümünün, çevresel riski azaltmak ve fırsatlardan yararlanmak için kurumsal yetenekleri güçlendiren nadir bulunan kaynakların biriktirilmesine, geliştirilmesine ve kullanılmasına bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Khan vd., 2021:1878).

Firmaların iç ve dış çevredeki değişimlere göre stratejik dönüşüm ve yenilenme sürecini artırmak için ayırt edici kaynakları ve bilgiyi etkin bir şekilde yönetme kabiliyetine sahip olmaları önemlidir (Khan vd., 2021:1880). Örgütsel sosyal sermayenin yapısal boyutu firma üyelerinin birbirini tanıması ve bilgi paylaşmasını ifade etmektedir. Bilgi yaratma ve paylaşma süreçleri yalnızca daha yüksek düzeyde

yaratıcılığı teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda firmanın çevikliğini artırarak rekabet avantajı da yaratır (Chung vd., 2019:83). Asiaei ve Jusoh (2017) sosyal sermayenin yapısal boyutunun, firmaların stratejik olarak çevik olmak için kullanılabilecek yeni bilginin oluşturulması ve paylaşılması için grup üyelerine bilgi temeli sağladığını savunmaktadır.

Doz ve Kosonen (2017) stratejik çevikliğin üç meta yeteneğinden biri olarak tanımladıkları stratejik duyarlılığa etki eden üç temel yeterliliğe vurgu yapmaktadır: Açık strateji süreci, yüksek düzeyli stratejik uyanıklık ve yüksek kaliteli iç diyalog. Burada ifade edilen yüksek kaliteli iç diyalog, sosyal sermayenin yapısal boyutunun firma üyeleri arasındaki bilgi paylaşımı ile örtüşmektedir.

Bir firmaya çalışanları birbirlerini iyi tanıdıklarında ve güvendiklerinde ortak eylemleri gerçekleştirme konusunda daha çevik davranabilmektedir (Zhang vd., 2019:5). Sosyal sermayenin ilişkisel boyutu aktörler arasındaki güven ve güvenilirlik gibi, özü ilişkilere dayanan görünmeyen varlıkları ve firma üyeleri arasındaki bilgi, deneyim ve uygulama alışverişine öncülük eden mübadeleyi ifade etmektedir (Tsai ve Ghoshal, 1998:465; Andrews, 2010:586). Güven, normlar ve özdeşleşme, firma içinde ve dışında yeni bilgilerin yaratılmasını, edinilmesini ve uygulanmasını kolaylaştıran ve sonuç olarak firmanın etkili bir şekilde dönüştürülmesini sağlayan ortamı oluşturmaktadır (Khan vd., 2021:1880).

Sosyal sermayenin bilişsel boyutu, aktörlere arasındaki paylaşılan normları ve ortak anlayışı ifade etmektedir. Bilişsel sosyal sermaye seviyesi arttıkça, aktörler arasında anlayış ve norm birliği gelişmektedir. Böylece ağ aktörleri arasında sürdürülebilir güven sağlanmakta ve firmada verilecek kararların alınmasının önündeki engeller azalmaktadır (Zhang vd., 2019:6).

Sosyal sermaye, firmaların ilişkilerin sağladığı bilgi yardımıyla çevrede meydana gelen değişikliklere hızlı bir şekilde adapte olmalarını sağlayan koordineli eylemlerde sinerjik etki yaratmaktadır (Khan vd., 2021:1880). Sosyal sermaye düzeyi, firmada işlevsel bilginin ortaya çıkarılması için katalizör niteliği taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle sosyal sermaye, aktörler arasında bilginin alışverişini kolaylaştırmaktadır (Clercq vd., 2013:508). Nahapiet ve Ghoshal (1998) sosyal sermayenin boyutlarının bilgi ve enformasyonun bir araya getirilmesine ve değiş tokuş edilmesine elverişli bir ortam sağlayarak firma içinde entelektüel sermayenin gelişimini nasıl kolaylaştırabileceğini ortaya koymuştur. Leana ve Van Buren (1999:549) sosyal

sermayesi güçlü firmalardaki ortak dil, metaforlar ve ortak bakış açısının bilgi paylaşımını kolaylaştırarak firmanın entelektüel kapasitesini artırabildiğini belirtmektedir. Firmaların sahip olduğu, ulaşabildiği ve paylaşarak çoğalttığı bilgi düzeyi, içgörü yeteneğini artırarak stratejik duyarlılığı geliştirmektedir.

Cunha ve diğerleri (2020) ile Majid ve diğerlerine (2019) göre sosyal sermaye, çevrede gerçekleşen değişimlere hızlı bir şekilde cevap verme yeteneği ile ortak stratejiler formüle etmek ve gerçekleştirmek için firma ağlarının aktörleri arasında karşılıklı güven ve bilgi paylaşımı mekanizmasını düzenlemektedir. Bu yolla firmaların uyarlanabilirliğini, esnekliğini ve stratejik çevikliğini artırmaktadır. Leana ve Van Buren'e (1999) göre kolektif eylemin yönetilebilirlik derecesi, firma süreçlerindeki çeviklik düzeyinden ayrı tutulamaz.

Sosyal sermayenin güçlü olduğu firmalarda karşılıklı bağlılık sadece çalışan ve işveren arasındaki ilişkilerin değil, aynı zamanda firma üyeleri arasındaki ilişkilerin de karakteristik özelliğidir. Hem işveren ve çalışan arasında hem de farklı çalışanlar arasındaki davranışların operasyonel temelini geçici anlaşmalar ve resmi kurallardan ziyade ilişkisel sözleşmeler ve normlar oluşturur. Bu ilişkiler ve normlar, kolektif eylem açısından firmalara fırsatlar sunmaktadır. Örneğin hiyerarşik kontrol mekanizmaları yerine, bireyler genel iş organizasyonu anlayışı, örtük normlar ve genelleştirilmiş, dirençli güven sayesinde etkin bir şekilde kolektif olarak hareket edebilirler. Bu bakımlardan, örgütsel sosyal sermaye kolektif eylemi daha etkin hale getirebilir. Çünkü firma üyeleri arasında sosyal sermayenin çok az olduğu veya hiç olmadığı sistemlerde gerekli olan resmi sözleşmeler, teşvikler ve izleme mekanizmalarının yerine geçer. Ekonomi literatüründe, maddi sermaye işlem maliyetlerini azaltabilir. Şayet bir firmanın veya çalışma grubunun üyeleri sürekli olarak bir dizi işletme değerini ve firmanın varlığına ve/veya ona katılımlarına ilişkin bir gerekçeyi müzakere etmek zorunda kalıyorlarsa, yakın izleme olmaksızın başarılı kolektif eylem pek mümkün olamamaktadır. Benzer şekilde, örgütsel davranış dilinde örgütsel sosyal sermaye, liderliğin yerine geçebilecek bir unsur olarak işlev görebilecek niteliktedir (Leana ve Van Buren, 1999:549).

Araştırmalar, ağ yapılandırmasının, ağ bağlarının ve yüksek sosyal etkileşim düzeylerinin bir firma içinde daha fazla esneklik ve bilgi alışverişi kolaylığı ile nasıl ilişkili olduğunu, esnekliği ve risk almayı teşvik etmedeki önemli rolünü göstermektedir (Tantardini ve Kroll, 2016:89; Leana ve Van Buren, 1999:550). Bir ağ yapısının

konfigürasyonu, ağ üyeleri arasındaki bağlantıların modelini belirler. Hiyerarşi, yoğunluk ve bağlanabilirlik gibi yapılandırma unsurları, ağ üyeleri arasındaki temas ve erişilebilirlik derecesi üzerindeki etkileri yoluyla bilgi alışverişinin esnekliğini ve kolaylığını etkiler (Inkpen ve Tsang, 2005:152).

Örgütsel sosyal sermayenin yapısal boyutu (yani firma üyeleri arasındaki işbirliği, koordinasyon ve etkileşim) sadece bilgiyi erişilebilir kılmakla kalmaz, aynı zamanda bir firmanın üyeleri arasında bilgisinin değişimini kolaylaştırır ve böylece yönetsel karar alma sürecinde bilginin kullanımını artırır (Tantardini ve Kroll, 2016: 95). Sosyal sermaye bilgi akışını ve paylaşımını kolaylaştırdığından dolayı stratejik çevikliğin meta yeteneklerinden olan stratejik duyarlılığı güçlendirmektedir.

Bilgi temelli görüş yaklaşımına ve dinamik yetenekler teorisine göre, mevcut firma yeteneklerinin artırılması yoluyla piyasalarda ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak için yeni bilgi yaratıldığında, edinildiğinde ve kullanıldığında firmaların stratejik çevikliği artmaktadır (Khan vd., 2021:1880-1881).

Sosyal sermaye, uzmanlıkla birlikte kaynakların akışkanlığını doğru yöneterek firmaların krizleri sorun yaşamadan atlattıklarını sağlayabilir. İşbirliğine dayalı bilgi yaratımının sürekli gelişen firmaların bilgisine yansıdığını, bunun da çevresel değişikliklere ve hızla değişen pazar ihtiyaçlarına uyumla sonuçlandığını ortaya koymaktadır. Sosyal sermaye sinerjik ve eşgüdümlü bir ağ oluşturarak firmanın bilgi yoluyla gerekli değişiklikleri hızla benimsemesini sağlamaktadır. Ayrıca, sosyal sermaye ilişkisel ve bilişsel beceriler üreterek, zorlukları yönetmek, yeni fırsatları yakalamak, değer yaratmak ve uzun vadede ayakta kalmayı sağlamak için çevresel değişikliklere hızlı, esnek ve yapılandırılmış bir şekilde yanıt vermek için stratejik çevikliği artırmaktadır (Arsawan vd., 2022:3; Khan vd, 2020:232).

Sosyal sermaye ve stratejik çeviklik ilişkisine ilişkin hipotez şöyle oluşturulmuştur:

H4: Sosyal sermaye, stratejik çevikliği pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir

2.4.3. Stratejik Çeviklik ve Firma Performansı

Stratejik çeviklik, firmanın hedeflediği performansına ulaşmada firmanın stratejik yönünü uygun zamanda sürekli, yeterli bir şekilde ayarlama ve uyarlama konusundaki kurumsal yeteneği oluşturmaktadır (Arokodare vd., 2019:5). Stratejik çeviklik alanındaki literatür, çevik bir firmanın rekabetçi bir ortamda yanıt verebilirlik,

yetkinlik, esneklik ve hız yoluyla başarılı olabileceğini ve bunun da firmanın hayatta kalmasını güvence altına alacağını göstermektedir (Gerald vd., 2020:43).

Faaliyetlerini değişken ve oldukça çalkantılı piyasa koşullarında yürüten firmaların performanslarını korumaları ve sürdürülebilir hale getirmeleri için çevresel değişimlerle yüzleşmeleri gerekmektedir. Stratejik çeviklik, firmaların algılama, yeteneklerini geliştirmeye ve kaynakları yeniden yapılandırmaya dayanarak değişen çalışma koşullarıyla yüzleşmelerini sağlayan bileşenlerden biri olarak ifade edilmektedir (Al Taweel ve Al-Hawary, 2021:3).

Başka firmalar tarafından taklit edilmesi zor olan maddi olmayan kaynaklara ve bu kaynakların getirdiği avantajlara sahip olmak sürdürülebilir performans ve rekabet avantajı elde etmede kritik bir kaynak olarak görülmektedir. Stratejik çeviklik davranışı bu kaynaklar arasında önemli bir yer tutmaktadır. Belirsiz ve öngörülmesi zor çevre koşullarında çevik davranmanın firma performansında istikrarlı bir artışa yol açması beklenmektedir (Yildiz ve Aykanat, 2021:766).

Özellikle öngörülmezliğin ve belirsizliğin yoğun olduğu iş ortamında her firmanın temel hedeflerinden biri hedeflerine gerçekleştirebileceği düzeyde performans sergilemektir. Bu temelde stratejik çeviklik önemli bir alternatif seçenek oluşturmaktadır (Walter, 2020: 343). Stratejik olarak çevik firmalar, rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olan daha fazla sayıda ve daha karmaşık eylemler gerçekleştirebilmektedir. Çeviklik yeteneği kazanmış ve çevik uygulamaları özümsemiş firmalar, hızlı ve rekabetçi eylemlerinden gelir ve fayda elde ettikçe, rakiplerine oranla daha yüksek performans göstermektedir (Vickery vd., 2010:7032). Stratejik çeviklik, firmaların finansal performanslarını iyileştirmelerini ve sürdürmelerini (Kale vd., 2019) mevcut pazar paylarını artırmalarını ve sahip oldukları kaynaklarını içinde bulundukları çevre koşullarına göre uygun biçimde yeniden dağıtarak firmaların verimliliklerini artırmalarına katkı sağlamaktadır (Al Taweel ve Al-Hawary, 2021:3).

Çevik bir firmanın temel amacı, tüm paydaşlarının memnun olmasını sağlamak ve çevrede meydana gelen değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermesini sağlamak için gerekli yetenekleri kazanmaktır. Performansın gerçekleşmesini sağlayan faktörler sonuç olarak firmanın performansını artırmaktadır. Rekabetçi pazar ortamında firmalar çok sayıda yeteneğe ihtiyaç duymaktadır. Bunun nedeni, firmaların meydana gelen değişime hazır olmaları ihtiyacıdır. Bu hazır olma durumu, bir firmanın

performansını gerçekleştirmesine imkân tanıyan stratejik bir varlık olarak kabul edilmektedir ve stratejik çeviklik olarak adlandırılmaktadır (Seyadi & Elali, 2021:34).

Ahlbäck ve diğerleri (2017) tarafından yapılan “Çevik bir firma nasıl oluşturulur” adlı araştırmada, katılımcıların önemli çoğunluğu stratejik gelişimdeki en önemli önceliklerinden birinin firmanın çeviklik düzeyini yükseltmek olduğunu ifade etmektedir. Araştırmada ankete katılanların %81’nin firmada çevikliğin gelişmesi ile birlikte firma performansının arttığını belirtmektedir. Firmaların çevik birimlerinde çalışanların, bürokratik birimlerinde çalışanlara göre daha yüksek performans gösterdiği belirtilmektedir. Araştırmaya katılan birçok katılımcı için çeviklik, firma performansı için yüksek bir stratejik öncelik olarak yer almaktadır.

Stratejik çeviklik ile firma performans alanında yapılan çalışmalar, stratejik çevikliğin örgütsel eylemlerin çeşitliliğini ve yoğunluğunu etkileyerek örgütsel performans ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir (Clauss vd., 2021:771; Dayioglu vd., 2024:3656).

Yusuf ve Adeleye (2002) tarafından yalın üretim ve çevik üretim konusunda yapılan karşılaştırmalı bir araştırmada çevik üretimin faydalarını ortaya koyan dört hipotez test edilmiş ve çevik prensipleri benimseyen firmaların yalın yönetimi benimseyen firmalardan daha yüksek performans gösterdiği belirtilmiştir. Ojha (2008) yaptığı çalışmada stratejik çevikliğin finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını, stratejik çevikliğin orta derecede belirsiz ortamlarda firmalar için yararlı olacağını ortaya koymuştur. Inman ve diğerleri (2011) çevik üretimin firma performansını pozitif yönde etkilediğini göstermiştir.

Tallon ve Pinsonneault (2011) yaptıkları çalışmada çeviklik ile firma performansı arasında pozitif ve anlamlı bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur. Ofoegbu ve Akanbi (2012) yaptıkları çalışmada stratejik çevikliğin meta yetenekleri olan stratejik duyarlılık, kolektif yükümlülük ve kaynak akışkanlığının imalatçı firmaların performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini göstermiştir. Shin ve diğerleri (2015) yaptıkları çalışmada stratejik çevikliğin operasyonel performans ve müşteriye elde tutma üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, ancak finansal performansı etkilemediğini bulmuştur. Vecchiato (2015) stratejik çevikliğin bileşenlerinin firma performansının önemli sürücülerinden olduğunu teyit etmiştir. Hazen ve diğerleri (2017) yaptıkları çalışmada firmanın çevikliği ile firmanın performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Teoh ve diğerleri

(2017) yaptıkları çalışmada stratejik çevikliğin firma performansı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuş ve stratejik çevikliğin firmalar için kritik bir rekabet avantajı kaynağı olduğunu belirtmiştir. Arbussa ve diğerleri (2017) tarafından yapılan çalışmada, liderlik birliği ve kaynak akışkanlığı ile ölçülen stratejik çevikliğin firma performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaşar Uğurlu ve diğerleri (2019) stratejik çevikliğin teknoloji yeteneği ve içsel uyum boyutlarının firma performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Kale ve diğerleri (2019) tarafından hizmet sektöründe yapılan araştırmada stratejik çevikliğin firma performansını pozitif yönde ve anlamlı etkilediği belirtilmiştir. Walter (2020) çalışmasında çeviklik ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi açıklamıştır. Arokodare, (2021) stratejik çevikliğin firma performansını önemli ölçüde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Nurjaman ve diğerleri (2021) tarafından yapılan çalışmada stratejik çeviklik ve rekabet stratejisi ile firma performansı arasındaki doğrudan ilişki olduğu belirtilmiştir. Çalışmada ayrıca rekabet stratejisi moderatör olarak kullanıldığında, stratejik çevikliğin negatif bir etki gösterdiği vurgulanmıştır. Yıldız ve Aykanat (2021) stratejik çevikliğin firma performansı üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Arokodare ve diğerlerinin (2024) çalışmasında stratejik çevikliğin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi gösterdiği belirtilmiştir.

Bu araştırmada, daha önceki araştırmalar göz önünde bulundurularak, stratejik çevikliğin firma performansına etkisini inceleyen hipotezler şöyle sıralanmıştır:

H₅: Stratejik çeviklik, firma performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{5a}: Stratejik çeviklik, müşteri tutmayı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{5b}: Stratejik çeviklik, yenilik performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

2.4.4. Sosyal Sermayenin Firma Performansına Etkisinde Stratejik Çevikliğin

Aracılık Rolü

Khan ve diğerlerine (2021) göre firmalardaki stratejik çeviklik düzeyi, firmaların sahip olduğu sosyal sermayenin bir sonucudur ve sosyal sermaye firmaların stratejik olarak yenilenmelerini, sürdürülebilir performans göstermelerini, rekabet yeteneklerinin artmasını sağlamaktadır. Çevrede meydana gelen değişikliklerin firmaya

hızlı bir şekilde uyarlanması yeteneği olarak kabul edilen stratejik çeviklik, firmadaki çalışanların iş ilişkilerine ve ilişki ağlarına gömülü etkileşimlerine dayanmaktadır.

Dönüştürücü bir aracı olarak stratejik çeviklik, firmaların dinamik çevresel değişimlerle ve baskılarla başa çıkabilmeleri ve stratejik yenilenme sağlayabilmeleri için hayati önem taşımaktadır. Meta yetenek olarak ifade edilen stratejik çeviklik hızlı adaptasyon, kaynakların yeniden yapılandırılması ve maliyetlerin düşürülmesini sağlayarak firmanın varlığını ve geleceğini garanti altına almaktadır. Stratejik çeviklik, firmaların dinamik çevresel faktörlere yanıt olarak yapısal ve eylemsel dönüştürmeleri için merkezi bir kanal görevi taşımaktadır. Başka bir ifadeyle, stratejik çeviklik, firmalar ve dinamik çevreleri arasında aracılık rolü üslenmektedir (Tenggono vd., 2024:126).

Konu ile literatürde stratejik çevikliğin farklı değişkenler arasındaki aracılık rolünün incelendiği çalışmaların sayısının son yıllarda arttığı gözlemlenmektedir. Lukitasar ve diğerleri (2024) stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile sürdürülebilir rekabet avantajına stratejik çeviklik aracılık edebileceğini test etmiştir. Ortaya attığı hipotezi doğrulamıştır. Alghamdi ve Agag (2023) stratejik çevikliğin, yapay zeka tarafından yönlendirilen büyük veri analitiği ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Rizki ve diğerlerinin (2023) yaptıkları çalışmada stratejik çevikliğin, girişimci liderlik yetenekleri ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkide aracı rolü üslendiği belirlenmiştir. Bashokouh ve Nikkhah (2022) çevrimiçi pazarlama kabiliyeti ve ağ kurma kabiliyeti ile uluslararası pazarlama stratejisinin etkinliği arasındaki ilişkide stratejik çevikliğin aracılık rolü olduğunu belirtmiştir

Khaled ve Abu-Tabl (2022) stratejik çevikliğin, girişimcilik yönelimi ve bilgi yönetimi süreçleri arasında kısmi aracılık rolü olduğunu ortaya çıkarmıştır. Rofiaty ve diğerleri (2022) stratejik çevikliğin, girişimcilik yöneliminin firma performansı üzerindeki etkisine kısmi aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Battour ve Barahma (2021) insan kaynakları yönetimi stratejileri ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkide stratejik çevikliğin aracılık etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Suradi ve diğerleri (2020) stratejik çevikliğin, tedarik zinciri yönetimi faaliyetleri firma performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Kale ve diğerleri (2019:278) stratejik çevikliğin aracılık rolünü inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunduğunu belirttikleri çalışmasında, özümseme kapasitesi ve firma performansı

ilişkisinde stratejik çevikliğin aracı rolü olduğunu belirlemiştir. Al-azzam ve diğerleri (2017) yaptıkları çalışmanın sonucunda stratejik çevikliğin entelektüel sermaye ve örgütsel mükemmellik arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Teoh ve diğerleri (2017) stratejik çevikliğin kurumsal risk yönetimi ile firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir.

Sosyal sermaye, firmaların değişiklikleri çevik bir şekilde benimsemek için sinerjik çabalara girme kabiliyetini artırarak rakipler karşısında rekabet avantajı sağlamalarına katkı sağlamaktadır. Dinamik yetenekler teorisi doğrultusunda, firmaların stratejik olarak yenilenme ve performans gösterme serüvenlerinde, süreç içerisinde stratejik çeviklik yetkinliklerini uyarlama ve geliştirme konusunda sosyal sermaye gibi maddi olmayan gizli yetenekler tarafından teşvik edilmektedir (Khan vd., 2021:1881).

Bu çalışmada stratejik çevikliğin sosyal sermaye ve firma performansı arasında aracılık rolü olduğu düşünülmektedir. Yapılan literatür araştırmasında stratejik çevikliğin sosyal sermaye ve firma performansı arasında aracı değişken olarak kullanıldığı bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu çerçevede stratejik çevikliğin sosyal sermaye ve firma performansı arasında aracı rolü olabileceği düşünülmüş ve kurulan model test edilmiştir.

Stratejik çevikliğin sosyal sermaye ve firma performansı arasındaki ilişkiye dair aracılık rolünü ortaya çıkarmak için oluşturulan hipotezler şöyledir:

H₆: Stratejik çevikliğin, sosyal sermaye ve firma performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü bulunmaktadır.

H_{6a}: Sosyal sermayenin müşteri tutma üzerindeki etkisinde stratejik çevikliğin aracılık rolü bulunmaktadır

H_{6b}: Sosyal sermayenin yenilik performansı üzerindeki etkisinde stratejik çevikliğin aracılık rolü bulunmaktadır.

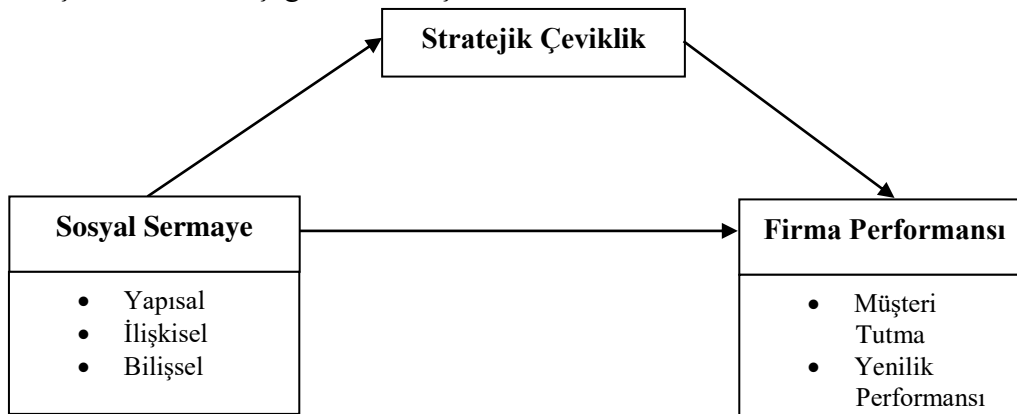
3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda model, doğrudan gözlemlenemeyen konuların anlaşılmasını kolaylaştırmayan yarayan çerçevedir ve kuramlardan türetilir (Gürbüz ve Şahin, 2017:77). Diğer bir ifadeyle araştırma modeli, araştırmaya konu olan problemin en güvenilir bilimsel yolla nasıl açıklanacağını sembolize eden mantıksal bir çerçevedir. Model kurma, nesneler, olaylar ve olgular süreç ve sistemlerle ilgili kavramlar ve bunlar arasındaki ilişkiyi belirleyip bu ilişkiyi ispatlama olarak ifade edilebilir (İslamoğlu ve Alınacak, 2014:99).

Bu bölümün amacı araştırma modelini ve bu araştırmanın hipotezlerini tartışmaktır. Araştırma modelinde üç değişken vardır. Bu değişkenler; (1) sosyal sermaye, (2) firma performansı ve (3) stratejik çeviklik.

Sosyal sermaye değişkeni üç boyutludur ve yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutlarından oluşmaktadır. Firma performansı değişkeni ise yenilik performansı ve müşteri tutma olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada sosyal sermayenin ve boyutlarının firma performansı ve firma performansı boyutları arasındaki etkileşimi tartışılmaktadır. Ayrıca sosyal sermaye ve firma performansı arasındaki ilişkide stratejik çevikliğin aracılık etkisi olabileceği düşünülmektedir. Araştırmada modelinde sosyal sermaye bağımsız değişken, firma performansı bağımlı değişken, stratejik çeviklik ise aracı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik analizleri yapılmış ve normal dağılım gösterdikleri belirlenmiştir. Pearson korelasyon katsayı yöntemi ile sosyal sermaye, firma performans ve stratejik çeviklik değişkenleri arasındaki ilişki test edilmiştir. Değişkenler arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren araştırma modeli aşağıda verilmiştir.



Şekil 11. Araştırmanın Modeli

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreninin Türkiye’de Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren imalat işletmeleri oluşturmaktadır. OSBÜK’ün web sayfasından alınan güncel sayıya göre, araştırma yapılan Bursa, Kocaeli, İzmir, Diyarbakır ve Şanlıurfa illerindeki OSB’lerde faaliyet yürüten imalat işletmelerinin sayısı toplam 5.725’tir. (<https://osbuk.org/view/sayilarlaosb/osbliste.php>).

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında Gürbüz ve Şahin’in (2017:130) oluşturduğu farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklükleri tablosundan yararlanılmıştır.

Tablo 134. Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri

Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü(n)		Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü(n)	
	%95	%99		%95	%99
50	44	47	7.000	364	608
100	79	87	7.500	365	611
250	151	182	8.000	367	615
350	183	229	8.500	368	617
500	217	286	9.000	368	620
750	254	353	9.500	369	622
1.000	278	400	10.000	370	624
1.500	306	461	15.000	375	637
2.000	322	500	20.000	377	644
2.500	332	526	30.000	379	651
3.000	341	545	40.000	381	655
3.500	346	559	50.000	381	657
4.000	350	571	75.000	382	660
4.500	354	580	100.000	383	661
5.000	357	587	250.000	384	661
5.500	359	594	500.000	384	664
6.000	361	599	1.000.000	384	665
6.500	363	604	10.000.000	384	665

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2017:130

Tabloya göre %95 güven aralığında on milyon kişiye kadar olan evren büyüklüğü 384 örneklem ile temsil edilmektedir. Araştırma kapsamında toplam 750 firmaya anket gönderilmiştir. Anket gönderilen firmalar olasılıklı olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Anketler Diyarbakır’daki firmalarda yüzü yüze, diğer illerde ise çevrimiçi uygulamalarla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında toplam 750 firmaya anket gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden 482 tanesi yanıtlanmıştır. 482 anketin 81 tanesi kurucu ortaklar tarafından, 182 tanesi üst düzey yöneticiler tarafından, 219 tanesi ise orta düzey yöneticiler tarafından yanıtlanmıştır. OSBÜK verilerine göre Türkiye’deki OSB’lerde faaliyet gösteren firma

sayısı 5.725'tir. Bu sayı evrenin büyüklüğünü göstermektedir. Araştırmanın örneklem büyüklüğü (482) yukarıdaki tabloya göre evreni temsil etmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Sosyal bilimlerde nicel araştırma yönetiminde verilerin toplanması üç farklı yöntemle yapılabilir. Bunlar; gözlem yöntemi, anket yöntemi ve deney yöntemidir. Anket, evreni temsil eden birincil kaynaklardan veri toplamak için hazırlanan soru formudur (İslamoğlu ve Alınacak, 2014:124-136). Veri toplamada en çok kullanılan araç olan anket, katılımcıların yapılan araştırma konusunda düşünce, tutum ve davranışlarını değerlendirmek için önceden sistematik olarak belirlenmiş bir yapıda hazırlanmış sorular kümesidir (Gülbüz ve Şahin, 2017:175; Sönmez ve Alacapınar, 2017:187). Bu çalışmada veri toplama anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmada veri toplama anket formu kullanılarak Mayıs 2022 ile Kasım 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılan anketler konu ile ilgili literatür dikkate alınarak hazırlanmış ve uygulanmıştır. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda en yaygın kullanılan veri toplama aracı ankettir. Anket yöntemi en fazla kullanılan veri toplama aracı niteliği taşır. Anket yönteminin en çok tercih edilen yöntem olması aşağıda belirtilen nedenlere dayandırılabilir (Gülbüz ve Şahin, 2017:175).

- Anket yöntemi ile elde edilen verilerin istatistiksel olarak analiz edilmesi daha kolaydır.
- Anketlerin çok sayıda katılımcıya uygulanması gerektiğinde ideal veri toplama aracıdır.
- Katılımcılar anketteki sorulara kişisel olarak cevap vermektedirler. Verdikleri bu cevaplar doğru kabul edilmektedir.
- Anketler ile elde edilen veriler analiz edildiğinde katılımcıların düşünce, tutum ve görüşlerini tespit etmek, farklı yorumlar ve karşılaştırmalar yapabilmek mümkün hâle gelir.

Araştırmada kullanılan anket ifadelerin tümü 5'li Likert tipi ile (Kesinlikle Katılmıyorum= 1, Kesinlikle Katılıyorum= 5) derecelendirilmiştir. Anket formunun birinci kısmında demografik bilgileri içeren tanımlayıcı sorulara yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler için yazarlara mail gönderilerek izin alınmıştır.

3.3.1. Sosyal Sermaye Ölçeği

Bu araştırmada kullanılan sosyal sermaye ölçeği Söylemez'in (2019) çalışmasından alınmıştır. Öçek Söylemez tarafından Türkçeye çevrilip uyarlanmıştır. Nahapiet ve Ghoshal (1998) örgütsel sosyal sermayeyi yapısal, ilişkisel ve bilişsel üç boyutta kavramsallaştırmıştır. Söylemez (2019) çalışmasında yapısal boyut için Hyatt ve Ruddy'nin (1997)'nin 6 maddelik etkili iletişim ölçeğini kullanmıştır. İlişkisel boyut için, Simons ve Peterson'ın (2000) 5 maddelik örgüt içi güven ölçeğini, bilişsel boyut için ise Tsai ve Ghoshal'dan (1998) 6 madde olarak adapte etmiştir. Diğer 4 maddeyi ise paylaşılan değerler ve hedeflerle ilişkili olarak Gianvito'nun (2007) bilişsel sosyal sermaye ölçeğinden yararlanarak hazırlamıştır.

3.3.2. Firma Performans Ölçeği

Bu araştırmada kullanılan firma performansı ölçeğinin müşteri tutma boyutunu temsil eden 3 maddesi Shin ve diğerleri (2015) tarafından geliştirilen ve Yaşar Uğurlu ve diğerleri (2019) tarafından Türkçeye çevrilerek kullanılan çalışmadan alınmıştır. Yenilik performansını temsil eden 5 madde ise Bulut ve diğerlerinin (2009) çalışmasından uyarlayan Yaşar Uğurlu ve diğerlerinden (2019) alınmıştır.

3.3.3. Stratejik Çeviklik Ölçeği

Stratejik çeviklik ölçeği Shin ve diğerleri (2015) tarafından geliştirilen ve Yaşar Uğurlu ve diğerleri (2019) tarafından kullanılan çalışmadan alınmıştır. Stratejik çeviklik ölçeği toplam 13 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden 3 tanesi stratejik çevikliğin alt boyutlarından olan teknolojik yeteneğini, 3 ifade işbirlikçi inovasyonu, 4 ifade örgütsel öğrenmeyi ve diğer 3 ifade ise içsel uyumu içermektedir.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 23.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla “Güvenilirlik Analizi”, yapı geçerliliği test etmek için AMOS programı kullanılarak “Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA)” yapılmıştır. Kurulan model doğrultusunda aracılık rolü analiz edilmiştir.

Yapısal eşitlik modelinin (YEM) yapılabilmesi için veri setinin çok değişkenli normal dağılımı sağlaması gerekmektedir (Byrne, 2010:102). Bu bağlamda çok değişkenli uç değerler Mahalanobis uzaklık değerleri ile incelenmiştir. Hintli bilim insanı olan P.C. Mahalanobis (1936) tarafından istatistiksel bir ölçü olarak geliştirilen Mahalanobis uzaklığı çok değişkenli istatistik alanında sıklıkla kullanılmaktadır (Ghorbani, 2019:588). Sıfıra yakın veya negatif değerli gözlemlerin olduğu çok değişkenli ve yüksek hacimli veri setlerinde aykırı değerlerin tespiti için gözlemler arası ilişkiye dayalı Mahalanobis ölçütü tavsiye edilmektedir (Esen ve Timor, 2019:268). Mahalanobis uzaklığı, aykırı değişkenlere karşı hassas ölçütler olan çok değişkenli ortalamalar ve kovaryans matrisine dayalı olarak hesaplanmakta, çok değişkenli veri setlerinde aykırı gözlemlerin tespitinin engellenmesi veya normal gözlemlerin aykırı gözlem olarak tespit edilmesi problemlerine karşı dayanıklı ölçütlerle de kullanılmaktadır (Esen ve Timor, 2019:267).

Aykırı değerler, hata varyansını artırdığı için istatistiksel testlerin gücünü de etkilemektedir. Bu nedenle istatistiksel testlerden önce veri setlerinde aykırı değerler olup olmadığına bakılmıştır. Aykırı-uç değer varlığı Mahalanobis yöntemiyle tespit edilmiştir ve çoklu normallik kriteri sağlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu Q-Q Plot çizimi ile incelenebilmektedir. Histogram, normal dışılığı gözlemlemenin en kolay yoludur. Ortaya çıkan şekil çarpıksa normal dışılık hemen tespit edilip doğrulanabilmektedir (Chan, 2003:281). Ayrıca, kullanılan verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında ise normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Shao, 2002). Ölçekler arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson korelasyon uygulanmıştır.

4.1. Demografik Bulgular

Araştırma katılımcılarının ve firmaların özelliklerini içeren bilgiler Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo 145. Araştırmaya Katılan Katılımcıların ve Firmaların Özelliklerine Göre Dağılımı

	Değişkenler	n	%
Firmanın faaliyet türü	Ağaç İşleri, Mobilya, Kâğıt ve Ürünleri	29	6.0
	Cam ve Çimento	16	3.3
	Elektrik ve Elektronik	28	5.8
	Enerji	23	4.8
	Gıda	44	9.1
	İnşaat Malzemeleri	33	6.8
	Kimya, Boya ve Plastik	67	13.9
	Doğaltaş-Madencilik	24	5.0
	Makine ve Araç Üstü Ekipmanlar	26	5.4
	Makine	44	9.1
	Tarım, tohumculuk	24	5.0
	Tekstil, hazır giyim	68	14.1
	Diğer	56	11.6
Firmanın yaşı	1-5	39	8.1
	6-10	68	14.1
	11-15	79	16.4
	16-20	73	15.1
	20 üstü	223	46.3
Firmada çalışan sayısı	11-49	73	15.1
	50-99	90	18.7
	100-249	148	30.7
	250'den fazla	171	35.5
Firmanın faaliyet gösterdiği şehir	Bursa	58	12.0
	Diyarbakır	139	28.8
	İzmir	90	18.7
	Kocaeli	101	21.0
	Şanlıurfa	94	19.5
Firmanın yıllık cirosu	5 milyon 9.999.999 TL arası	118	24.5
	10 Milyon- 19.999 TL arası	168	34.9
	20 Milyon TL üstü	196	40.7
Firmanın ihracat yapma durumu	Evet	366	75.9
	Hayır	116	24.1
Firmadaki görev	Kurucu ortak	81	16.8
	Üst düzey yönetici	182	37.8
	Orta düzey yönetici	219	45.4
Cinsiyet	Kadın	107	22.2
	Erkek	375	77.8
Eğitim durumu	İlköğretim	14	2.9
	Lise	48	10.0
	Ön lisans	74	15.4
	Lisans	271	56.2
	Lisansüstü	75	15.6
Toplam			100.0

*Katılımcı sayısı: 482

Araştırmaya toplam 482 kişi katılmıştır. Katılımcıların ve firmaların özelliklerine göre dağılımı Tablo 16’da verilmiştir. Tablo 16’da yer alan verilere göre faaliyet gösterdiği alanlara göre firmalar; %14,1 tekstil ve hazır giyim, % 13,9 boya, kimya ve plastik, %9,1 gıda, %9,1 makine, % 6,8 inşaat malzemeleri, %6 ağaç işleri, mobilya, kâğıt ve kâğıt ürünleri, % 5,8 elektrik ve elektronik, %5,4 araç üstü ekipmanlar, %5 doğaltaş ve madencilik, % 5 tarım ve tohumculuk, % 4,8 enerji, % 3,3 cam ve çimento, % 16 ise diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir.

Firmaların %46,3’ü yirmi yaştan üstündedir. %15,1’i 16-20 yaş arasında, %16,4’ü 11-15 yaş arasında, %14,1’i 6-10 yaş arasında, % 8,1’ i ise 1-5 yaş arasındadır. Firmaların % 35,5’inde çalışan sayısı 250’nin üzerindedir. Çalışan sayısı 100-249 arasında olan firmaların oranı %30,7’dir. Çalışan sayısı 50-99 arasında olan firmaların oranı %18,7 ve çalışan sayısı 11-49 arasında olan firmaların oranı %15,1’dir.

Araştırmaya katılan firmaların %28,8’i Diyarbakır, %21,0’ı Kocaeli, %19,5’i Şanlıurfa, % 18,7’si İzmir ve %12’si Bursa’da faaliyet göstermektedir. Firmaların % 40,7’sinin cirosu 20 milyon TL’nin üzerindedir. Bu firmalardan % 75,9’u ihracat yapmaktadır. Araştırmaya katılanların %18,8’i kurucu ortak, %37,8’i üst düzey yönetici, %45,4’ü orta düzey yöneticidir ve %77,8’i erkek, %22,2’si kadındır. Katılımcıların % 56,2’si lisans mezunu, %15,6’sı lisansüstü düzeyinde mezundur.

4.2. Değişkenlerin Normallik Analizi

Bir örneklemden elde edilen verilere ait değerler genel olarak bir ortalama etrafında toplanmışsa ve uçlara doğru simetrik ve düzenli bir şekilde azalma söz konusu ise bu dağılımın normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Şayet puanların dağılımı simetrik değilse, yani puanlar düşük veya yüksek uçlarda toplanmışsa bu dağılımda çarpıklık var anlamına gelir (Şahin ve Gürbüz: 2017: 210).

Normalliğin iki bileşeni çarpıklık ve basıklıktır. Çarpıklık dağılımın simetrisi ile ilgilidir; çarpık bir değişken, ortalaması dağılımın merkezinde olmayan bir değişkendir. Basıklık ise dağılımın sivriliği ile ilgilidir; bir dağılım ya çok tepelidir (kısa, kalın kuyruklu) ya da çok düzdür (uzun, ince kuyruklu). Bir değişken önemli ölçüde çarpıklığa, basıklığa veya her ikisine birden sahip olabilir. Bir dağılım normal olduğunda, çarpıklık ve basıklık değerleri sıfırdır. Pozitif çarpıklık varsa, puanlar sola doğru yığılır ve sağ kuyruk çok uzun olur. Negatif çarpıklık varsa puanlar sağa doğru yığılır ve sol kuyruk çok uzun olur. Sıfırın üstündeki basıklık değerleri kısa, kalın kuyruklarla çok tepeli bir dağılıma ifade ederken, sıfırın altındaki basıklık değerleri çok

düz bir dağılıma işaret eder. Normal olmayan basıklık, bir değişkenin varyansının düşük tahmin edilmesine neden olur (Tabachnick ve Fidell, 2007:79).

Tablo 17’de stratejik çeviklik, firma performansı ve sosyal sermaye değişkenlerine ilişkin normallik analizi sonuçları verilmiştir. Sao’ya (2002) göre bir veri setinin normal dağılım göstermesi, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olmasına bağlıdır. Yapılan analizde çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olması verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 156. Değişkenlerin Normallik Analizi Sonuçları

	Çarpıklık	Basıklık	Durum
Sosyal Sermaye	-1.340	1.381	Normal
FirmaPerformansı	-1.341	2.108	Normal
Stratejik Çeviklik	-1.449	1.903	Normal

Sosyal sermaye değişkeni için çarpıklık değeri -1.340 ve basıklık değeri 1.381 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçümler de normal dağılımı işaret eden aralıklar içerisinde. Sosyal sermaye değerlerinin normal dağılım göstermesi, firmalardaki ilişkilerin ve ağ yapılarının genel olarak homojen bir dağılım sergilediği anlamına gelebilir. Bu çerçevede firmaların sosyal sermaye açısından benzer potansiyele sahip olduğu söylenebilir.

Firma performansı değişkeninin çarpıklık değeri -1.341, basıklık değeri ise 2.108 olarak belirlenmiştir. Bu değerler de normal dağılım için kabul edilen aralık içindedir. Firma performansının bu normallik göstergesi, firmaların performans değerlendirmelerinin geniş bir spektrumda değil, daha çok orta seviyede yoğunlaştığını göstermektedir. Bu durum, sektördeki performans standartlarının ve beklentilerinin benzer olduğuna işaret edebilir.

Stratejik çeviklik değişkeni için çarpıklık değeri -1.449, basıklık değeri ise 1.903 olarak ölçülmüştür. Her iki değer de -3 ile +3 aralığında yer aldığından, stratejik çeviklik verilerinin normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu, stratejik çeviklik ölçümlerinin çoğunlukla ortalamaya yakın değerler gösterdiği ve aşırı uç değerlerin olmadığı anlamına gelir. Bu durum, firmaların benzer düzeyde stratejik çeviklik uygulamalarına sahip olduğu anlamına gelebilir.

Yapılan normallik analizi sonucunda araştırmada kullanılan değişkenlerin normal dağılım gösterdiğini ve bu bağlamda parametrik istatistiksel testlerin uygulanabilirliğini desteklenmiştir.

4.3. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Tablo 17 sosyal sermaye, firma performansı ve stratejik çeviklik değişkenlerinin tanımlayıcı istatistiklerini göstermektedir. Bu özet tablo, değişkenlerin minimum, maksimum, ortalama değerleri ve standart sapmalarını içermektedir.

Tablo 167. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Sosyal Sermaye	1.00	5.00	3.95	0.91
Firma Performansı	1.00	5.00	3.93	0.84
Stratejik Çeviklik	1.00	5.00	4.01	0.87

Araştırmada kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 17’de verilmiştir. Stratejik çeviklik değişkeninin ortalamasının 4.01 ± 0.87 , firma performansı değişkeninin ortalamasının 3.93 ± 0.84 ve sosyal sermaye değişkeninin ortalamasının 3.95 ± 0.91 olduğu görülmektedir.

Sosyal sermaye değişkeninin minimum ve maksimum değerleri yine 1.00 ve 5.00 olarak yer almaktadır. En düşük 1.00 ve en yüksek 5.00 olarak belirlenmiştir. Ortalama değer 3.95 olarak bulunmuştur. Bu değer, firmaların örgütsel sosyal sermaye açısından güçlü olduğunu gösterir niteliktedir. Standart sapma 0.91 ile sosyal sermaye açısından firmalar arasında gözlemlenen değişkenlik diğer iki değişkene kıyasla biraz daha yüksektir. Araştırmaya katılan kişilerin sosyal sermaye ifadelerine katılması, stratejik çevikliğe göre düşük firma performansına göre ise yüksektir.

Firma performansı değişkeni için minimum ve maksimum değerler sırasıyla 1.00 ve 5.00 olarak ölçülmüştür ve standart sapma 0.84 olarak bulunmuştur. Buna göre firma performansı firmalar arasında sosyal sermaye ve stratejik çevikliğe göre biraz daha değişkenlik göstermektedir. Bu durum, firmaların iş süreçlerini ve hedeflerine ulaşma yeteneklerini gösteren önemli bir parametredir ve farklı stratejik yaklaşımların veya yönetsel uygulamaların etkisini yansıtabilir. Ortalama değer 3.93 olarak hesaplanmıştır. Bu değer sosyal sermaye ve stratejik çeviklik için bulunan değerlerden düşüktür.

Stratejik çeviklik ölçümleri, 1.00'den 5.00'a kadar değişen bir skala üzerinde gerçekleştirilmiş, en düşük 1.00 ve en yüksek 5.00 olarak kaydedilmiştir. Ortalama değer 4.01 ile yüksek bir düzeyde bulunmuştur. Stratejik çeviklik değişkeni için standart sapma 0.87 olarak hesaplanmıştır. Stratejik çeviklik ortalama değerinin diğer

değişkenlere göre daha yüksek olması, katılımcıların stratejik çeviklik ifadelerine daha çok katıldıklarını ifade etmektedir.

4.4. Değişkenler Arasındaki İlişki

Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson korelasyon kullanılmıştır. Pearson'ın korelasyon katsayısı 1846'da Bravais tarafından bulunmuştur. Karl Pearson ise 1896'da standart hesaplama yöntemini tanımlayan ve bunun mümkün olan en iyi yöntem olduğunu gösteren ilk kişi olmuştur. Pearson'ın 1896 tarihli katkısındaki önemli bir varsayım, analiz edilen değişkenlerin normalliğidir ve bu varsayım yalnızca niceliksel değişkenler için doğru olabilir. Pearson'ın korelasyon katsayısı, bu tür iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünün bir göstergesidir (Hauke ve Kossowski, 2011:88) .

Tablo 178. Değişkenler Arası İlişki

		1	2	3
1- Sosyal Sermaye	r	1.000	0.817	0.870
	p	-	0.000*	0.000*
2- Firma Performansı	r		1.000	0.838
	p		-	0.000*
3- Stratejik Çeviklik	r			1.000
	p			-

Tablo18'de sosyal sermaye, firma performansı ve stratejik çeviklik değişkenleri arasındaki ilişkileri Pearson korelasyon katsayıları ile verilmiştir. Korelasyon katsayıları (r), iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve şiddetini ifade eder, p değerleri ise bu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını gösterir. Bu korelasyonlar, firmaların araştırmaya konu olan değişkenlerinin birbiriyle nasıl etkileşim içinde olduğunu ortaya koymaktadır.

Yapılan analiz sonucunda sosyal sermaye ile firma performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0.817 olarak tespit edilmiş ve bu ilişki $p < 0.000$ seviyesinde anlamlıdır. Bu sonuç, firmaların sosyal sermayeleriyle firma performanslarının güçlü bir ilişki içinde olduğunu ve yüksek sosyal sermayenin, firma performansının artışına katkı sağlayabileceğini göstermektedir. Örgütsel sosyal sermaye, birbirini tanıma, güven, değerler ve normlar, ortak dil ve anlatılar, bilgi paylaşımı gibi unsurları içerdiğinden, bu faktörlerin performans üzerinde önemli etkileri olduğu söylenebilir.

Sosyal sermaye ile stratejik çeviklik ile arasındaki korelasyon katsayısı ise 0.870 ve yine $p < 0.000$ seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu son derece güçlü bir

korelasyon, sosyal sermayelerinin stratejik çeviklik ile pozitif bir ilişkide olduğunu göstermektedir. Firmaların sosyal sermaye düzeyleri, stratejik çeviklik yetenekleri üzerinde etkili olabilir.

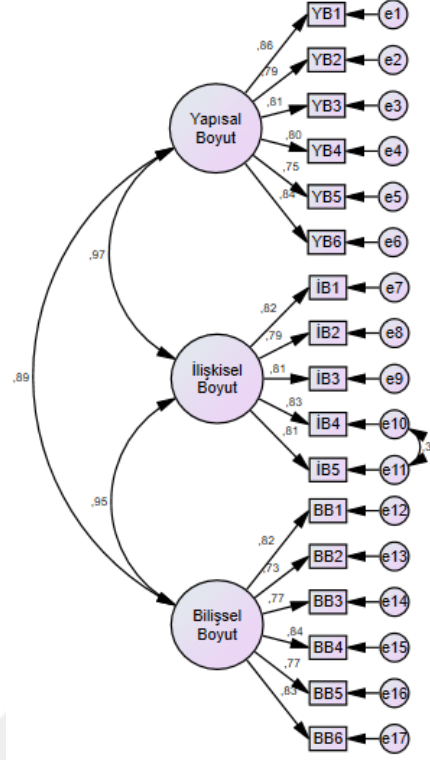
Stratejik çeviklik ile firma performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0.838 olarak bulunmuş ve bu ilişki $p < 0.000$ seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu, firmaların stratejik çeviklik kapasiteleri ile firma performansı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yüksek stratejik çeviklik, firma performansının artmasıyla ilişkilendirilebilir.

4.5. Değişkenlerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), daha önce kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır. DFA ölçeklerin yapı geçerliliğini açıklamak amacıyla kullanılmaktadır. Bu kapsamda ölçeklerin doğruluğu uyum iyiliği değerleriyle açıklanmaktadır. Uyum iyiliği değerlerinde genel olarak aşağıdaki değerler dikkate alınmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 337). DFA, bir dizi gözlenen değişkenin faktör yapısını doğrulamak için kullanılan istatistiksel bir tekniktir. DFA, araştırmacıların gözlenen değişkenler ile bunların altında yatan gizil yapılar arasında bir ilişki olduğu hipotezini test etmesini sağlar.

4.5.1. Sosyal Sermaye Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA)

Sosyal sermaye ölçeğinin çalışma yapılan örneklem için uyumluluğunu test etmek için DFA uygulanmıştır. Ölçeğin DFA modeli Şekil 12’de verilmiştir. Modelin DFA sonuçları ise Tablo 20’de, uyum iyiliği değerleri ise Tablo 22’de gösterilmiştir.



Şekil 12. Sosyal Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model

AMOS ile yapılan DFA sonucu ölçek 3 faktörlü olarak doğrulanmıştır. DFA sonucu faktör yükleri sosyal sermayenin yapısal boyutu için 0,750 ile 0,84 arasında, ilişkisel boyutu için faktör yükleri 0,795 ile 0,830 arasında, bilişsel boyut için ise faktör yükleri 0,735 ile 0,835 olarak elde edilmiştir. Modelde iyileştirme yapılmıştır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryansı oluşturulmuştur (e10-e1). Sonrasında yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı Tablo 21’de gösterilmiştir. AMOS’ta yapılan DFA ile elde edilen faktör yükleri kullanılarak harici olarak excelde AVE (Ortalama Değişken Açıklanabilirliği) ve CR (Bileşik Güvenirlik) değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 19. Sosyal Sermaye Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri	AVE	CR
F1: Yapısal Boyut $\alpha=0.919$	YB1	0.864	-	-	-	0.66	0.92
	YB2	0.786	0.042	21.608	***		
	YB3	0.813	0.040	22.901	***		
	YB4	0.804	0.041	22.425	***		
	YB5	0.750	0.042	20.052	***		
	YB6	0.838	0.038	24.145	***		
F2: İlişkisel Boyut $\alpha=0.910$	İB1	0.820	-	-	-	0.66	0.91
	İB2	0.795	0.046	20.664	***		
	İB3	0.805	0.049	21.051	***		
	İB4	0.833	0.045	22.134	***		
	İB5	0.811	0.043	21.261	***		
F3: Bilişsel Boyut $\alpha=0.911$	BB1	0.818	-	-	-	0.63	0.91
	BB2	0.735	0.048	18.165	***		
	BB3	0.774	0.047	19.499	***		
	BB4	0.835	0.046	21.781	***		
	BB5	0.770	0.047	19.357	***		
	BB6	0.826	0.047	21.415	***		
Toplam Güvenirlik $\alpha=0.965$							

***p<0.05

Tablo 19’da sosyal sermaye ölçeğine ilişkin ölçüm model sonuçlarını içermektedir. Bu ölçüm, yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutlar olarak üç boyutta altında incelenmiştir. Bu tablo, ölçekte yer alan her bir ifade için faktör yüklerini, standart hatalarını, t-değerlerini ve p-değerlerini; ayrıca AVE ve CR değerlerini içermektedir. Bu değerler, ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizine olanak sağlamaktadır. Ölçüm modelindeki örtük değişkenlerin bileşik güvenilirlik değerinin 0.70 değerinden, ortalama açıklanan varyans değerinin ise 0.50 değerinden yüksek olması gerekmektedir (Hair vd., 2010:124). Tablo 20’da görüldüğü üzere CR değerleri eşik değer olan 0.70 değerinin, AVE değeri eşik değer olan 0.50 değerinin üzerindedir.

Bir ölçeğin iç tutarlılığı, ölçekteki her soruya verilmiş olan cevapların ölçekteki tüm sorulara verilen cevaplarla ne derece tutarlı ve uyumlu olduğunu ifade etmektedir. Ölçekteki sorunların birbirleri ile tutarlılıklarını ve ölçülen olayı açıklamadaki yeterliliklerini ortaya koyabilmek için yapılan güvenilirlik analizleri arasında en sık kullanılanlardan biri Cronbach Alfa katsayısıdır. Bu katsayı 0 ile 1 arasındadır ve 1’e yaklaştıkça ölçeğin uyumun ve tutarlılığın yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Alfa katsayısının değerine göre ölçeğin güvenilirliği ile ilgili aşağıdaki yorumlar yapılabilir (İslamoğlu ve Alınışık, 2014:155-156):

$0,00 < \alpha < 0,40$	Güvenilirlik yok
$0,41 < \alpha < 0,60$	Düşük güvenilirlik
$0,61 < \alpha < 0,80$	Orta düzey güvenilirlik
$0,81 < \alpha < 1,00$	Yüksek güvenilirlik

Tablo 19’da gösterildiği gibi sosyal sermaye ölçeğinin toplam güvenirlik katsayısı 0.965 bulunmuştur. Bu sonuç sosyal sermaye ölçeğinin yüksek güvenilir olduğunu ve içsel tutarlılığının iyi olduğunu göstermektedir.

Sosyal sermayenin yapısal boyutu, firmalarda ağ bağları, ağ yapıları ve organizasyonel yapı ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile firma çalışanlarının birbirlerini ne kadar tanıdıklarını, karşılıklı olarak ne düzeyde bağlantılı olduklarını ve kiminle bilgi paylaştıklarını ölçmektedir. YB1, YB2, YB3, YB4, YB5 ve YB6 ifadeleri için faktör yükleri sırasıyla 0.864, 0.786, 0.813, 0.804, 0.750 ve 0.838 olarak hesaplanmıştır. Bu faktör yüklerin yüksekliği, ifadelerin faktörü iyi temsil ettiğini göstermektedir. İlgili t-değerleri ve p-değerleri (***, $p < 0.05$), bu faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. AVE değeri 0.66 ve CR değeri 0.92, ölçeğin bu boyutta yeterli düzeyde geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Sosyal sermayenin ilişkisel boyutu güven ve arkadaşlık, paylaşılan normlar, karşılıklı yükümlülükler, özdeşleşme gibi firma çalışanları arasındaki ilişkileri ifade eden ve çalışanların davranışını etkileyen bileşenleri içermektedir (Nahapiet, 2007:586). İB1, İB2, İB3, İB4 ve İB5 ifadelerinin faktör yükleri sırasıyla 0.820, 0.795, 0.805, 0.833 ve 0.811 olarak belirlenmiştir. Bu yükler, ifadelerin faktörü etkin bir şekilde temsil ettiği anlamına gelir ve her biri için t-değerleri ve p-değerleri, yüklerin güvenilirliğini destekleyen anlamlılık seviyelerine işaret eder. AVE değeri 0.66 ve CR değeri 0.91, bu boyutun yüksek güvenilirlik ve geçerlilik sergilediğini göstermektedir.

Sosyal sermayenin bilişsel boyutu, çalışanlar arasındaki ortak anlayışı kolaylaştıran dil, kodlar, yorumlar ve anlam sistemleri gibi paylaşılan değerlerdir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:244; Liao ve Welsch, 2005:350; Morris, vd., 2006:352; Bolino vd., 2002:511). BB1, BB2, BB3, BB4, BB5 ve BB6 ifadelerinin faktör yükleri sırasıyla 0.818, 0.735, 0.774, 0.835, 0.770 ve 0.826 olarak belirlenmiştir. Bu yükler, ifadelerin faktörü etkin bir şekilde temsil ettiği gösterir ve yine her biri için t-değerleri ve p-değerleri, bu faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu doğrular. AVE

değeri 0.63 ve CR değeri 0.91, bu boyutun da ölçüm modeli içinde yüksek güvenilirlik ve geçerlilik sunduğunu göstermektedir.

Bu ölçüm modeli sonuçları, sosyal sermaye ölçeğinin, yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutlar açısından yüksek düzeyde güvenilir ve geçerli olduğunu göstermektedir.

YEM analizinde test edilen modelin veri ile desteklenip desteklenmediğine, analizler sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeksleri değerlerine göre karar verilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017:242). YEM analizinde sıklıkla kullanılan uyum iyiliği değerleri ve bu değerlerin kabul edilebilir eşik değerleri Tablo 20’de verilmiştir

Tablo 180. Tavsiye Edilen Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Tavsiye Edilen Değerler
CMIN/Df	≤ 5
RMSEA	≤ 0.10
GFI	≥ 0.80
AGFI	≥ 0.80
CFI	≥ 0.80
TLI	≥ 0.80
IFI	≥ 0.80
NFI	≥ 0.80
SRMR	≤ 0.10

Kaynak: Gürbüz, 2024

Tablo 21 sosyal sermaye ölçeğine ilişkin yapısal modelin uyum iyiliği değerlerini göstermektedir. Bu değerler, modelin verilere ne kadar iyi uyduğunu ve teorik yapıyı ne derecede iyi temsil ettiğini göstermektedir. Ayrıca, modelin kabul edilebilirliği ve güvenilirliği hakkında önemli bilgiler sağlamaktadır.

Tablo 21. Sosyal Sermaye Ölçeğinin Yapısal Modelin Uyum İyiliği Değerleri

	Yapısal Modeli Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler
CMIN/DF	2.991	≤ 5
RMSEA	0.064	≤ 0.10
GFI	0.919	≥ 0.80
AGFI	0.892	≥ 0.80
CFI	0.966	≥ 0.80
TLI	0.960	≥ 0.80
IFI	0.966	≥ 0.80
NFI	0.950	≥ 0.80
SRMR	0.028	≤ 0.10

Yapılan analiz sonucunda CMIN/DF oranı 2.991 olarak hesaplanmıştır. Bu değer tavsiye edilen ≤ 5 değerinin altında olduğundan, modelin veriye iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. RMSEA değeri 0.064 olarak belirlenmiştir ve bu değer tavsiye edilen ≤ 0.10 sınırının altında yer almaktadır. Bu, modelin verilerin yapısını iyi bir şekilde yakaladığını ve yüksek düzeyde model uyumunu göstermektedir. GFI değeri 0.919 olarak hesaplanmış ve bu değer, önerilen ≥ 0.80 sınırının üzerindedir. Yüksek GFI değeri, modelin toplam varyansının önemli bir kısmını açıkladığını ifade etmektedir.

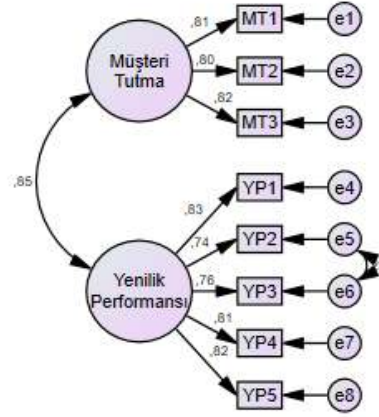
AGFI değeri 0.892 olarak belirlenmiştir. Bu değer de önerilen ≥ 0.80 değerinin üzerinde yer almaktadır. AGFI, GFI gibi, modelin veri setine uyumunu değerlendirmekte ancak modelin karmaşıklığını da dikkate almaktadır. CFI değeri 0.966 olarak hesaplanmış ve bu, önerilen ≥ 0.80 değerinin çok üzerindedir. Bu yüksek değer, modelin verileri mükemmel bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir. TLI değeri 0.960 olarak belirlenmiş ve bu değer de önerilen ≥ 0.80 değerinin üzerindedir, modelin verilere uyumunu başarılı bir şekilde temsil etmektedir.

IFI değeri 0.966 olarak bulunmuştur. IFI değeri modelin verilere mükemmel uyum sağladığını gösteren bir başka yüksek değerdir. NFI değeri 0.950 olarak hesaplanmış ve bu da önerilen ≥ 0.80 değerinin üzerinde yer almakta, modelin uyumunu olumlu yönde desteklemektedir. SRMR değeri 0.028 olarak belirlenmiş, bu değer tavsiye edilen ≤ 0.10 sınırının çok altında yer alır. Düşük SRMR değeri, modelin verileri iyi bir şekilde temsil ettiğini gösterir.

Bu uyum iyiliği değerleri, sosyal sermaye ölçeğinin yapısal modelinin, araştırma yapılan firmalar üzerindeki verilerle yüksek düzeyde uyumlu ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Modelin sağlam istatistiksel temeller üzerine kurulduğu ve teorik yapıyı verimli bir şekilde temsil ettiği sonucuna varılabilir.

4.5.2. Firma Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Firma performansı ölçeğinin örneklem için uyumluluğunu test etmek için DFA uygulanmıştır. Ölçeğin DFA modeli Şekil 13’de verilmiştir. DFA sonuçları Tablo 23’de ve uyum iyiliği değerleri de Tablo 24’te verilmiştir.



Şekil 13. Firma Performansı Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model

Yapılan DFA analizi sonucu 2 faktörlü ölçek doğrulanmıştır. Modelde iyileştirme yapılmıştır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryansı oluşturulmuştur (e5-e6). Sonrasında yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı Tablo 23’de gösterilmiştir.

Tablo 192. Firma Performansı Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri	AVE	CR
F1: Müşteri Tutma $\alpha=0.852$	MT1	0.811	-	-	-	0.66	0.85
	MT2	0.803	0.055	18.871	***		
	MT3	0.819	0.053	19.303	***		
F2: Yenilik Performansı $\alpha=0.897$	YP1	0.830	-	-	-	0.63	0.89
	YP2	0.736	0.053	17.846	***		
	YP3	0.760	0.053	18.639	***		
	YP4	0.813	0.049	20.603	***		
	YP5	0.817	0.051	20.749	***		
Toplam Güvenirlik $\alpha=0.919$							

***p<0.05

Tablo 22, firma performansı ölçeğine ilişkin ölçüm model sonuçlarını içermektedir. Ölçümler, müşteri tutma ve yenilik performansı olarak iki ana faktör altında incelenmiştir. Bu tablo, her bir ifade için faktör yüklerini, standart hatalarını, t-değerlerini ve p-değerlerini; ayrıca AVE (Ortalama Değişken Açıklanabilirliği) ve CR (Bileşik Güvenirlik) değerlerini göstermektedir. Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin 0.40’ın üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir. CR değerleri eşik değer olan 0.70 değerinin

üzerinde ve AVE değeri eşik değer olan 0.50 değerinin üstündedir. Ölçeğin geneli için güvenirlik katsayısı 0.919 olarak bulunmuş ve iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alfa değerlerinin 0.60'dan büyük olması, kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Elde edilen sonuca göre çalışmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılığının iyi olduğunu ortaya çıkarılmıştır.

Müşteri tutma faktörü, firmaların müşteri ilişkilerini yönetme ve müşterileri elde tutma kapasitesini ölçmektedir. MT1, MT2 ve MT3 ifadeleri için faktör yükleri sırasıyla 0.811, 0.803 ve 0.819 olarak hesaplanmıştır. Bu faktör yüklerinin yüksekliği, ifadelerin faktörü iyi temsil ettiğini göstermektedir. İlgili t-değerleri ve p-değerleri (***, $p < 0.05$), bu faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. AVE değeri 0.66 ve CR değeri 0.85, ölçeğin bu boyutta yeterli düzeyde geçerlilik ve güvenirlik sergilediğini göstermektedir.

Yenilik performansı, firmaların yenilikçilik kapasitesini ve yeni ürün veya hizmetler geliştirme yeteneklerini ifade etmektedir. YP1, YP2, YP3, YP4 ve YP5 ifadelerinin faktör yükleri sırasıyla 0.830, 0.736, 0.760, 0.813 ve 0.817 olarak belirlenmiştir. Bu yükler, ifadelerin faktörü etkin bir şekilde temsil ettiği anlamına gelmekte ve her biri için t-değerleri ve p-değerleri, yüklerin güvenilirliğini destekleyen anlamlılık seviyelerine işaret etmektedir. AVE değeri 0.63 ve CR değeri 0.89, yenilik performansı boyutunun güvenilir ve geçerli olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu ölçüm modeli sonuçları, firma performansı ölçeğinin, müşteri tutma ve yenilik performansı gibi kritik faktörler açısından yüksek düzeyde güvenilir ve geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 203. Firma Performansı Ölçeğinin Yapısal Modelin Uyum İyiliği Değerleri

	Yapısal Modeli Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler
CMIN/DF	4.262	≤ 5
RMSEA	0.082	≤ 0.10
GFI	0.962	≥ 0.80
AGFI	0.924	≥ 0.80
CFI	0.976	≥ 0.80
TLI	0.962	≥ 0.80
IFI	0.976	≥ 0.80
NFI	0.969	≥ 0.80
SRMR	0.026	≤ 0.10

Tablo 23, firma performansı ölçeğine ilişkin yapısal modelin uyum iyiliği değerlerini göstermektedir. Modelin iyileştirilmiş yapısı, doğrulayıcı faktör analizi ile

desteklenmiş ve bu süreçte uyumu azaltan değişkenlerin tespiti ve kovaryanslar arası yeni bağlantıların kurulması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Tablo 23, modelin revize edilmiş halinin uyum iyiliği değerlerini içermekte ve bu değerler, modelin verilere ne kadar iyi uyduğunu ve teorik yapıyı ne derecede iyi temsil ettiğini göstermektedir.

CMIN/DF oranı 4.262 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, önerilen ≤ 5 değerinin altında olduğundan, modelin veriye iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. Bu oran, modelin karmaşıklığının ve uyumunun iyi yönetildiğini işaret etmektedir. RMSEA değeri 0.082 olarak belirlenmiştir, bu değer tavsiye edilen ≤ 0.10 sınırının altında yer almakta ve modelin veri setine uygunluğunu yüksek bir doğrulukla ifade etmektedir. GFI değeri 0.962 olarak hesaplanmış ve bu değer, önerilen ≥ 0.80 sınırının oldukça üzerindedir. Yüksek GFI değeri, modelin toplam varyansın önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir.

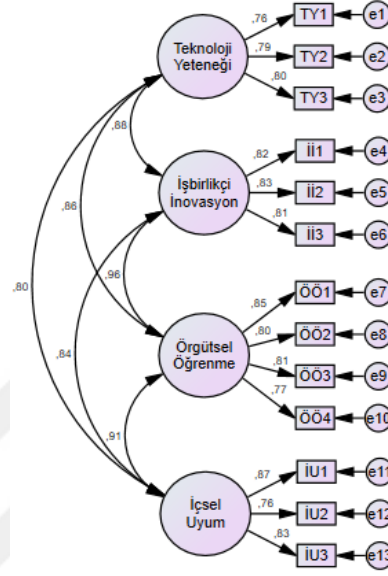
AGFI değeri 0.924 olarak belirlenmiştir ve önerilen ≥ 0.80 değerinin üzerinde yer almaktadır. AGFI, modelin veri setine uyumunu değerlendirirken modelin karmaşıklığını da hesaba katan bir değerdir. CFI değeri 0.976 olarak hesaplanmıştır ve kabul edilen ≥ 0.80 değerinin çok üzerindedir. Bu yüksek değer, modelin verileri mükemmel bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir. TLI değeri 0.962 olarak belirlenmiş ve bu değer de önerilen ≥ 0.80 değerinin üzerindedir, modelin verilere uyumunu iyi bir şekilde ifade etmektedir.

IFI değeri 0.976 olarak belirlenmiştir. Bulunan bu değer modelin verilere mükemmel uyum sağladığını gösteren bir başka yüksek değerdir. NFI değeri 0.969 olarak hesaplanmış ve bu da önerilen ≥ 0.80 değerinin üzerinde yer almaktadır, modelin uyumunu olumlu yönde desteklemektedir. SRMR değeri 0.026 olarak belirlenmiş, bu değer tavsiye edilen ≤ 0.10 sınırının çok altında yer almaktadır. Düşük SRMR değeri, modelin verileri iyi bir şekilde temsil ettiğini ifade etmektedir.

Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri, firma performansı ölçeğinin yapısal modelinin, araştırma yapılan firmalardan elde edilen verilerle yüksek düzeyde uyumlu ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle, modelin sağlam istatistiksel temeller üzerine kurulduğu ve teorik yapıyı temsil ettiği sonucuna varılabilir.

4.5.3. Stratejik Çeviklik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Stratejik çeviklik ölçeğinin örneklem için uyumluluğunu test etmek için DFA uygulanmıştır ve ölçeğin DFA modeli Şekil 14’te sunulmuştur. Ölçeğin DFA sonuçları Tablo 24’te, uyum iyiliği değerleri ise Tablo 25’de verilmiştir.



Şekil 14. Stratejik Çeviklik Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model

Yapılan DFA analizi sonucu 4 faktörlü ölçek doğrulanmıştır. Yapılan uyum iyiliği hesaplamalarında uyum iyiliği için kabul edilen değerlerin sağlandığı görülmüştür.

Tablo 214. Stratejik Çeviklik Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri	AVE	CR
F1: Teknoloji Yeteneği $\alpha=0.829$	TY1	0.759	-	-	-	0.62	0.83
	TY2	0.793	0.061	17.283	***		
	TY3	0.803	0.060	17.508	***		
F2: İşbirlikçi İnovasyon $\alpha=0.859$	İİ1	0.815	-	-	-	0.67	0.86
	İİ2	0.834	0.046	21.287	***		
	İİ3	0.808	0.045	20.347	***		
F3: Örgütsel Öğrenme $\alpha=0.881$	ÖÖ1	0.850	-	-	-	0.65	0.88
	ÖÖ2	0.795	0.042	21.429	***		
	ÖÖ3	0.813	0.043	22.212	***		
	ÖÖ4	0.768	0.041	20.273	***		
F4: İçsel Uyum $\alpha=0.857$	İÜ1	0.874	-	-	-	0.68	0.86
	İÜ2	0.759	0.046	19.776	***		
	İÜ3	0.833	0.040	22.896	***		
Toplam Güvenirlik $\alpha=0.949$							

*** $p<0.05$

Tablo 24 stratejik çeviklik ölçeğine ilişkin ölçüm modeli sonuçlarını detaylı bir şekilde göstermektedir. Bu tablo, teknoloji yeteneği, işbirlikçi inovasyon, örgütsel öğrenme ve içsel uyum olarak dört ana faktör altında gruplanan ifadeler, faktör yükleri, standart hata, t-değerleri, p-değerleri, AVE ve CR değerlerini içermektedir. Elde edilen sonuçlar kullanılan ölçeğin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu göstermektedir.

Teknoloji yeteneği faktörü için faktör yükleri TY1, TY2 ve TY3 ifadeleri için sırasıyla 0.759, 0.793 ve 0.803 olarak belirlenmiştir. Bu yüklerin yüksek olması, ifadelerin faktörü iyi temsil ettiğini göstermektedir. İlgili t-değerleri ve p-değerleri (<0.05), bu faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu doğrulamaktadır. AVE değeri 0.62 ve CR değeri 0.83 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeğin bu boyutta yeterli düzeyde geçerlilik ve güvenilirlik gösterdiğini ifade etmektedir.

İşbirlikçi inovasyonun İİ1, İİ2, ve İİ3 ifadelerinin faktör yükleri sırasıyla 0.815, 0.834 ve 0.808 olarak yüksek düzeyde belirlenmiş ve bu ifadelerin faktörü etkin bir şekilde temsil ettiği gözlemlenmiştir. İstatistiksel analizler, bu yüklerin güvenilir olduğunu gösteren anlamlılık seviyelerine ($p < 0.05$) işaret etmektedir. AVE değeri 0.67 ve CR değeri 0.86, bu boyutun da ölçüm modeli içinde yüksek güvenilirlik ve geçerlilik sunduğunu göstermektedir.

Örgütsel öğrenme faktörü ÖÖ1, ÖÖ2, ÖÖ3 ve ÖÖ4 ifadelerinin faktör yükleri oldukça yüksek olup, özellikle ÖÖ1 için 0.850 gibi dikkate değer bir yük gözlemlenmiştir. Tüm ifadeler için t-değerleri ve p-değerleri, faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu teyit etmektedir. AVE değeri 0.65 ve CR değeri 0.88, ölçüm modelinin bu boyutta oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

İçsel uyum faktörü İU1, İU2 ve İU3 ifadelerinin faktör yükleri sırasıyla 0.874, 0.759 ve 0.833 olarak belirlenmiş, yüksek faktör yükleri bu ifadelerin içsel uyumu iyi bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir. Bu ifadeler için elde edilen t-değerleri ve p-değerlerinin anlamlılığı, ölçümün güvenilirliğini ifade etmektedir. AVE değeri 0.68 ve CR değeri 0.86, bu boyutun yüksek geçerlilik ve güvenilirlik gösterdiğini ifade etmektedir.

Tablo 225. Stratejik Çeviklik Ölçeğinin Yapısal Modelin Uyum İyiliği Değerleri

	Yapısal Modeli Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler
CMIN/DF	2.499	≤ 5
RMSEA	0.056	≤ 0.10
GFI	0.957	≥ 0.80
AGFI	0.934	≥ 0.80
CFI	0.980	≥ 0.80
TLI	0.974	≥ 0.80
IFI	0.980	≥ 0.80
NFI	0.968	≥ 0.80
SRMR	0.025	≤ 0.10

Tablo 25 stratejik çeviklik ölçeğine yönelik yapısal modelin uyum iyiliği değerlerini göstermektedir. Yapısal modelin uyum iyiliği değerleri, modelin verileri ne kadar iyi temsil ettiğini ve teorik yapının kabul edilen verilerine ne derecede uygun olduğunu göstermektedir.

Yapılan analizde CMIN/DF oranı 2.499 olarak hesaplanmıştır. Bu değer tavsiye edilen ≤ 5 değerinin altında olduğundan, modelin veriye iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. Daha düşük CMIN/DF oranı, modelin karmaşıklığının uygun düzeyde olduğunu ve verilerle iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. RMSEA değeri 0.056 olarak belirlenmiş ve bu değer tavsiye edilen ≤ 0.10 sınırının oldukça altında yer almaktadır. Bu sonuç, modelin verilerin yapısını iyi bir şekilde yakaladığını ve yüksek düzeyde model uyumunu ifade etmektedir. GFI değeri 0.957 olarak hesaplanmış ve bu değer, önerilen ≥ 0.80 sınırının üzerindedir. Yüksek GFI değeri, modelin toplam varyansın büyük bir kısmını açıkladığını ve veri setine iyi uyduğunu göstermektedir.

AGFI değeri 0.934 olarak belirlenmiştir. Bu değer önerilen ≥ 0.80 sınırının üzerinde yer almaktadır. AGFI, GFI gibi, modelin veri setine uyumunu değerlendirmekte ancak modelin karmaşıklığını da dikkate almaktadır. CFI değeri 0.980 olarak hesaplanmış ve bu değer tavsiye edilen ≥ 0.80 değerinin oldukça üzerindedir. Yüksek CFI değeri, modelin bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri veri setiyle mükemmel bir şekilde temsil ettiğini gösterilmektedir. TLI değeri 0.974 olarak belirlenmiş ve bu değer de önerilen ≥ 0.80 değerinin üzerindedir. TLI, modelin verilere uyumunu derecelendirirken özgürlük derecelerini de göz önünde bulundurmaktadır.

IFI değeri d 0.980 olarak belirlenmiştir. Bu değer, modelin verilere mükemmel uyum sağladığını gösteren bir başka yüksek değerdir. NFI değeri 0.968 olarak hesaplanmış ve bu da önerilen ≥ 0.80 değerinin üzerinde yer alır, modelin uyumunu olumlu yönde desteklemektedir. SRMR değeri 0.025 olarak belirlenmiş, bu değer

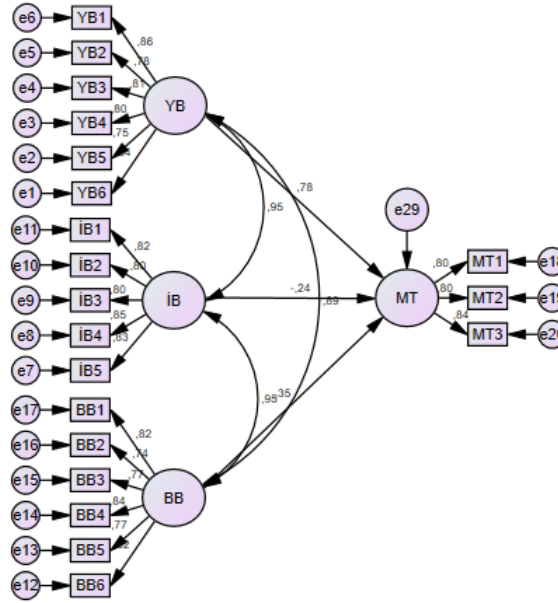
tavsiye edilen ≤ 0.10 sınırının çok altında yer almaktadır. Düşük SRMR değeri, modelin verileri iyi bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir.

Bu uyum iyiliği değerleri, stratejik çeviklik ölçeğinin yapısal modelinin, yüksek düzeyde uyumlu ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu nedenle modelin sağlam istatistiksel temeller üzerine kurulduğu ve teorik yapıyı iyi bir şekilde temsil ettiği sonucuna varılabilir.

4.6. YEM

YEM, bazı olgulara ilişkin yapısal bir teorinin analizine doğrulayıcı, yani hipotez test edici, bir yaklaşım getiren istatistiksel bir yöntemdir. Tipik olarak bu teori, çoklu değişkenler üzerinde gözlemler üreten nedensel süreçleri temsil eder. Yapısal eşitlik modellemesi kavramı, prosedürün iki önemli yönünü ifade eder. Birincisi, incelenen nedensel süreçlerin bir dizi yapısal (yani regresyon) denklemle temsil edilmesidir. İkincisi ise incelenen teorinin daha net bir şekilde kavramsallaştırılmasını sağlamak için bu yapısal ilişkilerin görsel olarak modellenbilmesidir. Daha sonra varsayılan modelin verilerle ne ölçüde uyumlu olduğunu belirlemek için tüm değişkenlerin eşzamanlı şekilde istatistiksel olarak test edilebilir. Uyum iyiliği değerleri yeterliyse, model değişkenler arasında varsayılan ilişkilerin makul olduğunu savunarak kabul edilir, yetersizse değişkenler arasında ilişki olmadığı için reddedilir (Byrne, 2010:3). YEM doğrulayıcı özellik arz eder. YEM’de daha önce belirlenen ve kuramsal temeli olan bir ilişki modelinin, örneklemden elde edilen veriler ile doğrulanmasına çalışılır (Gürbüz ve Şahin, 2017:337).

Amos istatistik programı ile bu araştırmada oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için YEM yapılmıştır. Bu doğrultuda literatüre daha fazla katkı sağlamak ve araştırmanın amacına uygun olarak kurulan hipotezleri test etmek için öncelikle sosyal sermaye boyutlarının firma performansı boyutları üzerindeki etkisi test edilmiştir. Ardından yapılan analizlerde ise sosyal sermaye ile ilgili literatür de gözönünde bulundurularak sosyal sermaye değişkeni tek boyutlu olarak değerlendirilmiştir. YEM sonucunda elde edilen yol analizi sonuçları şekillerde verilmiştir. Uyum iyiliği değerleri de tablolarda gösterilmiştir.



Şekil 15. Sosyal Sermaye Boyutlarının Müşteriyi Tutma Üzerindeki Etkisi

Tablo 26, sosyal sermayenin yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutlarının, firma performansının müşteriyi tutma boyutu üzerindeki etkisini göstermektedir. Bu analizde, sosyal sermayenin boyutların firma performansının müşteri tutma boyutu üzerindeki doğrudan etkisini değerlendiren tahmini beta (β) katsayıları, standart hatalar, t-değerleri ve p-değerleri ile verilmiştir. Ayrıca modelin genel uyum iyiliği değerleri de tespit edilmiştir.

Tablo 236. Sosyal Sermaye Boyutlarının Müşteriyi Tutma Üzerindeki Etkisi

Etki	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Yapısal $\rightarrow$ Müşteriyi Tutma	0.352	0.161	1.969	0.049*	Kabul
İlişkisel $\rightarrow$ Müşteriyi Tutma	0.775	0.180	3.861	***	Kabul
Bilişsel $\rightarrow$ Müşteriyi Tutma	-0.243	0.288	-0.754	0.451	Ret
Uyum Değerleri					
			Yapısal Modeli Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler	
CMIN/DF			2.907	≤ 5	
RMSEA			0.063	≤ 0.10	
GFI			0.905	≥ 0.80	
AGFI			0.878	≥ 0.80	
CFI			0.960	≥ 0.80	
TLI			0.954	≥ 0.80	
IFI			0.960	≥ 0.80	
NFI			0.941	≥ 0.80	
SRMR			0.029	≤ 0.10	

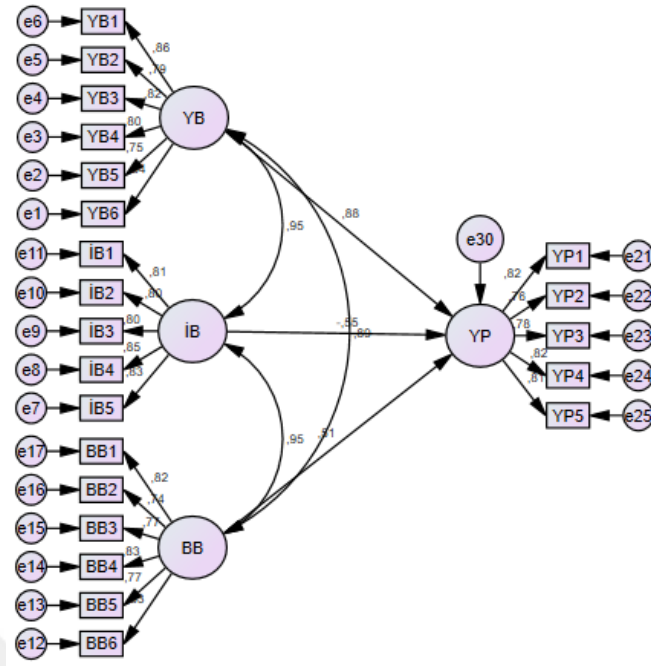
***p<0.05

Sosyal sermayenin yapısal boyutunun müşteriye tutma üzerindeki etkisi $\beta = 0.352$ olarak hesaplanmış ve bu etki, $t = 1.969$ ve $p = 0.049$ ile istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu tablo, firmalarda çalışanlar arasındaki ağ bağları, ağ yapıları, karşılıklı bilgi paylaşımının ve firmanın organizasyonel yapısının müşteri tutma üzerinde ç belirgin bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Sosyal sermayenin yapısal boyutu, firmanın iç ve dış ilişkilerini konsolide etme etkisine sahiptir. Çalışanlar arasındaki güçlü bağlar, bilgi ve deneyim paylaşımı, sosyal ağlara üyelik, karşılıklı tanıma düzeyi müşteri tutmada ve müşterilerle uzun vadeli ilişki sürdürmede kritik bir faktör olarak işlev görmektedir.

Sosyal sermayenin ilişkisel boyutunun müşteriye tutma üzerindeki etkisi çok daha güçlü bir şekilde $\beta = 0.775$ olarak tespit edilmiştir. $t = 3.861$ ve $p < 0.05$ ile istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuçlar, firmalarda çalışanlar arasındaki güven ve arkadaşlık, paylaşılan normlar, karşılıklı yükümlülükler, özdeşleşmenin müşteri tutma üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

Sosyal sermayenin bilişsel boyutunun müşteriye tutma üzerindeki etkisi ise $\beta = -0.243$ ile negatif bulunmuştur. $t = -0.754$ ve $p = 0.451$ ile istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu sonuç, firma çalışanları arasındaki ortak dil ve kodların, paylaşılan hikâyelerin, yorumların ve ortak anlayışın müşteri tutma üzerinde beklenen olumlu bir etki yapmadığını göstermektedir.

Modelin genel uyum değerleri $CMIN/DF = 2.907$, $RMSEA = 0.063$, $GFI = 0.905$, $AGFI = 0.878$, $CFI = 0.960$, $TLI = 0.954$, $IFI = 0.960$, $NFI = 0.941$, ve $SRMR = 0.029$ olarak belirlenmiştir. Bu değerler, modelin genel olarak verilere iyi bir uyum sağladığını ve teorik yapıyı etkili bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir. Yüksek uyum indeksleri, araştırma modelinin geçerliliğini ve güvenilirliğini desteklemektedir.



Şekil 16. Sosyal Sermayenin Boyutlarının Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi

Tablo 27, sosyal sermaye boyutlarının firma performansının yenilik performansı boyutu üzerindeki etkisini analizini göstermektedir. Bu analizde, sosyal sermayenin yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutların yenilik performansı üzerindeki doğrudan etkisini değerlendiren tahmini beta (β) katsayıları, standart hatalar, t-değerleri ve p-değerleri ile verilmiştir. Ayrıca modelin genel uyum değerleri tabloda gösterilmiştir.

Tablo 247. Sosyal Sermaye Boyutlarının Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi

Etki	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Yapısal → Yenilik Performansı	0.884	0.191	4.115	***	Kabul
İlişkisel → Yenilik Performansı	-0.546	0.307	-1.568	0.117	Kabul değil
Bilişsel → Yenilik Performansı	0.509	0.172	2.630	0.009*	Kabul
Uyum Değerleri					
			Yapısal Modeli Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler	
CMIN/DF			2.758	≤ 5	
RMSEA			0.060	≤ 0.10	
GFI			0.896	≥ 0.80	
AGFI			0.870	≥ 0.80	
CFI			0.959	≥ 0.80	
TLI			0.953	≥ 0.80	
IFI			0.959	≥ 0.80	
NFI			0.928	≥ 0.80	
SRMR			0.029	≤ 0.10	

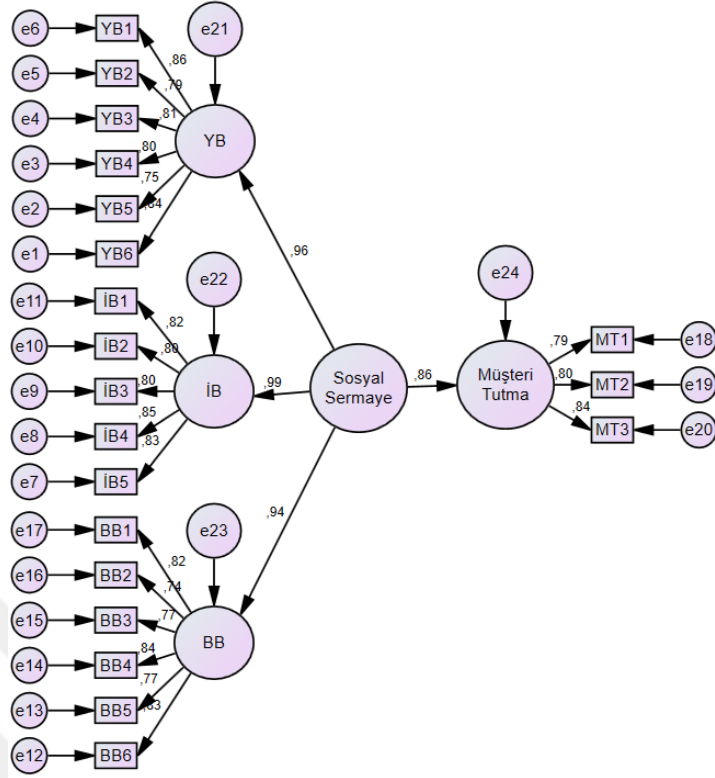
***p<0.05

Sosyal sermayenin yapısal boyutunun yenilik performansı üzerindeki etkisi $\beta = 0.884$ olarak yüksek bir değerle hesaplanmış ve bu etki, $t = 4.115$ ve $p < 0.05$ ile istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç, firmaların sosyal ağ yapılarının ve bu yapıların işlevselliğinin, organizasyonel yapının, bilgi paylaşımının yenilik süreçlerine katkı sağladığını ve yenilikçi faaliyetleri desteklediğini şeklinde yorumlanabilir. Sosyal sermayenin yapısal boyutu, bilgi paylaşımını ile yeni fikirlerin yayılmasını kolaylaştırarak yenilik performansını pozitif yönde etkileyebilir.

Sosyal sermayenin ilişkisel boyutunun yenilik performansı üzerindeki etkisi için $\beta = -0.546$ ile negatif bulunmuş, $t = -1.568$ ve $p = 0.117$ ile istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu sonuç firmalarda çalışanlar arasındaki güven ve arkadaşlık, paylaşılan normlar, karşılıklı yükümlölükler, özdeşleşmenin yenilik performansı üzerinde pozitif bir etki göstermediğini ortaya koymaktadır şeklinde düşünülebilir.

Sosyal sermayenin bilişsel boyutunun yenilik performansı üzerindeki etkisi için $\beta = 0.509$ olarak hesaplanmış ve bu etki, $t = 2.630$ ve $p = 0.009$ ile istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç, firma çalışanları arasındaki ortak dil ve kodların, paylaşılan hikâyelerin, yorumların ve ortak anlayışın yenilik süreçlerini desteklediğini ve bilişsel uyumun yenilik performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir şeklinde ifade edilebilir. Ortak bir anlayış, kodlar ve değerler sistemi yenilikçi düşünceyi ve yaratıcı çözümleri teşvik edebilir.

Modelin genel uyum değerleri şunlardır: $CMIN/DF = 2.758$, $RMSEA = 0.060$, $GFI = 0.896$, $AGFI = 0.870$, $CFI = 0.959$, $TLI = 0.953$, $IFI = 0.959$, $NFI = 0.928$, ve $SRMR = 0.029$. Bu değerler, modelin genel olarak verilere iyi bir uyum sağladığını ve teorik yapıyı etkili bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir. Yüksek uyum indeksleri, modelin geçerliliğini ve güvenilirliğini destekleyen bir yapıdadır.



Şekil 17: Sosyal Sermayenin Müşteri Tutma Üzerindeki Etkisi

Tablo 28, sosyal sermayenin müşteri tutma üzerindeki etkisinin analizini göstermektedir. Bu analiz, sosyal sermayenin müşteri tutma üzerindeki doğrudan etkisini değerlendiren tahmini beta (β) katsayısı, standart hata, t-değeri ve p-değeri ile sunulmuştur. Ayrıca modelin genel uyum değerlerine tabloda yer verilmiştir.

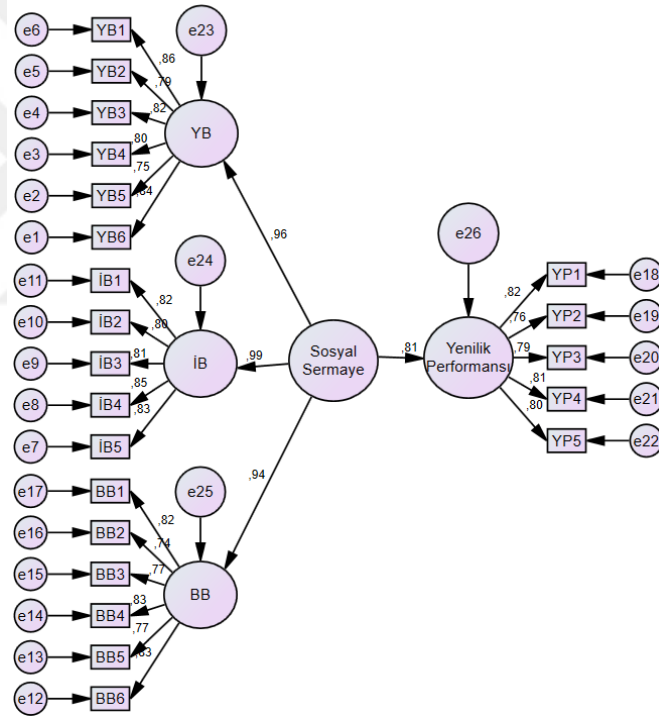
Tablo 258. Sosyal Sermayenin Müşteri Tutma Üzerindeki Etkisi

Etki	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Sosyal Sermaye → Müşteriyi Tutma	0.858	0.047	16.806	***	Kabul
Uyum Değerleri		Yapısal Modeli Değerleri		Tavsiye Edilen Değerler	
CMIN/DF		2.987		≤ 5	
RMSEA		0.064		≤ 0.10	
GFI		0.873		≥ 0.80	
AGFI		0.900		≥ 0.80	
CFI		0.958		≥ 0.80	
TLI		0.952		≥ 0.80	
IFI		0.930		≥ 0.80	
NFI		0.939		≥ 0.80	
SRMR		0.030		≤ 0.10	

***p<0.05

Sosyal sermayenin müşteri tutma üzerindeki etkisi $\beta = 0.858$ olarak hesaplanmış ve bu etki, $t = 16.806$ ve $p < 0.05$ ile istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç, firmaların ağ bağları, ağ yapıları ve organizasyonel yapılarının, çalışanlar arasındaki güven, normlar, yükümlülükler ve özdeşleşme ile çalışanların ortak dil ve kodlarının, paylaşılan hikâyelerinin müşteri tutmayı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir biçiminde yorumlanabilir.

Modelin genel uyum değerleri şöyle bulunmuştur: $CMIN/DF = 2.987$, $RMSEA = 0.064$, $GFI = 0.873$, $AGFI = 0.900$, $CFI = 0.958$, $TLI = 0.952$, $IFI = 0.930$, $NFI = 0.939$ ve $SRMR = 0.030$.. Bu değerler, modelin genel olarak verilere iyi uyum sağladığını ve teorik yapıyı iyi bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir. Yüksek uyum indeksleri, modelin geçerliliğini ve güvenilirliğini desteklemektedir.



Şekil 18. Sosyal Sermayenin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi

Tablo 29, firmaların sosyal sermayenin yenilik performansı üzerindeki etkisinin analizini göstermektedir. Bu analiz, sosyal sermayenin yenilik performansı üzerindeki doğrudan etkisini değerlendiren beta (β) katsayısı, standart hata, t-değeri ve p-değeri ile verilmiştir. Ayrıca modelin genel uyum değerleri tabloda gösterilmiştir.

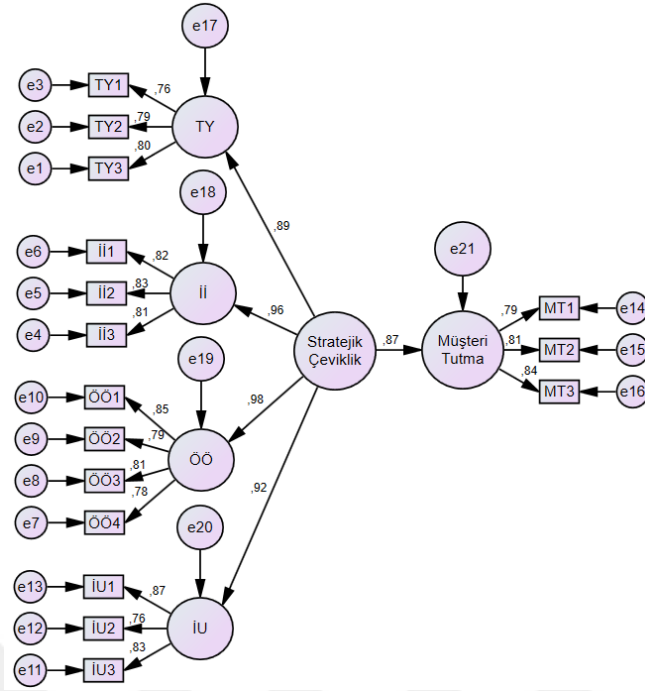
Tablo 29. Sosyal Sermayenin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi

Etki	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Sosyal Sermaye → Yenilik Performansı	0.813	0.045	16.727	***	Kabul
Uyum Değerleri		Yapısal Modeli Değerleri		Tavsiye Edilen Değerler	
CMIN/DF		2.850		≤5	
RMSEA		0.062		≤0.10	
GFI		0.891		≥0.80	
AGFI		0.866		≥0.80	
CFI		0.956		≥0.80	
TLI		0.950		≥0.80	
IFI		0.956		≥0.80	
NFI		0.934		≥0.80	
SRMR		0.031		≤0.10	

***p<0.05

Sosyal sermayenin yenilik performansı üzerindeki etkisi $\beta = 0.813$ olarak hesaplanmış ve bu etki, $t = 16.727$ ve $p < 0.05$ ile istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç, firmaların ağ bağları, ağ yapıları ve organizasyonel yapılarının, çalışanlar arasındaki güven, normlar, yükümlülükler ve özdeşleşme ile çalışanların ortak dil ve kodlarının, paylaşılan hikâyelerinin, yenilik performansın pozitif yönde etkilediğini göstermektedir şeklinde yorumlanabilir.

Modelin genel uyum değerleri şöyle bulunmuştur: CMIN/DF = 2.850, RMSEA = 0.062, GFI = 0.891, AGFI = 0.866, CFI = 0.956, TLI = 0.950, IFI = 0.956, NFI = 0.934, ve SRMR = 0.031.. Bu değerler, modelin genel olarak verilere iyi bir uyum sağladığını ve teorik yapıyı iyi bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir. Yüksek uyum değerleri, modelin geçerliliğini ve güvenilirliğini desteklemektedir.



Şekil 19. Stratejik Çevikliğin Müşteri Tutma Üzerindeki Etkisi

Tablo 30, aracı değişken olan stratejik çevikliğin müşteri tutma üzerindeki etkisinin analizini göstermektedir. Bu analiz, stratejik çevikliğin müşteri tutma üzerindeki doğrudan etkisini değerlendiren beta (β) katsayısı, standart hata, t-değeri ve p-değeri ile verilmiştir. Ayrıca modelin uyum değerleri tabloda gösterilmiştir.

Tablo 30. Stratejik Çevikliğin Müşteri Tutma Üzerindeki Etkisi

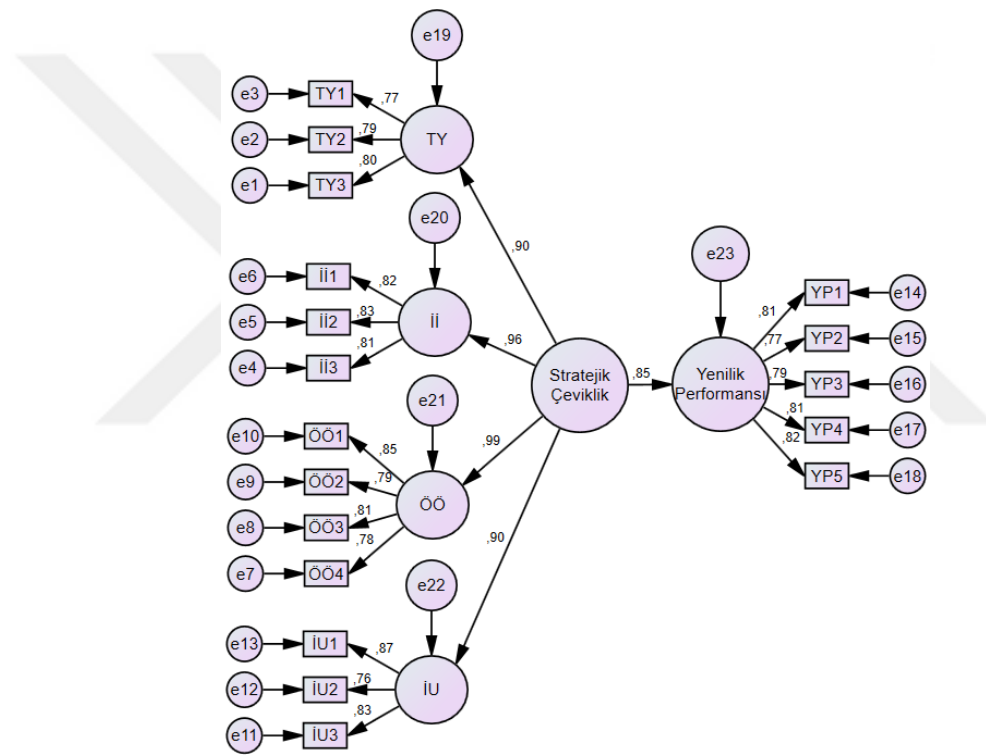
Etki	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Stratejik Çeviklik $\rightarrow$ Müşteriyi Tutma	0.872	0.065	15.141	***	Kabul
Uyum Değerleri		Yapısal Modeli Değerleri		Tavsiye Edilen Değerler	
CMIN/DF		2.698		≤ 5	
RMSEA		0.059		≤ 0.10	
GFI		0.936		≥ 0.80	
AGFI		0.912		≥ 0.80	
CFI		0.970		≥ 0.80	
TLI		0.964		≥ 0.80	
IFI		0.970		≥ 0.80	
NFI		0.954		≥ 0.80	
SRMR		0.030		≤ 0.10	

***p<0.05

Stratejik çevikliğin müşteriyi tutma üzerindeki etkisi $\beta = 0.872$ olarak hesaplanmış ve bu etkinin, $t = 15.141$ ve $p < 0.05$ ile istatistiksel olarak anlamlı olduğu

görülmektedir. Bu sonuç, firmalarda stratejik düzeyde uyumun, örgütsel öğrenmenin, paydaşlarla fikir, bilgi, uzmanlık ve fırsatların karşılıklı paylaşılmasının, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde teknolojik yeteneğe sahip olmanın müşteri olumlu yönde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Modelin genel uyum değerleri şöyle bulunmuştur: CMIN/DF = 2.698, RMSEA = 0.059, GFI = 0.936, AGFI = 0.912, CFI = 0.970, TLI = 0.964, IFI = 0.970, NFI = 0.954, ve SRMR = 0.030. Bu değerler, modelin genel olarak verilere iyi bir uyum sağladığını ve teorik yapıyı iyi bir şekilde temsil ettiğini göstermekte, yüksek uyum değerleri modelin geçerliliğini ve güvenilirliğini desteklemektedir.



Şekil 20. Stratejik Çevikliğin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi

Tablo 31 stratejik çevikliğin yenilik performansı üzerindeki etkisinin analizini göstermektedir. Bu analiz, stratejik çevikliğin yenilik performansı üzerindeki doğrudan etkisini değerlendiren beta (β) katsayısı, standart hata, t-değeri ve p-değeri ile verilmiştir. Modelin uyum değerleri de tabloda gösterilmiştir.

Tablo 261. Stratejik Çevikliğin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi

Etki	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Stratejik Çeviklik → Yenilik Performansı	0.848	0.060	15.486	***	Kabul
Uyum Değerleri		Yapısal Modeli Değerleri		Tavsiye Edilen Değerler	
CMIN/DF		2.441		≤5	
RMSEA		0.055		≤0.10	
GFI		0.930		≥0.80	
AGFI		0.908		≥0.80	
CFI		0.971		≥0.80	
TLI		0.965		≥0.80	
IFI		0.971		≥0.80	
NFI		0.951		≥0.80	
SRMR		0.032		≤0.10	

***p<0.05

Stratejik çevikliğin müşteriye tutma üzerindeki etkisi $\beta = 848$ olarak hesaplanmış ve bu etkinin, $t = 15.486$ ve $p < 0.05$ ile istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, firmalarda stratejik düzeyde uyumun, örgütsel öğrenmenin, paydaşlarla fikir, bilgi, uzmanlık ve fırsatların karşılıklı paylaşılmasının, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde teknolojik yeteneğe sahip olmanın yenilik performansını olumlu yönde etkilediği şeklinde ifade edilebilir.

Modele ilişkin genel uyum değerleri şöyle bulunmuştur: CMIN/DF = 2.441, RMSEA = 0.055, GFI = 0.930, AGFI = 0.908, CFI = 0.971, TLI = 0.965, IFI = 0.971, NFI = 0.951 ve SRMR = 0.032.. Bu değerler, modelin genel olarak verilere iyi bir uyum sağladığını ve teorik yapıyı iyi bir şekilde temsil ettiğini göstermekte, yüksek uyum değerleri modelin geçerliliğini ve güvenilirliğini desteklemektedir şeklinde yorumlanabilir.

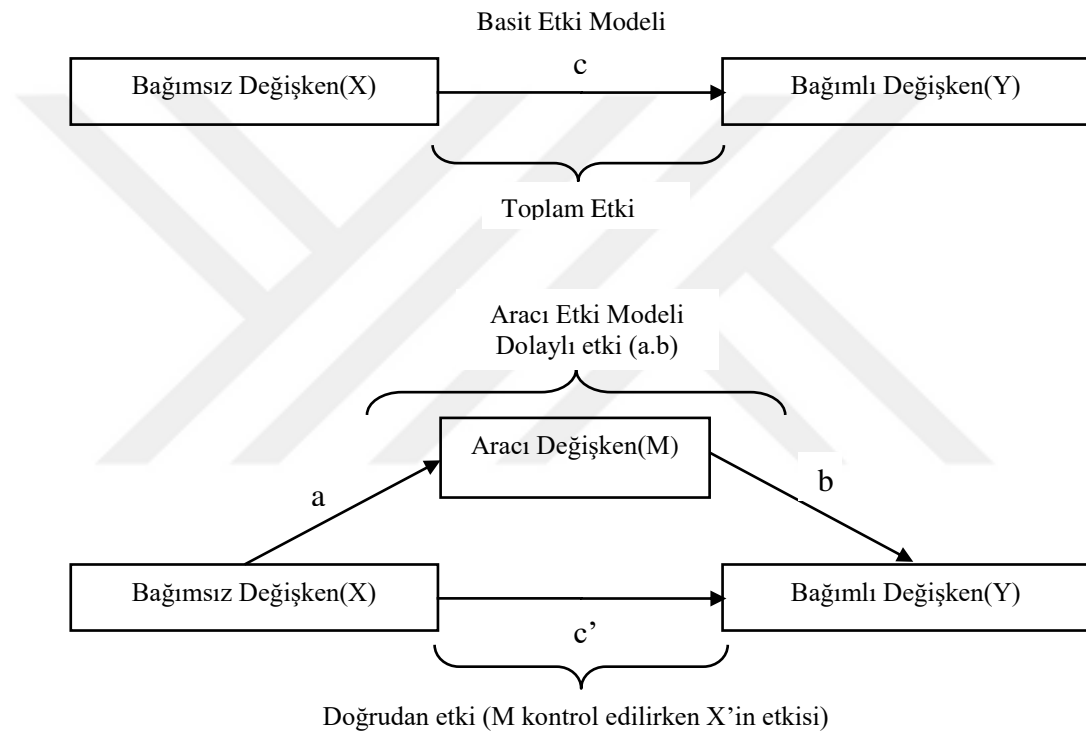
4.7. Stratejik Çevikliğin Aracılık Rolü

Aracı değişken, diğer bir ifade ile mediatör değişken, bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene iletme fonksiyonu üslenen ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olan değişkendir (Gürbüz ve Şahin, 2017:79). Aracı değişken aynı zamanda bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin nasıl ve neden meydana geldiğinin anlaşılmasına sağlayan bir değişkendir (Gürbüz ve Bayık, 2018:2). Aracılık modelinin test edilebilmesi için farklı yaklaşımlar söz konusudur. Bu yaklaşımlardan biri de Baron ve Kenny yaklaşımıdır. Bu araştırmada aracı değişkenin etkisinin analizinde Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya atılan

yöntem kullanılmıştır. Baron ve Kenny'ye (1986:1177) göre aracılık testinin yapılabilmesi için bazı koşulların sağlanıyor olması gerekir. Bu koşullar şöyle ifade edilmiştir:

- Bağımsız değişken aracı değişkeni etkilemelidir
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilediği gösterilmelidir
- Aracı değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir

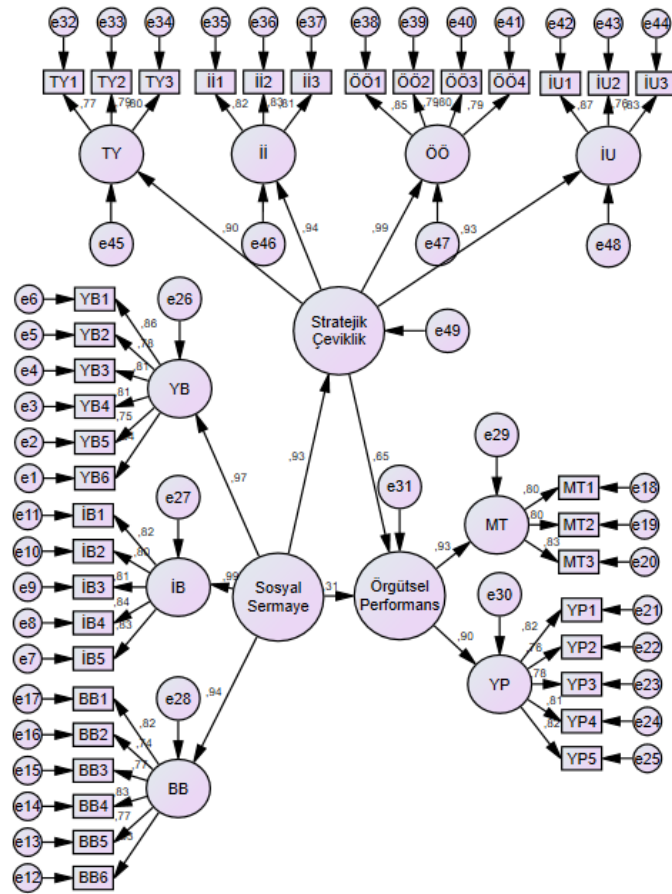
Aracı değişken modele dâhil edildiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında başlangıçta mevcut olan doğrudan ilişkinin anlamlı şekilde değiştiği durumda kısmi aracılık, tamamen ortadan kalktığı durumda ise tam aracılık olduğu söylenebilir.



Şekil 21. Basit ve Aracılık Etki Modeli ve Etkiler
Kaynak: Gürbüz ve Bayık (2018:3)

Şekil 21’de basit ve aracı etkiyi gösteren iki modele yer verilmiştir. Üstteki model basit etki modelidir ve bağımlı değişkenin(X), bağımsız değişken (Y) üzerindeki etkisi c yolu ile gösterilmektedir. Basit modeldeki bu etki genellikle toplam etki olarak ifade edilmektedir. Alttaki şekil ise basit aracılık modelini göstermektedir. Aracı etki modelinde; bağımsız değişkenin (X), bağımlı değişken (Y) üzerine etkisi, üçüncü bir değişken olan aracı değişken (M) vasıtasıyla sağlanmakta ve aracı değişken (M) bağımsız değişkenin (X) etkisini bağımlı değişkene (Y) iletmektedir. Aracı etki modelinde bağımsız değişkenin (X), aracı değişken (M) üzerindeki etkisi a yolu ile aracı

değişkenin (M) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisi ise b yolu gösterilmiştir. Aracı değişken (M) ile bağımsız değişken (X) aynı anda modele dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisi ise c' yolu ile gösterilmiştir. a, b, c ve c' ile sembolize edilen yollar standardize edilmemiş regresyon katsayıları olarak ifade edilmektedir. Modelde gösterilen a ve b yolların çarpımı (a.b) ile elde edilen etkiye dolaylı etki, c' ile gösterilen etkiye ise doğrudan etki adı verilmektedir (Gürbüz ve Bayık, 2018:3). Dolaylı etki (a.b) değerine denk gelen güven aralığı değerleri sıfırı (0) içermiyorsa, değişkenler arasındaki dolaylı etki anlamlı olarak kabul edilmekte ve aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Gürbüz ve Bayık, 2018:7).



Şekil 22. Sosyal Sermayenin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Stratejik Çevikliğin Aracı Rolü

Tablo 32, sosyal sermayenin firma performansı üzerindeki etkisini ve bu etkide stratejik çevikliğin aracı rolünün analiz sonuçlarını içermektedir. Model, sosyal sermayenin firma performansına ve stratejik çevikliğe doğrudan etkileri ile stratejik

çevikliğin firma performansı üzerindeki dolaylı etkisini incelemektedir. Modelin uyum değerleri genel olarak verilere nasıl uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo 272. Sosyal Sermayenin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Stratejik Çevikliğin Aracı Rolü

Etki		Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Sosyal Sermaye → Firma Performansı		0.914	0.047	17.292	***	Kabul
Sosyal Sermaye → Stratejik Çeviklik		0.927	0.045	16.173	***	Kabul
Stratejik Çeviklik → Firma Performansı		0.649	0.111	6.383	***	Kabul
Sosyal Sermaye → Stratejik Çeviklik → Firma Performansı	Doğrudan Etki	0.315	0.082	3.322	***	Kabul
	Dolaylı Etki	0.601	Güven Aralığı (0.366, 0.875)			Anlamlı
Uyum Değerleri			Yapısal Modeli Değerleri		Tavsiye Edilen Değerler	
CMIN/DF			2.484		≤5	
RMSEA			0.056		≤0.10	
GFI			0.843		≥0.80	
AGFI			0.822		≥0.80	
CFI			0.938		≥0.80	
TLI			0.933		≥0.80	
IFI			0.938		≥0.80	
NFI			0.900		≥0.80	
SRMR			0.033		≤0.10	

***p<0.05

Yapılan araştırma için oluşturulan modelde aracılık rolüne bakılmadan önce Baron ve Kenny (1986) yaklaşımından yola çıkılarak önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Bağımsız değişken olan sosyal sermayenin bağımlı değişken firma performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde, istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0.914$, $p<0.05$).

Bağımsız değişken olan sosyal sermayenin aracı değişken stratejik çeviklik üzerindeki etkisi incelendiğinde istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0.927$, $p<0.05$). Aracı değişken stratejik çevikliğin bağımlı değişken firma performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde de istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0.649$, $p<0.05$).

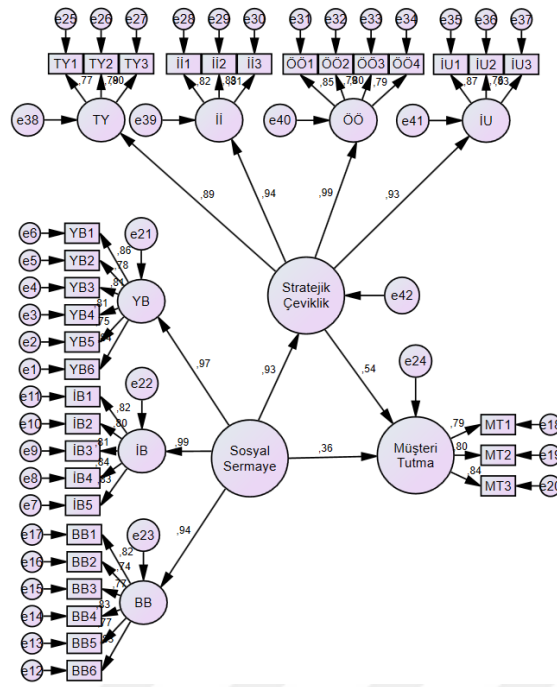
Bir modelde bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte analiz edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide

azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisi olduğu kabul edilir (Gürbüz ve Şahin, 2017:283).

Aracılık rolünün olabilmesi için analiz sonucunda elde edilen güven aralığı değerinin sıfırı (0) içermemesi gerekmektedir (Gürbüz ve Bayık, 2018:7). Elde edilen modelin sonuçlarına göre %95 güven aralığındaki değer sıfırı içermediği (0.366, 0.875) belirlenmiştir. Bu sonuç, yapılan araştırmada sosyal sermayenin firma performansı üzerindeki etkisinde stratejik çevikliğin aracı rolü olduğunu göstermektedir.

Sosyal sermayenin firma performansına etkisinde stratejik çevikliğin aracı rolü olduğu sonucuna varıldıktan sonra, bu aracı rolünün türüne karar vermek için tablodaki doğrudan etkinin anlamlı olup olmadığı incelenmiştir. Bağımsız değişken olan sosyal sermayenin bağımlı değişken olan firma performansı üzerinde aracı değişken yokken etkisi anlamlı iken ($\beta=0.914$, $p<0.05$), bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasına bir aracı değişken olarak stratejik çeviklik girdiğinde anlamlılık ($p<0.05$) devam etmektedir. Ancak anlamlılık katsayısı azalarak $\beta=0.315$ olmuştur. İstatistiksel olarak anlamlılık devam ederken, anlamlılık katsayısı düştüğü için sosyal sermayenin firma performansına etkisinde stratejik çevikliğin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Modelin uyum değerleri şunlardır: CMIN/DF = 2.484, RMSEA = 0.056, GFI = 0.843, AGFI = 0.822, CFI = 0.938, TLI = 0.933, IFI = 0.938, NFI = 0.900, ve SRMR = 0.033. Bu değerler, modelin genel olarak verilere iyi bir uyum sağladığını göstermektedir.



Şekil 23. Sosyal Sermayenin Müşteri Tutma Üzerindeki Etkisinde Stratejik Çevikliğin Aracılık Rolü

Tablo 33 sosyal sermayenin müşteri tutma üzerindeki etkisini ve bu etkide stratejik çevikliğin aracı rolünün analiz sonuçlarını içermektedir. Model, sosyal sermayeden müşteri tutma ve stratejik çevikliğe doğrudan etkileri ile stratejik çevikliğin müşteri tutma üzerindeki dolaylı etkisini incelemektedir.

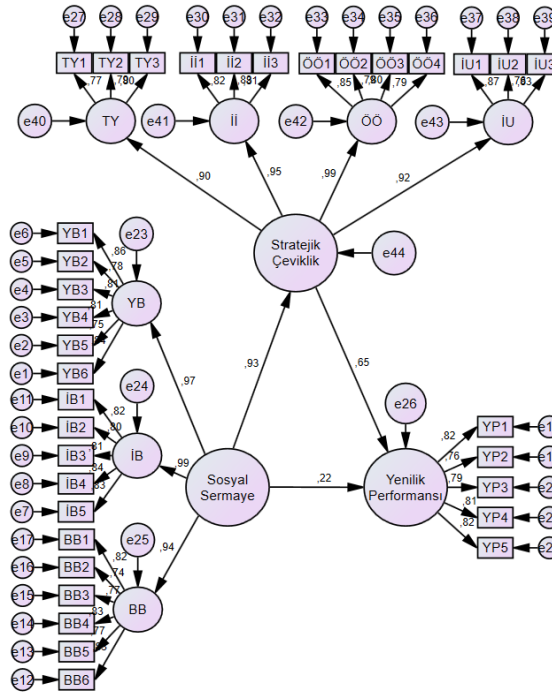
Tablo 283. Sosyal Sermayenin Müşteri Tutma Üzerindeki Etkisinde Stratejik Çevikliğin Aracılık Rolü

Etki		Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Sosyal Sermaye→ Müşteriyi Tutma		0.858	0.047	16.806	***	Kabul
Sosyal Sermaye→ Stratejik Çeviklik→Müşteriyi Tutma	Doğrudan Etki	0.361	0.098	3.376	***	Kabul
	Dolaylı Etki	0.500	Güven Aralığı (0.243, 0.794)			Anlamlı
Uyum Değerleri			Yapısal Modeli Değerleri		Tavsiye Edilen Değerler	
CMIN/DF			2.573		≤5	
RMSEA			0.057		≤0.10	
GFI			0.860		≥0.80	
AGFI			0.838		≥0.80	
CFI			0.943		≥0.80	
TLI			0.938		≥0.80	
IFI			0.943		≥0.80	
NFI			0.911		≥0.80	
SRMR			0.032		≤0.10	

***p<0.05

Yapılan çalışmada stratejik çevikliğin müşteri tutmada aracılık rolü analiz edilmiştir. Oluşturulan modelde aracılık rolüne bakılmadan önce bağımsız değişken olan sosyal sermayenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre sosyal sermayenin müşteri tutma üzerindeki etkisi incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta=0.858$, $p<0.05$).

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi anlamlı iken, bu etkide aracı rolü olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen modelin sonuçlara göre %95 güven aralığındaki değerlerin sıfırı (0) içermemesi modelde aracı rolünün olduğunu göstermektedir (0.243, 0.794). Sosyal sermayenin müşteri tutma üzerindeki etkisinde stratejik çevikliğin aracılık rolü olduğu sonucuna varıldıktan sonra, bu aracı rolünün türüne karar vermek için doğrudan etkinin anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Bunun sonucunda doğrudan etkinin anlamlı olduğu ($p<0.05$), fakat etki kat sayısının değerinin düştüğü ($\beta=0.858$ 'den $\beta=0.361$ 'e) belirlenmiş ve sosyal sermayenin müşteri tutma üzerindeki etkisinde stratejik çevikliğin kısmi aracı rolü olduğu sonucuna varılmıştır.



Şekil 24. Sosyal Sermayenin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisinde Stratejik Çevikliğin Aracılık Rolü

Tablo 34 sosyal sermayenin yenilik performansı üzerindeki etkisini ve bu etkide stratejik çevikliğin aracı rolünün analiz sonuçlarını içermektedir. Model, sosyal sermayeden yenilik performansına ve stratejik çevikliğe doğrudan etkileri ile stratejik çevikliğin yenilik performansı üzerindeki dolaylı etkisini incelemektedir.

Tablo 294. Sosyal Sermayenin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisinde Stratejik Çevikliğin Aracılık Rolü

Etki		Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Sosyal Sermaye → Yenilik Performansı		0.813	0.045	16.727	***	Kabul
Sosyal Sermaye → Stratejik Çeviklik → Yenilik Performansı	Doğrudan Etki	0.217	0.096	2.058	0.040*	Kabul
	Dolaylı Etki	0.599	Güven Aralığı (0.355, 0.884)			Anlamlı
Uyum Değerleri		Yapısal Modeli Değerleri		Tavsiye Edilen Değerler		
CMIN/DF		2.498		≤5		
RMSEA		0.056		≤0.10		
GFI		0.852		≥0.80		
AGFI		0.831		≥0.80		
CFI		0.942		≥0.80		
TLI		0.937		≥0.80		
IFI		0.942		≥0.80		
NFI		0.907		≥0.80		
SRMR		0.033		≤0.10		

***p<0.05

Sosyal sermayenin yenilik performansı üzerindeki etkisinde stratejik çevikliğin aracılık rolünün olup olmadığı analiz edilmiştir. Oluşturulan modelde aracılık rolüne bakılmadan önce bağımsız değişken sosyal sermayenin bağımlı değişken yenilik performansı üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Sosyal sermayenin yenilik performansı üzerindeki istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (β=0.813, p<0.05).

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi anlamlı iken, bu etkide aracı rolü olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen modelin sonuçlara göre %95 güven aralığındaki değerlerin (0.355, 0.884) sıfırı (0) içermemesi modelde aracılık rolünün olduğunu göstermektedir. Aracılık rolü olduğu sonucuna varıldıktan sonra bu aracı rolünün türüne karar vermek için doğrudan etkinin anlamlı olup olmadığına incelenmiştir. Bunun sonucunda doğrudan etkinin anlamlı olduğu (p<0.05), fakat etki

kat sayısının değerinin düştüğü ($\beta = 0.813$ 'den $\beta=0.217$ 'e) belirlenmiştir. Elde edilen bu veriler doğrultusunda, sosyal sermayenin yenilik performansı üzerindeki etkisinde stratejik çevikliğin kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.8. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Bu araştırmada oluşturulan ve elde edilen verilerle test edilen hipotezlerin sonuçları tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 305. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H ₁ : Sosyal sermaye, firma performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H _{1a} : Sosyal sermayenin yapısal boyutu, müşteri tutmayı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H _{1b} : Sosyal sermayenin ilişkiyel boyutu, müşteri tutmayı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H _{1c} : Sosyal sermayenin bilişsel boyutu, müşteri tutmayı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Ret
H _{1d} : Sosyal sermayenin yapısal boyutu, yenilik performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H _{1e} : Sosyal sermayenin ilişkiyel boyutu, yenilik performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Ret
H _{1f} : Sosyal sermayenin bilişsel boyutu, yenilik performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H ₂ : Sosyal sermaye müşteri tutmayı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H ₃ : Sosyal sermaye yenilik performansı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H ₄ : Sosyal sermaye, stratejik çevikliği pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H ₅ : Stratejik çeviklik, firma performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H _{5a} : Stratejik çeviklik, müşteri tutmayı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H _{5b} : Stratejik çeviklik, yenilik performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H ₆ : Stratejik çevikliğin, sosyal sermaye ve firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık rolü bulunmaktadır.	Kabul
H _{6a} : Sosyal sermayenin müşteri tutma üzerindeki etkisinde stratejik çevikliğin aracılık rolü bulunmaktadır	Kabul
H _{6b} : Sosyal sermayenin yenilik performansı üzerindeki etkisinde stratejik çevikliğin aracılık rolü bulunmaktadır	Kabul

Araştırma kapsamında oluşturulan 16 hipotez test edilmiştir. Bu hipotezlerden H₁, H_{1a}, H_{1b}, H_{1d}, H_{1f}, H₂, H₃, H₄, H₅, H_{5a} ve H_{5b} hipotezleri kabul edilmiştir. H_{1c} ve H_{1e} hipotezleri kabul edilmemiştir. Değişkenler arasındaki aracılık rolünü test eden H₆, H_{6a} ve H_{6b} hipotezleri de kabul edilmiştir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada sosyal sermayenin firma performansına etkisinde stratejik çevikliğin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar, araştırmacılara ve uygulayıcılara öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuç

Firmaların stratejileri doğrultusunda amaç ve hedeflerine ulaşabilme dereceleri firma performansı olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada bağımlı değişken olarak firma performansı, finansal olmayan performansın bir ölçüsü olarak değerlendirilmiştir. Maddi olmayan bir kaynak olarak sosyal sermayenin yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutlarının firma performansının müşteri tutma ve yenilik boyutları üzerindeki etkisi ve stratejik çevikliğin bu değişkenler arasındaki aracılık rolü incelenmiştir.

Kavramsal olarak sosyolojik bir kökene dayanan sosyal sermaye, giderek artan bir şekilde örgütsel araştırmalara konu olmaktadır. Siyaset bilimi, sosyoloji ve ekonomi gibi birçok bilim dalındaki araştırmacıların ilgisini çeken sosyal sermaye, örgütsel düzeyde maddi olmayan bir kaynak olarak firma performansının belirleyicileri arasında yer almaktadır. Bu çalışmada, teorik temelleri Nahapiet ve Ghoshal (1998) tarafından oluşturulan örgütsel sosyal sermaye yaklaşımı esas alınmıştır. Bu çerçevede sosyal sermayenin örgütsel boyutları olan yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutlarının, firma performansı boyutları olan müşteri tutma ve yenilik boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Daha sonra sosyal sermayenin genel olarak firma performansına ve ayrıca müşteri tutmaya ve yenilik performansına etkisinde stratejik çevikliğin aracı rolünün olup olmadığı incelenmiştir.

Yapılan çalışmada öncelikle değişkenler için DFA yapılmıştır. Sosyal sermaye ölçeğinin yapısal boyutu için AVE değeri 0.66, CR değeri 0.92, ilişkisel boyutu için AVE değeri 0.66, CR değeri 0.91, bilişsel boyut için ise AVE değeri 0.63 ve CR değeri 0.91 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar ölçeğin boyutlarının yeterli düzeyde geçerlilik ve güvenilirlik gösterdiğini ortaya koymuştur. Sosyal sermaye ölçeğinin toplam güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.965$ olarak elde edilmiştir. Sosyal sermaye ölçeğinin modelin uyum iyiliği değerleri için elde edilen sonuçlar, kurulan modelin verilere uyum sağladığını ve teorik yapıyı iyi düzeyde temsil ettiğini göstermiştir.

Firma performansı ölçeğine ilişkin değişkenler arası korelasyonlar incelenmiş ve ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. CR değerleri eşik değer olan 0.70

değerinin üzerinde ve AVE değeri eşik değer olan 0.50 değerinin üstünde bulunmuştur. Firma performansı ölçeğinin müşteri tutma boyutu için AVE değeri 0.66, CR değeri 0.85, yenilik performansı boyutu için ise AVE değeri 0.63 ve CR değeri 0.89 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geneli için güvenirlik katsayısı $\alpha=0.919$ olarak bulunmuş ve iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Firma performansı ölçeğinin model uyum iyiliği değerleri için elde edilen sonuçlar da sosyal sermaye ölçeğinde olduğu gibi kurulan modelin verilere uyum sağladığı ve teorik yapıyı iyi düzeyde temsil ettiğini göstermiştir.

Bu araştırmada aracı değişken olarak kullanılan stratejik çeviklik ölçeğinin teknoloji yeteneği boyutu için AVE değeri 0.62, CR değeri 0.83, işbirlikçi inovasyon boyutu için AVE değeri 0.67, CR değeri 0.86 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel öğrenme boyutu için AVE değeri 0.65, CR değeri 0.88 ve içsel uyum boyutu için ise AVE değeri 0.68, CR değeri 0.86 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar ölçeğin boyutlarının iyi derecede geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir. Ayrıca ölçeğin geneli için güvenirlik katsayısı 0.949 olarak bulunmuş ve iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin geçerliliği ve güvenirliği doğrulandıktan sonra, araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla YEM uygulanmıştır. Bu kapsamda H₁ olarak oluşturulan “ Sosyal sermaye firma performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte H₂ ve H₃ hipotezleri de kabul edilmiştir.

Bu çalışma kapsamında ulaşılabilen literatürde, örgütsel sosyal sermayenin firma performansı üzerinde etkili olduğu kabul edilmektedir. Yapılan çalışmalar bu çalışmada ulaşılan sonucu destekler niteliktedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Tsai ve Ghoshal, 1998; Lin ve Wan, 2008). Araştırmalar, sosyal sermayenin firmalarda motivasyonu artırarak, birimler arası koordinasyonu güçlendirdiğini, bilgi alış verişi kolaylaştırarak firma performansına etki ettiğini göstermektedir (Kula ve Sahin, 2016:153). Firmaların varlığını sürdürebilmesi, rekabet yeteneğini kaybetmeden başarılı bir şekilde hayatta kalması için sosyal sermayenin önemi sıklıkla vurgulanmakta ve deneysel çalışmalarla desteklenmektedir (Maurer ve Ebers, 2006:262).

Giderek artan sayıda araştırmada, yönetsel inançlar ve algılar ile performans arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Farklı yapılar kullanılsa da, üst düzey yöneticilerin stratejilerini baskın bir koalisyonun sahip olduğu bir dünya görüşünden türettikleri

konusunda bir mutabakat vardır. Bu dünya görüşleri veya mitler, yöneticiler için gerçeklik olan bilişsel bir harita haline getirilmiş inançlar ve varsayımlardır (Lenz, 1981: 140).

Örgütsel düzeyde sosyal sermayenin boyutlarını yapısal, ilişkisel ve bilişsel olarak literatüre kazandıran (Nahapiet ve Ghoshal, 1998), sosyal sermayenin firma performansı üzerinde etkili olduğunu vurgulamakta ve performans farklılıkları da dâhil olmak üzere firmalar arasındaki farklılıkların, firmaların sosyal sermaye yaratma ve kullanma becerilerinden kaynaklandığını savunmaktadır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:260). Bunun gibi Adler ve Kwon (2002) ve Leana ve Buren'de (1999) yaptıkları çalışmalarda sosyal sermayenin firma performansını olumlu yönde etkilediğini öne sürmektedir. Benzer şekilde sosyal ağlar konusunda araştırma yapanlar, ilişkisel ve yapısal gömülülüğün firmaların performansına olumlu yönde etki ettiğini vurgulamaktadır (Rowley vd., 2000:369).

Aisjah ve diğerleri (2024), Rababah ve diğerleri (2022), Kaberia ve diğerleri (2022), Ha (2021), Lyu ve Ji (2020), Bai ve diğerleri (2020), Dar ve Mishra (2020), Hongyun ve diğerleri (2019), Topsakal (2018), Lins ve diğerleri (2017) ve Mert (2016) yaptıkları çalışmada sosyal sermayenin firma performansı pozitif yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Çalışmalardan elde edilen sonuçlar OSB'lerde yapılan bu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir. Florin ve diğerleri (2003) tarafından yapılan ve finansal olmayan performans ölçütlerinin (müşteri tutma, yenilik performansı) kullanıldığı çalışmada sosyal sermayenin firma performansını pozitif yönde ve anlamlı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar Türkiye'deki OSB'lerde yapılan bu çalışmada elde edilen sosyal sermayenin müşteri tutma ve yenilik performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı ilişkisi olması sonucunu desteklemektedir.

H₁ hipotezinin alt hipotezleri olan H_{1a}, H_{1b}, H_{1d}, H_{1f} hipotezleri ile H₂, H₃ hipotezleri kabul edilmiş, H_{1c} ve H_{1e} hipotezleri ise kabul edilmemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; sosyal sermaye firma performansını ve firma performansının müşteri tutma ve yenilik performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Sosyal sermayenin yapısal boyutu firma performansı boyutlarından müşteri tutmayı ve yenilik performansını, sosyal sermayenin ilişkisel boyutu müşteri tutmayı, sosyal sermayenin bilişsel boyutu da yenilik performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Sosyal sermayenin yapısal boyutu firma çalışanları arasındaki bağlantıları ifade etmektedir. Çalışanların ne kadar sıklıkla ve hangi diğer çalışan veya çalışanlarla bilgi paylaştığını açıklamaktadır (Leana ve Pil, 2006:353). Sosyal sermaye literatüründeki temel konulardan biri, sosyal sermayenin değerli bir kaynağı oluşturma potansiyeline sahip olduğudur. Sıklıkla kullanılan bir ifadeyle, “kimi tanıyorsunuz”, kimi tanıdığınız neleri bildiğiniz üzerinde etkilidir” ifadeleri sosyal sermayenin ilişkiler ağı, bilgiye erişim ve bilgi paylaşımı konusundaki önemini vurgulamaktadır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:252).

Firma düzeyinde sosyal sermaye çalışanların kendisinde veya kullandıkları üretim araçlarında bulunan bir kaynak değildir. Çalışanlar arasındaki ilişkilere gömülü (Coleman, 1988:98) ve ilişkilerdeki mübadele yoluyla ortaya çıkan bir kaynaktır (Bourdieu, 1986). Çalışanlar arasında paylaşılan bilgi firmanın hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Bilgiye ulaşmak maliyetlidir ancak bilgi paylaşımı firma çalışanlarının eyleme geçmesini kolaylaştıran önemli bir sürücüdür (Coleman, 1988:104).

Bilginin faydaları; erişim, zamanlama ve yönlendirmeler olmak üzere üç farklı biçimde ortaya çıkmaktadır. Buradaki erişim, çalışanlar ve firma için değerli olan bir bilginin elde edilmesi ve bu değerli bilginin kim ya da kimler tarafından kullanılabileceğinin bilinmesidir. Çalışanların birbirleri ile eşit bir şekilde bağlantılı olabilecekleri ağ yapısından yoksun olmaları, bilginin eşit yayılımının önündeki bariyerlerden biridir. Ustaca ve amacına uygun kullanılabilecek bilgi sınırlıdır. Bireysel olarak çok sayıda kitap, makale ve diğer bilgi kaynaklarına erişim mümkün olabilir ve bu bir bilgi hazinesi yaratabilir. Ancak bir ağa dâhil olduğunda ve ağdaki her bireyin bu bilgi haznesine sahip olduğu göz önünde bulundurulduğunda, toplam bilgi hacminin artacağı ve bilginin ağlar yoluyla yayılacağı bir gerçektir. Bu nedenle ağlar, bilgi üreten bireylerin oluşturduğu ordu benzeri bir tarama aygıtıdır (Burt, 1992:13–14). Firmalardaki ağ bağları bireyler arasında bilgiye erişim, bilgiyi kullanılabilecek şekilde bütünleştirmeyi ve gerekirse bilgide değişiklik yapmayı sağlamaktadır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:252).

Bilgi akışında zamanlama, geniş ağ ilişkilerine sahip olanların ağ bağlantıları olmayan ya da zayıf olanlara oranla bilgiye daha kısa süre içinde ulaşabileceğini öngörmektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:252). Zamanlama, bir sosyal ağ tarafından sağlanan bilginin önemli bir özelliğidir. Bireylerin herhangi bir konudan haberdar

olmasının dışında, ağdaki diğer bireylerin erkenden haberdar etmesi anlamına gelmektedir. Çalışanlar arasındaki ağlar, paylaşılan bilgileri filtreleme, yönlendirme ve meşrulaştırma özelliği taşımaktadır (Burt, 1992:14).

Sosyal ağ analizi konusunda daha önce yapılan çalışmalar, bu ağların bilgi transferini kolaylaştırdığını, örgütsel öğrenmeyi teşvik ettiğini ve örgütsel faaliyetlerin amacına uygun şekilde yerine getirilmesinde itici bir güç olduğunu ortaya koymaktadır. Sosyal sermayenin yapısal boyutu açısından ele alındığında, bir firmada çalışanların birbirlerini tanıma dereceleri firmanın performansına ve verimliliğine etki etmektedir (Bolino vd., 2002:510).

Bilgi paylaşımı, en uygun organizasyon yapısı ve etkin yapılandırılmış firma içi sosyal ağlar, firmaların rekabet yeteneğini artırmada ve hedefledikleri performansı gerçekleştirmede destekleyici unsurların başında yer alabilecek niteliktedir. Sosyal sermayenin yapısal boyutu bu temelde firmalar için önem taşımaktadır.

Firmalarda ilişkisel sosyal sermaye, çalışanlar arasındaki güven, paylaşılan normlar, karşılıklı yükümlülükleri ifade etmektedir. İlişkisel sosyal sermaye aynı zamanda çalışanların davranışını etkileyen bileşenleri de kapsamaktadır (Nahapiet, 2007:586). Sosyal sermayenin ilişkisel boyutu, bir örgütteki bireyler arasındaki bağlantıların niteliğiyle ilgilidir. Başka bir ifadeyle, yapısal boyut çalışanların birbirleriyle bağlantılı olup olmadıklarına odaklanırken, ilişkisel boyut bu bağlantıların güven, samimiyet vb. niteliğine odaklanır (Bolino vd., 2002:506). Güvenilir kişileri tanımlamak için teori ve araştırmalar mevcuttur. Güven, güçlü ilişkilerin bir bileşenidir. Karşılıklı tanışıklığa dayanır ve diğer kişinin veya kişilerin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için kişiler arası yükümlülüklerin bir sigortası niteliğindedir (Burt, 1992:16).

Sosyal sermayenin bilişsel boyutu ana akım literatürde henüz tartışılmayan ancak strateji alanında önemine büyük ilgi gösterilen önemli bir kaynak kümesidir. Sosyal sermayenin farklı boyutları ve biçimleri olsa da, bu boyutların ve biçimlerin ortak paydaları vardır. Birincisi bu boyutlar sosyal yapının bir yönünü oluştururlar. İkincisi bu sosyal yapı içerisindeki bireylerin eylemlerini kolaylaştırırlar. Sosyal-yapısal bir kaynak olan sosyal sermaye, kişiler arasındaki ilişkilere gömülüdür. Diğer sermaye türlerinden farklı olarak, sosyal sermaye bir ilişkideki taraflarca ortaklaşa sahiplenilebilir. Hiçbir birey tek başına sosyal sermayeyi yok sayma ya da tek başına sahip olma kapasitesine sahip değildir. Bu nedenle sosyal sermaye kullanım değerine

sahip ancak alınıp satılamayan bir özelliğe sahiptir. Bunun yanı sıra sosyal sermaye tüm boyut ve biçimleri ile ancak ekstra maliyetle elde edilebilecek amaçlara ulaşılmasını mümkün kılan niteliktedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:244).

Bilişsel sosyal sermaye çalışanların birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunacaklarına dair ortak bir bakış açısını ve anlayışı paylaşma derecesini ifade etmektedir. Bireylerin kolektif hedefleri paylaşma istekliliğine de atıfta bulunmaktadır (Fandiño vd., 2015:27). Birikmiş deneyimler firmaların bilgiyi özümseme ve yeni ürünler, süreçler veya hizmetler geliştirme kapasitesini belirlediğinden, bilişsel sosyal sermaye kendine özgü bir kaynak olarak vurgulanmaktadır (Caloghirou vd., 2004:30).

Firma kurucularının ve yöneticilerinin iletişim ve etkileşim yetenekleri, firma performansına doğrudan etki etmektedir. Kurucu ve yöneticilerin ilişkiler ağına gömülü olan sosyal sermaye firmaların performansı açısından kritik önemde kabul edilmektedir (Dar ve Mishra, 2020:39). Güçlü bağlar firma üyeleri arasında hızlı ve doğru bilgi alışverişini kolaylaştırır. Öte yandan üyeler arasındaki güveni sağlamlaştırır. Gerek güçlü bağların gerekse zayıf bağların firma performansını olumlu yönde etkilediği savunulmaktadır (Rowley vd., 2000:369). Coleman'a (1988) göre sosyal sermayenin diğer sermaye çeşitlerine göre performansı artırma potansiyeli daha fazladır. Sosyal sermaye dışındaki sermaye türleri kullanıldıkça azalırken, sosyal sermaye bunlardan farklı olarak kullanıldıkça arttığı varsayılmaktadır (Kanini ve Muathe, 2019:75).

Firma performansının önemli bir bileşeni olan müşteri tutma, müşterinin firma ile sürekli bir iş ilişkisinin olması ve müşterinin firma ile işlem yapmaya devam etmesi şeklinde ifade edilmektedir (Yaşar Uğurlu vd., 2019:95; Ascarza vd., 2018:66). Müşteriyi elde tutma, ilişkisel pazarlama stratejisini benimseyen birçok firma için önemli bir performans göstergesi olarak kabul edilmektedir. Firmaların mevcut müşterilerini kaybetmeden sürdürülebilir bir ilişki kurması ve bu ilişkiyi geliştirmesi firmalara ekonomik değer kazandırmaktadır (Ginn vd., 2010:115). Müşteriyi elde tutma oranındaki yüzde 5'lik bir artış, bir firmanın kârını yüzde 25 ile yüzde 85 arasında artırabilmektedir (Reichheld ve Sasser, 1990:120). Yeni müşteri kazanmanın maliyeti, mevcut müşteriye elde tutmanın maliyetinden çok daha yüksektir. Şöyle ki; bir firmanın yeni bir müşteri kazanmak için katlandığı maliyetin, mevcut müşterisini elde tutmasından altı kat daha fazla olduğu öngörülmektedir (Ginn vd., 2010:115). Müşteriyi elde tutma, firmanın başarısı ve performansı için kritik öneme sahiptir (Ascarza vd.,

2018:66). Firmanın müşteriye elde tutması ile elde ettiği kârlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu çoğunlukla kabul edilmektedir (Alkitbi vd., 2021: 656).

Firma performansının diğer önemli göstergelerinden biri olan yenilikçilik, yalnızca teknik olarak açıklanacak bir süreç değildir. Güncel yaklaşımla yenilikçilik, diğer bir ifadeyle inovasyon, farklı aktörlerin içinde yer aldığı bilgi alışverişi ve etkileşimden doğan sürecin nihai ürünü olarak değerlendirilmektedir. Bu ürün yalnızca mekanik bir çıktı değil aynı zamanda sosyal bir süreçtir. Ayrıca yenilikçilik sadece geleneksel sermaye biçimlerinin kombinasyonu değil, sosyal sermaye ile açıklanmaktadır (Landry vd., 2002: 683).

Sosyal sermaye, firmalarda yenilikçiliği geliştiren unsurlar arasında yerini almaktadır (Zheng, 2010:154). Yenilikçiliğin odağı artık birey veya firma değil, bireyin ve firmanın içinde bulunduğu ağ ve bu ağlardaki örtük bilgi ve deneyimdir (Powell vd., 1996:116). Bu nedenle araştırmacılar dikkatlerini sosyal sermaye üzerinde yoğunlaştırmaktadır (Zheng, 2010:154). Yenilikçiliği, yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin üretilmesi, kabul edilmesi ve uygulanması olarak tanımlayan Zheng (2010), iddialı bir yaklaşımla inovasyonun temel yapı taşının sosyal sermaye olduğunu vurgulamaktadır. Sosyal sermayenin örgütsel boyutlarının inovasyonu nasıl etkilediğinin detaylı araştırılması gerektiğini önermektedir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre sosyal sermayenin yapısal ve ilişkisel boyutları, firma performansının müşteri tutma boyutunu pozitif yönde etkilerken, sosyal sermayenin bilişsel boyutunun müşteri tutma üzerinde bir etkisi olmadığı görülmüştür. Ayrıca firma performansının yenilik boyutu üzerinde sosyal sermayenin yapısal ve bilişsel boyutlarının pozitif yönde etkisi gözlemlenmişken, ilişkisel boyutun yenilik performansı üzerinde bir etkisi izlenmemiştir.

Kaberia ve diğerleri (2022), Nguyen ve Ha (2020), Menike (2020), Topsakal (2018), Liu ve diğerleri (2016) yaptığı çalışmalarda sosyal sermayenin yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutlarının firma performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ancak Ha (2021) yaptığı çalışmada farklı bir sonuç elde ederek, yapısal sosyal sermayenin operasyonel firma performansını etkilemediğini belirtmiştir. Sainaghi ve Baggio (2014) İtalya’da 84 otelde yaptıkları çalışmada örgütsel sosyal sermayenin yapısal boyutunun performansın en güçlü belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmış ve sosyal sermayenin firma performansında etkili bir varlık olduğu savını doğrulamıştır. Casanueva ve Gallego (2010) yaptıkları çalışmada sosyal sermayenin yapısal ve

ilişkisel boyutlarının yenilik performansını pozitif yönde ve anlamlı etkilediğini belirtmiştir.

Moran'ın (2005) yaptığı çalışmada sosyal sermayenin yapısal ve ilişkisel boyutlarının müşteri tutmayı pozitif yönde ve anlamlı etkilediği belirlenmiştir. Moran'ın (2005) çalışmasında sosyal sermayenin ilişkisel boyutunun yenilik performansını pozitif etkilediği bulunmuşken, Türkiye’de yapılan bu çalışmada sosyal sermayenin ilişkisel boyutunun firma performansını pozitif yönde ve olumlu etkilediği hipotezi desteklenmemiştir. Subramaniam ve Youndt (2005) sosyal sermayenin firmaların yenilikçilik performansı ile pozitif yönde ilişkisi olduğunu bulmuştur. Bu sonuç Türkiye’de yapılan bu çalışmanın sosyal sermayenin firma performansını pozitif yönde ve olumlu etkilediği sonucuyla örtüşmektedir.

Yapılan bazı araştırmalar sosyal etkileşimlerin, kişilerarası ilişkilerin ve güvenin yoğunluğundaki daha fazla artışın hiçbir ek fayda sağlamadığını ve hatta yenilik performansını azalttığını öne sürmektedir (Sanchez-Famoso vd. 2020:47). Molina-Morales ve Martinez-Fernandez (2010) güven düzeyi yüksek firmaların daha az yeni yeteneğe sahip olacağını ve buna yeni fikirler de eşlik edeceğini belirtmektedir. Çalışanların alışılmış rutinlerine gittikçe daha fazla güvendikleri için yeni iş yenilik yapmak için daha az istekli olabileceklerini vurgulamaktadır. Karşılıklılık gibi zorunlulukların, firmaları yenilerini denemek yerine hâlihazırda bilinen çalışanları ve rutinleri tercih etmeye yönlendirdiğini ifade etmektedir.

Langfred (2004:385) firmalarda yüksek düzeyde güvenin, kendi kendini yöneten çalışanların birbirlerini denetleme konusunda isteksiz olmasına neden olabileceğini vurgulamaktadır. Düşük izlemenin, yüksek bireysel özerklikle birleşmesi durumunda yenilik yeteneğinin ve firma performansının azalacağını belirtmektedir.

Güven, çoğu karşılıklı bağımlı ilişki biçimi için temel bir önkoşul (Moran, 2005:1136) olsa da, yüksek düzeyde güven, güven ile yenilik arasında beklenebilecek doğrusal ilişkinin oluşmayacağını göstermektedir. Aksine, ilişki doğrusal olmayan ters U şeklinde olacaktır (Molina-Morales ve Martinez-Fernandez, 2010:1016). Gabbay ve Leenders (1999) sosyal sermayeye yapılan aşırı yatırımın olumsuz getirileri olabileceğini vurgulamıştır.

Bu araştırmanın hipotezlerinden olan ve kabul edilmeyen “H_{1c}: Sosyal sermayenin ilişkisel boyutu, yenilik performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak

etkilemektedir” hipotezinin firmalardaki yüksek güven düzeyinden kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmanın hipotezlerinden “H₄: Sosyal sermaye, stratejik çevikliği pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir” hipotezi de kabul edilmiştir. Yapılan literatür araştırmasında sosyal sermaye ve stratejik çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılmıştır. Türkiye’de bu konuda yapılan ve ulaşılabilen tek çalışma Işık’a (2020) aittir.

Firmaların yaşam eğrisine ve uzun ömürlülüğüne ilişkin kaynak temelli teori, firma performansının devamlılığının, hayatta kalma ve kârlılığa ilişkin organizasyonel yetenekleri güçlendiren farklı kaynakların birikimine, geliştirilmesine ve etkin kullanımına bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Barney, 1991). Bu yaklaşım, sosyal sermaye gibi soyut ve karmaşık, taklit edilmesi oldukça zor olan kaynaklara yatırım yapmanın önemine işaret etmektedir (Khan vd., 2020:228).

Bir firmanın içsel sosyal sermayesi, firmanın üyeleri arasında güven ve işbirliği normlarına dayanmaktadır. Bu dayanak bağlılığa katkıda bulunmakta ve kolektif eylemleri teşvik etmektedir (Sanchez-Famoso vd., 2020:33). Doz ve Kosonen’e (2010) göre stratejik çevikliğin meta yeteneklerinden olan kolektif yükümlülük önemli oranda firma çalışanlarının birbirlerini anlama ve birbirlerine güvenme becerilerine bağlıdır. Kolektif yükümlülük, firma çalışanlarının katılımını artırmak için ortak ilgi, empati ve karşılıklı güveni ifade etmektedir. Örgütsel sosyal sermayenin ilişkisel boyutu; güven ve arkadaşlık, paylaşılan normlar, karşılıklı yükümlülükler, özdeşleşme gibi çalışanlar arasındaki ilişkileri ifade eden ve çalışanların davranışını etkileyen bileşenleri vurgulamaktadır (Nahapiet, 2007:586 ; Leana ve Pil, 2006:334). Bu kapsamda sosyal sermayenin ilişkisel boyutunun stratejik çevikliğin kolektif yükümlülük meta yeteneği ile yakından ilişkili olduğu ifade edilebilir. Kolektif yükümlülük, önemli oranda firma üst yönetiminin birbirlerini anlama ve birbirlerine güvenme becerilerine bağlıdır (Doz ve Kosonen, 2010:376). Güven başarılı bir kolektif eylemin hem öncülü hem de sonucudur. Firmalarda çalışanların ortak projelerde birlikte çalışabilmeleri için güven gereklidir (Leana ve Van Buren, 1999:542).

Sosyal sermaye kavramı, firma çalışanları arasındaki gayri resmi etkileşimlerden kaynaklanan ve firma tarafından önceden belirlenmemiş güçlü bir bilgi kaynağıdır (Asiaei ve Jusoh, 2017:3; Khan vd., 2020:228). Mevcut bilgi yoğun iş ortamında, firmaların inovasyonu etkin bir şekilde teşvik edebilecek, performansı artırabilecek

piyasa talepleriyle başa çıkabilmesini sağlayabilecek sosyal sermayelerini artırmak için hem yukarı hem de aşağı yönlü ilişkilere odaklanmaları gerekmektedir (Khan vd., 2020:228). Sosyal sermaye normları firmalarda bilgi alışverişini (Lee, 2009:256), güven ise firmaların yüksek performans sergilemek için piyasa değeri yüksek kaynakların ve bilgilerin mübadelesini (Uzzi, 1996:678) kolaylaştırarak firmaların stratejik duyarlılık düzeyinin artmasına katkı sağlamaktadır.

Bağlantıların örüntüsü ve bunlar aracılığıyla kurulan ilişkiler sosyal sermayenin temelini oluşturmaktadır. Sosyal sermaye mübadele yoluyla ortaya çıkan (Bourdieu, 1986) değişimi kolaylaştıran karmaşık ve diyalektik bir süreçtir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:245). Stratejik çeviklik ise çevrede meydana gelen değişime uyum sağlama, fırsatları, tehditleri ve riskleri tespit etme, yeni stratejik girişimleri hızla ve tekrar harekete geçirme kapasitesi olarak ifade edilmektedir (Sampath, 2012:3). Bu çerçevede sosyal sermayenin değişimi kolaylaştırma özelliğinin stratejik çeviklik üzerinde bir etkisi olduğuna işaret edilebilir.

Sosyal sermayenin firmalarda eyleme yönelik sonuçlarını incelerken iki farklı temadan söz etmek mümkündür. Birincisi, sosyal sermaye firmalarda eylemin etkinliğini artırmaktadır. İkinci tema sosyal sermayenin firmalarda uyarlanabilir verimliliğe ve bunun ortaya çıkardığı yaratıcılık ve öğrenmeye yardımcı olma rolüdür. Araştırmalar sosyal sermayenin işbirlikçi davranışı teşvik ettiğini ve böylece yeni birliktelik biçimlerinin ve yenilikçi organizasyonların geliştirilmesini kolaylaştırdığını göstermektedir. Bu nedenle sosyal sermaye, kurumsal dinamikler, inovasyon ve değer yaratma konularının anlaşılmasında merkezi bir öneme sahiptir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:245).

Sosyal sermaye bilgiyi birleştirme becerileri üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu için firmaların entelektüel sermaye düzeylerinin artmasına katkıda bulunarak (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:250), değişikliklere uyum sağlama, fırsatları tehditleri ve riskleri tespit etme, yeni stratejik girişimleri hızla ve tekrar harekete geçirme kapasitesini artırarak stratejik çevikliğe etki etmektedir (Sampath, 2012:3). Doz ve Kosonen (2008), değişim süreci ile başa çıkmanın yegâne yolunun stratejik çeviklik olduğuna işaret etmektedir. Stratejik çeviklik firma hedeflerin ve değişen koşulların bir fonksiyonu olarak, zaman içinde temel işlerde stratejik yönü düzenli olarak ayarlama ve uyarlama pratiğini vurgulamaktadır (Morton vd., 2018:3). Sosyal sermaye, değişimin

gerçekleşmesi için gerekli koşulları etkileyerek firmada entelektüel sermayenin gelişimini kolaylaştırmaktadır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:250).

Sosyal sermaye, bir firmada çalışanların kolektif hedef yönelimi ve paylaşılan güven düzeyleri aracılığıyla gerçekleşen, firma içindeki sosyal ilişkilerin karakterini yansıtan bir kaynak olarak (Leana ve Van Buren, 1999:540) bilgi yaratma ve aktarma konusundaki özel yetenekleri sayesinde giderek artan şekilde kurumsal avantajın merkezi bir unsuru haline gelmektedir. Kurumsal avantajın temelinde ise sosyal sermaye ve entelektüel sermayenin birlikte evrimi yatmaktadır. Kolektif bilgi biçimleri, firmaların göreceli olarak iyi bir donanıma sahiptir ve sosyal sermayenin ilişkisel ve bilişsel biçimleriyle özellikle sıkı bir şekilde bağlantılıdır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:256-260).

Sosyal sermayenin doğrudan faydalarından ilki bilgisidir: odak aktör için sosyal sermaye daha geniş bilgi kaynaklarına erişimi kolaylaştırır ve bilginin kalitesini, açıklığını ve güncelliğini artırır (Adler ve Kwon, 2002:29). Stratejik çeviklik ise bilginin yoğun olduğu ve bu bilginin paylaşıldığı firmaların ihtiyaç duyduğu bir yaklaşımdır (Doz ve Kosonen, 2017:10).

Yüksek düzeyli değişimi anlamak ve firmayı meydana gelen yıkıcı etkilerden korumak için öngörü tek başına yeterli olmayabilir. Bunu güçlü stratejik içgörü ile desteklemek gerekir. Bunun için yüksek düzeyli stratejik duyarlılığa ihtiyaç vardır. Burada önemli olan sezginin kalitesi ve yoğunluğudur: Dışa açık olma, sürekli iletişim ve temas halinde olma. Kilit stratejik yükümlülükler çevresinde güçlü ve aktif bir diyalog şarttır. Farklı duyarlılık, uzmanlık alanı, yaş, cinsiyet ve zekâyâ sahip bireyler amaca dönük bir diyalog içinde bir araya gelmelidir (Doz ve Kosonen, 2017:26-29). Sosyal sermayenin yapısal boyutu ağ bağları, ağ yapılandırması ve uygun organizasyonel yapıdan meydana gelmektedir. Bu yapı hem firma içindeki hem de firma dışındaki kaynaklara erişim sağlamaktadır. Bunun yanı sıra firmadaki bilginin yayılımını kolaylaştırmaktadır (Mahajan ve Benson, 2013:725). Sosyal sermayenin yapısal boyutu, firmanın dış ve iç ilişkilerini konsolide etme etkisine sahiptir (Zhang vd., 2019:5).

Sosyal sermaye teorisinin temel önermesi, ağ bağlarının kaynaklara erişim sağlamasıdır. Literatürdeki ana temalardan biri, sosyal sermayenin değerli bir bilgi faydası kaynağı oluşturduğu yönündedir. Coleman (1988) bilginin eylem için bir temel oluşturmada önemli olduğunu ancak toplanmasının maliyetli olduğunu belirtmektedir.

Bununla birlikte, genellikle başka amaçlarla kurulan sosyal ilişkiler, bilgi toplamak için gereken zaman ve yatırım miktarını azaltan bilgi kanalları oluşturur (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 252). Stratejik çevikliğin diğer bir meta yeteneği olarak tanımlanan kaynak akışkanlığı, firmanın maddi ve maddi olmayan içsel yeteneklerini doğru kavrayarak, bu yetenekleri değer yaratacak yeni fırsatlardan faydalanmak için yeniden planlayarak hızlı ve etkili bir şekilde yeniden dağıtmasını ifade etmektedir (Doz ve Kosonen, 2010).

Stratejik çeviklik firma yönetiminin tam bir birlik içinde üstleneceği kolektif yükümlülükler gerektirir. Dışarıyla yoğun çok yönlü bilgi alışverişi ile beslenip sürdürülen ve içerde aktif ve kapsamlı bir diyalogla bağdaştırılan bilişsel çeşitlilik karar alma ve eylemlerde kaliteyi artırarak iyi düşünülmüş bir bakış açısı sağlar. Gözlemlenebilir bir organizasyon performansı sonucu olarak stratejik çeviklik, organizasyon yöneticilerinin stratejik eylemler alma ve uygulama konusundaki davranış ve becerilerinden kaynaklanır. Dolayısıyla, stratejik çevikliğin anahtarı sadece üstün beyinlerden gelen analitik strateji veya düşünceli ve etkili kurumsal tasarım değil, stratejik taahhütlerde bulunma ve uygulama konusunda bir kuruluşun üst yönetimini harekete geçiren yönetim uygulamaları, davranışları, becerileri, değerleri ve inançlarıdır ve maddi olmayan diğer varlıklarıdır (Doz, 2020). Firmaların sahip olduğu sosyal sermaye maddi olmayan bu varlıklar içinde önemli yer tutmaktadır.

Ağ kurma kabiliyeti, firmalardaki sosyal ilişkiler, temaslar ve ağlarla ilişkilidir. Bu kabiliyetler, yeni bilgi toplamak ve değişen çevreyi daha derinlemesine anlamak için hayati piyasa mekanizmaları sağladığından firmalar için çok önemlidir. Bu kabiliyetlere sahip olmak firmaların değişikliklere yanıt vermesini ve rekabet avantajını sürdürmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda sosyal sermayenin stratejik çevikliği olumlu yönde etkilediğini söylemek mümkündür (Adomako vd., 2022).

Çalışmanın H₅, H_{5a}, H_{5b} hipotezleri de kabul edilmiştir. Buna göre stratejik çevikliğin firma performansını ve firma performansı boyutları olan müşteri tutma ve yenilik performansını pozitif yönde ve anlamlı etkilediği ortaya çıkarılmıştır.

Firma performansı, mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarına ve rekabetçi firmaların bu ihtiyaçları karşılamadaki göreceli yeteneklerine ilişkin uygun pazar istihbaratının oluşturulması, bu tür istihbaratın departmanlar arasında entegrasyonu ve yayılması ve firmanın pazar fırsatlarına stratejik yanıtının koordineli bir şekilde tasarlanması ve yürütülmesi (Deng ve Dart, 1994:26) olarak ifade edilen pazar odaklılık

ile sürekli üstün firma performansının verimlilik temelli bir açıklaması olan kaynak temelli teori (Barney ve Clark, 2007) arasında yer almaktadır. Firmaların üstün bir firma performansına nasıl ulaşabileceklerine ilişkin bakış açılarını haritalandıran bu spektrumun iki farklı ucunda yer almaktadır. Dış ve iç yönelim bu spektrumun farklı uçlarında konumlandırılmıştır. Böylece, piyasa odaklı görüş bir uca, kaynak temelli görüş ise diğer uca yerleştirilmektedir. Dinamik yetenekler teorisinin devreye girmesi, kendisi de bir kaynak olan (iç odaklı) ve dış endüstriyel dinamikleri dikkate alan ve bunlara tepki veren (dış odaklı) bir rekabet avantajı kaynağı sunarak bu kutuplaşmayı bozmaktadır. Sonuç olarak, dinamik yetenekler rekabet avantajı spektrumunda pazar odaklılık ile kaynak temelli görüş arasında yer almaktadır (Atkinson, 2013:253). Dinamik yetenekler, firmanın hızla değişen çevrelere hitap etmek için iç ve dış yetkinliklerini entegre etme ve yeniden yapılandırma becerisidir (Teece vd., 1997).

En çok kabul gören görüş, dinamik ortamlarda faaliyet gösteren firmaların sürdürülebilir firma performansı için kopyalanması zor varlıklara sahip olmaktan daha fazlasına ihtiyaç duyduğudur (Verma vd., 2017:2). Bu temelde dinamik bir yetenek olan stratejik çeviklik günümüzün dinamik ve hızlı tempolu iş ortamında firma performansında hayati bir rol oynamaktadır. Stratejik çeviklik, iş ortamını sürekli olarak ayarlama ve hassaslaştırma yeteneğidir. Firmaların iş dünyasında varlıklarını sürdürebilmeleri için hızlı bir şekilde ve ivme kaybetmeden dönüşebilmeleri gerekmektedir. Stratejik çeviklik, firmaların çevresel risklere uygun şekilde uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Bu uyumlaşma doğrudan firma performansının iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır (Teoh vd., 2017:223).

Küreselleşme, dinamik çevre, inovasyon hızı, şirket birleşmeleri ve satın almalar gibi karmaşık yönetim zorlukları ışığında stratejik çevikliğin önemi konusunda bir fikir birliği vardır (Yildiz ve Aykanat, 2021:767). Firmalar belirledikleri vizyon doğrultusunda stratejilerini belirleyerek belli bir başarı elde ettikçe, aynı stratejik planları sürdürme eğilimine girmekte ve sonunda yaratıcılıkları ve değişimlere uyum sağlama becerileri azaldığından kendi başarılarının kurbanı olabilmektedirler. Bilgi ve iletişim teknolojisi gibi bazı sektörlerde stratejik çeviklik firma performansının temel belirleyicilerinden biri haline gelmiştir. Diğer sektörlerdeki firmalar da giderek stratejik çevikliğe daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Doz ve Kosonen, 2008; Doz ve Kosonen, 2010; Doz, 2020). Stratejik çeviklik, bir firmanın rekabetçi eylem repertuarını genişleterek performansını artırabilir (Tallon ve Pinsonneault, 2011).

Stratejik olarak çevik firmalar, performanslarını artırmanın yanı sıra yeni fırsatlardan yararlanmak ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için pazar yaklaşımlarını, ürün karmalarını, temel kaynaklarını ve iş modellerini hızla değiştirebilirler. Stratejik çevikliğin firma performansı üzerindeki olumlu etkisi, birçok çalışma ile kanıtlanmıştır. Elde edilen sonuçlar stratejik çevikliğin firma performansını artırabileceğini göstermektedir (Arokodare vd., 2023:88 ; Kumkale, 2016:123).

Bir firmanın performansı, rakiplerine, müşterilerine, tedarikçilerine, ortaklarına ve hükümet politikalarına yönelik geliştirdiği stratejik çeviklik yetenekler ve uygulamalarına bağlıdır. 21. yüzyılın iş ortamında, stratejik çevikliğin benimsenmesi, firmanın sürekli performansı göstermesini ve dinamik iş ortamına yeterli uyumunu artıracak ve uygun zamanda uyum sağlayacaktır (Arokodare vd., 2019:5).

Bu çalışmadan elde stratejik çeviklik firma performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir sonucu yapılan literatür araştırmasındaki sonuçlarla örtüşmektedir (Vickery vd., 2010; Inman vd., 2011; Ofoegbu ve Akanbi, 2012; Teoh vd., 2017; Hazen vd., 2017; Yaşar Uğurlu vd., 2019; Lungu, 2020; Ogunleye vd., 2021; Yıldız ve Aykanat, 2021; Clauss vd., 2021; Arokodare vd., 2023).

Bu çalışma kapsamında geliştirilen sosyal H_6 , H_{6a} ve H_{6b} ve stratejik çevikliğin sosyal sermaye ile firma performansı arasındaki aracılık rolünü test eden hipotezleri de kabul edilmiştir. Buna göre sosyal sermayenin firma performansına etkisinde stratejik çevikliğin kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde sosyal sermayenin firma performansı boyutları olan müşteri tutma ve yenilik performansı boyutları üzerindeki etkisinde stratejik çevikliğin kısmi aracılık rolü olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Bu çalışma kapsamında yapılan literatür araştırmasında stratejik çevikliğin farklı değişkenler arasındaki aracılık etkisinin incelendiği çok sayıda çalışmaya ulaşılmıştır. Ancak bu çalışma hazırlanırken ulaşılabilen literatürde sosyal sermaye ve firma performansı arasındaki ilişkide stratejik çevikliğin aracılık rolünü inceleyen bir araştırmaya ulaşılamamıştır.

İlgili yazında son yıllarda farklı değişkenler arasındaki etkide stratejik çevikliğin aracılık rolünün araştırıldığı çalışmaların sayısının arttığı gözlemlenmiştir (Tenggono vd., 2024:126; Lukitasar vd., 2024; Alghamdi ve Agag 2023; Rizki vd., 2023; Bashokouh ve Nikkhah, 2022; Khaled ve Abu-Tabl, 2022; Rofiaty vd., 2022; (Khan

vd., 2021; Battour ve Barahma, 2021; Suradi vd., 2020; Kale vd., 2019; Al-azzam vd., 2017; Teoh vd., 2017).

Hızla değişen çevre koşulları, küreselleşmenin getirdiği etkiler, çok hızlı değişen müşteri talepleri, inovasyonun yıkıcı etkileri, artarak devam eden ekonomik ve siyasal belirsizlikler, bölgesel ve küresel savaş riskleri, tedarik zincirinde sıklıkla meydana gelmeye başlayan kırılmalar firmaları her geçen gün daha fazla çevik olmaya ve çevik davranmaya zorlamaktadır. Tenggono ve diğerlerine (2024) göre stratejik çeviklik firmalar için dönüştürücü bir role sahiptir ve firmalar ile dinamik çevreleri arasında aracılık rolü üslenmektedir.

Firmalar geçmiş deneyimleri, yani öngörüye dayalı bir yaklaşımla, varlıklarını sürdürmelerinin mümkün olamayacağını, bilgiye açık olmaları ve çevrede meydana gelen değişime duyarlı olmaları gerektiğini fark ettiklerinden dolayı dinamik yetenekler geliştirmek zorunda kalmışlardır. Stratejik çevikliğin meta yetenekleri bunların içinde önemli yer tutmaya başladığı söylenebilir.

5.2. Öneriler

Bu çalışmada sosyal sermayenin firma performansına etkisinde stratejik çevikliğin aracılık rolü incelenmiştir. Sosyolojik bir kökenden gelen sosyal sermaye, örgütsel bir çerçevede ele alınmış ve Nahapiet ve Ghoshal (1998) tarafından geliştirilen, örgütsel sosyal sermayenin yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutlarının firma performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. İkinci aşamada sosyal sermayenin firma performansına etkisinde stratejik çevikliğin aracılık rolü incelenmiştir. Gerek literatür araştırmasından sağlanan bilgilerden, gerekse bu çalışmadan elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak uygulayıcılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

- Sosyal sermayenin unsurları güven, normlar ve ağılardır. Adler ve Kwon (2002) sosyal sermaye türlerini açıklarken içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bu çalışma örgütsel sosyal sermaye içsel düzeyine odaklanmıştır. Nahapiet ve Ghoshal'ın (1998) karakterize ettiği örgütsel sosyal sermaye boyutları temel olarak güven, karşılıklı tanıma ve ortak değerlere dayanmaktadır. Bu çalışmada ve bu konuda yapılan diğer çalışmalarda görüldüğü üzere sosyal sermaye firma performansını pozitif yönde etkilemektedir. Uygulayıcıların değişen iç ve dış çevre koşullarını göz önünde bulundurarak, firmalarda performans artışı için

sosyal sermayeye yatırım yapmanın güncel araçları üzerinde yoğunlaşmaları önerilmektedir.

- Dijitalleşmenin çok hızlı geliştiği ve yaygınlaştığı bu çağda, uygulayıcıların dijital platformlar aracılığı ya da yardımıyla yapısal, ilişkisel ve bilişsel sosyal sermayeyi korumaları ve geliştirmeleri için dijital ağlar ve portalları bir araç olarak önerilmektedir.
- Maddi olmayan bir kaynak olarak sosyal sermaye nadir bulunan, özgün ve değerli bir kaynaktır. Firma performansının sürdürülebilirliği, sosyal sermaye stokunun yeterli ve dinamik olmasına bağlıdır. Sosyal sermaye bireylerde değil, bireyler arasındaki ağlarda gömülüdür. Bu nedenle sosyal sermayenin sürekliliği bireylerin ilişkilerinin ve sahip oldukları ya da dâhil oldukları ağların sürdürülebilirliğine bağlıdır. Firma çalışanlarının çeşitli sebeplerle (emekli olma, başka iş bulma, hastalık veya iş göremezlik gibi zorunlu nedenler, evlilik, ikamet yeri değiştirme vb.) firmadan ayrılmaları mümkündür. Uygulayıcıların firmadaki devir oranını göz önünde bulundurarak, çevik bir organizasyon yapısıyla sosyal sermayenin memetik kodlarla aktarılmasını sağlamaları önerilmektedir.
- Bu çalışmada sosyal sermayenin firma performansına etkisinde stratejik çevikliğin kısmi aracılık rolü olduğu ortaya çıkarılmıştır. Stratejik olarak çevik firmalarda öngörü ve içgörünün geliştiği ifade edilmektedir. Buradan yola çıkarak uygulayıcılara, yalnızca sahip oldukları geçmiş deneyimlerle (öngörü) değil, yeni ve güncel bilgi ve uygulamalarla (içgörü) hareket etmeleri önerilmektedir. Öngörü geçmişe dönüktür, içgörü ise geleceğe dönüktür. İçgörü bilgiye, çevredeki değişime daha yakın olmayı, algılamayı ve harekete geçmeyi gerektirmektedir.

5.2.2. Araştırmacılar Öneriler

Araştırmacılar için şu öneriler geliştirilmiştir:

- Bu araştırma OSB’lerde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Aynı değişkenlerle hizmet sektöründe araştırma yapılabilir.
- Stratejik çeviklik her şeyden önce bilgi yoğun şirketlerin ihtiyacıdır (Doz ve Kosonen, 2017:10). Buradan yola çıkarak bu araştırmanın benzeri teknoloji firmaları üzerinde yapılabilir.

- Literatürde stratejik duyarlılık, kaynak akışkanlığı ve kolektif yükümlülük stratejik çevikliğin meta-yetenekleri olarak ifade edilmektedir. Bu araştırmada kullanılan stratejik çeviklik ölçeği, Shin ve diğerleri (2015) tarafından geliştirilen ve Uğurlu ve diğerlerinin (2019) çalışmalarında kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Dayioglu ve diğerleri (2024) tarafından yapılan bir çalışmada stratejik çevikliğin meta-yetenekleri, stratejik çevikliğin boyutları olarak değerlendirilmiş ve ölçek geliştirilmiştir. Bu çalışmada kullanılan stratejik çeviklik ölçeği yerine Dayioglu ve diğerleri (2024) tarafından geliştirilen stratejik çeviklik ölçeği kullanılarak sosyal sermayenin firma performansına etkisinde stratejik çevikliğin aracı rolü araştırılabilir.
- Araştırmanın problemleri başka ölçekler kullanılarak da sınanabilir.
- Bu çalışma firma performansının finansal olmayan boyutları ile gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışma firmanın finansal performansı boyutları kullanılarak yapılabilir.
- Bu araştırmada kullanılan değişkenler, başka değişkenlerle birlikte incelenerek farklı araştırma değişkenleri ve modelleri oluşturularak çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects For A New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Donbesuur, F., Ahsan, M., Danso, A., & Uddin, M. (2022). Strategic agility of SMEs in Emerging Economies: Antecedents, Consequences and Boundary Conditions. *International Business Review*, 31(6), 102032.
- Ahlbäck, K., Fahrbach, C., Murarka, M., & Salo, O. (2017). How to Create an Agile Organization. *McKinsey Quarterly*, 1–16.
- Ahmad, R., & Buttle, F. (2001). Customer retention : a potentially potent marketing management strategy Customer. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 29–45.
- Ahuja, G. (2000). The Duality Of Collaboration: Inducements And Opportunities in The Formation Of Interfirm Linkages. *Strategic Management Journal*, 21(3), 317–343.
- Ahuja, G., & Katila, R. (2001). Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms : A Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*, 220, 197–220.
- Aisjah, S., Prabandari, S. P., & Wati, C. R. (2024). Social Capital on Firm Performance: The Role of Knowledge Sharing Behavior As Mediation. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(1), 1–21.
- Akgun, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S. (2007). Emotional and Learning Capability and Their Impact On Product Innovativeness and Firm Performance. *Technovation*, 27, 501–513.
- Al-azzam, Z. F., Irtameh, H. J., & Khaddam, A. A. H. (2017). Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship Between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service. *International Journal of Management Studies*, 25(1), 133–153.
- Al Taweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). The Mediating Role Of Innovation Capability On The Relationship Between Strategic Agility And Organizational Performance. *Sustainability*, 13(14), 1–14.
- Alghamdi, O. A., & Agag, G. (2023). Boosting Innovation Performance through Big Data Analytics Powered by Artificial Intelligence Use : An Empirical Exploration of the Role of Strategic Agility and Market Turbulence. *Sustainability*, 15(19), 1–19.
- Alguezaui, S., & Filieri, R. (2010). Investigating the role of social capital in innovation : sparse versus dense network. *Journal of Knowledge Management*, 14(5), 891–909.
- Alkitbi, S. S., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S. A. (2021). Factors Affect Customer Retention: A Systematic Review. In *Advances in Intelligent Systems and Computing* (pp. 656–667). Springer International Publishing.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11, 29–49.
- Andrews, R. (2010). Organizational Social Capital, Structure and Performance. *Human Relations*, 63(5), 583–608.
- Ang, L., & Buttle, F. (2006). Customer retention management processes A quantitative study. *European Journal of Marketing*, 40(1/2), 83–99.
- Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). Strategic Agility-driven Business Model Renewal: The Case of an SME. *Management Decision*, 55(2), 271–293.
- Armstrong, C. E. (2007). A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 33, 959–986.

- Arnold, T. J., Fang, E. E., & Palmatier, R. W. (2011). The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm ' s radical and incremental innovation performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 234–251.
- Arokodare, M. A., Asikhia, O. U., & Makinde, G. . (2019). Strategic Agility and Firm Performance : The Moderating Role of Organisational Culture. *Business Management Dynamics*, 9(3), 1–12.
- Arokodare, M A. (2021). Do Strategic Agility Measures Affect Overall Firm Performance of Oil and Gas Industry? An Empirical Investigation. *European Journal of Business and Management*, 13(3), 31–42.
- Arokodare, Michael A., Falana, R. B., & Olubiyi, T. O. (2023). Strategic Agility, Knowledge Management and Organisational Performance in a Post-Pandemic Era: A Mediation Analysis. *Journal of Family Business & Management Studies*, 16(1), 83–108.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Arsawan, I. W. E., Kadek, N., Hariyanti, D., Ari, I. M., Suta, D., Suhartanto, D., & Koval, V. (2022). Developing Organizational Agility in SMEs : An Investigation of Innovation ' s Roles and Strategic Flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 1–17.
- Artha, B., Zahara, I., & Sari, N. P. (2022). Customer Retention : A Literature Review. *Social Science Studies*, 2(1), 30–45.
- Ascarza, E., Neslin, S. A., Netzer, O., Anderson, Z., Fader, P. S., Gupta, S., Hardie, B. G. S., Lemmens, A., Libai, B., Neal, D., Provost, F., & Schrifft, R. (2018). In Pursuit of Enhanced Customer Retention Management: Review, Key Issues, and Future Directions. *Customer Needs and Solutions*, 5(1–2), 65–81.
- Ay, G. (2020). Sosyal Sermaye. M. Çelik (Ed.) *Örgütsel Sermaye- Kavram Teori ve Ölçekler*. (1. Baskı). (s. 25-49). Detay Yayıncılık.
- Asiaei, K., & Jusoh, R. (2017). Using a Robust Performance Measurement System to Illuminate Intellectual Capital. *International Journal of Accounting Information Systems*, 26, 1–19.
- Atkinson, D. (2013). Dynamic Capabilities: Implications for Marketing Strategy Formulation and Implementation. *International Journal of Business Environment*, 5(3), 252–266.
- Bai, W., Liu, R., & Zhou, L. (2020). Enhancing the learning advantages of newness: The role of internal social capital in the international performance of young entrepreneurial firms. *Journal of International Management*, 26(2), 1–18.
- Baker, W. E. (1990). Market Networks and Corporate Behavior. *American Journal of Sociology*, 96(3), 589–625.
- Balijepally, V., Mahapatra, R., & Nerur, S. (2004). *Social Capital : A Theoretical Lens for IS Research Social Capital : A Theoretical Lens for IS Research*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture : Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review Academy of Management*, 11(3), 656–665.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.

- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm : Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625–641.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual , Strategic , and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Barr, A. (2000). Social capital and technical information flows in the Ghanaian manufacturing sector. *Oxford Economic Papers*, 52(3), 539–559.
- Barr, A. M. (1998). *Enterprise Performance and the Functional Diversity of Social Capital* (Issues 98–1).
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities : A Review of Past Research. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Bashokouh, M., & Nikkhah, Y. (2022). Predicting International Marketing Strategy Effectiveness through Online Marketing Capability and Networking Capability: The Mediating Role of Strategic Agility and the Moderating Role of Internationalization Knowledge. *Commercial Strategies*, 19(9), 146–166.
- Battour, M., & Barahma, M. (2021). The Relationship between HRM Strategies and Sustainable Competitive Advantage : Testing the Mediating Role of Strategic Agility. *Sustainability*, 13, 5315.
- Bebbington, A. (2007). Social capital and development studies II : can Bourdieu travel to policy ? *Progress in Development Studies*, 2, 155–162.
- Bhandari, H., & Yasunobu, K. (2009). What is Social Capital? A Comprehensive Review of the Concept. *Asian Journal of Social Science*, 37, 480–510.
- Bolino, Mark C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations. *The Academy of Management Review*, 27(4), 505–522.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship Behavior And The Creation Of Social Capital In Organizations. *Academy Of Management Review*, 27(4), 505–522.
- Bottani, E. (2009). A fuzzy QFD approach to achieve agility. *International Journal of Production Economics*, 119(2), 380–391.
- Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital , kulturelles Kapital. *Soziale Welt*, 2, 229 – 242.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms Of Capital. In *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258).
- Bourdieu, P. (1989). Social Space And Symbolic Power. *Sociological Theory*, 7(1), 14–25.
- Bowles, S., & Gintis, H. (2002). Social Capital and Community Governance. *Economic Journal*, 112(483), 419–436.
- Boyer, K. K., & Mcdermott, C. (1999). Strategic Consensus in Operations Strategy. *Journal of Operations Management* 17, 17, 289–305.
- Brannen, M. Y., & Doz, Y. L. (2010). Corporate Languages and Strategic Agility Trapped in Your Jargon or Lost in Translation? *California Management Review*, 54(3), 77–97.
- Braunscheidel, M. J., & Suresh, N. C. (2009). The organizational Antecedents of a Firm's Supply Chain Agility for Risk Mitigation and Response. *Journal of Operations Management*, 27(2), 119–140.
- Brueller, N. N., Carmeli, A., & Drori, I. (2005). How Do Different Types of Mergers and Acquisitions Facilitate Strategic Agility? *National Interest*, 56(80), 3965.
- Brueller, N. N., Carmeli, A., & Drori, I. (2014). How Do Different Types of Mergers and Acquisitions Facilitate Strategic Agility? *California Management Review*,

- 56(3), 39–57.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C., & Alpkan, L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 513–538.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes*. Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339–365.
- Burt, R. S. (2000). The Network Structure of Social Capital. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 22). Elsevier Masson SAS.
- Byrne, B. M. (2010). Structural Equation Modeling with AMOS. In *Structural Equation Modeling With AMOS* (Second). Routledge.
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720–735.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation , firm innovation capability , and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515–524.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I., & Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources : complements or substitutes for innovative performance ? *Technovation*, 24, 29–39.
- Carpiano, R. M. (2006). Toward a neighborhood resource-based theory of social capital for health: Can Bourdieu and sociology help? *Social Science and Medicine*, 62(1), 165–175.
- Carradore, M. (2022a). Academic Research Output on Social Capital : A Bibliometric and Visualization Analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(13), 113–134.
- Carradore, M. (2022b). Academic research output on social capital: a bibliometric and visualization analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(13–14), 113–134.
- Carroll, M. C., & Stanfield, J. R. (2003). Social Capital, Karl Polanyi, and American Social and Institutional Economics. *Journal of Economic*, 37(2), 397–404.
- Carton, R. B., & Hofer, C. W. (2006). *Measuring Organizational Performance Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Edward Elgar Publishing.
- Castle, E. N. (1998). A Conceptual Framework for the Study of Rural Places. *American Journal of Agricultural Economics*, 80(3), 621–631.
- Çelik, M., Turunç, Ö., & Begenirbaş, M. (2011). Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü. *Cag University Journal of Social Sciences*, 8(1), 1–29.
- Chan, J. I. L., & Muthuveloo, R. (2022). Strategic Agility: Linking People and Organisational Performance of Private Higher Learning Institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Society*, 23(1), 342–358.
- Chan, Y. H. (2003). Biostatistics 101 : Data Presentation. *Singapore Medical Journal*, 44(6), 280–285.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994). Market Attractiveness , Capabilities , Venture And Strategies , Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 9, 331–349.
- Cherti, M. (2008). *Paradoxes of Social Capital*. Amsterdam University Press.
- Child, J. (1972). Organizational Structure , Environment And Performance : The Role Of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1–22.
- Chisholm, A. M., & Nielsen, K. (2009a). Social Capital and the Resource-Based View of the Firm. *International Studies of Management & Organization*, 39(2), 7–32.

- Chisholm, A. M., & Nielsen, K. (2009b). Social Capital and the Resource-Based View of the Firm. *International Studies of Management & Organization*, 29(2), 7–32.
- Christoforou, A. (2013). On the identity of social capital and the social capital of identity. *Cambridge Journal of Economics*, 37(4), 719–736.
- Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37–44.
- Chung, T.-T., Liang, T.-P., Peng, C. H., Chen, D.-N., & Sharma, P. (2019). AIS Transactions on Human-Computer Interaction Knowledge Creation and Organizational Performance: Moderating and Mediating Processes from an Organizational Agility Perspective Transactions on Human-Computer Interaction Knowledge Creation and Organization. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 11(2), 79–106.
- Clark, B. R. (1976). The Organizational Saga in Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 178–184.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2021a). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 767–784.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2021b). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 1–18.
- Clercq, D. De, Dimov, D., & Thongpapanl, N. (Tek). (2013). Organizational Social Capital, Formalization, and Internal Knowledge Sharing in Entrepreneurial Orientation Formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 505–537.
- Coff, R. W. (1999). When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power. *Organization Science*, 10(2), 119–133.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- Coleman, J. S. (1988a). Creation and Destruction of Social Capital: Implications for the Law. *Notre Dame Journal of Law, Ethics & Public Policy*, 3(3), 375–404.
- Coleman, J. S. (1988b). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- Collins, J. (2010) *İyiden Mükemmel Şirkete - Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolu* (L. Cinemre. (Çev.) Boyner Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2002).
- Collins, J. & Hansen, M. T. (2013). *Mükemmeli Seçmek*- (1. Baskı). (İ. Büyükdevrim Özçelik, Çev.). Boyner Yayınları.
- Collis, D. J. (1991). A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry. *Strategic Management Journal*, 12, 49–68.
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). The Dimensionality Of Organizational Performance And Its Implications For Strategic Management Research. *Research Methodology in Strategy and Management*, 2(5), 259–286.
- Cook, S. D. N., & Seely, J. (1999). Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*, 10(4), 381–400.
- Couto, E., Felı, J. A., & Caiado, J. (2002). Human Capital, Social Capital and Organizational Performance. *Management Decision*, 52(2), 350–364.
- Crook, T. R., Jr, D. J. K., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic Resources And Performance: A Meta Analysis. *Strategic Management Journal*, 29, 1141–1154.
- Cunha, M. P. e, Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2020). Human Resource Management Review Strategic Agility Through Improvisational

- Capabilities : Implications for a Paradox-Sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100695.
- Çelik, M. (2020). Giriş. M. Çelik (Ed.). *Örgütsel Sermaye, Kavram, Teori ve Ölçekler*. (1. Baskı). (s. III- IV). Detay Yayınları
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization Structure and Performance : A Critical Review1. *The Academy of Management Review*, 5(1), 49–64.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Dar, I. A., & Mishra, M. (2020). Dimensional Impact of Social Capital on Financial Performance of SMEs. *The Journal of Entrepreneurship*, 29(1), 38–52.
- Dasgupta, P. (2005). Economics of Social Capital. *The Economic Record*, 81(255), 2–21.
- Dasgupta, P., & Serageldin, I. (2000). Defining Social Capital: An Integrating View. In P. Dasgupta & I. Serageldin (Eds.), *SocialCapital A Multifaceted Perspectiv* (1st ed., pp. 1–440). The World Bank.
- Davenport, S., & Daellenbach, U. (2011). “Belonging” to a Virtual Research Centre: Exploring the Influence of Social Capital Formation Processes on Member Identification in a Virtual Organization. *British Journal of Management*, 22(1), 54–76.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1986). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing. *Journal of Marketing*, 52, 1–20.
- Dayioglu, M., Küskü, F., & Cetindamar, D. (2024). The Impact of Business Environmental Factors on Performance Through Strategic Agility and Business Model Innovation: An Analysis Based on Dynamic Capabilities Theory. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 3656–3670.
- De Silva, M. J., McKenzie, K., Harpham, T., & Huttly, S. R. A. (2005). Social capital and mental illness: A systematic review. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 59(8), 619–627
- Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach. *Journal of Marketing Management*, 10(8), 725–742.
- Denicolai, S., Ramusino, E. C., & Sotti, F. (2015). The impact of intangibles on firm growth. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(2), 219–236.
- Denning, S. (2020). *Agile Devri-* (1. Baskı). (N. Tümay, Çev.). Okyanus Yayınları
- DeSouza, G. (1992). Designing a Customer Retention Plan. *Journal of Business Strategy*, 13(2), 24–29.
- Dess, G. G., & ROBINSON, R. B. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures : The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, 5, 265–273.
- Devor, R., Graves, R., & Mills, J. J. (1997). Agile manufacturing research: Accomplishments and opportunities. *IIE Transactions (Institute of Industrial Engineers)*, 29(10), 813–823.
- Diefenbach, T. (2006). Intangible resources : a categorial system of knowledge and other intangible assets. *Journal of Intellectual Capita*, 7(3), 406–420.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Doan, H. Q., Masciarelli, F., Prencipe, A., & Vu, N. H. (2023). Social Capital and Firm Performance in Transition Economies. *Eurasian Business Review*, 13, 751–780.
- Dove, R. (1994). Tools for Analyzing and Constructing Agility. *Agility Forum*, 1–13.

- Dove, R., Hartman, S., & Benson, S. (1996). An Agile Enterprise Reference Model with a Case Study of Remmele Engineering. *Forum or from Paradigm Shift International*, December.
- Doz, Y. (2020). Fostering Strategic Agility: How Individual Executives and Human Resource Practices Contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia ' s Rollercoaster. *California Management Review*, 50(3), 95–118.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2011). Nokia and Strategic Agility. *California Management Review*, 53(4), 154–156. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Atrategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- Doz, Y. & Kosone, M. (2017). *Hızlı Strateji - Stratejik Çeviklik: Değişen Koşullara Uyum Becerisi*. (1. Baskı). (Ü. Şensoy, Çev.). İş Bankası Kültür Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2008).
- Durlauf, S. N., & Fafchamps, M. (2004). *Social Capital* (10485).
- Düzgün, A., & Ataman, G. (2020). Stratejik Liderlik , Sosyal Sermaye ve Performans Arasındaki İlişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 2161–2192.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Dyer, L., & Shafer, R. A. (1998). *From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness : Lessons from Research on Organizational Agility* (No. 6–2).
- Edelman, L. F., Bresnen, M., Newell, S., Scarbrough, H., & Swan, J. (2004). The Benefits and Pitfalls of Social Capital: Empirical Evidence from Two Organizations in the United Kingdom. *British Journal of Management*, 15(S1), 59–69.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Eren, E., Alpan, L., & Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Firma Performansına Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 201–224.
- Esen, M. F., & Timor, M. (2019). Çok Değişkenli Aykırı Değer Tespiti İçin Klasik Ve Dayanıklılı Mahalanobis Uzaklık Ölçütleri: Finansal Veri İle Bir Uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 25, 267–282.
- Falk, I., & Kilpatrick, S. (2000). What is Social Capital? A Study of Interaction in a Rural Community. *European Society for Rural Sociology*, 40(1), 87–110.
- Fandiño, A. M., Marques, C. M. V. A., Menezes, R. M. P. de, & Bentes, S. M. R. (2015). Organizational Social Capital Scale Based On Nahapiet and Ghosal Model: Development and Validation. *Review of Contemporary Business Research*, 4(2), 25–38.
- Farr, J. (2004). Social Capital: A Conceptual History. *Political Theory*, 32(1), 6–33.
- Ferlander, S. (2007). The importance of different forms of social capital for health. *Acta Sociologica*, 50(2), 115–128.
- Field, J. (2008). *Sosyal Sermaye*. (B. Bilgen ve B. Şen, Çev.). Bilgi Üniversitesi Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2003).
- Fine, B. (2010). *Theories of Social Capital*. Pluto Press.
- Fine, G. A., & Holyfield, L. (1996). Secrecy , Trust , and Dangerous Leisure : Generating Group Cohesion in Voluntary Organizations. *Social Psychology Quarterly*, 59(1), 22–38.

- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- Flora, L. (1998). Social Capital and Communities of Place. *Rural Sociology*, 63(4), 481–506.
- Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2003). A Social Capital Model of High Growth Ventures. *The Academy of Management Journal*, 46(3), 374–384.
- Folan, P., Browne, J., & Jagdev, H. (2007). Performance : Its meaning and content for today ' s business research. *Computers in Industry*, 58, 605–620.
- Foley, M. W., & Edwards, B. (1999). Is It Time to Disinvest in Social Capital ? *Journal of Public Policy*, 19(2), 141–173.
- Ford, J. D., & Schellenberg, D. A. (1982). Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance. *Academy of Management Review*, 7(1), 49–58.
- Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *The International Journal Of Management Science*, 36, 173–187.
- Fountain, J. E. (1998). Social capital: its relationship to innovation in science and technology. *Science and Public Policy*, 25(2), 103–115.
- Fourné, S. P. L., Jansen, J. J. P., & Mom, T. J. M. (2014a). Strategic agility in MNEs: Managing tensions to capture opportunities across emerging and established markets. *California Management Review*, 56(3), 13–38.
- Fourné, S. P. L., Jansen, J. J. P., & Mom, T. J. M. (2014b). Strategic agility in MNEs: Managing tensions to capture opportunities across emerging and established markets. *California Management Review*, 56(3), 13–38.
- Fourné, S. P. L., Jansen, J. J. P., & Mom, T. J. M. (2014c). Strategic Agility In Mnes: Managing Tensions To Capture Opportunities Across Emerging And Established Markets. *California Management Review*, 56(3), 13–38.
- Fu, Q. (2004). *Trust , Social Capital , and Organizational Effectiveness* (Issue May 2004). State University.
- Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society and development. *Third World Quarterly*, 22(1), 7–20.
- Fukuyama, Francis. (1995). Social Capital and the Global Economy. *Foreign Affairs*, 74(5), 89–103.
- Fukuyama, Francis. (1997). Social Capital. In *The Tanner Lectures On Human Values* (pp. 377–484).
- Fukuyama, Francis. (2002). Social Capital and Development: The Coming Agenda. *SAIS Review*, 22(1), 23–37.
- Fukuyama, Francis, & Khan, M. S. (2000). Social Capital and Civil Society. In *IMF Institute conference on Second Generation Reforms* (WP/00/74).
- Gabbay, S. M., & Leenders, R. (1999). CSC: The Structure of Advantage and Disadvantage. In *Corporate Social Capital and Liability*, 1–14.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410–423.
- Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital , tacit knowledge sharing , knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1105–1135.
- Gehani, R. R. (1995). Time-based Management of Technology Strategic Roles. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(2), 19–35.
- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A Study of Organizational

- Effectiveness. *American Sociological Review*, 22(5), 534–540.
- Gerald, E., Obianuju, A., & Chukwunonso, N. (2020). Strategic Agility and Performance of Small and Medium Enterprises in The Phase Of Covid-19 Pandemic. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(1), 41–50.
- Gerni, M. (2013). Sosyal Sermayenin Örgütsel Boyutu. (1. Baskı). Beta Yayınları
- Gerwin, D. (1993). Manufacturing Flexibility : A Strategic Perspective. *Management Science*, 39(4), 395–410.
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The Changing Basis Of Performance Measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63–80.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2000). To Transfer is to Transform: The Circulation of Safety knowledge. *Organization*, 7, 329–334.
- Ghorbani, H. (2019). Mahalanobis Distance and Its Application for Detecting Multivariate Outliers. *Ser. Math. Inform.*, 34(3), 583–595.
- Giachetti, R. E., Martinez, L. D., S!aenz, O. A., & Chen, C.-S. (2003). Analysis Of The Structural Measures Of Flexibility And Agility Using A Measurement Theoretical Framework. *International Journal of Production Economics*, 86, 47–62.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling The Structure Of Inertia : Resource Versus Routine Rigidity. *Academy Of Management Journal*, 48(5), 741–763.
- Ginn, J., Stone, Me., & Ekinci, Y. (2010). Customer Retention Management In The Recession. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 12, 115–127.
- Glaeser, E. L., Laibson, D., & Sacerdote, B. (2002). An Economic Approach To Social Capital. *The Economic Journal*, 112, 437–458.
- Goldman, S. L., & Nagel, R. N. (1993). Management , Technology and Agility : The Emergence Of a New Era In Manufacturing. *Int. J. Technology Management*, 8, 18–38.
- Gooderham, P. N. (2007). Enhancing knowledge transfer in multinational corporations: A dynamic capabilities driven model. *Knowledge Management Research and Practice*, 5(1), 34–43.
- Grant, R. M. (1987). Multinationality and Performance among British Manufacturing Companies. *Journal of International Business Studies*, 18(3), 79–89.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Grootaert, C. (1998). *Social Capital: The Missing Link?* (No. 3).
- Grootaert, C., & Van Bastelaer, T. (2001). *Understanding And Measuring Social Capital: A Synthesis Of Findings And Recommendations From The Social Capital Initiative* (Social Capital Working Paper Series).
- Gross, E. (1969). The Definition of Organizational Goals. *The Definition of Organizational Goals*, 20(3), 277–294.
- Guðmundsson, G., & Mikiewicz, P. (2012a). The Concept of Social Capital and Its Usage in Educational Studies. In *Studia Edukacyjne* (Vol. 22).
- Guðmundsson, G., & Mikiewicz, P. (2012b). The Concept Of Social Capital And Its Usage In Educational Studies. *Wydawnictwo Naukowe UAM*, 22, 55–79.
- Gupta, V. K., Huang, R., & Yayla, A. A. (2011). Social Capital , Collective Transformational Leadership , and Performance : A Resource- Based View of Self-Managed Teams. *Journal Of Managerial Issues*, 23(1), 31–45.
- Gürbüz, S., & Bayık, M. E. (2018). Aracılık Modellerinin Analizinde Yeni Yaklaşım:

- Baron ve Kenny'nin Yöntemi Hâlâ Geçerli mi? *Türk Psikoloji Dergisi*, 37(88), 1–14.
- Gurkov, I., Goldberg, A., & Saidov, Z. (2017). Strategic agility and persistence: HEM's entry into the Russian market of expendable materials for clinical laboratories. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 12–19.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (4. Baskı). Seçkin Yayınları
- Ha, M.-T. (2021). Social Capital and Firm Operational Performance: The Mediating Roles of Knowledge Sharing. *Cogent Business and Management*, 8(1), 1–17.
- Haanes, K., & Fjeldstad, Ø. (2000). Linking Intangible Resources and Competition. *European Management Journal*, 18(1), 52–62.
- Hador, B. Ben. (2017). Three levels of organizational social capital and their connection to performance. *Journal of Management Development*, 36(3), 348–360.
- Hagedoorn, J., & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, 32(8), 1365–1379.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010) *Multivariate Data Analysis*. 7. Baskı, Pearson, New York.
- Hanifan, L. J. (1916). The Rural School Community Center. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67, 130–138.
- Hansen, G. S. (1989). Determinants of Firm Performance : The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, 10(5), 399–411.
- Hardin, R. (1992). The Street-Level Epistemology of Trust. *Analyse & Kritik*, 14, 152–176.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821–830.
- Hasan, I., Hoi, C. S., Wu, Q., & Zhang, H. (2020). Is social capital associated with corporate innovation ? Evidence from publicly listed firms in the U . S. *Journal of Corporate Finance*, 62(January 2019), 1–27.
- Hasle, P., Kristensen, T. S., Møller, N., & Olesen, K. G. (2007). Organisational social capital and the relations with quality of work and health – a new issue for research. *International Congress on Social Capital and Networks of Trust, October*, 1–18.
- Hazen, B. T., Bradley, R. V, Bell, J. E., In, J., & Byrd, T. A. (2017). Enterprise Architecture: A Competence-based Approach to Achieving Agility and Firm Performance. *International Journal of Production Economics*, 193, 566–577.
- Hazleton, V., & Kennan, W. (2000). Social capital: Reconceptualizing the Bottom Line. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 81–86.
- Helfat, C. E., Teece, D. J., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., & Inter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities*. Blackwell.
- Helliwell, J. F. (2001). Social Capital, the Economy and Well-Being. *The Review of Economic Performance and Social Progress*, 43–60.
- Helliwell, J. F., & Putnam, R. D. (1995). Economic Growth and Social Capital in Italy Economic growth and social capital in Italy. *Eastern Economic Journal*, 21, 295–307.
- Herbane, B. (2018). Rethinking Organizational Resilience and Strategic Renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 476–495.
- Hitt, M. A., Birmen, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms : A Resource-Based Perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1),

- 13–28.
- Ho, L. (2008). What affects organizational performance? *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234–1254.
- Hongyun, T., Adomako, K. W., Appiah-twum, F., & Akolgo, I. G. (2019). Effect of Social Capital on Firm Performance : The Role of Entrepreneurial Orientation and Dynamic Capability. *International Review of Management and Marketing*, 9(4), 63–73.
- Hooghe, M., & Stolle, D. (2003). Generating Social Capital. In *Generating Social Capital*.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438.
- Inkpen, A. D., & Tsang, E. W. K. (2005). Social Capital, Networks, And Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146–165.
- Inman, R. A., Sale, R. S., Green, K. W., & Whitten, D. (2011). Agile Manufacturing: Relation to JIT, Operational Performance and Firm Performance. *Journal of Operations Management*, 29(4), 343–355.
- Işık, M. (2020). KOBİ’lerde Sosyal Sermayenin Stratejik Çevikliğe Etkisi. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(1), 187–200.
- Issor, Z. (2017). La Performance De L ’ Entreprise : Un Concept Complexe Aux Multiples Dimensions. *Revue Française de Comptabilité*, 2, 93–103.
- Ivory, S. B., & Brooks, S. B. (2018). Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 347–361.
- İslamoğlu, H. & Alnıaçık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde araştırma Yöntemleri*. (5. Baskı). Beta Yayınları
- Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance : an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 336–349.
- Jones, K. (1996). Trust as an Affective Attitude. *Ethics*, 107, 4–25.
- Julien, C. (2014). Bourdieu, Social Capital and Online Interaction. *Sociology*, 49(2), 1–18.
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The Role of Strategic Agility in Acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596–616.
- Kaberia, S. K., Muathe, S. M. ., & Bula, H. (2022). Social Capital , Firm Performance , Operating Business Environment. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 24(4), 47–80.
- Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive Capacity and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276–283.
- Kanini, K. S., & Muathe, S. M. A. (2019). Nexus between Social Capital and Firm Performance : A Critical Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Business and Management*, 14(8), 70–82.
- Kay, F. M., & Hagan, J. (2003). Building Trust : Social Capital , Distributive Justice , and Loyalty to the Firm. *Law and Social Inquiry*, 28, 483–519.
- Ketchen, D. J., Ireland, R. D., & Snow, C. C. (2007). Strategic Entrepreneurship Collaborative Innovation and Wealth Creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3–4), 371–385.
- Khaled, H. E., & Abu-Tabl, R. Z. (2022). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance ; Investigating the Role of Strategic Agility and Knowledge

- Management Processes in Egyptian Universities. *Scientific Journal for Economic & Commerce*, 53(1), 349–392.
- Khan, S. H., Majid, A., & Yasir, M. (2020). Strategic Renewal of SMEs: The Impact of Social Capital, Strategic Agility and Absorptive Capacity. *Management Decision*, 58(8), 1877–1894.
- Khan, S. H., Majid, A., Yasir, M., Javed, A., & Shah, H. A. (2020). The Role of Social Capital in Augmenting Strategic Renewal of SMEs: Does Entrepreneurial Orientation and Organizational Flexibility Really Matter? *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2), 227–245.
- Knowles, S. (2005). *The future of social capital in development economics research* (WIDER Jubilee Conference, Issue May).
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What Firms Do? and Coordination, Identity, Learning. *Organization Science*, 7(5), 502–518.
- Koka, B. R., & Prescott, J. E. (2002). Strategic Alliances As Social Capital: A Multidimensional View. *Strategic Management Journal*, 23, 795–816.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349–372.
- Kula, S., & Sahin, I. (2016). Organizational Social Capital and Performance of Drug Law Enforcement Departments. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 22(1), 153–170.
- Kumar, A., & Motwani, J. (1995). A methodology for assessing time-based competitive advantage of manufacturing firms. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(2), 36–53.
- Landry, R., Amara, N., & Lamari, M. (2002). Does social capital determine innovation? To what extent? *Technological Forecasting & Social Change*, 69, 681–701.
- Langfred, C. W. (2004). Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust And Individual Autonomy In Self-Managing Teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385–399.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open For Innovation: The Role Of Openness In Explaining Innovation Performance Among U . K . Manufacturing Firms. *Strategic Management Journal*, 150, 131–150.
- Leana, C. R., & Pil, F. K. (2006). Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public Schools. *Organization Science*, 17(3), 353–366.
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538–555.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41, 23–35.
- Lee, J., Arnason, A., Nightingale, A., & Shucksmith, M. (2005). Networking: Social Capital and Identities in European Rural Development. *Sociologia Ruralis*, 45(4), 269–283.
- Lee, J. Y., Swink, M., & Pandejpong, T. (2011). The Roles of Worker Expertise, Information Sharing Quality, and Psychological Safety in Manufacturing Process Innovation: An Intellectual Capital Perspective. *Production and Operations Management Society*, 20(4), 556–570.
- Lee, R. (2009). Social Capital and Business and Management: Setting a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 247–273.
- Lee, S. J., Jahng, K. E., & Kim, K. (2020). Light and shade of multicultural education in South Korea Analysis through Bourdieu's concept of capital. *Journal for Multicultural Education*, 14(2), 149–161.

- Lehtonen, M. (2004). The Environmental-Social Interface Of Sustainable Development: Capabilities, Social Capital, Institutions. *Ecological Economics*, 49(2), 199–214.
- Lenz, R. L. (1981). Determinants of Organizational Performance : An Interdisciplinary Review. *Strategic Management Journal*, 2(2), 131–154.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13, 111–125.
- Lev, B., Radhakrishnan, S., & Zhang, W. (2009). Organization Capital. *Abacus*, 45(3), 275–298.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58–77.
- li, X., Chung, C., Goldsby, T. J., & Holsapple, C. W. (2008). A unified model of supply chain agility: The work-design perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 19(3), 408–435.
- Liao, J., & Welsch, H. (2005). Roles of social capital in venture creation: Key dimensions and research implications. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 345–362.
- Lin, N. (2000). Inequality in Social Capital. *Contemporary Sociology*, 29(6), 785–795.
- Lin, N. (2001a). Building a Network Theory of Social Capital. In N. Lin, K. Cook, & R. S. Burt (Eds.), *Social Capital ,Theory And Research* (pp. 1–346). Aldine De Gruyter.
- Lin, N. (2001b). *Social Capital A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge University Press.
- Lindstrand, A., Melén, S., & Nordman, E. R. (2011). Turning social capital into business: A study of the internationalization of biotech SMEs. *International Business Review*, 20(2), 194–212.
- Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. N. E. (2017). Social Capital, Trust, and Firm Performance : The Value of Corporate Social Responsibility During the Financial Crisis Source. *The Journal of Finance*, 72(4), 1785–1823.
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., & Lu, Y. (2016). The Effects of Social Capital on Firm Substantive and Symbolic Performance: In the Context of E-business. *Journal of Global Information Management*, 24(1), 61–85.
- Lonial, S. C., & Carter, R. E. (2015). Medium and Small Firm Performance : A Resource-Based Perspective. *Journal Of Small Business Management*, 53(1), 94–113.
- Loury, G. C. (1976). *A Dynamic Theory of Racial Income Differences* (No. 225; Center for Mathematical Studies in Economics and Management Science,). Northwestern University.
- Loury, G. C. (2000). *Social Exclusion and Ethnic Groups: The Challenge to Economics* (Annual World Bank Conference on Development Economics 1999).
- Low, J. (2000). The value creation index. *Journal of Intellectual Capital*, 1(3), 252–262.
- Lukitasar, D. D., Kaluge, L., Bernarto, I., & Sudibjo, N. (2024). The Effect of Strategic HRM Practices and Talent Management on Sustainable Competitive Advantage in the Collaborative Education Units Schools in Indonesia : With Mediation of Strategic Agility and Organizational Commitment. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22, 1073–1090.
- Lundstrøm, S. L., Edwards, K., Knudsen, T. B., Larsen, P. V., Reventlow, S., & Søndergaard, J. (2014). Relational Coordination and Organisational Social Capital

- Association with Characteristics of General Practice. *International Journal of Family Medicine*, 1–7.
- Lungu, M. F. (2018). Achieving Strategic Agility Through Business Model Innovation. The Case of Telecom Industry. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1), 557–567.
- Lungu, M. F. (2020). The Influence of Strategic Agility on Firm Performance. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 102–110.
- Lyu, T., & Ji, X. (2020). A Meta-Analysis on the Impact of Social Capital on Firm Performance in China ' s Transition Economy. *Sustainability*, 12(7), 1–19.
- Madsen, E. L. (2010). A dynamic capability framework: Generic types of dynamic capabilities and their relationship to entrepreneurship. In *Strategic Reconfigurations: Building Dynamic Capabilities in Rapid-Innovation-Based Industries* (Issue 1997, pp. 223–243).
- Mahajan, A., & Benson, P. (2013). Organisational Justice Climate, Social Capital and Firm Performance. *Journal of Management Development*, 32(7), 721–736.
- Mahalanobis, P. . (1936). On The Generalized Distance In Statistics. *The Indian Journal of Statistics*, 2, 49–55.
- Mahmood, K. (2015). Social Capital: From Concept To Theory. *Pakistan Journal of Science*, 67(1), 114–119.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The Resource-based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(April 1991), 363–380.
- Majid, A., Yasir, M., Yousaf, Z., & Qudratallah, H. (2019). Role of Network Capability, Structural Flexibility and Management Commitment in Defining Strategic Performance in Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3077–3096.
- Malone, T. W., Crowston, K., Lee, J., Pentland, B., & Dellarocas, C. (1999). Tools for Inventing Organizations: Toward a Handbook of Organizational Processes. *Management Science*, 44(3), 425–443.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Maria, C. (2016). Organizational Performance – A Concept That Self-Seeks To Find Itself. *Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series*, 4, 179–183.
- Marr, B. (2006) *Strategic Performance Management*, Elsevier
- Maurer, I., & Ebers, M. (2006). Dynamics of Social Capital and Their Performance Implications: Lessons from Biotechnology Start-ups. *Administrative Science Quarterly*, 51, 262–292.
- Menike, L. M. (2020). Effect of Social Capital on Firm Performance: An Empirical Study of Small Enterprises in Sri Lanka. *Journal of Social Science Research*, 16(January), 108–125.
- Mert, G. (2016). Bilgi Paylaşımı Ortamında Sosyal Sermayenin Firma Performansına Etkisi. In *Yönetim Bilimleri Sempozyumu*.
- Mezger, F. (2014). Toward A Capability-Based Conceptualization Of Business Model Innovation: Insights From An Explorative Study. *R and D Management*, 44(5), 429–449.
- Milana, E., & Maldaon, I. (2015). Social Capital : A Comprehensive Overview at Organizational Context. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 23(2), 133–141.

- Miller, D. (1996). A Preliminary Typology of Organizational Learning : Synthesizing the Literature. *Journal of Management*, 22(3), 485–505.
- Molina-Morales, F. X., & Martinez-Fernandez, M. T. (2010). The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. *Strategic Management Journal*, 30, 1013–1023.
- Molodchik, M. A., Jardon, C., & Barajas, A. (2015). *The Firm Size Effect On Performance Due To Intangible Resources* (WP BRP 35/Man/2015; Management).
- Moran, P. (2005). Structural vs . Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance. *Strategic Management Journal*, 1151, 1129–1151.
- Morris, S. S., Woodworth, W. P., & Hiatt, S. R. (2006). The Value Of Networks In Enterprise Development: Case Studies In Eastern Europe And Southeast Asia. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(04), 345–356.
- Morrow, V. (2001). Young people's explanations and experiences of social exclusion: retrieving Bourdieu's concept of social capital. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 21, 37–63.
- Morton, J., Stacey, P., & Mohn, M. (2018). Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive IT Leaders. *California Management Review*, 61(1), 1–20.
- Murphy, J. T. (2002). Networks , Trust , and Innovation in Tanzania ' s Manufacturing Sector. *World Development*, 30(4), 591–619.
- Murray, C. (2005). *Social Capital and Cooperation in Central and Eastern Europe A Theoretical Perspective* (No. 9).
- Nahapiet, J. (2007). The Role Of Social Capital In Inter- Organizational Relationships. In *Oxford Handbooks* (pp. 580–606).
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital , Intellectual Advantage and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Narayan, D., & Cassidy, M. F. (2001). A Dimensional Approach To Measuring Social Capital: Development And Validation of a Social Capital Inventory. *Current Sociology*, 49(2), 59–102.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205–228.
- Neely, A. (2004). Business Performance Measurement. In A. Neely (Ed.), *Business Performance Measurement*. Cambridge University Press.
- Nejatian, M., Zarei, M. H., Rajabzadeh, A., Azar, A., & Khadivar, A. (2019). Paving the path toward strategic agility: A methodological perspective and an empirical investigation. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(4), 538–562.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm : An Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146.
- Nguyen, H. T. T., & Ha, T. M. (2020). Social capital and firm performance: A study on manufacturing and services firms in Vietnam. *Management Science Letters*, 10(11), 2571–2582.
- Nguyen, P. K., & Ha, M. (2021). Social Capital , Knowledge Sharing and Financial Performance. *International Journal of Innovation*, 14(1), 984–997.
- Nordstrom, O. A., & Steier, L. (2015). Social capital : a review of its dimensions and promise for future family enterprise research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(6), 801–813.
- Nurjaman, R., Rahayu, A., & Wibowo, L. A. (2021). The Role Of Strategic Agility Towards The Firm Performance Of Logistics Service Providers In Indonesia. *Management Science Letters*, 11, 965–974.

- O'Donnell, F. J., & Duffy, A. H. B. (2006). Modelling design development performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1198–1221.
- Ofoegbu, O. E., & Akanbi, P. A. (2012). The Influence Of Strategic Agility On The Perceived Performance Of Manufacturing Firms In Nigeria. *International Business & Economics Research Journal*, 11(2), 153–160.
- Ogunleye, P. O., Adeyemo, S. A., Adesola, M. A., & Yahaya, Y. (2021). Strategic Agility and Small and Medium Enterprises ' Performance : Evidence From Osun State , Nigeria. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 11(1), 26–36.
- Oh, H., Chung, M. H. O., & Labianca, G. (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal*, 47(6), 860–875.
- Ojha, D. (2008). *Impact Of Strategic Agility On Competitive Capabilities And Financial Performance*. Graduate School of Clemson University.
- Oliveria, J. F. De. (2013). The Influence of The Social Capital on Business Performance : An Analysis in the Context of Horizontal Business Networks. *Ram, Rev. Adm. Mackenzie*, 14(3), 209–235.
- Osakwe, C. N., & Anaza, N. A. (2017). Understanding marketing resources and size in agro-based enterprises. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(2), 230–244.
- Ostrom, E. (2009). What is social capital? Reaching Out, Reaching In. In V. O. Bartkus & J. H. Davis (Eds.), *Social Capital Reaching Out, Reaching In* (pp. 17–66). Edward Elgar Publishing.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise Agility and The Enabling Role of Information Technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120–131.
- Öğüt, A. & Erbil, C. (2009). *Sosyal Sermaye Yönetimi*. (2. Baskı). Çizgi Yayınları.
- Öztürk, D. (2020). Örgütsel Performans. In *Örgütsel Yaklaşımlar* (pp. 240–256).
- Page, M., Pitt, L., Berthon, P., & Money, A. (1996). Analysing customer defections and their effects on corporate performance : The case of Indco. *Journal of Marketing Management*, 12, 617–627.
- Paldam, M. (2000). Social capital: One or many? Definition and measurement. *Journal of Economic Surveys*, 14(4), 629–654.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 63–85.
- Pastoriza, D., Ariño, M. A., & Ricart, J. E. (2008a). Ethical Managerial Behaviour as an Antecedent of Organizational Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 78, 329–341.
- Pastoriza, D., Ariño, M., & Ricart, J. E. (2008b). Drivers of organizational social capital in the Firm. An empirical exploration. *Academy of Management 2008 Annual Meeting: The Questions We Ask, AOM 2008*, 1.
- Penrose, E. (1956). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pérez-luño, A., Medina, C. C., Lavado, A. C., & Rodríguez, G. C. (2011). How Social Capital and Knowledge Affect Innovation. *Journal of Business Research*, 64(12), 1369–1376.
- Pett, T. L., & Wolff, J. A. (2007). Sme Performance: a Case for Internal Consistency. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 1–16.
- Pitt, M., & Tucker, M. (2008). Performans ölçümü, şirketlerin son zamanlarda çok

- önem verdiği bir alandır. *Property Management*, 26(4), 241–254.
- Poder, T. G. (2011). What is Really Social Capital ? A Critical Review. *The American Sociologist*, 42, 341–367.
- Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.
- Portes, A. (2000). The Two Meanings of Social Capital. *Sociological Forum*, 15(1), 1–12.
- Portes, A., & Sensenbrenner, J. (1993). Embeddedness and Immigration : Notes on the Social Determinants of Economic Action. *American Journal of Sociology*, 98(6), 1320–1350.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–145.
- Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus , innovation capacity , and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499–515.
- Preikschas, M. W., Cabanelas, P., Rüdiger, K., & Lampón, J. F. (2017). Value co-creation, dynamic capabilities and customer retention in industrial markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32(3), 409–420.
- Price, L. (1972). The Study of Organizational Effectiveness. *The Sociological Quarterly*, 13, 3–15.
- Prusak, L., & Cohen, D. (2005). How to Invest in Social Capital. *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work - Civic Traditions In Modern Italy*. Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 61, 65–78.
- Putnam, R. (1993). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, 4(13), 35–42.
- Putnam, Robert. (2001). Social Capital: Measurement and Consequences. *Canadian Journal of Policy Esearch*, 2, 41–51.
- Quibria, M. G. (2003). *The Puzzle of Social Capital* (No. 40; ERD Working Paper Series).
- Rababah, A., Javed, S., & Malik, A. (2022). Is Social Capital a Key Factor to enhance Firm's Performance via Manager's Intangible Capabilities? *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 11(2), 1–15.
- Rahmawati, F., Rofiq, A., & Wijayanti, R. (2021). Community Social Capital and Firm Performance. *Journal of International Conference Proceedings*, 4(1), 219–229.
- Ranaweera, C., & Neely, A. (2006). Some moderating effects on the service quality-customer retention link. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 230–248.
- Rangone, A. (1999). A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. *Small Business Economics*, 12, 233–248.
- Rastogi, P. N. (2003). The nature and role of IC Rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth. *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 227–248.
- Reed, J. H. (2020). Strategic Agility and the Effects of Firm Age and Environmental Turbulence. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 129–149.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of*

- Management*, 35(3), 718–804.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous morphing- Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263–1280.
- Rizki, L. T., Lisdiono, P., & Said, J. (2023). Entrepreneurial Leadership Capability On Sustained Competitive Advantage With Strategic Agility Mediation Factor. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 604–618.
- Robbins, B. G. (2016). What is Trust? A Multidisciplinary Review , Critique , and Synthesis. *Sociology Compass*, 10, 972–986.
- Robison, L. J., Allan Schmid, A., & Siles, M. E. (2002). Is social capital really capital? *Review of Social Economy*, 60(1), 1–21.
- Rofiaty, R., Chong, D., Nusron, A., Yulianti, N. A., & Sunaryo, S. (2022). Entrepreneurship Orientation and Performance of Green Economy SMEs during COVID-19 Pandemic : The Mediating of Strategic Agility. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 25(1), 48–60.
- Rogo, S., & Baranovi, B. (2016). Social Capital and Educational Achievements : Coleman vs . Bourdieu. *CEPS Journal*, 6(2), 81–100.
- Rolstadås, A. (1998). Enterprise performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(9), 989–999.
- Roth, A. V. (1996). Achieving Strategic Agility Through Economies of Knowledge. *Planning Review*, 24(2), 30–36.
- Rowley, T. I. M., Behrens, D., & Krackhardt, D. (2000). Redundant Governance Structures: An Analysis Of Structural And Relational Embeddedness In The Steel And Semiconductor Industries. *Strategic Management Journal*, 21, 369–386.
- Rubera, G., & Kirca, A. H. (2012). Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes : A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Marketing Volume*, 76, 130–147.
- Rubin, P. H. (1973). The Expansion of Firms. *Journal of Political Economy*, 81(4), 936–949.
- Rumelt, R. (2011). Good Strategy/Bad Strategy. In *McKinsey Quarterly*. Crown Business.
- Runyan, R. C., Huddleston, P., & Swinney, J. (2006). Entrepreneurial orientation and social capital as small firm strategies : A study of gender differences from a resource-based view. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 2, 455–477.
- Salajegheh, S., & Pirmoradi, N. (2013). Social Capital of the Organization. *International Journal of Engineering Research*, 7(12), 40–52. www.ijerd.com
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing The Role Of Information Technology In Contemporary Firm. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263.
- Sampath, Gaayathri. (2012). *Exploring the Significance of Strategic Agility in Building Sustainable Retail Banks* (Working Paper No . ST-16-01).
- Sampath, Gayathri, & Krishnamoorthy, B. (2017a). Is strategic agility the new holy grail? Exploring the strategic agility construct. *International Journal of Business Excellence*, 13(2), 160–180.
- Sampath, Gayathri, & Krishnamoorthy, B. (2017b). Is Strategic Agility The New Holy Grail? Exploring The Strategic Agility Construct. *International Journal of Business Excellence*, 13(2), 160–180.
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., & Iturralde, T. (2014). The Role of Internal Social Capital In Organisational Innovation. An Empirical Study Of Family Firms.

- European Management Journal*, 32(6), 950–962.
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., Iturralde, T., Sharon, M., & Aparicio, G. (2020). The Potential of Internal Social Capital in Organizations: An Assessment Of Past Research And Suggestions For The Future. *Journal of Small Business Management*, 58(1), 32–72.
- Sani, H., Mohd-khan, S. J. B., Saifoul, M., & Noor, Z. B. (2019). Do Social Capital and Small and Medium Enterprise Factors Influence the Performance of Small Businesses ? Empirical Evidence from Emerging Economy. *Academic Journal of Economic Studies*, 5(4), 78–87.
- Seashore, S. E., & Yuchtman, E. (1967). Factorial analysis of organizational performance. *Administrative Quarterly Science*, 12(3), 377–395.
- Seliverstova, N. S., Iakovleva, E. L., & Grigoryeva, O. V. (2018). Dimensions Of Social Capital. *Actual Problems of Economics and Law*, 12(3), 553–568.
- Selvam, M., Gayathri, J., Vasanth, V., Lingaraja, K., & Marxiaoli, S. (2016). Determinants of Firm Performance : A Subjective Model. *International Journal of Social Science Studies*, 4(7), 90–100.
- Senge, P.M. (2011). *Beşinci Disiplin - Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması*. (A. İlideniz, A. Doğukan & B. Pala, Çev.). Yapı Kredi Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 1993).
- Serageldin, I. (1996). Sustainability as Opportunity and the Problem of Social Capital Few concepts have. *The Brown Journal of World Affairs*, 3(2), 187–203.
- Seyadi, A. E., & Elali, W. (2021). The Impact of Strategic Agility on the SMEs Competitive Capabilities in the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(3), 31–53.
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2020). Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. *Journal of International Management*, January, 100737.
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2021). Strategic Agility in International Business: A conceptual Framework for “Agile” Multinationals. *Journal of International Management*, 27(1), 1–10.
- Shao, A. T. (2002). *Marketing Research: An Aid to Decision Making*, Cincinnati, Ohio: South-Western/Thomson Learning.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility : Concepts , Frameworks , and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460.
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D., & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181–196. .
- Shobha, R., & Vedava, P. (2024). Organizational Social Capital and Its Effect on Performance : A Theoretical Framework Based on Literature Review. *The IUP Journal of Management Research*, 23(1), 34–48.
- Siisiäinen, M. (2000). *Two Concepts of Social Capital : Bourdieu vs . Putnam*.
- Simon, H. A. (1964). On the Concept of Organizational Goal. *Administrative Science Quarterly*, 9(1), 1–22.
- Singh, S., Darwish, T. K., & Potocnik, K. (2016). Measuring Organizational Performance : A Case for Subjective Measures. *British Journal of Management*, 27, 214–224.
- Singh, J. V., House, R. J., & Tucker, D. J. (1986). Organizational Change and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 587–611.
- Sinkula, J. M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning.

- Journal of Marketing*, 58(1), 35–45.
- Skidmore, D. (2001). Global Society Civil Society, Social Capital and Economic Development. *Global Society*, 15(1), 53–72.
- Sobanke, V., Adegbite, S., Ilori, M., & Egbetokun, A. (2014). Determinants of Technological Capability of Firms in a Developing Country. *Procedia Engineering*, 69, 991–1000.
- Sönmez, V. & Alacapınar, F. G. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (5. Baskı). Anı Yayınları
- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014). Journal of Business Venturing Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 152–173.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 546–558.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *The Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463.
- Suradi, Mahrinasari, M. S., & Hasnawati, S. (2020). The Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship of Supply Chain Management Activities and Firm Performance of the Textile Industry of Indonesia. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(3), 649–656.
- Swink, M. (2006). Building Collaborative Innovation Capability. *Research-Technology Management*, 49(2), 37–47.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). Perason.
- Tabe Khoshnood, N., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220.
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights From a Mediation Model. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 35(2), 463–486.
- Tantardini, M., & Kroll, A. (2016). The Role of Organizational Social Capital in Performance Management. *Public Performance and Management Review*, 39(1), 83–99.
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93–106.
- Taşdemir, D. Ç., Bahar, A. D., & Çayırtaş, F. (2017). A Study on Social Capital Concept, Development and Importance. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 4(1), 52–56.
- Teece, D. J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets. *California Management Review*, 40(3), 55–79.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal Of Management Studies*, 49(8), 1395–1401.
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management and Organization*, 24(3), 359–368.
- Teece, D. J. (2019). A Capability Theory of the Firm: an Economics and (Strategic)

- Management Perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1–43.
- Teece, D. J., Peteratd, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(1), 509–533.
- Tehseen, S., & Sajilan, S. (2016). Network competence based on resource-based view and resource dependence theory. *International Journal of Trade and Global Markets*, 9(1), 60–82.
- Tende, F. B., & Ekanem, I. S. (2018). Strategic Agility : An Intervention Prescription to Strategic Agility: An Intervention Prescription to Competitive Advantage of Small Businesses in Nigeria. *European Academiz Reseach*, 6(4), 1401–1423.
- Tenggono, E., Soedjipto, B. W., & Sudhartio, L. (2024). The Effect Of Institutional Pressures And Dynamic Managerial Capability On Strategic Renewal: The Case Of Strategic Agility And Digital Readiness As Mediators In Healthcare Industry. *Asian Journal of Business Research*, 14(1), 120–141.
- Teoh, A. P., Lee, K. Y., & Muthuveloo, R. (2017). The Impact of Enterprise Risk Management , Strategic Agility and Quality of Internal Audit Function on Firm Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 222–229.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1–20.
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). It Competency And Firm Performance : Is Organizational Learning A Missing Link ? *Strategic Management Journal*, 24, 745–761.
- Topsakal, Y. (2018). Konaklama İşletmelerinde Sosyal Sermayenin Örgütsel Performansa Etkisinde Rekabet Stratejilerinin Aracı Rolü. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17, 334–349.
- Tsai, W. (2000). Social Capital , Strategic Relatedness And The Formation Of Intraorganizational Linkages. *Strategic Management Journal*, 21, 925–939.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Management Journal*, 41(4), 464–476.
- Tsilionis, K., & Wautelet, Y. (2022). A model-driven framework to support strategic agility : Value-added perspective. *Information and Software Technology*, 141, 1–17.
- Tuominen, M., Rajala, A., & Mo, K. (2004). How does adaptability drive firm innovativeness ? *Journal of Business Research*, 57, 495–506.
- Tvorik, S. J., & McGivern, M. H. (1997). Determinants of Organizational Performance. *Management Decision*, 35(6), 417–435.
- Tzanakis, B. M. (2013). Social Capital in Bourdieu 's, Coleman's and Putnam's Theory: Empirical Evidence and Emergent Measurement Issues. *Educate*, 13(2), 2–23.
- Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu, E., & Öztosun, E. (2019a). Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93–106.
- Ulrich, D., & Yeung, A. (2019). Agility: The New Response to Dynamic Change. *Strategic HR Review*, 18(4), 161–167.
- Uphoff, N. (2000). Understanding social capital: learning from the analysis and experience of participation. In P. Dasgupta & I. Serageldin (Eds.), *Social Capital A Multifaceted Perspective* (pp. 215–249). World Bank.
- Uslaner, E. M., & Brown, M. (2005). Inequality, Trust and Civic Engagement. *American Politics Research*, 33(6), 868–894.
- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic

- Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674–698.
- Van Oorschot, W., Arts, W., & Gelissen, J. (2006). Social capital in Europe: Measurement and social and regional distribution of a multifaceted phenomenon. *Acta Sociologica*, 49(2), 149–167.
- Vázquez-Bustelo, D., Avella, L., & Fernández, E. (2007). Agility Drivers, Enablers and Outcomes: Empirical Test of an Integrated Agile Manufacturing Model. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(12), 1303–1332.
- Vecchiato, R. (2015). Creating Value Through Foresight: First Mover Advantages and Strategic Agility. *Technological Forecasting & Social Change*, 101, 25–36.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Verma, V., Bharadwaj, S. S., & Nanda, M. (2017). Comparing Agility and Absorptive Capacity for Superior Firm Performance in Dynamic Environment. *International Journal of Business Environment*, 9(1), 1–17.
- Vickery, S. K., Droge, C., Setia, P., & Sambamurthy, V. (2010). Supply Chain Information Technologies and Organisational Initiatives: Complementary Versus Independent Effects on Agility and Firm Performance. *International Journal of Production Research*, 48(3), 7025–7042.
- Vivona, R., Demircioglu, A. M., & Audretsch, D. B. (2023). The Costs of Collaborative Innovation. *The Journal of Technology Transfer*, 48(3), 873–899.
- Vokurka, R. J., & Fliedner, G. (1998). The Journey Toward Agility. *Industrial Management and Data Systems*, 98(4), 165–171.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2008). Competitive Density and the Customer Acquisition – Retention. *Journal of Marketing*, 72, 3–18.
- Wade, M., & Hulland, J. (2004). Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research. *MIS Quarterly*, 28(1), 107–142.
- Wall, E., Errazzi, G. F., & Schryer, F. (1998). Getting the Goods on Social Capital. *Rural Sociology*, 63(2), 300–322.
- Walter, A. T. (2020). Organizational Agility: ill-Defined And Somewhat Confusing? A Systematic Literature Review and Conceptualization. In *Management Review Quarterly* (Vol. 71, Issue 2). Springer International Publishing.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014a). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5–12.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014b). Strategic Agility: A State Of The Art Introduction To The Special Section On Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 5–12.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Westlund, H. (2006). *Social Capital in the Knowledge Economy*. Springer.
- Wholey, J. S. (1996). Formative and Summative Evaluation: Related Issues in Performance Measurement. *Evaluation Practice*, 17(2), 145–149.
- Wijk, R. Van, Jansen, J. J. P., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal Of Management Studies*, 45(4), 830–853.
- Winby, S., & Worley, C. G. (2014). Management Processes for Agility, speed, and

- Innovation. *Organizational Dynamics*, 43(3), 225–234.
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 24, 991–995.
- Wojciechowska, M. D. (2022). Social capital in the theory and research of LIS professionals in the light of the literature on the subject . Review of current knowledge. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 71(8), 709–731.
- Woodhouse, A. (2006). Social capital and economic development in regional Australia: A case study. *Journal of Rural Studies*, 22(1), 83–94.
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy. *The World Bank Research Observer*, 15(2), 225–249.
- Woolcock, Michael. (1998). Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*, 27(2), 151–208.
- Woolcock, Michael. (2001). The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), 65–88.
- Woolcock, Michael, & Narayan, D. (2000). Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy What Is Social Capital? *The World Bank Research Observer*, 15(2), 225–249.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721.
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial Team And Strategic Agility: A Conceptual Framework And Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1–18.
- Yamagishi, T., & Yamagishi, M. (1994). Trust and Commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion*, 18(2), 129–166.
- Yaşar Uğurlu, Ö., Çolakoğlu, E., & Öztosun, E. (2019). Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93–106.
- Yeşil, S., & Doğan, I. F. (2019). Exploring the Relationship Between social Capital , Innovation Capability and Innovation. *Innovation*, 21(4), 506–532.
- Yildiz, T., & Aykanat, Z. (2021). The Mediating Role of Organizational Innovation on the Impact of Strategic Agility on Firm Performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 765–786.
- Yu, C., & Junshu, D. (2013). A Literature Review of the Effects of Social Capital -- From the Personal Network Perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 4(12), 251–259.
- Yusuf, Y. Y., & Adeleye, E. O. (2002). A Comparative Study of Lean and Agile Manufacturing With a Related Survey of Current Practices in the UK. *International Journal of Production Research*, 40(17), 4545–4562.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 33–43.
- Zhang, X., Zhang, H., & Song, M. (2019). Does Social Capital Increase Innovation Speed ? Empirical Evidence from China. *Sustainability*, 11(6432), 1–22.
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(4), 496–513.
- Zheng, W. (2010). A Social Capital Perspective of Innovation from Individuals to Nations : Where is Empirical Literature Directing Us ? *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 151–283.

- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.
- Zott, C. (2003). Dynamic Capabilities And The Emergence Of Intraindustry Differential Firm Performance : Insights From A Simulation Study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97–125.
- Zucker, L. G., & Angeles, L. (1985). *Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840 to 1920*.
- Zwick, T., Frosch, K., Hoisl, K., & Harhoff, D. (2017). The power of Individual-level Drivers of Inventive Performance. *Research Policy*, 46(1), 121–137.



EKLER

EK 1. Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket Hasan Kalyoncu Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı doktora tezi araştırması için düzenlemiştir. Araştırmadan elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirilecektir. Sorulara vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlı çalışma (tez) dışında hiçbir amaç için kullanılmayacaktır.

Araştırma Bursa, Diyarbakır, İzmir, Kocaeli ve Şanlıurfa Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet yürüten üretim işletmelerinde yapılmaktadır.

Katkıda bulunduğunuz için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Prof. Dr. Tuba Büyükbeşe (Tez Danışmanı)
Ali Açıkgöz - Doktora Öğrencisi

Firma Bilgileri

1) Lütfen firmanızın faaliyet alanını belirtiniz

- ☐ Ağaç İşleri, Mobilya, Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri
- ☐ Cam ve Çimento
- ☐ Elektrik ve Elektronik
- ☐ Enerji
- ☐ Gıda
- ☐ İnşaat Malzemeleri
- ☐ Kimya, Boya ve Plastik
- ☐ Doğaltaş – Madencilik
- ☐ Makine ve araç üstü ekipmanlar
- ☐ Makine
- ☐ Tarım, tohumculuk
- ☐ Tekstil, hazır giyim
- ☐ Diğer

2) Lütfen firmanızın yaşını belirtiniz

- a) 1-5 b) 6-10 c) 11-15 d) 16-20 e) 20 üstü

- 3) Lütfen firmanızdaki çalışan sayısını belirtiniz
a) 11-49 b)50-99 c) 100-249 d) 250'den fazla
- 4) Lütfen firmanızın faaliyet gösterdiği ili belirtiniz
a) Bursa b) Diyarbakır c) İzmir d) Kocaeli e) Şanlıurfa
- 5) Firmanızın yıllık cirosu hangi aralıktadır?
a) 1 milyon altı b) 1 Milyon- 4.999.999 Milyon arası c) 5 Milyon- 9.999.999 Milyon arası d) 10 Milyon- 19.999.999 Milyon arası e) 20 Milyon üstü
- 6) Firmanız ihracat yapıyor mu?
a) Evet b) Hayır

Kişisel Bilgiler

- 7) Lütfen firmadaki göreviniz belirtiniz
a) Kurucu/ Ortak b) Üst Düzey Yönetici c) Orta Düzey Yönetici
- 8) Cinsiyet
a) Kadın b) Erkek
- 9) Lütfen Eğitim Durunuzu Belirtiniz
a) İlköğretim b) Lise c) Önlisans d) Lisans e) Yüksek Lisans f) Doktora

Hiç Katılmıyorum= 1 Katılmıyorum = 2 Kısmen Katılıyorum = 3 Katılıyorum = 4 Tamamen Katılıyorum =5

	Lütfen aşağıdaki soruların size uygun olan cevaplarını karşılardaki kutucuklara [X] işareti koyarak seçiniz.	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
SS	Yapısal boyut (bilgi paylaşımı)					
YP1	İş arkadaşlarımla dürüst ve açık bir iletişim içerisindeyiz	1	2	3	4	5
YP2	Firmamızda birbirimizden bir şeyler saklamayız ve gizli gündemlerimiz yoktur.	1	2	3	4	5
YP3	Firmamızda yapıcı eleştirileri kişiselleştirmeden paylaşıp ve kabul ederiz	1	2	3	4	5
YP4	Eğer kişisel konular çalışma performansımızı etkilerse, bu konular ele alınır	1	2	3	4	5
YP5	Firmamızda seve seve başkalarıyla bilgi paylaşıyoruz	1	2	3	4	5

	Lütfen aşağıdaki soruların size uygun olan cevaplarını karşılardaki kutucuklara [X] işareti koyarak seçiniz.	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
YP6	Firmamızda birbirimizi her zaman bilgilendiririz	1	2	3	4	5
SS	İlişkisel boyut (güven)					
İB7	Firmamızda birbirimizin uzmanlıklarına saygı gösteririz	1	2	3	4	5
İB8	İş arkadaşlarım dürüst ve güvenilirlerdir.	1	2	3	4	5
İB9	Firmamızda birbirimizden tam doğruluk bekleriz	1	2	3	4	5
İB10	Firmamızda birimiz diğerine tam manasıyla güvenir	1	2	3	4	5
İB11	İş arkadaşlarım verdikleri sözleri tutarlar.	1	2	3	4	5
SS	Bilişsel boyut (paylaşılan değer ve hedefler)					
BB12	İş arkadaşlarımla tüm değerleri paylaşıyoruz	1	2	3	4	5
BB13	İş arkadaşlarımla aynı tutku ve hevesleri paylaşıyoruz	1	2	3	4	5
BB14	İş arkadaşlarım örgütsel amaçları gütmeye heveslidirler	1	2	3	4	5
BB15	Firmamızda hedeflere nasıl ulaşılacağı ile ilgili olarak ortak bir anlayış vardır	1	2	3	4	5
BB16	Firmamızda bir şey anlatılırken aynı dil ve söylemleri kullanırız	1	2	3	4	5
BB17	Firmamızda birbirimizle iletişimimiz iyi durumdadır	1	2	3	4	5
FP	Müşteri Tutma					
MT18	Firmamızın müşteri kaybetme oranı düşüktür	1	2	3	4	5
MT19	Firmamızın müşteri tutma oranı yüksektir	1	2	3	4	5
MT20	Firmamızın yeni müşteri kazanma oranı yüksektir	1	2	3	4	5
FP	Yenilik Performansı					
YP21	Firmamız yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilmektedir	1	2	3	4	5
YP22	Firmamızın mevcut ürün yelpazesindeki yeni ürünlerin oranı rakiplere göre yüksektir	1	2	3	4	5
YP23	Firmamızın yeni ürün projelerinin sayısı rakiplere göre yüksektir	1	2	3	4	5
YP24	Firmamızın iş süreçleri ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler rakiplerine göre daha fazladır	1	2	3	4	5
YP25	Firmamızın geliştirdiği yeni ürün kalitesi rakiplerine göre yüksektir	1	2	3	4	5
SÇ	Teknoloji Yeteneği					
TY26	Firmamız rakiplerine oranla daha yüksek teknoloji odaklı üretim sistemlerini kullanmaktadır	1	2	3	4	5
TY27	Firmamız üretim planlama ve üretim kontrol uygulamalarında teknoloji tabanlı uygulamalar kullanmaktadır	1	2	3	4	5
TY28	Firmamız üretim süreçlerine yönelik süreç ve yöntem geliştirme konusunda bilgi sistemlerine ve teknolojiye yatırım yapar	1	2	3	4	5
SÇ	İşbirlikçi İnovasyon					
İİ29	Firmamız ürün geliştirirken müşteri ihtiyaçlarını dikkate alır	1	2	3	4	5

	Lütfen aşağıdaki soruların size uygun olan cevaplarını karşılardaki kutucuklara [X] işareti koyarak seçiniz.	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
İİ30	Firmamız tüm departmanlar arasında iş birliğini destekler ve teşvik eder	1	2	3	4	5
İİ31	Firmamız müşterilerle iş birliği yaparak süreç geliştirir	1	2	3	4	5
SÇ	Örgütsel Öğrenme					
ÖÖ32	Firmamız çalışanlar arasında iletişim, işbirliği ve paylaşımı artıracak uygun çalışma ortamı yaratır	1	2	3	4	5
ÖÖ33	Firmamız departmanlar arası eğitim ve takım çalışması faaliyetlerini teşvik eder	1	2	3	4	5
ÖÖ34	Firmamız müşteri ilişkilerini geliştirmek adına çalışanların kendilerini geliştirimlerine fırsat verir	1	2	3	4	5
ÖÖ35	Firmamız iş çevresine uyum sağlamak adına bireysel ve örgütsel öğrenmeyi teşvik eder.	1	2	3	4	5
SÇ	İçsel Uyum					
İU36	Firmamız, ana stratejileri ile departman stratejileri arasında iyi bir uyum sağlar	1	2	3	4	5
İU37	Firmamız, ürün tasarımı ve inovasyonundaki döngülerin kısa tutulmasını sağlar	1	2	3	4	5
İU38	Firmamızda ortaya çıkan sonuçlar, firmamızın stratejileri ve amaçları ile uyumludur	1	2	3	4	5