



# Turkish Studies

## Economics, Finance, Politics

Volume 14 Issue 2, 2019, p. 579-603

DOI: 10.29228/TurkishStudies.22862

ISSN: 2667-5625

Skopje/MACEDONIA-Ankara/TURKEY



INTERNATIONAL  
BALKAN  
UNIVERSITY

EXCELLENCE FOR THE FUTURE  
IBU.EDU.MK

Research Article / Araştırma Makalesi

Article Info/Makale Bilgisi

✍ Received/Geliş: 01.03.2019

✓ Accepted/Kabul: 10.06.2019

✍ Report Dates/Rapor Tarihleri: Referee 1 (01.05.2019)-Referee 2 (31.05.2019)

This article was checked by iThenticate.


### SOSYAL SERMAYENİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİNDE MOTİVASYONUN VE OPERASYONEL YETENEKLERİN ROLÜ BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA


Osman YILMAZ\* - Gözde MERT\*\*

#### ÖZ

Örgüt çalışanlarının birbirleriyle ilişkilerinin kalitesini, işe başlama ve sonraki süreçlerde işe katılım, iş ile ilgili bilgilerin paylaşarak birlikte geliştirilmesi anlayış ve uygulamalarını içeren sosyal sermaye, müşteri memnuniyetini sağlamanın önemli faktörlerindedir. Müşteri memnuniyetini, çalışanların iş tatmini, bağlılığı, sürekliliğini sağlayan motivasyon artırıcı etkisi, motive çalışanlarla birlikte öğrenen örgüt süreçlerine olan katkısı, operasyonel yetenekleri artırıcı etkisi ile gerçekleştirilir. Bu çalışmada sosyal sermayenin çalışan motivasyonunu ve operasyonel performans etkileri ile müşteri memnuniyeti sağlamakta olduğu öne sürülmektedir. Bu bağlamda Kasım 2018-Ocak 2019 arasında 100 bilgi teknolojisi şirketlerindeki yöneticilere anket uygulanmış ve 224 yöneticiden elde edilen veriler incelenmiştir. Elde edilen araştırma bulgularına göre sosyal sermaye ile müşteri memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişki olmadığı ancak, sosyal sermaye ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkide motivasyon ve operasyonel yeteneğin tam ara değişken etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonunda bilişim sektöründe bulunan firmalar için örgütsel felsefe, iklim ve kültür ortamının oluşturulması, çalışan bağlılığının ve motivasyonun sağlanması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca, sosyal sermayenin geliştirilmesi ve bunun da örgüt performansını artırması için yönetimin bu konuda teşvik edilmesi, iletişim sisteminin kurulması, yönetilmesi, korunması ve geliştirilmesi önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Sermaye, Müşteri Memnuniyeti, Motivasyon, Operasyonel Yetenekler

\*  Dr. Öğr. Üyesi, Batman Üniversitesi, İşletme, E-posta: osmnylmz@hotmail.com

\*\*  Dr. Öğr. Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi, İşletme, E-posta: gozde.mert@nisantasi.edu.tr

---

**THE ROLE OF MOTIVATION AND OPERATIONAL SKILLS IN  
THE EFFECT OF SOCIAL CAPITAL ON CUSTOMER  
SATISFACTION: A RESEARCH IN THE INFORMATION  
TECHNOLOGY SECTOR**

**ABSTRACT**

Social capital, which includes the intellection and practice of the quality of relations of organization employees with each other, the participation in the work in the beginning and the next processes, development together by sharing knowledge, is one of the important factors in achieving customer satisfaction. Customer satisfaction is achieved through employee satisfaction, loyalty, its effect increasing motivation ensuring continuity, its contribution to organizational processes motivated and learned together with employees, its effects of enhancing operational capabilities. In this study, it is suggested that social capital provides employee motivation and customer satisfaction thanks to operational performance. In this context, in this context, a survey was conducted for managers of 100 information technology companies between november 2018 and january 2019 and data from 224 managers were examined. According to the research findings, it was found that there is no direct relationship between social capital and customer satisfaction, but it has been determined that motivation and operational ability have an interim variable effect on the relationship between social capital and customer satisfaction. At the end of the research, for companies in the IT sector; It was stated that organizational philosophy, climate and cultural environment should be created, employee loyalty and motivation should be provided. In addition, the development of social capital, which will improve organizational performance and encouraging organizational management in this regard and also establishment, management, protection and development of the communication system in the organization are recommended.

**STRUCTURED ABSTRACT**

**Introduction**

As a result of easier imitation of existing competitive capabilities as a result of the technological and telecommunications developments in the information age, the most important factor of competitive advantage is customer satisfaction, which imposes customer orientation to the organizations for permanent competitive advantage (Doğan and Demiral, 2007; Duffy, 2000; Law, Verville and Taskin, 2011). The aim of this study is to examine the effects of social capital on customer satisfaction through employee motivation and operational abilities. The question of the study is: "What is the effect of social capital on motivation, operational abilities and customer satisfaction?"

In this study, examining social capital, motivation and operational talent within the framework of studies in the literature, hypotheses have been developed on the direct and indirect effects of social capital on customer satisfaction and directly on motivation and operational capabilities. The results of the survey were analyzed with structural

equation model and suggestions were given to the practitioners and researchers.

## **1. Conceptual Framework**

### **1.1. Social Capital**

According to Bourdieu, one of the important founders of social capital literature, social capital is reserved in the trust and solidarity between the members of the related group (Bourdieu, 1986). according to Coleman, social capital the motivation of helping among people. This motivation increases the effectiveness by facilitating relationship of the whole network (Coleman, 1988). Putnam defines social capital as informal norms such as trust and relationship networks that increase the effectiveness of people (Putnam, 1995).

The relationships which is based on the sense of common interest / common fate and provides trust, cooperation and coordination between stakeholders through social relations (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Baykal and Gürbüz, 2016) are considered social capital (Moon and Kym, 2006). with these aspects, social capital explains the importance of using social connections and social relations in achieving corporate goals (Seçer, 2009).

The customer information is stored in the minds of employees together with the information systems of the enterprise (Cegarra-Navarro and Sanchez-Polo, 2008). however, employee capital doesn't only consist of information in the mind of employees. It is skill developed and knowledge acquired by communicating and interacting with the business environment (Edvinsson, 2002; Steward, 1997). It is also important to bring knowledge and skills to the business as much as the development. by combining and developing, social capital mediates knowledge and abilities to be properties of enterprise. The existence and effectiveness of social capital depends on the organizational climate in the management philosophy and established by the managers. Sharing, open corporate culture supporting and rewarding cooperation creates a high level of working social capital (Göksel and Baytekin, 2008).

Social capital increases the trust and cooperation among the individuals; trust and cooperation created by social capital are transferred to other employees and institutions by exchanging the knowledge and skills acquired by the employees in the social environment of the business. In this way, employees' knowledge and skills become permanently business'. The open and reliable relationship climate provided by social capital increases the social quality of employee relations and improves the innovative and adaptive skills of the institution by preventing the resistance against innovation (Jassawalla and Sashittal, 2003; Kaya, 2011; Kapu, 2008; Kiliç, Koçyiğit, 2017; Kogut and Zander, 1996; Nahapiet and Ghoshal, 1998; Yeşil, Çınar and Uzun, 2010).

This climate is also reflected in the relations of the employees with the environment. Social capital, which enables employees to obtain information and solve problems in situations that exceed their abilities, knowledge and experience, contributes to individual productivity within the organization by increasing employee motivation (Greve and Benassi, 2010). social capital motivates employees and the information provided

by the customer relationship process as a result of the customer-oriented, which is ensured by the employees being more interested in the customer, also contributes to the operational capabilities of the enterprise (Yli-Renko, Autio and Tontti, 2000). better understanding of customers' need, customer satisfaction is ensured through operational improvements at the stage of developing/producing, production and distribution of the product the customer wants (Moon, Kym, 2006; Shih, Chang and Lin., 2010; Saint-Onge, 1998).

In this respect, social capital enhances customer satisfaction and increases the benefits of investments in physical and human capital by increasing employee motivation and operational capabilities.

**H<sub>1</sub>:** *Employees' social capital affects customer satisfaction.*

**H<sub>2</sub>:** *Employees' social capital affects employee motivation.*

**H<sub>3</sub>:** *Employee social capital affects the company's operational capabilities.*

## **1.2. Employee Motivation**

It is necessary to maximize human resources for a real competitive advantage under the conditions of the information society that all parties to competition have access to the material elements of competition (Öğüt, Akgemci and Demirsel, 2004; İnce and Gül, 2006).

Elton Mayo Hawthorne drew attention to Frederick Taylor's motivational theories exceeding the proposal that employees in the context of scientific management should only be motivated by payment and helping by recognizing the impact of this employee motivation on the performance. (Mayo, 1949). In later studies, it is seen that employee performance is important in order to increase operational performance (Zaim and Koçak, 2010) and that it is necessary to motivate employees, to ensure employee commitment in order to increase employee performance (Gratton, Hope-Hailey, Stiles and Truss, 1999; İnce and Gül, 2006; Öğüt, Akgemci and Demirsel, 2004). Motivated employees work enthusiastically and enthusiastically, fulfill their duties with enthusiasm and do not hesitate to use initiative (İnce and Gül, 2006). Businesses should inspire and encourage employees to be motivated (Luthans, 1995).

Human capital is not the property of businesses. When his relationship with the business is weakened, he is not valued, and he is not motivated, he leaves the company (Steward, 1997). institutions should keep their valuable employees for long-term interests (Moon, Kym, 2006). loss of employees leads to loss of organizational knowledge and experiences (Bontis and Fitz-enz, 2002). remaining of employees in the organization which is one of the most basic tasks of the managers can be provided by organizational commitment (Öğüt, Akgemci and Demirsel, 2004; Turunç and Çelik, 2010). Organizational commitment allows qualified employees to use their knowledge and skills for the organization (Özdevecioğlu, 1999).

While motivation increases the quality of work by increasing participation to work and commitment to the work itself, it decreases the workforce by increasing organizational commitment, thus by remaining in the company, quality staff contributes to the formation of operational

and customer value with the permanence of their operational capabilities (Çakar and Ceylan, 2005; Çıkırcı and Daştan, 2002).

The motivation of the employees at all levels is important (Kayalar, 2002). employee motivation can be provided by a management philosophy that values the employees. Businesses should utilize knowledge, experience and skills of employees at the maximum level by including them in the business process. For this purpose, the technical knowledge and talent dimension of human capital can/must be revealed by motivational business culture, and professional knowledge, competence, talent-building efforts (Çıkırcı and Daştan, 2002). the effect of motivation vehicles varies depending on the circumstances. A good manager determines and uses motivation preferences based on these conditions (Yüksel, 2007). motivation management theories - management by objectives, decentralization, delegation, reinforcement, participative management, job enrichment etc.- will bring competitive advantages to the business by enabling employees to use their abilities in the most effective way with their applications, the effect of increasing employee satisfaction and motivation (Öğüt, Akgemci and Demirsel, 2004). In order to ensure employee motivation increasing employee performance; the adoption of a participatory management philosophy and the regulatory influence of social capital are important in establishing a team spirit and team solidarity among employees (Bayer, 2003). By increasing employee motivation through organizational integration (Şişman, 2007), business social capital affects productivity, efficiency and performance through people who are open to innovation and can be improved and increases the operational performance of enterprises together.

Reading of the change in the market in advance provides competitive advantage to organizations (Mason, Doyle and Wong, 2006). Motivation also contributes to customer satisfaction by directing employees to be customer focused (Topçu and Işık, 2007). motivated and customer-oriented employees can be predict market dynamics, meet the demand of the market and provide customer satisfaction with their innovative services and products (Akgün et al., 2010).

**H<sub>4</sub>:** *Employee motivation affects the company's operational capabilities.*

**H<sub>5</sub>:** *Employee motivation affects customer satisfaction.*

### **1.3. Operational Capabilities**

From the principles of scientific management that emerged from beginning of 20th century, the main purpose in all management theories is to organize employee-employer relations optimally and to maximize the work performance, operational efficiency (Taylor, 1914). Individual talent is the professional ability that employees can demonstrate their ability, knowledge and skills (Karataş and Çankaya, 2010). organizational ability is the competence and efficiency that occurs with the interaction of all factors within the institution (Akpınar, 2003). In the absence of an environment where talents will be revealed, the employee's skills will not be used sufficiently and wasted (Karataş and Çankaya, 2010). To transform employees' individual knowledge and skills into collective skills, co-learning in open and sharing social environments improves

operational capabilities and increases effects of these capabilities through common evaluation and solution approaches for solving problems and developing business (Eşki, 2009; Günday and et al., 2008; Kapu, 2008; Stephenson, 2006; Yeşil, Çınar, Uzun, 2010).

The main purpose of enterprises is to determine and meet the needs of the market in today's conditions (Bayer, 2003). gaining a new customer is much more difficult and costly than customer retention (Erkuş, 2006; Tekin and Çiçek, 2002). In order to make the new customer permanent, work must be done right the first time and every time (Doğan and Demiral, 2007). operational skills participate in the process for free. It increases customer satisfaction by reducing the cost and increasing the quality by ensuring that the work is done correctly every time (Garbarino and Johnson 1999; Öz and et al., 2009). ensuring customer satisfaction also means customer loyalty. imitation of customer loyalty by rivals is difficult and costly (Apaydın, 2009). It is one of the most important competitiveness of the business and provides an advantage for the business (Erkuş, 2006).

**H<sub>6</sub>:** *The operational ability of the company affects customer satisfaction.*

The positive effect of social capital on economic development (Knack and Keefer, 1997) can be directly and indirectly (Karagül and Masca, 2005). the direct appearance of these impacts are the increase of operational capabilities, the decrease in costs, the increase in quality, the increase in production capacity, problem-free, fast process completion with motivated employees; the indirect effect is that the trust and cooperation climate enhances the relationships among employees, the motivation of the employees and the relationships with the customers. It contributes to understanding of technological developments in the field, customer trends and needs with the focus of motivated and talented employees on the field; and contributes to ensuring customer satisfaction with the information provided here (Hollenbek and Jamieson, 2015; Baykal and Gürbüz, 2016; Yli-Renko, Autio and Tontti, 2000).

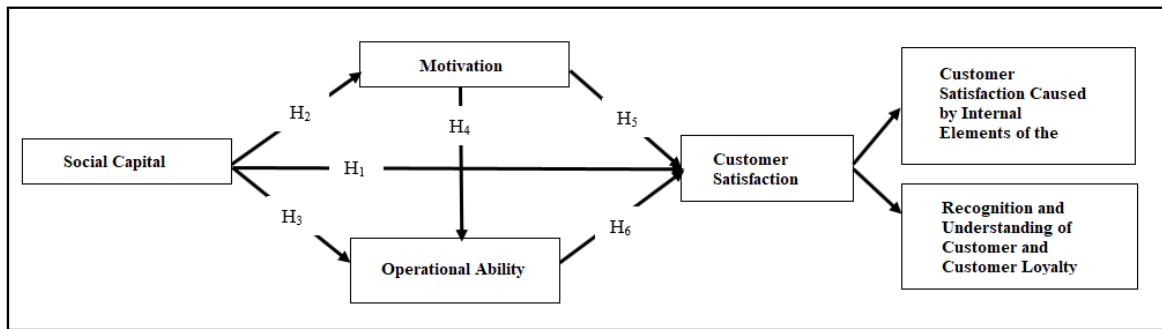
**H<sub>7</sub>:** *Employee motivation has an intermediate variable effect between employees' social capital and customer satisfaction.*

**H<sub>8</sub>:** *The operational ability of the firm has an intermediate variable effect between employees' social capital and customer satisfaction.*

## **2. Design of Research**

### **2.1. Research Model**

The aim of this study is to investigate the effects of social capital on motivation, operational ability, and customer satisfaction as shown in Figure 1. the schematic content is as follows:



**Figure 1.** Research Model

**2.2. Scales**

Within the scope of the study, in order to test hypotheses showing the relationships between variables that constitute conceptual research model developed in accordance with the literature, the scales which were developed in the studies published in the international literature and whose validity and reliability were accepted have been used. In order to measure the variables in the conceptual model, a total of 22 jurisdictions were prepared according to the 5-point Likert type.

3 judicial questions were asked in order to determine demographic characteristics of individuals and firms. in order to measure the issue of social capital, the scale developed by using the scales developed by Youndt (1998), Reed (2000) and Alpkan et al. (2009) was used and 4 judges were asked to the participants in order to measure the issue of motivation, the scale developed by taking advantage of judgements developed by Erkuş (2006) was used and there are 5 judges in total.

In order to measure the issue of operational capability, a new scale was created by using the scales developed by Bontis (1998), Yılmaz ve arkadaşları (2009) and Gözen (2018) was used and 7 jurisdictions were addressed to the participants.

In order to measure the issue of customer satisfaction, the scale prepared by Bontis (1998), Yılmaz et al. (2009) and Gözen (2018) was used and there are 7 judges in total.

**2.3. Sampling**

**Tablo 1.** Demographic Findings (n=112)

Groups	n	%	Groups	n	%
<b>Company Size</b>			<b>Company Age</b>		
Small	44	39,3	1980 and Earlier	9	8,0
Medium	45	40,2	1981-2000	60	53,6
Large	15	13,4	2001 and After	43	38,4
Very Large	8	7,1			
<b>Position in The Company</b>					
Owner / Partner / Manager	71	63,4	Employee	41	36,6

The universe of the research consists of companies operating in IT sector in Istanbul and Kocaeli. Field research conducted by using survey method was conducted between November 2018 and January 2019. For the field research, 55 companies were contacted, informed about the study and asked if they could participate in the survey. 50 companies accepted to participate in the survey. A total of 115 participants were reached in the study. Incomplete response forms were not taken into consideration. Thus, the data of 112 participants from 50 firms were examined.

### **3. Analysis and Results**

#### **3.1. Validity and Reliability of The Scales**

The construct validity of the scales used in the study was primarily evaluated with explanatory factor analysis. The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sample adequacy test and Bartlett sphericity test were applied to test the suitability of the data set in social capital scale for factor analysis. KMO value was determined 0,79, over 0,70, acceptable limit; since Bartlett sphericity test was over 0,50 and it was significant at 0,05 significance level, data set was found to be suitable for factor analysis. The KMO coefficient found shows that the data are suitable for analysis. There was no judge that measure of sampling adequacy is below 0.50, there was single under factor, associated with multiple factors, and factor weight was less than 0.50. In factor analysis, only one factor whose eigenvalue is above 1 was obtained. Total declared variance was found as 71.4%.

The KMO value at motivation scale was determined as 0,79, and as Bartlett sphericity test was over 0,50 and it was significant at 0,05 significance level, data set was found to be suitable for factor analysis. There was no statement that measure of sampling adequacy is below 0.50, there was single under factor, associated with multiple factors, and factor weight was less than 0.50. In factor analysis, only one factor whose eigenvalue is above 1 was obtained. Total declared variance was found as 73%.

KMO value at operational ability scale was determined as 0,83 and since Bartlett sphericity test was over 0,50 and it was significant at 0,05 significance level, data set was found to be suitable for factor analysis. There was no statement that measure of sampling adequacy is below 0.50, there was single under factor, associated with multiple factors, and factor weight was less than 0.50. In factor analysis, the only one factor with an eigenvalue above 1 was obtained. Total declared variance was found as 60,7%.

KMO value at customer satisfaction scale was determined as 0,79, and since Bartlett sphericity test was over 0,50 and it was significant at 0,05 significance level, data set was found to be suitable for factor analysis. There was no statement that measure of sampling adequacy is below 0.50, there was single under factor, associated with multiple factors, and factor weight was less than 0.50. In factor analysis, 2 factors whose eigenvalue were 1 and above were obtained. These factors were called "customer satisfaction arising from the internal elements of the company" and "recognition and understanding the customer and customer loyalty". Declared variance rate of extrinsic motivation was 40



%; declared variance rate of intrinsic motivation was 37,4%; total declared variance was found as 77,4%.

The construct validity of the scales used in the study was also evaluated by confirmatory factor analysis as a part of the SEM modeling after explanatory factor analysis. Each of the jurisdictions was significantly loaded with its own variable (the lowest t-value was 2,50). significance loading of the indicators to their own factors statistically provides support for convergence validity. It was determined that the indexes obtained as a result of the analyses provided the compliance criteria ( $\chi^2=421,096$ ,  $df=55$ ,  $\chi^2/df=2,127$ ,  $GFI=0,871$ ,  $CFI=0,973$ ,  $RMSEA=0,011$ ,  $NFI=0,888$ ). Figure 2 shows the road diagram and standardized values for the scale.

Table 3. Reliability Analysis Results of Research Scales

Scale	Number of questions	Reliability Coefficient	CR	AVE
Social Capital	4	0,865	0,869	0,627
Motivation	5	0,902	0,906	0,665
Operational Ability	7	0,891	0,895	0,504
Customer Satisfaction	6	0,851	0,920	0,662
Customer Satisfaction Caused by Internal Elements of The Company	3	0,868	0,887	0,728
Recognition and Understanding Of Customer and Customer Loyalty	3	0,816	0,815	0,597

In addition, two factor models proposed by Bagozzi, Yi and Philips (1991) were used to examine the decomposition validity of the variables, and the compability of the constrained models generated by AMOS 24.0 was compared to the original model. In order to test the validity of decomposition through two-factor model, the correlation among all factors is calculated and limited for integrity. The limited model is compared to the original model. In this study, a total of 32 models were developed and 60 pairs of comparison were evaluated. Chi-square change ( $\Delta\chi^2$ ) occurring in each model (limited and free) was found to be statistically significant ( $\Delta\chi^2>3.84$ ). In this way, it is possible to say that the variables provide the validity of decomposition.

### 3.2. Correlation Analysis

Table 4 shows correlation coefficients expressing relations between variables and the descriptive statistical findings of the variables. Correlation analysis in Table 4 which the results are revealed by examining the data of the participants gives an idea about the direction and strength of the relationships between the research variables. All of the variables have a positive relationship with each other at a level of significance of 0.01.

**Table 4.** Correlation Analysis (n=112)

Variables	Ave.	St. Dv.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Motivation	3,53	0,95	1					
2. Social Cap.	3,78	0,87	,684**	1				
3. MF1	3,48	0,97	,548**	,325**	1			
4. MF2	4,00	0,69	,562**	,475**	,519**	1		
5. Cus. Sat.	3,74	0,72	,633**	,442**	,514**	,522**	1	
6. Op. Abilities	3,65	0,77	,611**	,525**	,558**	,657**	,685**	1

### 3.3. Tests of Hypothesis

In order to test empirically the hypotheses presented the theoretical framework; structural equation analysis was performed using the AMOS program. It is assumed that the factors in the research model (social capital, motivation, operational ability, customer satisfaction) and causal relationships between these factors can be explained.

When Table 5 is examined, it is seen that the conceptual model is in harmony with the data. GFI and NFI values are at the acceptable level. Rate of degree of freedom and chi square is less than 5 ( $\chi^2/df=1,594$ ). That the RMSEA value is less than 0,05 and the CFI value is greater than 0.97 indicates a high compliance.

**Table 5.** Path Analysis Results of Hypothesis Testing

Hypotheses	Path	Model A	Model B	Model C	Result
H <sub>1</sub>	Soc. Cap. → Cus. Sat.	,339		-	Unsupported
H <sub>2</sub>	Soc. Cap. → Motivation		,608***	,584***	Supported
H <sub>3</sub>	Soc. Cap. → Op. Ab.		,534***	,203**	Supported
H <sub>4</sub>	Motivation → Op. Ab.		,401***	,372**	Supported
H <sub>5</sub>	Motivation → Cus. Sat.			,394***	Supported
H <sub>6</sub>	Op. Ab. → Cus. Sat.			,605***	Supported
$\chi^2=4,781$ , $df=3$ , $\chi^2/df=1,594$ , $CFI=0,993$ , $GFI=0,983$ , $NFI=0,981$ , $RMSEA=0,043$					

\*\*\*  $p < 0,01$

Intervening variable effect of motivation and operational ability with H<sub>7</sub> and H<sub>8</sub> hypotheses between social capital and customer satisfaction was tested following the procedure Baron and Kenny (1986) proposed. Accordingly;

1) When model A is examined; There is no statistically significant relationship between social capital and customer satisfaction ( $\beta = ,33$   $p > ,01$ ). therefore, hypothesis H<sub>1</sub> is not supported.

2) When model A is examined; There is a positive correlation between social capital and motivation ( $\beta = 58$   $p < .01$ ). Therefore, hypothesis H<sub>2</sub> is supported.

In the H<sub>3</sub> hypothesis ( $\beta = ,53$   $p < ,01$ ) which the relationship between social capital and operational capability is examined, it's seen that there is a positive relationship. Therefore, hypothesis H<sub>3</sub> is supported.

There is a statistically significant relationship between the variables in hypothesis H<sub>4</sub> where the relationship between motivation and

operational skill ( $\beta=,40$   $p>,01$ ) is predicted. This result shows that the hypothesis  $H_4$  is supported.

When the hypothesis  $H_5$  is examined, it is determined that there is a positive and significant relationship between motivation and customer satisfaction ( $\beta=,39$   $p<,01$ ). Therefore, the hypothesis  $H_5$  is supported.

When the hypothesis  $H_5$  is examined, it is determined that there is a positive and significant relationship between operational talent and customer satisfaction ( $\beta=,60$   $p<,01$ ) and the hypothesis  $H_5$  is supported.

3) Motivation ( $\beta=39$ ,  $p<.01$ ) and operational ability ( $\beta=,60$   $p<.01$ ) are determined to be positively related to customer satisfaction after social capital is brought under the control as seen in Model C. The inclusion of motivation and operational capability in the model increases  $R^2$  of customer satisfaction.

According to the results in Table 5, motivation and operational talent have the full intervening variable effect in the relationship between social capital and customer satisfaction. Therefore, the hypotheses  $H_7$  and  $H_8$  are supported.

### **Conclusion**

In this study, the relation of social capital with motivation, operational ability and customer satisfaction; the relation of motivation and operational skills with customer satisfaction; and the relation of social capital with customer satisfaction through motivation and operational capabilities are examined.

As a result of the analysis of data obtained from 112 managers; no statistically significant relationship was found in the relationship between social capital and customer satisfaction.

It is seen that there is a positive relationship between social capital and motivation and operational ability. A positive and significant relationship was found between motivation and operational ability and customer satisfaction and between operational ability and customer satisfaction.

After the social capital variable was brought under the control, it was determined that motivation and operational ability were positively related to customer satisfaction. According to these results, motivation and operational ability have the full intervening variable effect in the relationship between social capital and customer satisfaction.

Social capital is evaluated with its structural, cognitive and relational dimensions (Kapu; 2008). That social capital does not provide direct customer satisfaction shows that its relational dimension is directed at the inter-organizational and the employees of the organization in the IT industry and not focused on customer relations. By providing customer satisfaction, organizational philosophy, climate and culture that will allow these dimensions providing added value in the organization to take place in customer relations in the same way must be established.

In IT companies, operational performance depends on employee performance at most, employee performance depends on employee motivation at most. By increasing motivation and operational

performance, social capital reduces the production costs of IT products, improves its quality and ensures customer satisfaction and ultimately continuous competitive advantage and profitability with error-free operation of operational processes.

Motivation of motivated employees in IT sector positively affects operational capabilities and customer satisfaction. Employee commitment depends on employee motivation. Employee commitment has positive effects on organizational performance. Employees with high organizational commitment tend to quit less. The employee develops the technical knowledge and skills of the enterprise by sharing the information and relations as a result of self-esteem with the other employees of the enterprise. Advanced technical knowledge and capabilities will enhance the operational capabilities of the enterprise (Çelik and Perçin, 2000). These capabilities ensure that the right decisions are made on the changes in customer expectations, the right product is produced and the correct processes are executed. When operational capabilities are perfected, these motivated employees ensure customer satisfaction by performing the work and operation at the first time and every time the most accurate, fast and high quality. Operational capabilities depend on motivated employees (OECD, 2007), especially on leading employees.

In IT sector, after social capital was brought under the control, including motivation and operational ability in the model increases customer satisfaction, which causes that social capital increases the impact of these factors on customer satisfaction. Therefore, it is clear that social capital is one of the most important potential factors of customer satisfaction. The managers who develop and activate social capital will be able to increase the performance of the organization and perform organizational goals (Garavan et al., 2001). By providing the environment, culture and climate to provide it, management, support, encouragement and establishment, management, protection and development of the communication system, social capital will provide customer satisfaction and operational profitability as well as self-expected employee motivation, operational capabilities (Geyik and Barca, 2004).

**Keywords:** Organizational culture, corporate image, the brand, organizational performance, innovation Performance, quantitative Performance.

## GİRİŞ

Bilgi çağında yaşanan teknolojik ve telekomikasyonel gelişmeler sonucunda mevcut rekabetçi yeteneklerin daha kolay taklit edilebilirliği sonucunda rekabet avantajının en önemli unsuru müşteri memnuniyeti olması örgütlere kalıcı rekabet üstünlüğü için müşteri yönelimini dayatmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007; Duffy, 2000; Law, Verville ve Taskin, 2011). Bu çalışmada sosyal sermayenin, çalışan motivasyonu ve operasyonel yetenekler üzerinden müşteri memnuniyetine etkilerini incelemektir. Çalışmanın sorusu şudur. “Sosyal sermayenin, motivasyon, operasyonel yetenekler ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nasıldır?”

Çalışmada sosyal sermaye, motivasyon ve operasyonel yetenek konuları literatürdeki çalışmalar çerçevesinde incelenerek sosyal sermayenin, motivasyon, operasyonel yetenekler üzerindeki doğrudan, müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri konusunda hipotezler geliştirilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli ile test edilen anket bulguları yorumlanarak uygulamacılara ve araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Sosyal Sermaye

Sosyal Sermaye yazının önemli kuruculardan Bourdieu'ya göre Sosyal sermaye ilgili grubun üyelerinin arasındaki güven ve dayanışmada saklıdır (Bourdieu, 1986). Coleman'a göre sosyal sermaye, insanlar arasındaki yardımlaşma motivasyonudur. Bu motivasyon tüm ağın ilişkilerini kolaylaştırarak etkinliğini artırır (Coleman, 1988). Putnam ise sosyal sermayeyi, insanların etkinliğini arttıran güven ve ilişki ağları gibi informal normlar olarak tanımlamaktadır (Putnam, 1995)

Paydaşlar arasında sosyal ilişkiler aracılığı ile güven, iş birliği ve eşgüdüm sağlayan (Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Baykal ve Gürbüz, 2016), ortak çıkar / ortak kader duygusuna dayanan ilişkiler, sosyal sermaye olarak değerlendirilir (Moon ve Kym, 2006). Bu yönleri ile sosyal sermaye, kurumsal hedeflere ulaşmada sosyal bağlantıları ve sosyal ilişkilerin kullanmanın önemini açıklar (Seçer, 2009).

Müşteri bilgisi işletmenin bilgi sistemleri ile birlikte çalışanların kafasında depolanır (Cegarra-Navarro ve Sanchez-Polo, 2008). Ancak çalışan sermayesi sadece çalışanların kafasındaki bilgiden oluşmaz. İşletme çevresi ile iletişime ve etkileşime geçerek ve bu sosyal ilişkilerde edinilen bilgi ve geliştirilen yeteneklerdir (Edvinsson, 2002; Steward, 1997). Bilgi ve yeteneklerin geliştirilmesi kadar işletmeye kazandırılması da önemlidir. Bilgi ve yeteneklerin birleştirilmesi ve geliştirilerek işletmenin özmal olması sosyal sermaye aracılığı eder. Sosyal sermayenin varlığı ve etkinliği yönetim felsefesinde olan ve yöneticilerce kurulan örgütsel iklime bağlıdır. Paylaşımçı, açık, yardımlaşmayı destekleyen ve ödüllendiren kurum kültürü yüksek oranda çalışan sosyal sermayesi üretir (Göksel ve Baytekin, 2008). Sosyal sermaye bireyler arasındaki güven ve iş birliğini arttırarak, çalışanların edindiği bilgi ve yetenekleri işletmenin sosyal ortamında karşılıklı etkileştirerek diğer çalışanlara ve kuruma aktarılır. Bu şekilde çalışanların bilgi ve yetenekleri kalıcı olarak işletmenin olur. Sosyal sermaye ile sağlanan açık ve güvenilir ilişki iklimi çalışan ilişkilerinin sosyal kalitesini arttırıp, yeniliklere karşı oluşabilecek direnci engelleyerek kurumun yenilikçi ve adaptif yeteneklerini geliştirir (Jassawalla ve Sashittal, 2003; Kaya, 2011; Kapu, 2008; Kiliç, Koçyiğit, 2017; Kogut ve Zander, 1996; Nahapiet, ve Ghoshal, 1998; Yeşil, Çınar, Uzun, 2010).

Bu iklim aynı zamanda da çalışanların çevre ile olan ilişkilerine de yansır. Çalışanlar yetenek, bilgi ve tecrübelerini aşan durumlarda bilgi edinmesi ve sorunları çözebilmesini sağlayan sosyal sermaye çalışan motivasyonunu arttırarak örgüt içinde bireysel verimliliğe katkıda bulunur (Greve ve Benassi, 2010). Sosyal sermaye çalışanları motive eder ve çalışanlar; müşteri ile daha fazla ilgilenmesiyle sağlanan müşteri odaklı olma sonucunda müşteri ilişkileri sürecinden sağlanan bilgiler, işletmenin operasyonel yeteneklerine de katkı sağlar (Yli- Renko, Autio ve Tontti, 2000). Bu katkı müşterilerin ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasıyla, müşterinin istediği ürünü geliştirme/üretme, üretim ve dağıtım aşamasındaki operasyonel iyileşmeler ile müşteri memnuniyeti sağlanır (Moon, Kym (Moon ve Kym), 2006; Shih, Chang ve Lin., 2010; Saint-Onge, 1998).

Bu yönüyle sosyal sermaye, çalışan motivasyonunu ve operasyon yeteneklerini arttırarak, müşteri memnuniyeti sağlamakta, fiziki ve beşerî sermayeye yapılan yatırımların faydasını arttırmaktadır.

*H<sub>1</sub>: Çalışanların sosyal sermayesi müşteri memnuniyetini etkiler.*

*H<sub>2</sub>: Çalışanların sosyal sermayesi çalışan motivasyonunu etkiler.*

### *H<sub>3</sub>: Çalışanların sosyal sermayesi firmanın operasyonel yeteneklerini etkiler.*

#### 1.2. Çalışan Motivasyonu

Bilgi toplumu koşullarında rekabetin maddi unsurlarına rekabetin tüm taraflarının ulaşabildiği bilgi toplumu koşullarında gerçek bir rekabet avantajı için insan kaynaklarını maksimum kullanabilmek gereklidir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004; İnce ve Gül, 2006).

Elton Maya (Mayo) Hawthorne çalışmaları ile bu çalışan motivasyonunun performansa etkisini fark ederek Frederick Taylor'un bilimsel yönetim bağlamındaki çalışanların yalnızca ödeme yoluyla motive edilmesini önermesini aşan, ekibin performansını yükseltmeye yardımcı olacak motivasyonu teorilerine dikkat çekmiştir (Mayo, 1949). Sonraki çalışmalarda operasyonel performansı arttırabilmek için çalışan performansının önemli olduğu (Zaim ve Koçak, 2010) çalışan performansını arttırılması çalışanları motive etmekten, çalışanın adanmışlığını sağlamaktan geçtiği görülmüştür (Gratton, Hope-Hailey, Stiles ve Truss, 1999; İnce ve Gül, 2006; Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004). Motive çalışanlar, adanmış olarak; istekle ve verimli çalışır, görevlerini şevk ile yerine getirir ve inisiyatif kullanmaktan çekinmez (İnce ve Gül, 2006). İşletmeler motivasyon sağlayabilmek için çalışanlara ilham vermeli ve isteklendirmelidir (Luthans, 1995).

İnsan sermayesi işletmelerin malı değildir. İşletme ile bağının güçsüzleştiğinde, değer verilmezse, motive edilmediğinde, firmadan ayrılır (Steward, 1997). Kurumlar, uzun vadeli çıkarları için değerli çalışanlarını elde tutmalıdır (Moon, Kym, (Moon ve Kym), 2006). Çalışanların kaybedilmesi, örgütsel bilgi ve örgütsel tecrübelerin kaybına neden olur (Bontis ve Fitz-enz, 2002). Yöneticilerin en temel görevlerinden olan; önemli çalışanların işletmede kalması örgütsel bağlılık ile sağlanabilir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004; Turunç ve Çelik, 2010). Örgütsel bağlılık nitelikli çalışanların bilgi ve yeteneklerini örgütü için kullanmasını sağlar (Özdevecioğlu, 1999). Motivasyon işe katılım ve işin kendisine bağlılığı arttırarak iş kalitesini arttırırken, örgütsel bağlılığı arttırarak işgücü devrini düşürmekte böylece kaliteli personel şirkette kalarak operasyonel yeteneklerinin kalıcılığı ile operasyonel ve müşteri değerinin oluşumuna katkı sağlar (Çakar ve Ceylan, 2005; Çıkrıkçı ve Daştan, 2002).

Her düzeyde çalışanın motivasyonu önemlidir (Kayalar, 2002). Çalışanların motivasyonu işletme çalışanlarına değer veren bir yönetim felsefesi ile sağlanabilir. İşletmeler çalışanların, bilgi, tecrübe ve yeteneklerinin işletme süreçlerine dâhil ederek maksimum düzeyde faydalanılmalıdır. Bunun için çalışan motive edici işletme kültürü ile mesleki bilgi, yeterlilik, yetenek, oluşturucu çabalar ile insan sermayesinin teknik bilgi ve yetenek boyutu ortaya çıkarılabilir/çıkarılmalıdır (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002). Motivasyon araçların etkisi koşullara bağlı olarak farklılıklar gösterir. İyi bir yönetici bu koşullara bağlı olarak motivasyon tercihlerini belirler ve kullanır (Yüksel, 2007). Motivasyon yönetim kuramları -amaçlara göre yönetim, yerinden yönetim, yetki devri, güçlendirme, katılımcı yönetim, iş zenginleştirme vs.- uygulamaları, çalışan tatminini ve motivasyonunu artırıcı etkileri ile çalışanların yeteneklerini en etkin şekilde kullanmalarını sağlayarak işletmeye rekabetçi üstünlükler kazandıracaktır (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004). Çalışan performansını arttıracak, çalışan motivasyonunu sağlayabilmek için katılımcı yönetim felsefesinin benimsenmesi, çalışanlar arasında bir ekip ruhunun ve ekip dayanışmasının oluşturulmasında (Bayer, 2003) sosyal sermayenin düzenleyici etkisi önemlidir. İşletme sosyal sermayesi örgütsel bütünleşme ile çalışan motivasyonunu arttırarak (Şişman, 2007) yeniliklere açık ve geliştirilebilir insanlar aracılığı verimlilik, etkililik, performansını etkiler birlikte işletmelerin operasyonel performansını arttırır.

Pazardaki değişimin daha önceden okunması örgütlere rekabet avantajı sağlar (Mason, Doyle ve Wong, 2006). Motivasyon çalışanları müşteri odaklı olmaya da yönelterek müşteri memnuniyetine katkı sağlar (Topçu ve Işık, 2007) Motive ve müşteri odaklı çalışanlar pazar dinamiklerini öngörebilmekte, yenilikçi hizmet ve ürünleri ile pazarın talebini karşılamakta müşteri tatminini sağlayabilmektedir (Akgün vd., 2010).

*H<sub>4</sub>: Çalışanların motivasyonu firmanın operasyonel yeteneklerini etkiler.*

*H<sub>5</sub>: Çalışanların motivasyonu müşteri memnuniyetini etkiler.*

### 1.3. Operasyonel Yetenekler

20. yüzyılın başlarından itibaren ortaya çıkan bilimsel yönetim ilkelerinden itibaren, tüm yönetim teorilerinde ana amaç işçi işveren ilişkilerini optimum şekilde düzenlemek ve iş performansını, operasyon etkinliğini en yükseğe çıkarmaktır (Taylor, 1914).

Bireysel yetenek çalışanların yapabilirliğini, bilgi ve becerisini ortaya koyabileceği mesleki yetenektir (Karataş ve Çankaya, 2010). Örgütsel yetenek kurum içi tüm faktörlerin birbirleriyle etkileşimi ile ortaya çıkan yeterlilik ve etkinliktir (Akpınar, 2003). Yeteneklerin açığa çıkacağı bir ortamın olmaması halinde çalışan yetenekleri yeterince kullanılamayacak ve israf olacaktır (Karataş ve Çankaya, 2010). İşletme çalışanlarının bireysel bilgi ve yeteneklerini kolektif yeteneklere dönüştürmek üzere açık (açık) ve paylaşımcı sosyal ortamlarda, çalışanların birlikte öğrenmesi, problemlerin çözümüne ve işin geliştirilmesine yönelik ortak değerlendirme ve çözüm yaklaşımları ile operasyonel yeteneklerin geliştirir ve bu yeteneklerin etkisini artırır (Eşki, 2009; Günday ve ark., 2008; Kapu, 2008; Stephenson, 2006; Yeşil, Çınar, Uzun, 2010).

Pazarın ihtiyaçlarını tespit edip, bunları karşılanabilmesi günümüz koşullarında işletmelerin temel amacıdır (Bayer, 2003). Yeni bir müşteri kazanmak, müşterileri elde tutabilmekten çok daha zor ve maliyetlidir (Erkuş, 2006; Tekin ve Çiçek, 2002) yeni müşteriyi kalıcı yapabilmek için iş ilk seferde ve her seferde doğru yapılmalıdır (Doğan ve Demiral, 2007). Operasyonel yetenekler sürece bedelsiz katılır. Maliyeti azaltıp, kaliteyi artırırken işin her seferinde doğru yapılmasını sağlayarak müşteri memnuniyetini artırır (Garbarino ve Johnson 1999; Öz ve ark., 2009). Müşteri memnuniyetinin sağlanması müşteri bağlılığının da sağlanması anlamına gelir. Müşteri bağlılığının rakiplerce taklidi zor ve maliyetlidir (Apaydın, 2009). İşletmenin en önemli bir rekabet güçlerinden olup işletmeye avantajı sağlar (Erkuş, 2006).

*H<sub>6</sub>: Firmanın operasyonel yeteneği müşteri memnuniyetini etkiler.*

Sosyal sermayenin ekonomik gelişmeye pozitif etkisi (Knack ve Keefer, 1997) doğrudan ve dolaylı yollar ile olabilir (Karagül ve Masca, 2005). Bu etkilerin doğrudan görünümü, operasyonel yeteneklerin artışı, maliyetin düşmesi, kalitenin artması, üretim kapasitesinin artışı, motive çalışanlar ile problemsiz, hızlı süreç tamamlanması fonksiyonları olup, dolaylı etkisi; oluşan güven ve iş birliği iklimi çalışanlar arasındaki ilişkileri, çalışanların motivasyonunu ve müşteriler ile ilişkileri geliştirir. Motive ve yetenekli çalışanların sahaya odaklanmasıyla, sahadaki teknolojik gelişmelerin, müşteri eğilim ve ihtiyaçlarının anlaşılması ve buradan sağlanan bilgiler ile müşteri memnuniyetinin sağlanmasına katkı sağlar (Hollenbek ve Jamieson, 2015; Baykal ve Gürbüz, 2016; Yli- Renko, Autio ve Tontti, 2000).

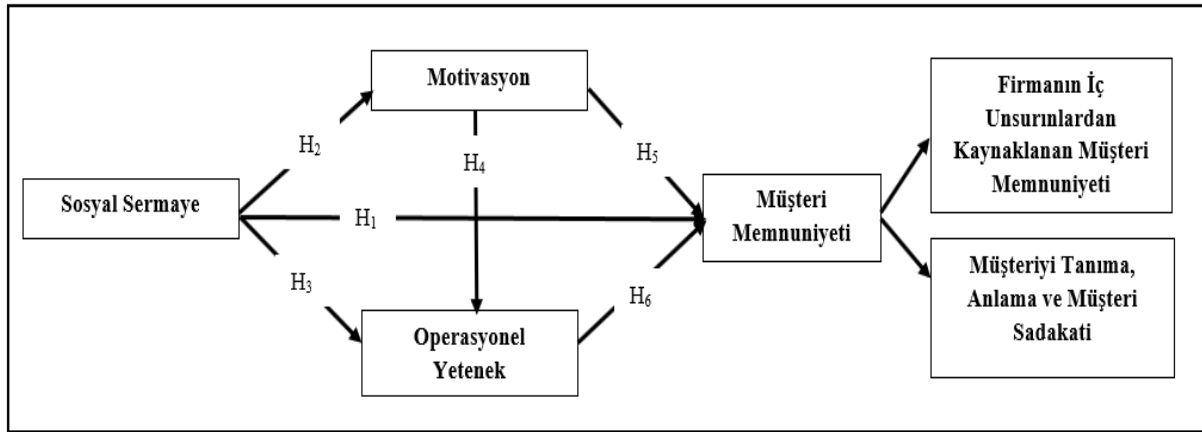
*H<sub>7</sub>: Çalışan motivasyonu, çalışanların sosyal sermayesi ve müşteri memnuniyeti arasında ara değişken etkisine sahiptir.*

*H<sub>8</sub>: Firmanın operasyonel yeteneği, çalışanların sosyal sermayesi ve müşteri memnuniyeti arasında ara değişken etkisine sahiptir.*

## 2. ARAŞTIRMANIN TASARIMI

### 2.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmanın amacı, Şekil 1'deki araştırma modelinde gösterildiği gibi, sosyal sermayenin motivasyon, operasyonel yetenek ve müşteri memnuniyetine etkilerini araştırmaktır. Modelin şematik içeriği aşağıdadır:



Şekil 1. Araştırma Modeli

## 2.2. Ölçekler

Çalışma kapsamında, literatüre uygun olarak geliştirilen kavramsal araştırma modelini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren hipotezleri test etmek için; uluslararası literatürde yayımlanan çalışmalarda geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği kabul görmüş ölçekler kullanılmıştır. Kavramsal modelde yer alan değişkenlerin ölçülebilmesi amacıyla; katılımcılara 5'li Likert tipine göre hazırlanan, toplam 22 yargı yöneltilmiştir.

Kişi ve firmaların demografik özelliklerini belirlemek için 3 yargı sorulmuştur. Sosyal sermaye konusunu ölçmek için Youndt (1998), Reed (2000) ve Alpkan ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanılarak, geliştirilen ölçek kullanılmış olup, 4 yargı katılımcılara sorulmuştur.

Motivasyon konusunu ölçmek için Erkuş (2006) tarafından geliştirilen yargılardan faydalanarak geliştirilen ölçek kullanılmış olup, toplam 5 yargı bulunmaktadır.

Operasyonel yetenek konusunu ölçmek için; Yılmaz ve arkadaşları (2009), Kitapçı ve Çömez (2016), Gözen (2018) tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanılarak yeni bir ölçek oluşturulmuş ve 7 yargı katılımcılara yöneltilmiştir.

Müşteri memnuniyeti konusunu ölçmek amacıyla Bontis (1998), Yılmaz ve arkadaşları (2009) ve Gözen (2018) tarafından hazırlanan ölçek kullanılmış olup, toplam 6 yargı bulunmaktadır.

## 2.3. Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ve Kocaeli illerinde bulunan, bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır.

Anket yöntemi kullanılarak yapılan alan araştırması, Kasım 2018-Ocak 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Alan araştırması için 110 firma ile irtibat kurularak, çalışma hakkında bilgi verildi ve anket çalışmasına katılıp-katılmayacakları soruldu.

Ankete katılmayı 100 firma kabul etmiştir. Çalışmada toplam 230 katılımcıya ulaşılmıştır. Eksik cevap verilen formlar değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece; 100 firmadan 224 katılımcının verileri incelenmiştir. Firma ve kişilere ait bulgular Tablo 1'de gösterilmektedir.



**Tablo 1.** Demografik Bulgular (n=224)

<i>Gruplar</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Gruplar</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
<b><i>Firma Büyüklüğü</i></b>			<b><i>Firma Yaşı</i></b>		
Küçük	88	39,3	1980 ve öncesi	18	8,0
Orta	90	40,2	1981-2000	120	53,6
Büyük	30	13,4	2001 ve sonrası	86	38,4
Çok Büyük	16	7,1			
<b><i>Firmadaki Pozisyon</i></b>					
Firma Sahibi / Ortak / Yönetici	142	63,4	Çalışan	82	36,6

### 3. ANALİZ VE SONUÇLAR

#### 3.1. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği öncelikle açıklayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Sosyal sermaye ölçeğinde veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO değeri kabul edilebilir sınır olan 0,70’in üzerinde 0,79 olarak tespit edilmiş, Bartlett küresellik testi de 0,50’nin üzerinde olduğu ve 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Bulunan KMO katsayısı verilerin analize uygun olduğunu göstermektedir. Örneklem yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birden fazla faktör ile ilişkili olan ve faktör ağırlığı 0,50’nin altında olan yargı tespit edilmemiştir. Yapılan faktör analizinde özdeğeri 1’in üzerinde olan tek faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %71,4 olarak bulunmuştur.

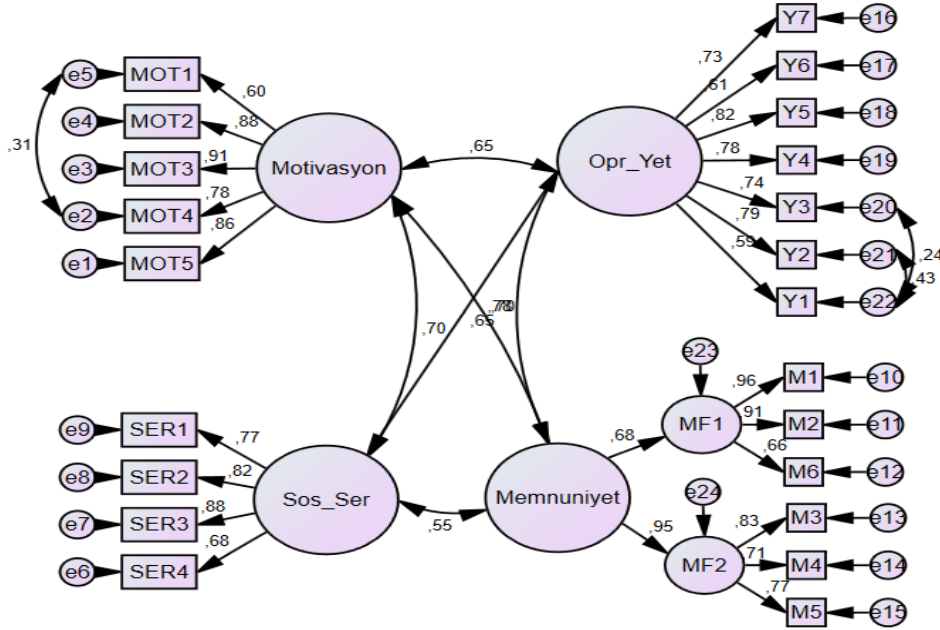
Motivasyon ölçeğinde KMO değeri 0,79 olarak tespit edilmiş, Bartlett küresellik testi de 0,50’nin üzerinde olduğu ve 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Örneklem yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birden fazla faktör ile ilişkili olan ve faktör ağırlığı 0,50’nin altında olan ifade tespit edilmemiştir. Yapılan faktör analizinde özdeğeri 1’in üzerinde olan tek faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %73 olarak bulunmuştur.

Operasyonel yetenek ölçeğinde KMO değeri 0,83 olarak tespit edilmiş, Bartlett küresellik testi de 0,50’nin üzerinde olduğu ve 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Örneklem yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birden fazla faktör ile ilişkili olan ve faktör ağırlığı 0,50’nin altında olan ifade tespit edilmemiştir. Yapılan faktör analizinde özdeğeri 1’in üzerinde olan tek faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %60,7 olarak bulunmuştur.

Müşteri memnuniyeti ölçeğinde KMO değeri 0,79 olarak tespit edilmiş, Bartlett küresellik testi de 0,50’nin üzerinde olduğu ve 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Örneklem yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birden fazla faktör ile ilişkili olan ve faktör ağırlığı 0,50’nin altında olan ifade tespit edilmemiştir. Yapılan faktör analizinde özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 2 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler “firmanın iç unsurlardan kaynaklanan müşteri memnuniyeti” ve “müşteriyi tanıma, anlama ve müşteri sadakati” olarak isimlendirilmiştir. Dışsal motivasyon boyutunun açıklanan varyans oranı %40; içsel motivasyon boyutunun açıklanan varyans oranı %37,4 olup, toplam açıklanan varyans %77,4 olarak bulunmuştur.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği açıklayıcı faktör analizi sonrasında YEM modellemesinin bir parçası olarak doğrulayıcı faktör analizi ile de değerlendirilmiştir. Yargıların her biri kendi değişkenine anlamlı bir şekilde yüklenmiştir (en düşük t- değeri 2.50). Göstergelerin istatistikî olarak anlamlı bir şekilde kendi faktörlerine yüklenmesi yakınsama geçerliliği için destek

sağlamaktadır. Yapılan analizler sonucu elde edilen indekslerin uyum kriterlerini sağladığı belirlenmiştir ( $\chi^2=421,096$ ,  $df=55$ ,  $\chi^2/df=2,127$ ,  $GFI=0,871$ ,  $CFI=0,973$ ,  $RMSEA=0,011$ ,  $NFI=0,888$ ). Şekil 2, ölçeğe ilişkin yol diyagramını ve standartlaştırılmış değerleri göstermektedir.



Şekil 2. Ölçeğe Ait Yol Diyagramı ve Standartlaştırılmış Değerler

\* MF1 (firmanın iç unsurlarından kaynaklanan müşteri memnuniyeti); MF2 (müşteriyi tanıma, anlama ve müşteri sadakati)

Analiz sonucu elde edilen modeldeki yolların, regresyon ağırlıkları ve anlamlılık değerleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Ölçeğe Ait DFA Sonuçları

			Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	Regresyon Katsayısı	p
MF1	<---	Memnuniyet	,394	,090	4,376	,678	***
MF2	<---	Memnuniyet	,384	,077	4,964	,954	***
MOT5	<---	Motivasyon	1,000			,860	***
MOT4	<---	Motivasyon	,967	,095	10,175	,785	***
MOT3	<---	Motivasyon	1,074	,082	13,128	,909	***
MOT2	<---	Motivasyon	1,312	,105	12,493	,884	***
MOT1	<---	Motivasyon	,818	,118	6,956	,602	***
SER4	<---	Sos_Ser	1,000			,683	***
SER3	<---	Sos_Ser	1,301	,161	8,069	,879	***
SER2	<---	Sos_Ser	1,221	,159	7,660	,820	***
SER1	<---	Sos_Ser	1,179	,162	7,297	,774	***
M1	<---	MF1	1,000			,958	***
M2	<---	MF1	,998	,067	14,787	,910	***
M6	<---	MF1	,832	,099	8,446	,663	***
M3	<---	MF2	1,000			,833	***
M4	<---	MF2	,900	,116	7,777	,710	***

			Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	Regresyon Katsayısı	p
M5	<---	MF2	,916	,107	8,563	,771	***
Y7	<---	Opr_Yet	1,000			,731	***
Y6	<---	Opr_Yet	,836	,135	6,170	,606	***
Y5	<---	Opr_Yet	1,025	,122	8,427	,819	***
Y4	<---	Opr_Yet	1,069	,134	7,988	,778	***
Y3	<---	Opr_Yet	1,096	,144	7,602	,741	***
Y2	<---	Opr_Yet	1,136	,140	8,091	,787	***
Y1	<---	Opr_Yet	,901	,151	5,965	,591	***

Ayrıca, değişkenlerin ayırma geçerliliğini incelemek amacıyla, Bagozzi, Yi ve Philips (1991) tarafından önerilen iki faktör modeli kullanılmış ve AMOS 24.0 aracılığıyla oluşturulan kısıtlanmış modellerin uyumu orijinal model ile karşılaştırılmıştır. İki faktör modeli aracılığıyla ayırma geçerliliğinin test etmek için tüm faktörler arasındaki korelasyon hesaplanmakta, bütünlük için sınırlandırılmaktadır. Sınırlandırılan model orijinal modelle karşılaştırılmaktadır. Bu çalışmada, toplam 32 model geliştirilmiş ve 60 çift karşılaştırma değerlendirilmiştir. Her bir modelde meydana gelen ( $\Delta\chi^2$ ) ki-kare değişiminin, (sınırlandırılmış ve serbest), istatistiksel olarak anlamlı ( $\Delta\chi^2 > 3.84$ ) olduğu görülmüştür. Bu sayede değişkenlerin ayırma geçerliliğini sağladığı söylemek mümkündür.

**Tablo 3.** Araştırma Ölçeklerine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı	CR	AVE
Sosyal Sermaye	4	0,865	0,869	0,627
Motivasyon	5	0,902	0,906	0,665
Operasyonel Yetenek	7	0,891	0,895	0,504
Müşteri Memnuniyeti	6	0,851	0,920	0,662
Firmanın İç Unsurlarından Kaynaklanan Müşteri Memnuniyeti	3	0,868	0,887	0,728
Müşteriyi Tanıma, Anlama ve Müşteri Sadakati	3	0,816	0,815	0,597

Araştırma değişkenlerine ait tanımlayıcı değerlere, değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerine yönelik analizlere ve hipotez testlerine geçmeden önce; açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde gruplandırılma biçimleri kesinleşen sorular elde edilen sonuçlara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Tablo 3, güvenilirlik analizi sonuçlarını göstermektedir. Güvenilirlik analizlerinde, içsel tutarlılığı ölçmede Cronbach's Alpha; ortalama açıklanan varyans (average variance extracted-AVE) ve AMOS-tabanlı bileşik güvenilirlik (composite reliability-CR) değerleri dikkate alınmıştır. Ölçeklerin ayırma geçerliliği (convergent validity) için faktör yükleri yanında CR ve AVE değerleri önemli birer gösterge olarak kabul edilmektedir. AVE değerinin 0,50 ve CR değerinin ise 0,70'ın üzerinde olması yakınsak geçerliliğin sağlanması bakımından önemlidir (Hair vd., 2006). Ayrıca CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması da bir başka kanıt olarak ifade edilebilir (Byrne, 1994). Bütün değerlerin Nunnally (1978) ile Fornell ve Larcker (1981) tarafından da önerilen güvenilirlik değerlerinin üzerinde veya önerilen sınırlara yakın olduğu görülmektedir. CR değerlerinin AVE değerlerinden yüksek olması kriteri ise tüm boyutlarda gerçekleşmiştir. Bu bulgular, ölçeklerin yeterli güvenilirlik ve ayırma geçerliliğini gösterdiğini ortaya koymaktadır.

### 3.2. Korelasyon Analizi

Tablo 4, değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden korelasyon katsayılarını ve değişkenlerin tanımlayıcı istatistik bulgularını göstermektedir. Katılımcıların verileri incelenerek, sonuçları ortaya konulan Tablo 4'teki korelasyon analizi, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönüne ve

kuvvetine ilişkin fikir vermektedir. Değişkenlerin tümü birbirleriyle 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişkiye sahiptir.

**Tablo 4. Korelasyon Analizi (n=224)**

Değişkenler	Ort.	St. Sp.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Motivasyon	3,53	0,95	1					
2. Sosyal Ser.	3,78	0,87	,684**	1				
3. MF1	3,48	0,97	,548**	,325**	1			
4. MF2	4,00	0,69	,562**	,475**	,519**	1		
5. Müş. Mem.	3,74	0,72	,633**	,442**	,514**	,522**	1	
6. Op. Yet.	3,65	0,77	,611**	,525**	,558**	,657**	,685**	1

\*\* Pearson Korelasyonu  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

### 3.3. Hipotez Testleri

Teorik çerçevesi sunulan hipotezleri ampirik olarak test etmek amacıyla AMOS programı kullanılarak yapısal eşitlik analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma modelinde yer alan faktörlerin (sosyal sermaye, motivasyon, operasyonel yetenek, müşteri memnuniyeti) ve bu faktörler arasındaki nedensel ilişkilerin açıklanabileceği varsayılmıştır.

Tablo 5 incelendiğinde, kavramsal modelin veri ile uyum içinde olduğu görülmektedir. GFI ve NFI değerleri kabul edilebilir düzeydedir. Kikare ve serbestlik derecesi oranı 5'ten küçüktür ( $\chi^2/df=1,594$ ). RMSEA değerinin 0,05'ten küçük ve CFI değerinin 0,97'den büyük olması ise yüksek bir uyumu göstermektedir.

**Tablo 5. Hipotez Testlerine Ait Yol Analizi Sonuçları**

Hipotezler	Yol	Model A	Model B	Model C	Sonuç
H <sub>1</sub>	Sos. Ser. → Müş. Mem.	,339		-	Desteklenmedi
H <sub>2</sub>	Sos. Ser. → Motivasyon		,608***	,584***	Desteklendi
H <sub>3</sub>	Sos. Ser. → Op. Yetenek		,534***	,203**	Desteklendi
H <sub>4</sub>	Motivasyon → Op. Yetenek		,401***	,372**	Desteklendi
H <sub>5</sub>	Motivasyon → Müş. Mem.			,394***	Desteklendi
H <sub>6</sub>	Op. Yetenek → Müş. Mem.			,605***	Desteklendi
$\chi^2=4,781$ , $df=3$ , $\chi^2/df=1,594$ , $CFI=0,993$ , $GFI=0,983$ , $NFI=0,981$ , $RMSEA=0,043$					

\*\*\*  $p < 0,01$

H<sub>7</sub> ve H<sub>8</sub> hipotezleri olan motivasyon ve operasyonel yeteneğin; sosyal sermaye ile müşteri memnuniyeti arasındaki ara değişken etkisi Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği prosedür takip edilerek, test edilmiştir. Buna göre:

1) Model A incelendiğinde; sosyal sermaye ve müşteri memnuniyeti ( $\beta=,33$   $p > ,01$ ) arasındaki ilişkide istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu nedenle H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmemektedir.

2) Model A incelendiğinde; sosyal sermaye ve motivasyon ( $\beta=,58$   $p < ,01$ ) arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla H<sub>2</sub> hipotezi desteklenmektedir.

Sosyal sermaye ve operasyonel yetenek arasındaki ilişkinin incelendiği H<sub>3</sub> hipotezinde ise ( $\beta=,53$   $p < ,01$ ) pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H<sub>3</sub> hipotezi desteklenmektedir.

Motivasyon ve operasyonel yetenek ( $\beta=,40$   $p>,01$ ) arasında ilişkinin ön görüldüğü  $H_4$  hipotezinde değişkenler arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç,  $H_4$  hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

$H_5$  hipotezi incelendiğinde, motivasyon ile müşteri memnuniyeti ( $\beta=,39$   $p<,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmaktadır. Bu nedenle,  $H_5$  hipotezi desteklenmektedir.

$H_6$  hipotezi incelendiğinde, operasyonel yetenek ile müşteri memnuniyeti ( $\beta=,60$   $p<,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmakta olup,  $H_6$  hipotezi desteklenmektedir.

3) Model C'de ise görüldüğü üzere, sosyal sermaye değişkeni kontrol altına alındıktan sonra motivasyon ( $\beta=,39$ ,  $p<,01$ ) ve operasyonel yeteneğin ( $\beta=,60$   $p<,01$ ) müşteri memnuniyeti ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmektedir. Motivasyon ve operasyonel yeteneğin modele dahil edilmesi müşteri memnuniyetinin  $R^2$ 'sini arttırmaktadır.

Tablo 5'teki sonuçlara göre; sosyal sermaye ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkide motivasyon ve operasyonel yetenek tam ara değişken etkisine sahiptir. Bu nedenle  $H_7$  ve  $H_8$  hipotezleri desteklenmektedir.

## SONUÇ

Bu çalışmada, sosyal sermayenin motivasyon, operasyonel yetenekler ve müşteri memnuniyeti ile ilişkisi; motivasyon ve operasyonel yeteneklerin müşteri memnuniyeti ile ilişkisi ve sosyal sermayenin motivasyon ve operasyonel yetenekler üzerinden müşteri memnuniyeti ile ilişkisi incelenmiştir.

224 yöneticiden elde edilen verilerin analizi sonucunda; sosyal sermaye ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkide istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Sosyal sermaye ile motivasyon ve operasyonel yetenek arasındaki pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Motivasyon ile operasyonel yetenek ve müşteri memnuniyeti, operasyonel yetenek ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Sosyal sermaye değişkeni kontrol altına alındıktan sonra motivasyon ve operasyonel yeteneğin, müşteri memnuniyeti ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre; sosyal sermaye ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkide motivasyon ve operasyonel yetenek tam ara değişken etkisine sahiptir.

Sosyal sermaye yapısal, bilişsel ve ilişkisel boyutları ile değerlendirilir (Kapu; 2008). Sosyal sermayenin doğrudan müşteri memnuniyeti sağlamıyor oluşu, ilişkisel boyutunun bilişim sektöründe örgüt içine ve örgüt çalışanlarına yönelik olup; müşteri ilişkilerine odaklanılmamış olduğunu göstermektedir. Müşteri memnuniyetini sağlayarak örgüt içerisindeki katma değer sağlayan bu boyutların aynı şekilde müşteri ilişkilerinde de gerçekleşmesini sağlayacak örgütsel felsefe, iklim ve kültür oluşturmalıdır.

Bilişim şirketlerinde işletme performansının en fazla çalışan performansına, çalışan performansının ise en fazla çalışan motivasyonuna bağlıdır. Sosyal sermayenin motivasyonu ve operasyonel performansı artırması ile bilişim ürünlerinin üretim maliyetlerini düşürür, kalitesini artırır ve operasyonel süreçlerin hatasız olarak gerçekleşmesi ile müşteri memnuniyetini ve en nihayetinde sürekli rekabet avantajı ve karlılık sağlar.

Bilişim sektöründe motive çalışanların motivasyonu operasyonel yetenekleri ve müşteri memnuniyetini pozitif olarak etkilemektedir. Çalışan bağlılığı çalışan motivasyonuna bağlıdır. Çalışan bağlılığı örgütsel performans üzerinde pozitif etkileri vardır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlarda iş bırakma eğilimi daha düşüktür. Çalışanların kendini gerçekleştirdiğine inanması ve gerçekleştirdikleri bilgi ve ilişkilerini işletme bünyesinde paylaşarak daha da geliştirerek teknik bilgi ve yetenekleri gelişir. Gelişmiş teknik bilgi ve yetenekler işletmenin operasyonel yeteneklerini arttıracaktır. (Çelik ve Perçin,

2000). Bu yetenekler, müşteri beklentilerinin ve beklentilerinde meydana gelen değişimlere yönelik doğru kararlar alınmasını, doğru ürünün üretilmesini ve doğru proseslerin yürütülmesini sağlar. Operasyonel yetenekler mükemmelleştiğinde bu motive çalışanlar iş ve işleyişi ilk seferde ve her seferde en doğru, hızlı ve kaliteli şekilde gerçekleştirerek müşteri memnuniyeti sağlar. Operasyonel yetenekler motive çalışanlara (OECD, 2007), özellikle de lider çalışanlara bağlıdır.

Bilişim sektöründe sosyal sermayenin kontrol alındıktan sonra motivasyon ve operasyonel yeteneğin modele dahil edilmesi müşteri memnuniyetini artırması, sosyal sermayenin bu faktörlerin müşteri memnuniyetine olan etkisini artırmaktadır. Dolayısı ile müşteri memnuniyetinin gizil faktörlerinden önemli birisinin sosyal sermaye olduğu çok nettir. Sosyal sermayeyi geliştiren, etkinleştiren yöneticiler örgütün performansını artıracak ve örgütsel amaçları gerçekleştirilebilecektir (Garavan vd., 2001). Bunu sağlayacak ortam, kültür ve iklimin sağlanması yönetim destek teşvik, iletişim sisteminin kurulması, yönetilmesi, korunması ve geliştirilmesi ile sosyal sermaye kendinden beklenen çalışan motivasyonu, operasyonel yetenekleri ile birlikte müşteri memnuniyeti ve operasyonel karlılığı sağlayacaktır (Geyik ve Barca, 2004).

### KAYNAKÇA

- Akgün, A. E., Keskin, H., Günsel, A., ve Sakarya, B. (2010), "Pazar Yönelimi, Girişimcilik Yönelimi ve İç Karmaşıklık ile Öğrenme Yönelimi Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma". KAÜ İİBF Dergisi, 1-22.
- Akpınar, S. (2003), "Entelektüel Sermayenin İşletmelerin Performansı Üzerindeki Etkileri". Kocaeli: T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Apaydın, F. (2009), "Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması". C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1-22.
- Bayer, E. (2003), "Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü". Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Baykal, Ş., ve Gürbüz, S. (2016). Sosyal Sermaye ve Bireyler Arası Güven İlişkisinin Sosyal Ağ Analizi ile İncelenmesi. İş ve İnsan Dergisi, 3(2), 77-91.
- Bontis, N., ve Fitz-enz, J. (2002), "Intellectual capital ROI: a Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents". Journal of Intellectual Capital, 223-247.
- Bourdieu, P. (1986), "The Forms of Capital". J. G. Richardson içinde, Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education (s. 241-258), New York: Greenwood Press.
- Cegarra-Navarro, J. G., ve Sanchez-Polo, M. T. (2008), "Defining the Knowledge that an Organisation Requires to Create Customer Capital from a Customer Perspective". The Service Industries Journal, 1125-1140.
- Coleman, J. S. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital". The American Journal of Sociology, 95-120.
- Çakar, N. D., ve Ceylan, A. (2005), "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri". Doğu Üniversitesi Dergisi, 52-66.
- Çelik, A. E., ve Perçin, S. (2000). Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi. Muhasebe ve Denetime Bakış, 1(2), 111-118.

- Çıkrıkçı, M., ve Daştan, A. (2002). Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması. *Bankacılar Dergisi*, 43, 18-32.
- Doğan, S., ve Demiral, Ö. (2007), “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 282-303.
- Duffy, J. (2000). Measuring customer capital. *Strategy & Leadership*, 28(5), 10-15.
- Edvinsson, L. (2002), “Şirket Boylamı”. (Z. Dicleli ve A. Kardam, çev.) İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları.
- Erkuş, A. (2006), “Entelektüel Sermaye: Bir Uygulama”. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Eşki, H. (2009). Sosyal Sermaye-Önemi, Üretimi ve Ölçümü Üzerine Bir Alan Araştırması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388.
- Garavan, o. N., Morley, M., Gunnigle, P., ve Collins, E. (2001), “Human Capital Accumulation: the Role of Human Resource Development”. *Journal of European Industrial Training*, 48 - 68.
- Garbarino, E., ve Johnson, M. S. (1999), “The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships”. *Journal of Marketing*, 70-87.
- Geyik, M., ve Barca, M. (2004), “Etkin Bilgi Üretimi İçin Örgütler Nasıl Tasarlanmalıdır?” III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, (s. 409-418.), Eskişehir.
- Göksel, A. B., ve Baytekin, E. P. (2008), “Bilgi Toplumunda İşletmeler Açısından Önemli Bir Zenginlik Entelektüel Sermaye -Halkla İlişkiler Perspektifinden Bir Değerlendirme”. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 81-98.
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1999). *Strategic human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*. Oxford University Press.
- Greve, A., Benassi, M., & Sti, A. D. (2010). Exploring the Contributions of Human and Social Capital to Productivity. *International Review of Sociology*, 20(1), 35-58.
- Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K., ve Alpkan, L. (2008), “Modeling İnnovation: Determinants of Innovativeness and the Impact of Innovation on Firm Performance”. *Management of Innovation and Technology*, 2008. ICMIT 2008. 4th IEEE International Conference on, (s. 766 - 771 ), Bangkok.
- Hollenbeck, J. R., ve Jamieson, B. B. (2015). Human Capital, Social Capital, and Social Network analysis: Implications for Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 370-385.
- İnce, M., ve Gül, H. (2006), “Bilgi Çağında Rekabetin Temel Belirleyicisi: Bireyin Yaratıcılığı”. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 220-. 234.
- Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (2003). Building collaborative new product processes: Why instituting teams is not enough. *SAM Advanced Management Journal*, 68(1), 27.
- Kapu, H. (2008), “Sosyal Sermaye ve Organizasyonların Öngörü Yeteneğini Geliştirme Gücü”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 259-288.

- Karagül, M., ve Masca, M. (2005), "Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 37-52.
- Karataş, M., ve Çankaya, E. (2010). İktisadi kalkınma sürecinde beşeri sermayeye ilişkin bir inceleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3), 29-55.
- Kaya, N. (2011), "Entelektüel Sermaye Raporu İçindeki Sosyal Bilgi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 249-264.
- Kayalar, M. (2002), "Yönetim ve Yönetici Geliştirme Amacıyla Gölge Yönetim Konseptinin İncelenmesi ve İşletmelerde Uygulama Olanaklarının Araştırılması". Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kiliç, M. E., ve Koçyiğit, A. (2017). Sosyal Sermayenin İnovasyon Üzerindeki Etkisinin Türkiye Açısından İncelenmesi: Mekansal Ekonometrik Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (50), 95-120.
- Knack, S., ve Keefer, P. (1997), "Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation". *The Quarterly Journal of Economics*, 1251-1288.
- Kogut, B., ve Zander, U. (1996), "What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning". *Organization Science*, 502-518.
- Law, S., Verville, J., ve Taskin, N. (2011), "Relational Attributes in Supply Chain Relationships". *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management*, 1-23.
- Luthans, F. (1995), "Organizational Behavior". New York: McGraw-Hill.
- Mason, K., Doyle, P., ve Wong, V. (2006), "Market Orientation and Quasi-Integration: Adding Value Through Relationships". *Industrial Marketing Management*, 140-155.
- Mayo, E. (1949). Hawthorne and the western electric company. *Public Administration: Concepts and Cases*, 149-158.
- Moon, Y. J., ve Kym, H. G. (2006), "A Model for the Value of Intellectual Capital". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 253-269.
- Nahapiet, J., ve Ghoshal, S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage". *The Academy of Management Review*, 242-266.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- OECD. (2007), "OECD Insights Human Capital: How What You Know Shapes Your Life". Paris: OECD.
- Öğüt, A., Akgemci, T., ve Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.
- Öz, B., Taban, S., ve Kar, M. (2009), "Türkiye ve AB Ülkelerinin Beşeri Sermaye Göstergeleri Açısından Karşılaştırılması: Kümeleme Analizi". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-30.
- Özdevecioğlu, M. (1999). *Örgütsel Etkinlik*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(8).
- Putnam, R. D. (1995), "Bowling Alone: America's Declining Social Capital". *Journal of Democracy*, 65-78 .



- Saint-Onge, H. (1998). How knowledge management adds critical value to distribution channel management. *Journal of Systemic Knowledge Management*, 1(1), 3-8.
- Seçer, B. (2009), “İşgücü Piyasasında Sosyal Sermaye”. *İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 103-130.
- Shih, K.-H., Chang, C.-J., ve Lin, B. (2010), “Assessing Knowledge Creation and Intellectual Capital in Banking Industry”. *Journal of Intellectual Capital*, 74-89.
- Stephenson, C. (2006), “The Three "D's" in Creating a Culture of Innovation”. *Ivey Business Journal*.
- Steward, T. A. (1997), “Entelektüel Sermaye”. (Z. Dicleli, Dü., ve N. Elhüseyni, Çev.) İstanbul: Mess Yayınları.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler: örgüt kültürü*. Pegem A Yayıncılık.
- Taylor, F. W. (1914). Scientific management. *The Sociological Review*, 7(3), 266-269.
- Tekin, M. Çiçek, E. (2002), “Bilgi Çağında Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi”. 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, (s. 235), Kocaeli.
- Topçu, Y., ve Işık, H. B. (2007), “Gıda Ürünleri Piyasasında Yeni Pazarlama Stratejileri: İmalatçı Markalara Karşı Özel Markalar”. *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 13(1), 7-17.
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2010), “Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 163-181.
- Yeşil, S., Çınar, Ö. ve Uzun, E. (2010), “Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması”. *Bilgi Ekonomisi*, 71-90.
- Yli-Renko, H., Autio, E. ve Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International business review*, 11(3), 279-304.
- Yüksel, Ö. (2007), “İnsan Kaynakları Yönetimi”. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zaim, H., ve Koçak, O. (2010), “Bilgi Çalışanının Memnuniyeti”. *Journal of Yasar University*, 2985-2994.