

**T.C.  
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Entelektüel Sermayenin Çalışan Bağlılığına Etkisinde Çalışan  
Motivasyonu ve Özelliklerinin Aracı Rolü**

**Faruk ÇAKMAK  
DOKTORA TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE**

**2020**

**T.C.**

**GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÇALIŞAN  
BAĞLILIĞINA ETKİSİNDE ÇALIŞAN  
MOTİVASYONU VE ÖZELLİKLERİNİN  
ARACI ROLÜ**

**Faruk ÇAKMAK  
DOKTORA TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Oya ERDİL

**GEBZE**

**2020**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 3/11/2020 tarih ve 2020/29 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 16/11/2020 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Faruk Çakmak'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

**JÜRİ**

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI)

: Prof. Dr. Oya ERDİL

ÜYE

: Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE

: Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE

: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL

ÜYE

: Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

**ONAY**

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

..... tarih ve ..... sayılı kararı.

# ÖZET

Günümüzün rekabet yoğun ortamında faaliyet gösteren işletmeler açısından, kendilerini rakiplerinden farklılaştırmak suretiyle rekabet avantajı sağlayacak gerekli adımların atılması, hedeflenen operasyonel ve finansal başarının elde edilmesi ve en nihayetinde de bu başarının sürdürülebilir kılınması son derece önemli hale gelmiştir. Bu noktada sürdürülebilir başarının merkezinde; işletmelerin sahip olduğu insan kaynağını iyi tanımak ve optimum seviyede yararlanmak gelmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, literatürde belirtilmiş entelektüel sermaye, çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirleriyle etkileşimlerini anlamak amacıyla keşfedici deneysel bir araştırma yaparak araştırma sonuçları üzerinde işletmedeki karar vericiler bu kavramlarla ilgili yol göstermektir.

Çalışmadaki araştırma modeli ve hipotezler, literatürde yer alan araştırmalar ve sonuçlarının incelenmesi üzerine geliştirilmiştir. Çalışmanın uygulama kısmında ilk aşamada, saha araştırması yapılarak Türkiye Çağrı Merkezi sektöründe faaliyet gösteren lider bir işletmede çalışan 2500 çalışana anket atama yoluyla veriler toplanmıştır. İkinci aşama olan analiz aşamasında ise; SPSS ve AMOS programlarından yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda, entelektüel sermaye boyutlarının örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki ettiği görülmüştür. Ayrıca aracılık etkisi bağlamında; çalışan motivasyonunun entelektüel sermaye ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle, çalışmanın son bölümünde yönetimsel çıkarımlar, araştırmanın kısıtları ve gelecek çalışmalara yönelik öneriler tartışılmıştır.

Yönetsel katkı olarak bu tez çalışmasının, entelektüel sermaye, çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık dinamiklerinin önemini ön plana çıkararak insan kaynakları yönetiminin performansını maksimize edeceği değerlendirilmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, değişkenler arasında direkt ve aracılık etkisi önermelerini içermesinden dolayı, örgütsel davranış alanında karar vericilere yol göstereceği öngörülmektedir.

**Anahtar Kelimeler: Entelektüel Sermaye, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Motivasyonu, Demografik Özellikler**

# SUMMARY

It becomes extremely important for businesses operating in today's hard competitive environment that taking necessary steps to differentiate themselves from their competitors, achieving targeted operational and financial success, and ultimately making this success sustainable. At this point, at the center of sustainable success; It comes to knowing the human resources of businesses well and to benefit them at the optimum level. The main purpose of this study is to conduct an exploratory empirical research in order to understand the interactions between the concepts of intellectual capital, employee motivation and organizational commitment stated in the literature, and to guide decision makers in the business on these concepts based on the research results.

In application side of study, a survey that consists of 2500 participants is carried out in a leading call center firm in Turkey in order to gather related data corresponding to research concepts and categories. In the analysis phase of the second stage; SPSS and AMOS programs were used. As a result of the research, it has been observed that the dimensions of intellectual capital have a positive effect on organizational commitment. Also in the context of mediation effect; It has been determined that employee motivation has a partial mediating effect on the relationship between intellectual capital and organizational commitment. Based on this result, managerial implications, limitations of the study and suggestions for future studies are discussed in the last part of the study.

As a managerial contribution, it is considered that this thesis will maximize the performance of human resources management by emphasizing the importance of intellectual capital, employee motivation and organizational commitment dynamics. In addition, it is predicted that this study will guide decision makers in the field of organizational behavior, since it includes direct and mediating effects among variables.

**Key Words: Intellectual Capital, Organizational Commitment, Employee Motivation, Demographic Features**

# TEŐEKKÖR

Bu alıőmanın gerekleőmesinde başından son ana kadar, kavramsal tasarımdan uygulama aşamasına kadar değerli ynlemdirmerde bulunan danıőman hocam Prof. Dr. Oya Erdil'e teőekkr ederim. Ayrıca çalışmanın son halini almasında değerli fikirleri ve ynlemdirmeriyle katkıda bulunan Prof. Dr. Salih Zeki İmamoğlu ve Prof. Dr. Hakan Kitapçı'ya teőekkr ediyorum.

Son olarak, hayatımın her anında ilgi ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli eőim Selma akmak ve kızım Sena akmak'a teőekkr ederim.



# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
KISALTMALAR DİZİNİ	
vii	
ŞEKİLLER DİZİNİ	
viii	
TABLolar DİZİNİ	ix
<b>1. GİRİŞ</b>	<b>1</b>
<b>2. ENTELEKTÜEL SERMAYE</b>	<b>4</b>
2.1. Entelektüel Sermaye Kavramı	4
2.2. Entelektüel Sermayenin Boyutları	5
2.2.1. İnsan Sermayesi	8
2.2.2. Yapısal Sermaye	11
2.2.3. Müşteri Sermayesi	12
2.3. Entelektüel Sermaye Yönetimi	15
2.4. Entelektüel Sermayenin Faydaları	18
<b>3. ÇALIŞAN MOTİVASYONU</b>	<b>21</b>
3.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi	21
3.2. Motivasyon Teorileri	22
3.2.1. Kapsam Teorileri	23
3.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	23
3.2.1.2. Çift Faktör (Motivasyon-Hijyen) Teorisi	24
3.2.1.3. Başarı Motivasyonu (Kazanılmış İhtiyaçlar) Teorisi	25
3.2.1.4. E.R.G. (Existence Relatedness Growwth) Teorisi	25
3.2.2. Süreç Teorileri	26
3.2.2.1. Davranış Şartlandırma (Pekiştirme) Teorisi	26
3.2.2.2. Beklenti Teorisi	26
3.2.2.3. Geliştirilmiş Beklenti-Değer Teorisi	27
3.2.2.4. Eşitlik Teorisi	27
3.2.2.5. Amaç Teorisi	28

3.3. Motivasyon Teorilerinin Yönetime Katkısı	28
3.4. Entelektüel Sermaye ve Motivasyon İlişkisi	29
<b>4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	<b>30</b>
4.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi	30
4.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi	32
4.3. Örgütsel Bağlılık Teorileri	34
4.3.1. Tutumsal Bağlılık	34
4.3.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	34
4.3.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	35
4.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	35
4.3.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	35
4.3.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	36
4.3.1.6. Balcı'nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	37
4.3.2. Davranışsal Bağlılık	37
4.3.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	38
4.3.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	39
4.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	39
4.4. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	40
4.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	41
4.6. Entelektüel Sermaye ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	44
4.7. Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	45
4.8. Motivasyonun Entelektüel Sermaye ve Bağlılık İlişkisi Üzerine Etkisi	46
<b>5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ</b>	<b>47</b>
5.1. Araştırmanın Amacı ve Katkısı	47
5.2. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları	48
5.3. Araştırma Yöntemi	49
5.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	49
5.3.2. Araştırmanın Örneklemi Veri Toplama Aracı	51
5.3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	52
<b>6. ANALİZ ve BULGULAR</b>	<b>54</b>
6.1. Tanımlayıcı İstatistikler	54
6.2. Faktör Analizi	55



6.3. Güvenilirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Analizi	60
6.4. Hipotezlerin Test Edilmesi ve Sonuçlar	62
<b>7. SONUÇ ve ÖNERİLER</b>	<b>65</b>
<b>KAYNAKLAR</b>	<b>71</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>83</b>
<b>EKLER</b>	<b>84</b>
EK 1. Araştırma Anketi	84



# KISALTMALAR DİZİNİ

## Kısaltmalar Açıklamalar

AEA	: Aracılık Etkisi Analizi
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)
AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans
BT	: Bilgi Teknolojileri
CFI	: Comparative Fix Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CRM	: Customer Relationship Management
Df	: Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
ERP	: Enterprise Resource Planning
GFI	: Goodness of Fit Index
İK	: İnsan Kaynakları
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
MI	: Modification Indices
NFI	: Normed Fit Index
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
SEM	: Structured Equation Modeling
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SR	: Standardized Residuals
TLI	: Tucker Lewis index
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

# ŞEKİLLER DİZİNİ

<b><u>Sekil No:</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
2.1: İnsan Sermayesine Yapılacak Yatırım	9
5.1: Araştırma Modeli	49



# TABLOR DİZİNİ

<b><u>Tablo No:</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
2.1: Entelektüel Sermayenin Boyutları	5
2.2: Entelektüel Sermaye Boyutlarının Sınıflandırılması	7
3.1: GÜdüleyici ve Hijyen Faktörler	24
3.2: Motivasyon Teorileri ve Sağladığı Katkılar	28
4.1: Örgütsel Bağlılık Üzerine Yapılan Çalışmalar	32
4.2: Çalışan Bağlılığına Etki Eden Faktörler	41
4.3: Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları	42
6.1: Örneklem Özellikleri	54
6.2: KMO ve Bartlett's Test Tablosu	57
6.3: Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu	58
6.4: Model Uygunluk Tablosu (Ana Model)	60
6.5: Korelasyon, Gevenilirlik, Geçerlilik ve Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları	61
6.6: Ana Model Anlamlılık Tablosu	62
6.7: Model Uygunluk Tablosu (Motivasyon Değişkeni Çıkartılmış)	62
6.8: Aracılık Etkisine Dair Anlamlılık Tablosu	63
6.9: Hipotez Testi Sonuçları	64

# 1. GİRİŞ

Sanayi devriminden bilgi çağına geçtiğimiz günümüzün rekabetçi ortamında, entelektüel sermaye kavramı bilgi temelli organizasyonlar için artan bir eğilimle önemli hale gelmiştir. Özellikle hızla gelişen ve büyüyen teknoloji ortamında bilgi ve bilginin işlenmesi sonucu oluşan entelektüel sermaye, işletmeler açısından çağın en önemli kavramlarından biri haline gelmiştir. Bu bağlamda çalışmanın uygulama ayağını oluşturan çağrı merkezlerinde, özellikle teknoloji, insan ve müşteri kavramlarının ne kadar önemli olduğu dikkate alındığında, bu sektör için entelektüel sermaye boyutları olan insan sermayesi, yapısal /organizasyonel sermaye ve müşteri sermayesinin önemi, bir kez daha anlaşılmaktadır (Arısoy, 2007).

İşletmeler açısından entelektüel sermaye bileşenlerini tanımlayıp kayıt altına almak ve yönetmek ne kadar önem ihtiva ediyorsa; özellikle “y” ve “z” jenerasyonunun iş hayatına atıldığı bir dönemde, çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılığı da istenilir düzeyde tutmak o kadar önemli ve değerlidir. Bir başka ifadeyle organizasyonlar, kendilerini işlerine ve çalıştığı şirketlerine adanmış, yüksek motivasyon sahibi çalışanlara sahipse, sektörde hayatta kalabilir ve yoğun rekabetçi ortamda fark oluşturup başarılı olabilirler. Bu noktada işletmeler için, yüksek motivasyon ve örgütsel bağlılık, literatürde konuyla ilgili yapılan birçok çalışmada olduğu gibi, yüksek iş verimliliği ve performansı, kısacası; hedeflenenin de ötesinde başarılı bir finansal durumu ortaya çıkaracaktır (Altuğ, 1997). Çağrı Merkezlerindeki çalışan profilin oldukça genç olduğu göz önüne alındığında (y ve z nesli ağırlıkta), bu kavramların önemi, bu sektör için çok daha yüksektir.

Bu araştırmanın ana amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren ve sektörün lideri olan çağrı merkezi firmasında, entelektüel sermaye boyutları olan; insan, yapısal/organizasyonel ve müşteri/ilişki sermayelerinin, çalışan motivasyonu ve özellikleri üzerinden, örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olup olmadığını araştırmaktır. Bu çalışmanın, gerek içerdiği hipotez sayısı gerekse de sahip olduğu kavramsal derinliği göz önüne alındığında, literatürdeki entelektüel sermaye, çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık uygulamalarına öncülük etmesi ve yol gösterici olması öngörülmektedir (Aşan, 2001).

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde, entelektüel sermaye ve boyutlarına (İnsan, yapısal ve müşteri sermayesi) ait literatür araştırması

yapılmıştır. Değişkenler arasındaki kavramsal etkileşim, tarihsel bir sıra ve bakış açısıyla ortaya konulduktan sonra; entelektüel sermaye bileşenleri, entelektüel sermaye yönetimi ve en nihayetinde de entelektüel sermayenin ticari ve ticari olmayan kurumlara ve ekonomiye getirdiği faydalar üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde, literatür taramasına çalışan motivasyonu kavramı üzerinden devam edilmiştir. Çalışan motivasyonunun tanımı ve işletmeler açısından önemi vurgulandıktan sonra, motivasyonla ilgili kapsam ve süreç teorileri detaylıca anlatılmıştır. Motivasyonla ilgili son bölümde ise; entelektüel sermaye bölümünde olduğu gibi, çalışan motivasyonunun organizasyona sağlayacağı olası katkılardan bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde, çalışmanın bağımlı ve ana değişkeni olan örgütsel bağlılıkla ilgili literatür araştırmasına yer verilmiştir. İlk olarak bağlılığın tanımı, önemi, teorileri ve tarihsel gelişimi üzerinde durulmuş olup; devamında bağlılığa etki eden kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler sıralanmıştır. Bu bölümün son kısmında ise; işletmeler için büyük önem taşıyan bağlılık sonuçları (düşük, ılımlı, yüksek) detaylı olarak incelenmiştir. Bağlılığın hangi durumlarda ortaya çıkabileceği, avantajları-dezavantajları ve meydana geldikleri takdirde baş etmek ya da yönetmek için nasıl bir aksiyon planı hazırlamak konusunda, teoriyle uyumlu gerçek hayattaki, özellikle çağrı merkezi kaynaklı, uygulamalardan örnekler verilmiştir.

Dördüncü bölüm; literatür çalışmanın tamamlandığı ve uygulama aşamasına geçildiği bölümdür. Bu bölümde öncelikle çalışmanın araştırma değişkenleri üzerinden teorik çerçevesi oluşturulmuş ve bunun üzerine kavramsal tasarımı kurgulanmıştır. Kavramsal tasarım aşamasından sonra ise, uygulama safhasına geçilmiştir. Uygulama aşamasında; SPSS ve AMOS (YEM-Yapısal Eşitlik Modelleme Programı) olmak üzere iki programdan yararlanılmıştır. SPSS’te çalışmada kullanılan anket sorularından elde edilen veriler üzerinden; veri düzenlemesi, tanımlayıcı istatistik yöntemleri ve Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulamaları yerine getirilmiştir. Bununla birlikte çalışmanın model testi aşamasında, çalışmanın kavramsal modelinde yer alan değişkenlerin (entelektüel sermaye, çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık) kendi aralarındaki olası ilişkiye sahip olma durumundan ötürü, SPSS programına göre çok daha etkili ve doğru sonuçlar veren AMOS programı kullanılmıştır. AMOS programının kullanım nedeninin bir diğeri

ise; temel araştırma konusu olan; “entelektüel sermayenin örgütsel bağlılığa etkisinde çalışan motivasyonunun aracılık etkisi” hipotezi kapsamında, değişkenler arasındaki kısmi ya da tam aracılık etkisinin incelenmesidir. Bu hipotez, araştırmanın ana hipotezi olup bu hipotezin dışında araştırma modelini şekillendiren kavramların (entelektüel sermaye, çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık) birbirleriyle ilişkili kombinasyonları üzerinden toplamda 8 hipotez geliştirilmiştir. Bu tez çalışması, dördüncü bölümde bulunan sonuçlara yönelik tartışma, araştırma hakkındaki sınırlamalar ve gelecek çalışmalara yönelik öneriler ile sonlandırılmıştır.



## 2. ENTELEKTÜEL SERMAYE

### 2.1. Entelektüel Sermaye Kavramı

Entelektüel kelimesi, kökü batı dillerine dayanan kültür, sanat ve bilim alanlarında yüksek derecede eğitim görmüş kimse, ya da aydın kesimini ifade etmede kullanılan bir kavramdır. Türk Dil Kurumu'na göre ise; "Bilim, teknik ve kültürün değişik dallarında özel öğrenim görmüş (kimse), aydın olarak" tanımlanmaktadır. Her iki tanıma bakıldığında, iyi ya da özel öğrenim görmek ve aydın olmak kavramlarının ortak olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, entelektüel bir kişinin sıradan bir bilginin ötesinde daha derin ve disiplinler arası ilişkiler bağlamında bir birikime sahip olduğunu, dolayısıyla da toplumdan bu yönüyle pozitif manada ayrıldığını ve fark oluşturduğu söylenebilir. Bu saptama, aslında ileriki bölümlerde ele alınacak entelektüel sermaye ve değer üretme kavramlarının ilişkileri için temel olacaktır (Peng et al., 2007).

Entelektüel sermayeyle ilgili uygulama alanında ilk somut örneklerinin görülmesi, 1990'lı yılların ikinci yarısında Thomas Stewart'ın (1991) Fortune Dergisi'nde yayınlanan "Beyin Gücü" isimli makalesine dayanmaktadır. Kavramın doğuşu, kavramsal olarak tartışmaya başlanması ve uygulamalar nezdinde hayata geçirilmesi arasında yaklaşık otuz yıl gibi uzun bir zaman dilimi bulunmaktadır. Bu zaman kaybının, o dönemin kendine has yani konjonktürel gerçekleriyle ilişkili olduğu söylenebilir. O dönemin iş ortamı parametreleri (çalışma koşulları, çalışan-işveren ilişkileri, müşteri bakış açısı ya da müşteri odaklılık) ile bugünün benzer parametreleri karşılaştırıldığında; o dönemin her seviyede daha katı bir yaklaşıma sahip olduğu kolaylıkla belirtilebilir. Bu durum, en nihayetinde inovatif düşünme ve eyleme geçme, fikir üretme ve hayata geçirme gibi süreçleri olumsuz etkilemiştir. Bir başka deyişle, bu durumun yeni iş alanlarının gelişmesini sınırladığı söylenebilmektedir (Hsu and Sabherwal, 2011).

Entelektüel sermayenin disiplinler arası bir kavram olması, farklı tanımları ortaya çıkarmıştır (Giray, 2013). Muhasebeciler açısından entelektüel sermaye, gözetim altına alınabilen ve kanunlarla korunabilen varlıkları ifade ederken; insan kaynakları tarafında ise; daha çok çalışanların yetenek, bilgi ve davranışlarını ifade etmektedir.



Baş ve arkadaşları (2014), entelektüel sermaye alanında Türkiye’de 2002-2012 yılları arasında yapılan lisansüstü tez çalışmalarını içerik analizi tekniği ile incelemişlerdir. Çalışmalara bakıldığında, daha çok entelektüel sermayenin alt boyutlarından yapısal sermaye başlığında, muhasebe finans bilim dalında yapıldığı görülmektedir. Buna karşın entelektüel sermayenin diğer bileşenleri olan insan sermayesi ve ilişki sermayesi ile ilgili yapılacak çalışmalara gereksinim duyulmaktadır. Diğer taraftan Mura ve Longo (2012) entelektüel sermayenin tüm boyutlarının bireysel performansı olumlu etkilediğini bulmuştur. Araştırmada bireysel performans; çalışanın işe bağlılığı, iş tatmini ve personel devir oranına bakılarak ölçülmüştür.

## 2.2. Entelektüel Sermayenin Boyutları

Buraya kadar farklı araştırmacılar gözüyle, entelektüel sermayenin tanımları üzerinde durulmuştur. Bu aşamada ise; entelektüel sermayenin boyutları üzerinde bilgi verilecektir. Entelektüel sermaye; İnsan Sermayesi, Yapısal Sermaye ve Müşteri Sermayesi olmak üzere birbiri ile ilişkili olan üç farklı sermaye türünden oluşmaktadır. Araştırmacıların entelektüel sermayenin unsurlarına ilişkin yaptığı sınıflandırmalar, 2000 yılı sonrası tarihsel sıraya göre Tablo 2.1’de listelenmiştir (Özveren ve Yıldız, 2010):

Tablo 2.1: Entelektüel Sermayenin Boyutları

Yazar/Bilim Adamı/Kurum	Sınıflama
Michalisin, Kline ve Smith (2000)	İşletme İtibarı, Know-How, Örgüt Kültürü
Brennan ve Konnel (2000)	İçsel Yapı, Dışsal Yapı, İnsan Sermayesi
Harrison ve Sullivan (2000)	İnsan Sermayesi, Entelektüel Varlıklar, Entelektüel Mülkiyet
Danimarka Rehberi (2000)	Çalışanlar, Müşteriler, Süreçler, Teknoloji
Sanchez, Chaminade ve Olea (2000)	İnsan Sermayesi, Yapısal Sermaye, İlişkisel Sermaye
Andriessen ve Tissen (2001)	Yetenekler ve Ortaya Konmamış Bilgi, Ortak Değerler ve Normlar, Teknoloji ve Açıkta Bulunan Bilgi, Özel Yetenekler, Yönetim Süreçleri

Tablo 2.1 Devam

Yazar/Bilim Adanı/Kurum	Sınıflama
Kaplan ve Norton (2001)	Finans Boyutu, Müşteri Boyutu, Süreç Boyutu, Öğrenme, Büyüme Boyutu
Meritum rehberi (2001)	İnsan Sermayesi, Yapısal Sermaye, İlişkisel Sermaye
Lev (2001)	Keşif, Örgütsel Uygulamalar, İnsan Kaynakları
Schmalenbach Topluluğu, Maddi Olmayan Varlıklar Çalışma Grubu, Almanya (2001)	Buluşçuluk Sermayesi, İnsan Sermayesi, Müşteri Sermayesi, Yatırımcı Sermayesi, Tedarikçi Sermayesi, Süreç Sermayesi, Konum Sermayesi
Günther (2001)	İçsel Yapı, Dışsal Yapı, Çalışan Yetenekleri
McElroy (2002)	İnsan Sermayesi, Yapısal Sermaye, Sosyal Sermaye (Dahili Sosyal Sermaye, Harici Sosyal Sermaye, Sosyal Yenilikçilik Sermayesi)
Petty ve Guthrie (2002)	Örgütsel Sermaye (Yapısal Sermaye), İnsan Sermayesi
Mouritsen, Bukh, Larsen ve Johansen (2002)	İnsan Sermayesi, Örgütsel Sermaye, Müşteri Sermayesi
Pablos (2003)	İnsan Sermayesi, Yapısal Sermaye, İlişkisel Sermaye
Marr (2003)	Paydaş Kaynakları ve Yapısal Kaynaklar
Seetharaman, Low and Saravanan (2004)	İnsan Sermayesi, Yapısal Sermaye, İlişkisel Sermaye

Bir işletme için entelektüel sermayenin ölçülmesi ve yönetilmesi için, entelektüel sermaye boyutlarının belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. Tablo 2.1’de görüldüğü üzere literatürde genel olarak, entelektüel sermayenin insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi olmak üzere üç temel unsurdan oluştuğu üzerinde büyük ölçüde görüş birliği mevcuttur. İlerleyen bölümde bu üç temel boyut detaylı bir biçimde açıklanacaktır.

Tablo 2.1’de araştırmacıların çalışmalarında hangi entelektüel sermaye boyutlarını inceledikleri listelenmiştir. Bu kısımda ise; bu incelemelerin bir alt kırılımı olan konuları, örneğin; insan sermayesindeki alt konu başlıkları, incelenecektir. Bir başka deyişle, araştırmacılar her hangi bir entelektüel sermaye unsuruyla ilgili hangi konuları ya da disiplinleri çalışmışlar? Tablo 2.2, bu sorunun cevabını vermektedir (Grimaldi et al., 2013):

Tablo 2.2: Entelektüel Sermaye Boyutlarının Sınıflandırılması

Yazar	İnsan Sermayesi	Yapısal Sermaye	İlişki Sermayesi
Baum vd (2000)	Çalışan ilişkileri	Yenilik, Kalite, Teknoloji	Müşteri ilişkileri, Market değeri Çevresel ve toplumsal konular Müşteri ilişkileri, Ağ sistemleri Finansal sistemler, Markalar,
Vanderkay (2000)	Bilgi paylaşımı, farklı kaynaklardan yararlanma	Teknoloji, bağlantılar, yasal temelli varlıklar, örgütsel rutinler, süreçler, kültür örgütsel esneklik	İşbirlikleri, lisans anlaşmaları, frencayzing anlaşmaları, marka imajı, saygınlık, müşteri ile empati kurma, müşteriler, pazar, yatırımcılar, kredi sağlayan kurumlar
FASB (2001)	İş gücü	Entelektüel varlık hakları, bilgi teknolojileri, sistemler, veri tabanları, belge servisi, bilgi merkezi, rutinler	Tedarikçiler
Boedker vd. (2005)	Eğitim, öğrenme ve gelişim, çalışanın demografik bilgileri, işle ilişkili yeterlilikler	Yönetim felsefesi, örgütsel kültür ve yapı, ürün/servis kalitesi, yönetim süreçleri, bilgi sistemleri, entelektüel varlıklar, AR-GE, bilgi süreci, ürün/hizmet teknolojisi, girişim zekâsı	İş birlikleri, ortaklıklar, lisans anlaşmaları, müşteri ve tedarikçi ilişkileri, finansal ilişkiler, dağıtım kanalları, topluma ilişkiler, müşteri samimiyeti
Green ve Ryan (2005)	Bilgi ve beceriler, işle ilgili deneyimler, yeterlilikler, eğitim, duygusal zeka, mesleki yeterlilikler, çalışan bağlılığı, girişimci ruh	Entelektüel varlıklar (marka isimleri, veri ve enformasyon, kodlanmış bilgi, patent ve telifler, ticari sırlar)	Patent gelirleri, lisans primleri, marka değeri, hisse payları, müşteri doyumu, müşteri elde tutma oranı, müşteri sermayesi pazar değeri, reklamlar, dağıtım, bağlantılar
Marr (2008)	Yaratıcılık, resmi ve resmi olmayan ilişkiler, çalışan bağlılığı ve doyumu	Altyapı varlıkları, örgütsel uygulamalar, kültür, strateji, başlangıç sermayesi, yasal temelli varlıklar, konum sermayesi	Müşteri güveni, hesaba yapılan ödemeler
Choong (2008)	Yönetim becerileri, insan merkezli varlıklar, çalışan yeterliliği, deneyimi, bireysel özdeşlik, yönetimsel iş, işgücü	Etkili iletişim kanalları, teknolojik destek süreçleri, ürün temelli performans yenilikçi ürünler BT altyapısı, yönetsel Ar-Ge çalışmaları çalışan yapısı, yapısal risk faktörleri	Müşteri verileri, girişimcilik verileri, pazar verileri, ilişkisel risk faktörleri
Dumay (2009)	Eğitim, yön veren davranış	İKY verimliliği, vizyon planlama, kapasitesi, örgütsel kültür, yönetsel etkililik, politika paylaşımı, süreç verimliliği, en iyi uygulamalar	Müşteri sermayesi, tedarikçi sermayesi, yatırımcı sermayesi
Karagiannis vd. (2009)	Çalışan eğitimi, yeterlilik sınıflandırmaları, insan faktörü riski	Teknoloji transferi yapabilme, yeni teknolojilerin sayısı, yeni teknoloji yatırımları, bilgi sistemi, kültür, yenilik, süreç ve konum sermayesi	Müşteri girdisi, geri bildirim ve katılımı, dolaysız ilişkiler

### 2.2.1. İnsan Sermayesi

Entelektüel sermayenin birinci boyutu; çalışanlar tarafından sahip olunan bilgi, beceri, deneyimi ifade eden insan sermayesidir. İnsan sermayesi işletmenin sahip olduğu bir varlık değildir, işletme sadece onu kiralamaktadır. İnsan sermayesi genel olarak, çalışanların sahip olduğu know-how, fikir üretme potansiyeli, tasarım odaklı düşünce desteği, girişimcilik ve liderlik yeteneklerini kapsamaktadır (Ortiz, 2006).

İnsan sermayesi öğeleri genel olarak incelendiğinde, teknik bilgi (know-how) ve kapasitesinin önemli bir parametre olduğu görülmektedir. Bir işletmede teknik bilgi ne kadar iyi olursa, mevcut görev ve sorumluluklar o kadar iyi yapılacak, bunun sonucunda işletme koyduğu hedeflere daha kolay ve hızlı ulaşacaktır. Bunun dışında eğitim ve yetkinlik kavramları ise; çalışanların potansiyelleri ve kapasiteleriyle yakından ilişkilidir. Şirket içerisinde çalışanın çalıştığı pozisyonun yetkinliklerini adresleyecek şekilde tasarlanmış gelişim programları, çalışan potansiyelinin artmasına katkı sağlayacaktır. Çalışanın potansiyelin artması ya da tam tersi potansiyeli yüksek bir çalışanın istihdam edilmesi, işletme içinde bilgi üretimine yönelik çalışmalarda, fikir üretiminde, girişimcilik faaliyetlerinde, olaylara farklı bir yaklaşımla bakıp farklı çözümler geliştirmekte, sonuç olarak; dip toplamda ve büyük resimde işletmeye katma değer oluşturmada oldukça faydalı olacaktır.

İnsan sermayesinin ölçümüyle ilgili çeşitli metrikler bulunmaktadır. Bu ölçümlerden en yaygın kullanılanları: çalışan maliyeti ve eğitim harcaması, çalışan tarafından yaratılan gelir, çalışanların eğitim seviyesi ve unvanı, uzmanlık alanının değeri, bilgi işçilerinin devir oranı, bilgi işçilerinin diğer işçilere oranı, diğer işçilerin bilgi işçilerine dönüşüm oranı, çalışanların müşterilerle ilişkileri, meslekteki tecrübe yılı ve öğrenilen projelerin oranı gibi parametrelerdir (Seetharaman et al., 2004).

Yukarıda açıklanan insan sermayesine ait öge ve metrikler incelendiğinde; en önemli alanlardan birinin öncelikle şirkete yüksek değer katan ve yerine konması zor olan, değerli olan çalışanları belirlemektir. İkincil olarak; şirket içindeki insan sermayesi unsurlarını nasıl geliştirileceğini planlamak ve üçüncü olarak da geliştirilen bu sermayeden nasıl yararlanılacağını belirlemektir. İnsan sermayesinin öncelikli amacının buluşçuluk/icatçılık olması nedeniyle, bir işletmede çalışan bireylerin zaman ve yeteneklerini büyük oranda yenilikçi, yaratıcı yani inovatif işlere tahsis ettiğinde, insan sermayesi hem oluşturulmuş hem de bizzat kullanılmış

olacaktır. Öte yandan insan sermayesinin, kolayca ziyan olabilecek bir değer olması nedeniyle, bir noktaya yığılması ve yoğunlaştırılmasında fayda bulunmaktadır. İşletmeler mevcut çalışanlarına bakarak çalışanlarını aşağıdaki tablonun ilgili kısımlarına yerleştirmelidirler. Çalışanların oluşturdukları katma değer ve bunu üretmedeki yeteneklerinin ve bilgilerinin rolü (kalifiye derecesi) Şekil 2.1’de gösterilmektedir (Stewart, 1998):

Kalifiye	Yüksek	<b>İkinci Alan</b> Yeri zor dolar Düşük katma değerli <b>Bilgiyle Donatın</b>	<b>Üçüncü Alan</b> Yeri zor dolar Yüksek katma değerli <b>Sermayeye Katın</b>
	Düşük	<b>Birinci Alan</b> Yeri kolay dolar Düşük katma değerli <b>Otomasyona Geçin</b>	<b>Dördüncü Alan</b> Yeri kolay dolar Yüksek katma değerli <b>Farklılaştırın Ya da Dışarı Verin</b>
		Düşük	Yüksek
		<b>Katma Değer</b>	

Şekil 2.1: İnsan Sermayesine Yapılacak Yatırım

Yukarıdaki tablo; çalışan kalifikasyonu ve çalışanın kuruma kattığı değer olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Her iki boyut da “düşük” ve “yüksek” olarak derecelendirilmiştir. Tüm boyutlardaki parametreler kombin edildiğinde, aksiyon olarak dört farklı karar alanı oluşmuştur.

Birinci alanda bulunan çalışanların yetkinlikleri görev tanımlarının gerektirdiği kadar güçlü değildir ve özellikle teknik alanlarda gelişim ihtiyaçları bulunmaktadır. Özellikle iş tecrübesi az işe yeni başlayan çalışanlar, yetiştirilmeye ve deneyim aktarımına ihtiyaçları olduklarından, bu sınıfa koyulabilir. Diğer taraftan bu çalışanların yetkinlikleri istenilen performansa göre düşük olduğundan, işe dolayısıyla zincirleme biçimde de şirkete olan katma değerleri düşüktür. Bununla birlikte, bu alandaki işlerin repetatif, yani kendini tekrarlamaya meyilli operatif işler olduğu dikkate alındığında; bu işlerin manuel olarak çalışanlar tarafından yapılması yerine, bir yazılım tarafından icra edilmesi insan kaynağı kullanımını stratejileri ve etkin maliyet yönetimi bağlamında çok daha etkin bir yöntem olacaktır. Dolayısıyla rutin işlerin otomasyona yani bir yazılım platformuna alınmasıyla elde edilecek insan kaynağı tasarrufu çok daha verimli, katma değeri yüksek farklı alanlarda kullanılabilir (Sharabati et al., 2010).

İkinci alandaki çalışanların yetkinlikleri oldukça yüksektir. Yani işleriyle ilgili görev tanımlarını yerine getirmekle ilgili kavramsal ya da teoriksel sorunları bulunmamaktadır. Yetkinlikleri yüksek olmasına rağmen, bu alandaki çalışanların işe yönelik katma değerleri oldukça düşüktür. Bu durumu ortadan kaldırmak için, bu çalışanların birçok farklı disiplinlerdeki (genel olarak teknik ve beceri alanları) bilgi eksiklikleri şirket hedefleriyle uyumlu yapılandırılmış eğitimlerle (pozisyona özel eğitim, projelere uygun eğitimler, iş başı eğitimleri, deneyim ve bilgi transferleri, koçluk/mentörlük seansları vb.) karşılanmalıdır. Bu şekilde, bu alandaki çalışanlardan sağlanacak performans ve katkı gözle görülür bir biçimde artacaktır. Bununla birlikte, bu alandaki çalışanların düşük katma değer üretmeleri, bazı durumlarda sadece eğitim eksiklerinden kaynaklanmayabilir. Bilgi eksikliği yerine motivasyonel ya da yetkinliğe uygun bir iş adreslemesi yapılmamış da olabilir. Örneğin; yetkinliği çok yüksek bir çalışana düşük kalifiyede operatif işler verildiğinde, hem çalışan hem de işveren açısından iki olumsuz durumla karşılaşılması muhtemeldir. Çalışan bakımından, sürekli aynı işi yapmanın verdiği bıkkınlık hissiyle ilişkili motivasyonunun düşmesi ve buna bağlı performansının, özellikle orta ve uzun vadede, düşmesi durumudur. İşveren açısından ise; yüksek kalifiyedeki bir çalışanı daha farklı, inovatif, katma değerleri işlerle çalıştırabileceksen, düşük kalifiyedeki işlerde çalıştırmanın oluşturduğu fırsat maliyetidir. Bu durumun aynı zamanda personel devir hızını (çalışanın işten ayrılma durumu) artırma olasılığı göz önünde bulundurulmalıdır (Pena, 2002).

Üçüncü alan bir işletmenin istihdam performansı açısından en istenilir durumdur. Çünkü bu alanda hem çalışanlar yüksek potansiyelde hem de çalışanların şirkete sağladıkları katma değer oldukça yüksektir. Bu alanda çalışanların, günümüzün modern İK uygulamalarından Yetenek Yönetimi (Talent Management) bağlamında değerlendirildiğinde, yıldız çalışan (star employee) kategorisinde olduklarını söyleyebilir. Yıldız çalışanları istihdam etmek, katma değerleri yüksek olduğundan, işveren açısından oldukça avantajlı olmasına rağmen, bu çalışanlar işlerinde yeterince memnun değiller ise; kaybetme riski de oldukça yüksektir. Bu riskin ortadan kaldırılması bağlamında; bu çalışanlara herkesin aldığı standart ya da jenerik eğitim programları yerine, bu kişilerin bireysel ihtiyaçları ve kariyer hedefleriyle uyumlu yapılandırılmış ve farklılaştırılmış programlar uygulanmalıdır. Bu sayede, farklılaşma ve özel hissetme duyguları beslenerek iş tatminleri yüksek

seviyede tutulacak, buna bağlı olarak da işten ayrılma riskleri azalacaktır. Bu alandaki çalışanların elde tutulmasıyla ilgili alınabilecek bir diğer aksiyon ise; sermayeden pay vermek olacaktır. Bu Şekilde alışanlar yaptıkları işi, kuruma organik bağlamda sahiplik duyma duygusuyla ilişkili yapacaktır. Bu durum sonuç olarak çalışan bağlılığını yükselterek, personel devir oranını düşürecektir (Erkuş, 2007).

Dördüncü alandaki çalışanları yetkinlikleri düşük olmasına rağmen işe olan katkıları yüksektir. Yetkinlikleri düşük olduğundan yerlerine yeni çalışan kolaylıkla bulunabilir. Bu alandaki işlerin yönetilmesiyle ilgili, işlerin farklılaştırılması ya da dışarıya verilmesi opsiyonları dikkate alınabilir (Bozbura ve Teoman, 2004).

### 2.2.2. Yapısal Sermaye

Yapısal sermaye, işletmede faaliyetleri etkin ve verimli kılacak düzenlemelerin yapılması ve bunların üretim süreçlerine aktarılması ile ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan yapısal sermaye, piyasa ve rekabet koşullarının getirdiği zorluk ve fırsatları karşılamak için geliştirilen örgüt kapasitesi olarak da görülebilmektedir (Pirtini, 2004).

Yapısal sermaye, firmanın bilgi veri tabanına vurgu yapmakta olup; şirket içerisindeki insan sermayesinin enerjisini ve değer yaratma potansiyelini şirket mülkiyetine dönüştürme konusunda firma yeteneğini yansıtmaktadır Dolayısıyla bir organizasyonun költürü, süreçleri ve yapısı içerisinde kurumsallaşmış bilgiyi ifade etmektedir (Seleim et al., 2004).

Yukarıdaki listelenen yapısal sermaye unsurları incelendiğinde; bilgi altyapısıyla başlığında sınıflandırılan unsurların genellikle işletmelerin sahip olduğu Bilgi Teknolojileri (BT) ve süreç altyapısıyla ilişkili olduğu görölmektedir. Bu bağlamda, bir işletmenin donanımsal ve yazılımsal ürünleri ya da hizmetleri, bilgi altyapısı kategorisinde ele alınabilir. Örneğin; kurumun sahip olduğu MS Office programları, tüm departmansal süreçlerinin birbirleriyle entegre ve etkileşim halinde yönetilmesini sağlayan Kurumsal Kaynak Planlama (KKP-ERP: Enterprise Resource Planning) yazılımları, müşterilerle ilişkilerin etkin bir biçimde yürütüldüğü CRM (Customer Relationship Management) yazılımları, yazılımsal yapısal sermaye olarak değerlendirilirken; sunucu, switch, router, bilgisayar, kulaklık, harici depolama aygıtı

(harddisk) gibi kaynaklar ise; donanımsal yapısal sermayeye örnek gösterilebilir. Bunlara ilaveten işletmenin sahip olduğu tüm süreç dokümanları (usul esas, prosedür, talimat, iş akışı, rol tanımları vb.) yine yapısal sermaye çerçevesinde değerlendirilebilir (Uzay ve Savaş, 2003).

Diğer taraftan, işletmenin sahip olduğu patent, marka, telif hakları gibi unsurlar ise; ticari bir mülkiyet ihtiva ettiklerinden, entelektüel mülkiyet kapsamında değerlendirilmektedir ve genellikle işletmelerde AR-GE, Ürün ve İş Geliştirme birimlerinin uhdesinde yönetilmektedir.

Yapısal sermayenin ölçüm kriterleriyle ilgili birçok farklı kavram olsa da en yaygın kullanılanlar: kültür, atıf yapılan patent sıklığı, bilgi teknolojileri ve ARGE yatırımları, bilgi yönetim altyapısı harcamaları ve ticari marka kavramlarıdır (Seetharaman et al., 2004).

Yapısal sermayenin ölçüm metriklerine ya da performans göstergeleri değerlendirildiğinde, Bilgi Teknolojileri altyapısıyla ilgili kriterlerin öne çıktığı söylenebilir. Özellikle araştırmanın uygulama kısmında da yer aldığı için, çağrı merkezlerinde teknoloji ve buna bağlı ölçümler stratejik açıdan oldukça önemlidir. Teknoloji, çağrı merkezlerinde en temel dört bileşenden biridir. Diğer üç bileşen: insan, strateji ve süreçtir. Bununla birlikte, bilgi teknolojileri ölçüm metrikleri kapsamında en çok karşımıza çıkanlar: yapılan BT harcamalarının toplam harcamalara oranıdır. Bu oran, işletmenin faaliyet yürüttüğü sektör ortalamasıyla ve ulusal platformun dışında faaliyet alanıyla ilgili uluslararası normlarla da karşılaştırılarak işletmenin yeni BT stratejisi belirlenebilir.

### **2.2.3. Müşteri Sermayesi**

Entelektüel sermayenin üçüncü unsuru; müşteri sermayesidir. Müşteri ile ilişkiler, müşteri bağlılığı, müşteri sadakati ve lisans anlaşmaları müşteri sermayesini oluşturmaktadır. Müşteri sermayesi de tıpkı insan sermayesi gibi organizasyonun sahibi olmadığı bir varlıktır (Steward, 1997).

Müşteri sermayesi, günümüzün bilgi toplumu ve ekonomisinde rekabet avantajının temel, önemli ve olmadığı takdirde olumsuz sonuçlar doğurabilen bir kaynağı olarak düşünülmektedir. Diğer bir yandan müşteri sermayesi, kurumun müşterileriyle iletişimi sonucunda ortaya çıkan, mevcut ve gelecekteki finansal



gelirlere katkı sağlayan bir değerdir. Bu nedenle müşterilerle kısa soluklu değil, uzun vadeli, güvene dayalı ve karşılıklı kazançlı bir ilişki kurmak yirmi birinci yüzyılın akıllı organizasyonlarının odağı olmuştur (Chang and Tseng, 2005). Bu durumun sayısal bir örneği olarak; Reichheld (1993), müşteri tutma (retention) oranında %5'lik bir artışın ortalama müşteri yaşam değerinde %35 ve %95 arasında bir artış getireceğini ve sonuç olarak da şirketin karlılığında ve diğer finansallarında önemli iyileşmelere yol açacağını tespit etmiştir (Tsan and Chang, 2005).

Müşteri sermayesinin ana öğeleri ve ölçüm metrikleri incelendiğinde, işletmenin ünü ve itibarı, yedek (fazla) siparişler, dağıtım kanalları, markalar – müşteriler, müşteri sadakati ve bağlılığı, istenen nitelikteki sözleşmeler, franchising anlaşmalar, işle ilgili işbirliği ve lisans anlaşmaları kavramları karşımıza çıkmaktadır (Guthrie, 2001).

Müşteri sermayesi öğeleri incelendiğinde; somut ve soyut bağlamda kategorize edilebilecek öğeler olduğu görülmektedir. Örneğin; işletmenin kimliği, sahip olduğu lisans anlaşmaları ve sözleşmeleri, bayilik anlaşmaları, sahip olduğu markalar, hitap ya da hizmet ettiği müşteri portföyü, dağıtım kanalları ve siparişleri somut kavramlardır. Buna karşın, müşteri sadakati ve buna bağlı oluşan bağlılık, iletişim ve iş birliği stratejisi ve yönetimi gibi kavramlar ise; soyut dinamiklerdir. Somut ve soyut bağlamda sıralanan bu kavramlar arasında yakından neden-sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Bir işletmenin bu kavramlardan her hangi bir tanesinde münferit başarı sağlaması, göreceli olarak dip toplamda müşteri ilişki yönetiminde, sonuçta da müşteri sermaye yönetiminde başarılı olacağını garanti etmez. Bundan dolayı işletmeler için, müşteri sermayesi bileşenlerinin tamamının dikkatle ele alındığı ve birbirleriyle etkin bir biçimde konuştuğu metodoloji ve uygulamaların (Örneğin bir yazılım uygulaması olan CRM uygulamaları) kurgulandığı, müşterinin işin içine alındığı, iyi yapılandırılmış ve bütünleşik bir süreç yönetimi stratejisi son derece faydalı olacaktır. İyi yapılandırılmış bir müşteri sermayesi süreç yönetimi yaklaşımı, işletmenin sektöründe başarılı olmasını, müşterileriyle sadakate ve güvene dayalı uzun soluklu ilişkilerinin kurulmasını ve en nihayetinde de başarılı finansal sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

Müşteri sermayesi ölçüm metrikleri ile ilgili; piyasa payı, marka değeri (equity), müşterilerle ilişkilerin gücü ve bilgi paylaşma oranı, müşteriyi elde tutma, müşteri elde etme maliyeti, stratejik işbirlikleri, müşteri ilişkileri indeksi, müşteri

portföyü prestiji ve özel müşteri ilişkilerini sayısı kavramları ifade edilebilir (Seetharaman et al., 2004).

Her başarılı süreç yönetimi yaklaşımında olduğu gibi, müşteri sermayesi süreç yönetiminde de; süreci tüm gerekli parametreleri ve tarafları içine alacak şekilde tasarlamak kadar, sürecin performansını izlemek de o kadar önemlidir. Müşteri sermayesinin performansının izlenmesi kapsamında, yukarıda listelenen ölçüm metriklerinden olan piyasa payı; en temel müşteri sermayesi metriklerinden biri olup, işletmenin faaliyet yürüttüğü pazarla ilgili hacimsel ve finansal olarak diğer firmalara kıyasla ne durumda olduğunu gösterir. Bir anlamda, işletmenin piyasaya sürdüğü ürün ya da hizmetin toplam pastanın ne kadarına tekabül ettiğine dair fikir vererek, firmanın büyüme, küçülme veya mevcudu koruma gibi stratejilerine girdi oluşturur.

Diğer bir yandan; özel müşteri ilişkileri sayısı metriğinde; kitlesel pazarlama anlayışının aksine, müşteri ihtiyaçlarına göre özelleşen ve hatta bireyselleşen müşteri ilişkileri yaklaşımından bahsedilebilir. Bu stratejiyi işletmeler, genellikle standardın üzerinde kar ettiği, ciddi gelirler elde ettiği ve bu manada da müşteri portföylerinde stratejik olarak farklı konumlandığı müşteriler için uygularlar.

Bu aşamada konunun daha net anlaşılması bakımından günümüzün popüler, devamlı ve üssel bir gelişim ve büyüme gösteren sektörlerinden biri olan GSM sektörü, müşteri sermayesi bağlamında değerlendirilecektir. Bu sektörün oyun kurucu işletmelerine bakıldığında, istisnasız hepsinin özel müşteri yönetimi süreçlerinin olduğunu ve hatta sırf bu süreçlerin yönetilmesi amacıyla izole ve ayrı biçimde konumlandıkları birimlere sahip oldukları rahatlıkla söylenebilir. Aynı durum, bir diğer müşteri sermayesi ölçüm metriği olan müşteriye elde tutma parametresi için de geçerlidir. Benzer şekilde, birçok kurumsal işletmede müşteriye elde tutmak için özel konumlandırılmış izole ekipler bulunmaktadır. Bu ekipler, müşteriyle ilgili büyük veriyi (big data) uzman müşteri yönetimi yazılım platformlarıyla analiz eden, standart uygulamalara ek olarak yapay zeka yöntemleriyle müşteriye biraz daha bireyselleştirip farklılaştıran ve bunun sonucunda da müşterinin kendisini özel hissetmesini sağlayan süreçleri yönetmektedir. Tüm bu çabalar, sonuç olarak müşteri sermayesinin değerinin artırılması, müşterilerinin eşsiz ve farklı bir hizmet deneyimi hissetmesi, bunun sonucu olarak müşterilerle uzun soluklu ilişkilerin tesis edilmesi ve en nihayetinde ise; kurum için iyi finansal çıktılar elde etmek için yerine getirilmektedir (Man et al., 2002).

## 2.3. Entelektüel Sermaye Yönetimi

Entelektüel sermaye yönetimi, işletme içindeki katma değer oluşturan bileşenlerin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi, sektörde değer haline dönüştürülmesi, bu değerın ölçülmesi ve geliştirilmesine yönelik sürecin yönetilmesidir (Ölçer ve Şanal, 2007). Entelektüel sermaye yönetiminin temelinde, işletme için hammadde olan bilginin bilgi ürününe dönüştürülmesi bulunmaktadır. Bilgi ürününe ulaşabilme; entelektüel sermayenin üç unsuru olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki/müşteri sermayesinin karşılıklı etkileşimi ve etkin bileşimi ile mümkündür.

Entelektüel sermaye yönetimi süreci, işletme tarafından kullanılan entelektüel varlıkların tespiti, incelenmesi, ölçülmesi uygulamalarının yanında; entelektüel varlıklara ilişkin güçlü ve zayıf tarafların, tehdit ve fırsatların araştırılmasını da içerir. Yani bu yönetim anlayışı için de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizi çalışmasının yapılması, entelektüel sermaye ile ilgili büyük resmin ortaya çıkarılıp hayata geçirilmesine yönelik yol haritasının belirlenmesine katkı sağlayacaktır (Topuz, 2013).

Diğer bir taraftan Stewart, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin özellikleri göz önüne tutulduğunda, entelektüel sermayenin yönetimine ilişkin on temel ilke geliştirilebileceğini ifade etmiştir. Bu ilkeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Stewart, 1997):

- İnsan sermayesindeki mülkiyetler çalışanlarla, müşteri sermayesindekiler ise; müşterilerle paylaşılmaktadır. Bundan dolayı, işletmeler için bu iki sermaye türünde de doğrudan bir sahiplikten söz edilemez. Bununla birlikte, işletmeler için asıl önemli olan husus; insan ve müşteri sermayesini etkileşimli olarak anlamak, kavramak ve etkin kullanmak suretiyle hedeflenen finansal sonuçları elde etmektir. Dolayısıyla gerek insan gerekse de müşteri sermayesi yönetiminde oluşabilecek bir zafiyet, sadece bu alanlarda bulunan çalışan ve müşteriyi olumsuz etkilemeyecek, aynı zamanda da kurumun sahip olduğu finansallara kısa, orta ve uzun vadede zarar verecektir.
- İnsan sermayesinin yüksek seviyelerde olmasını sağlamak için, en önemli atılması gereken adımlardan biri: kurum içerisinde sürekli öğrenme kültürünü

yaygınlaştırmak, jenerik ve toplu eğitim stratejilerine ilave olarak bireysel ve sosyal öğrenme biçimlerini destekleyip teşvik etmek ve takım çalışmasını yine bir çalışma tarzı olarak kurum içinde yaygınlaştırmaktır. Böylelikle, işletmeler bu aksiyonlarla yetenekli çalışanların önce farkına varırlar, sonra yatırım yaparak, süreçlere, çalışma eko sistemine ve de sermayeye dahil ederler. Bunun bir sonucu olarak, işletmeler için kötü senaryo olarak değerlendirilen yetkin ve potansiyeli yüksek bir çalışan dahi işletmeden ayrılrsa; daha önceden alınan önlemlerle yeteneğin paylaşılması ve bireye daha az bağlı kalınması sağlandığından, bilgi kurumda kalacaktır.

- İnsan sermayesi kapsamında çalışanların değerlendirebilmesi için iki önemli kriter bulunmaktadır:
  - Yapılan işin tek (unique) olması, başka hiç kimse tarafından daha nitelikli yapılamama anlamında tescilli olması,
  - Yapılan işin stratejik olan beceri ve yetkinlikler çerçevesinde müşteriler tarafından verilen değeri ortaya çıkarması.
- İşletmeler, insan sermayesini geliştirmek ve yönetmek açısından ne kadar yetkin olurlarla olsunlar, insan sermayesinin sahipliğine sahip olmadıklarını, fonksiyonel bir yaklaşımla görmek zorundadırlar. Bu kapsamda yapısal zenginlik; yetenekli ve potansiyelli çalışanlara sahip olmaktır ki, bu çalışanlar yatırımı hak edebilsin.
- Yapısal sermayeye işletmeler doğrudan sahip olduklarından, kolayca kontrol edip yönetebilirler. Bunun yanında yapısal sermayenin, gelirin ve karın doğrudan kaynağı olarak nitelendirebileceğimiz müşteriler açısından çok bir önemi bulunmamaktadır. İşte tam bu noktada işletmeler, bu çelişkiyi ya da uyumsuzluğu ortadan kaldıracabilecek stratejiler geliştirmeli ve aksiyona dönük yol haritalarıyla bunu hayata geçirmelidir.
- Yapısal sermaye; müşterilerin para karşılığında verdikleri işletme çalışmalarını destekleyen bilgileri depolamak ve bu bilginin şirketteki akışını hızlandırmak olmak üzere iki temel amaca hizmet etmektedir. Bu bakımdan, bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan değerler kullanıma hazır bulundurulmalı ve bu süreç içerisinde gerekecek değerler ise kolay ulaşılabilir durumda olmalıdır.

- Enformasyon ve bilgi, fiziksel ve finansal varlıkların yerini tutabildiği sürece anlamlı ve değerlidir. Daha açık bir biçimde, maliyeti yüksek fiziksel varlıkların yerine getirdiği işleri, bilgi gibi soyut varlıkların da yerine getirip getiremeyeceği sürekli sorgulanmalı ve buna bağlı gerekli aksiyonlar işletme tarafından alınmalıdır.
- Bilgi, müşterinin istek ve beklentilerine uyumlu bir biçimde özelleştirilirse anlamlı ve değerli olur. Bu şekilde, bu özelleşme durumuyla hem işletme hem de müşteri ilave değer kazanarak, standarttan ötesinde farklılaşmış, kendine has, eşsiz, özel bir ilişki kuracaktır.
- İşletme, içinde bulunduğu sektörün dinamiklerini, güncel trendlerini, neyin öncelikli neyin öncelikli olmadığını, rakip ve müşteri portföyünün analizini içeren SWOT analizi yapmalı ve sektörün değer zincirini tümüyle ortaya çıkarmalıdır. Daha sonra, bu değeri arttırmaya veya iyileştirmeye yönelik atılabilecek adımlar, aksiyonlar üzerinde durulmalıdır. Kurumlar için bu değeri maksimize etmek; iyi ve etkin müşteri ilişkileri yönetiminden geçmektedir.
- Bilgi çağı, bilgi toplumu ve bilgi ekonomisi kavramlarının yoğun bir biçimde hayatımızın her safhasına girdiği bu rekabetçi ortamda işletmeler, bilgi toplumu döneminden önce sanayi ve emek yoğun dönemlerinde sergiledikleri fiziksel malzemelerin akışı üzerine strateji kurmak yaklaşımından vazgeçmelidirler. Bilgi çağıyla birlikte fiziksel varlığın yerini veri ve enformasyon aldığından, işletmeler bu sürecin akışı üzerine dikkatlerini vermelidirler. Bu değişimi ve dönüşümü sağlayamayan işletmeler, çağın isterlerine cevap veremeyecek ve sonuçta da ne yazık ki oyun dışı kalacaklardır. Bilgi çağı, artık geleneksel anlamda bilginin işi desteklemesi döneminden farklı olarak, bilginin bizatihi iş olduğu bir dönemdir. Bir başka deyişle, bilgi çağından önce merkezde fiziksel varlıklar, destekte ise bilgi varken, şimdi bu durum tamamıyla değişmiş, merkezde de destekte de bilgi konumlanmıştır. Bilgiyi doğru anlayan, kavrayan, analiz eden ve sonuçta bir katma değere dönüştüren kurumlar, sektörlerinde fark oluşturacak ve rekabetçi ortamda hayatlarına devam edebileceklerdir.
- İşletmeler; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesini birlikte yönetecek bir strateji geliştirmelidir. Bu sermaye unsurları birbirilerinden

bağımsız ayrı hareket eden unsurlar değil; tam tersine kendi aralarında neden-sonuç ilişkisi taşıyan ve etkileşimde bulunan süreçleri içermektedir. Dolayısıyla her hangi bir sermaye türüne bir yatırım yapılacaksa, ya da bir aksiyon alınacaksa; büyük resimde diğer sermaye türlerine olası etkileri de dikkate alınmalıdır. Bir başka deyişle, genel olarak entelektüel sermaye yönetiminde, bu üç unsuru birlikte değerlendiren, birbirlerini hangi alan ve seviyede etki ettiklerini şematize eden ve olası sonuçları önceden öngörebilen bir strateji esas alınmalıdır. Böylelikle lokal yönetimin doğurabileceği yönetsel ve maliyetsel riskler minimize edilerek global ve bütünleşik bir yönetim inisiyatifi ortaya çıkacaktır.

Diğer bir taraftan Entelektüel sermaye yönetiminde sağlanacak başarının işletmeye sağlayacağı olası temel faydaları, Edvinsson şöyle ifade etmektedir (Edvinsson, 1997):

- Daha dik bir öğrenme eğrisi ile öğrenmenin hızlı ve etkin olması,
- Kısaltılmış iş-teslim süresi,
- Maliyet tasarrufu ve yapısal sermayenin yeniden değerlendirilmesi,
- Faaliyetlerin geliştirilmesiyle daha yüksek değer yaratılması,
- Yeni bağlantı ve kombinasyonlarla yeni değer yaratılması.

Yukarıda listelenen faydalar incelendiğinde, hemen hemen hepsinin ortak özelliği yeni bir değer ortaya çıkartılması durumudur. Entelektüel sermayenin iddiası da; zaten yeni bir katma değer oluşturmaktır.

## **2.4. Entelektüel Sermayenin Faydaları**

Bilgi toplumu ve ekonomisiyle birlikte, dünyada rekabet koşulları bir hayli kızıışmıştır. İşletmeler, buldukları sektörlerdeki rakipleriyle rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için müşteriyi özel hissettirecek, fiyat ve kaliteden de taviz vermeyerek farklı adımlar atmalıdırlar. Tam da bu noktada işletmeler açısından fark oluşturma bağlamında, entelektüel sermayenin ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Örneğin, bir kurum müşterisini anlayan ve müşteri talep etmeden ne

istediğini bilip, anlayıp proaktif bir biçimde çözüm sunan bir çalışana sahipse; o çalışan o kurumun insan sermayesidir. Bu çalışanın müşteriyi kurduğu terzi usulü iletişim, müşteriyi farklı ve önemli hissettirecek, müşterinin şirkete karşı tutum ve davranışını olumlu etkileyecek ve müşteri sadakatine dönüşecektir. Benzer şekilde bu örnek, yapısal sermayeyle ilintili olarak çeşitlendirebilir (Bontis, 1998).

Bugünün iş dünyasında, teknolojik ivmelenmenin neredeyse her gün yaşandığı bir dönem yaşanmaktadır. Bu dönemde teknolojinin zamanı kısaltıp, insan eforunu ve emeğini oldukça düşüren gelişmeleriyle, artık bir şeye ulaşmak ve elde etmek kolaylaşırken, isteklerimizin karşılanması noktasında ise; başta teknoloji olmak üzere bazı reflekslerimiz oldukça gelişmiştir. Örneğin; giyim sektöründe artık mağazaya gidip yüz yüze yerinde alışveriş yerine cep telefonuna yüklü basit bir e-ticaret uygulamasını kullanarak alışveriş yapılmaktadır. E-ticaret verilerinden yıllık artış trendlerine bakıldığında, bu durumun trend kavramının ötesine geçip yaşanmışlık boyutuna geçtiği gerçeği rahatlıkla söylenebilir. Buradan hareketle, mağazacılık sektöründe faaliyet gösteren, kurumsal ve müşteri odaklılık anlayışını içselleştirmiş bir şirketin, gelişen teknolojiyle birlikte şekillenen müşteri taleplerine kayıtsız kalıp yapısal sermaye kapsamında değerlendirilecek bir e-ticaret yazılımına yatırım yapmaması neredeyse düşünülemez. Ayrıca bu durum, bugünün rekabetçi ortam dinamikleriyle de örtüşmeyecektir (Cabrita and Vaz, 2005).

Bir diğer örnek, müşteri sermayesi için verilebilir. Bir önceki örneğe konu olan firma, müşteri ilişkileri yönetimi noktasında CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi-Customer Relations Management) programı kullanıp, müşteriyi ilgili tüm büyük veriyi (big data - önceki alışverişlerinden hareketle olası tercihleri, memnuniyet/şikâyet ve hizmet sonrası geri bildirim verileri, yapay zekâ uygulamaları vb.) bu program üzerinden yorumladığı takdirde, müşterisini daha çok memnun edecek ve bu da şirket performansına ve finansallarına olumlu noktada yansıtacaktır (Menor et al., 2007). Entelektüel sermayenin kurumlar açısından faydaları bağlamında buraya kadar anlatılan açıklamalar ve örnekler, bu bölümde literatür destekli temellendirilecektir.

Entelektüel sermayenin ticari işletmelere faydası ile ilgili ilk olarak Ghosh and Mondal (2009), finansal göstergeleri (performansı) ve piyasa değerlerini incelemiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda, entelektüel sermayeye önem veren ve yatırım yapan işletmelerde, entelektüel sermayenin somut bir kavram olmamasına rağmen, finansal

performans ve piyasa değeri noktasında kayda değer iyileşmeler olduğu tespit edilmiştir.

İkincil olarak Saenz (2005), İspanya bankacılık sektöründe entelektüel sermaye (insan, yapısal ve müşteri) ve performans göstergeleri arasında ilişki olup olmadığına dair bir çalışma yapmıştır. Çalışma sonucunda ortaya çıkan istatistikî veriler; iki parametre arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Günümüzün rekabetçi ortamında, ticari olmayan işletmelerde kar elde etme refleksi ya da hedefi ticari işletmelere kıyasla az olsa da (bu tür işletmelerde kamu hizmeti vermek daha önceliklidir), bu işletmeler de yoğun bir rekabetçi ortamda hizmet vermektedir. Örneğin, temel faaliyet alanı; ilgili bölgenin belediyeçilik hizmetlerini yerine getirmek olan bir yerel yönetim, hizmetlerini müşterinin (yani seçmenin) istediği ya da memnun kalacağı şekilde yapmazsa; bir sonraki seçimde ilgili belediyeyi kaybetme riskiyle karşılaşacaktır. Bu durum, bu alanda bile rekabet ortamının ne kadar tehdit edici olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla kamu alanında faaliyet gösteren kurumlar da diğerleriyle rekabet etmek zorundadırlar.

Ticari olmayan işletmelerde entelektüel sermaye genel olarak, iş ve sosyal sorumluluklarının stratejik bağlamda dengelenmesini sağlamayı içermektedir. Çünkü kamu kurumları entelektüel sermaye kaynaklarını genellikle stratejik kararlar ve süreçlerde kullanmaktadırlar (Kong, 2007).

Entelektüel sermaye lokal bazda bir iş yaklaşımı olarak ortaya çıksa da, git gide etkinliğinin artması ve görünmesiyle birlikte, artık ulusal ve uluslararası bir yaklaşım haline gelmiştir. Entelektüel sermaye, global bir bakış açısıyla, artık lokal seviyedeki verimliliği, zenginliği ve refahı ulusal bir seviyeye getirmiştir. Buradan hareketle ekonomideki yetkili kişiler, ekonomik göstergelerdeki değişimleri entelektüel sermaye ile bağlantılı olarak izlemekte, yorumlamakta ve çözüm noktasında aksiyon almaktadır (Yeo, 2010). Bir başka açıdan globalleşmeyle birlikte rekabetin artmasıyla hükümetler, ekonomiyi kuvvetlendirecek tedbirler almalıdırlar. Çünkü iyi ve etkin bir entelektüel sermaye yönetimi, ülkelerin gayri safi milli hasılatlarını ciddi oranda arttırmalarına yardımcı olacaktır (Stahle and Bounfour, 2008).



## 3. ÇALIŞAN MOTİVASYONU

### 3.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyonun kavramsal olarak tanımını yapmadan önce, ilk olarak kelime anlamını incelemek faydalı olacaktır. Kelime anlamı olarak “Motivasyon” kelimesi, İngilizce “Motivation” ve “Motive” kelimelerinden türemiştir. Buna karşın kelimenin dilimizdeki Türkçe karşılığı; güdülemek, saiklik ve hareketlendirmek şeklinde ifade edilmektedir (Eren, 2003). Motivasyon kelimesi latince olarak ise, "Movere" başka bir deyişle “Hareket etmek” anlamına gelmektedir (Adair, 2003).

İşletmenin amacına ya da hedefine ulaşması durumu, çalışanların işlerinde istekli ve hevesli çalışmasıyla yakından ilgilidir. Çünkü işletmece beklentileri karşılanan, kendilerine değer verildiğine inanan çalışanların motivasyonu artar, bunun sonucu olarak bu çalışanlar etkin, etkili ve verimli bir biçimde çalışırlar ve tüm bunların zincirleme çıktısı olarak da işletme, karlılık ve büyüme hedeflerine daha kolay ulaşır (Asan, 2001).

İşletmenin hedeflerine ulaşmasında motivasyonun faydaları şöyle sıralanabilir (Baygüz, 2011):

- İşletmeler, çalışanların sosyal ve ekonomik refahını geliştirerek verimliliklerini arttırmırlar.
- Teknoloji ve günlük yaşanan gelişmelerden hareketle işletmeler, sabit bir motivasyon sistemi yerine, “esnek motivasyon” sistemine yönelirler.
- Kurumun ve çalışanların amaçları uyumlaşır, yeknesak davranılır ve her iki tarafta buradan kazanç sağlar.
- Çalışanların iş tatmini ve buna bağlı performansları artarken, tüm bunların sonucunda da işletme verimliliği ve performansı artar.

Motivasyonun sağlanmasıyla şirket karlılığı arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğu için, işletmedeki İnsan Kaynakları bölümleri motivasyon kavramına ve kurum içinde etkin bir biçimde yönetilmesine oldukça önem gösterirler (Aygın, 2007).

Çalışanları neyin motive ettiğini bilmek için öncelikle gözlem yaparak çevredeki ortamı anlamak ve tanımak, onların hareketlerini, davranışlarını gözlemek gerekmektedir. İnsanların birbirini iyi tanması aralarında oluşabilecek problemleri daha kolay, rahat ve hızlı çözmelerini, iş arkadaşları ve yöneticilerle, özetle tüm çalışanlarla daha iyi ilişkiler kurulabilmesini sağlar (Arısoy, 2007).

Çalışan motivasyonunun önemi, işletme açısından bakıldığında, işletme motivasyonunun temelini oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Bir diğer ifadeyle; çalışan ve işletme motivasyonu arasındaki ilişkinin doğru orantılı olması; yani hangi güdü ile hareket ederse etsin çalışanın bireysel motivasyonunda ortaya çıkan bir eksikliğin, işletme motivasyonu da aynı şekilde etkilemesi, çalışan motivasyonunun kurum açısından önemini oldukça arttırmaktadır (Aygın, 2007).

Motivasyon, sadece çalışanların değil, yöneticilerin de başarılı, mutlu ve huzurlu olmaları için gerekmektedir. İşletmesel başarı için sadece çalışan personelin motive olması yetmemekle beraber yöneticilerin de kendi istekleriyle zorlanmadan çalışması beklenir. Buna göre motivasyon, hem yöneticileri hem de çalışanları etkileyen iki yönlü etkileşimli bir süreçtir. Yani bir başka ifadeyle yönetici ve çalışan, birbirlerinden etkilenmek yoluyla karşılıklı motivasyonla daha başarılı ve mutlu çalışırlar (Ay, 2007).

### **3.2. Motivasyon Teorileri**

Motivasyonun tanımı bölümünde iki kuramdan bahsedilmişti. Birinci motivasyon kuramı; insan motivasyonunun nedenlerini yani içeriğini ortaya koyan teoriler olup, bu teoriler kapsam teorileridir ve insanın ihtiyaçlarını bulmaya çalışır. İkinci gruptaki motivasyon kuramı ise, motivasyonun oluşumuyla ilgilenir ve bunlara da süreç teorileri denmektedir. Süreç teorileri ihtiyacın doğuşundan doyumuna kadar tüm gözlenebilen süreçleri inceler ve niteliğini tanımaya çalışır (Kıngır, 2006).

Kapsam teorileri; çalışanların bir davranışı nasıl ve ne için yaptıklarının anlaşılmasına dair cevaplar arayan motivasyon teorileridir (Stotz ve Bolger, 2015). Kapsam teorileri, kişiyi istekle iş yapmaya yönlendiren, hareketlendiren ve bu bağlamda eylemin şiddetini belirleyen unsurların neler olduğunu anlamaya çalışan araştırmalardır (Haktanıyan, 2012). Bir başka deyişle, davranışlara anlamlar yüklerken insan ihtiyaçlarına odaklanan bir anlayıştır (Stotz ve Bolger, 2015). Bu

yaklaşım özetle; ihtiyaçları ana neden görerek motivasyonun başlamasını sağlayan faktörleri incelemek olarak değerlendirilebilir. Literatürde en çok bilinen kapsam teorileri; İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Çift Faktör (Motivasyon-Hijyen) Teorisi, Başarı Motivasyonu (Kazanılmış İhtiyaçlar) Teorisi ve E.R.G. (Existence Relatedness Growth) Teorisi olmak üzere, dört başlıktan oluşmaktadır (Stotz ve Bolger, 2015).

Süreç teorileri, çalışanın işe nasıl motive edilebileceği ve bu motivasyonun kalıcı hale nasıl getirilebileceği gibi konular üzerinde durmaktadır. Bu kapsamda istenilen motivasyon düzeyine ulaşmak için bireyden daha çok, işletmenin neler yapabileceği üzerinde durulur (Eyigün, 2015). Bir başka ifadeyle, çalışanın bir davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamamasının ne şekilde sağlanabileceği sorusu esas alınmıştır (Stotz ve Bolger, 2015). Literatürde en çok bilinen süreç teorileri; Davranış Şartlandırma (Pekiştirme) Teorisi, Beklenti Teorisi, Geliştirilmiş Beklenti-Değer Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisidir (Stotz ve Bolger, 2015).

Kapsam ve süreç teorilerini genel olarak açıkladıktan sonra, bu bölümde detayları incelenecektir.

### **3.2.1. Kapsam Teorileri**

#### **3.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Bu kuram, A. Maslow tarafından ortaya atılmış en yaygın ve popüler olan motivasyon teorilerindedir. Bu teoriye göre, bireyin alt basamaktaki bir gereksinimi giderilmedikçe, bireyin daha üst basamaktaki gereksinmesini karşılaması söz konusu olmayacaktır (Akat ve Budak, 2002). Maslow'un ortaya koyduğu bu ihtiyaçlar; temel ihtiyaçları gösteren fizyolojik ihtiyaçlardan, güvenlik ihtiyaçlarına, sosyal ihtiyaçlara, değer-saygınlık (kendini gösterme) ihtiyacına ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına doğru aşağıdan yukarıya dönük olmak üzere beşli bir kademe içinde incelenebilir. Maslow'un kategorize ettiği bu ihtiyaçlar, aşağıdaki gibi açıklanabilir (Efil, 2006):

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Yaşamak için gerekli olan temel ihtiyaçlardır.
- Güvenlik İhtiyaçları: Risklere karşı kendini korumaya dönük ihtiyaçlardır.

- Sosyal İhtiyaçlar: Bir arada bulunmaktan kaynaklanan sosyal yönü ağır basan ihtiyaçlardır.
- Saygınlık Kazanma İhtiyacı: Kişinin statü ve itibar görmek istemesi ihtiyacıdır.
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Kişinin sahip olduğu yetenek ve hünereleri gerçekleştirme ihtiyacıdır.

### 3.2.1.2. Çift Faktör (Motivasyon-Hijyen) Teorisi

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen “Çift Faktör Teorisi”, işyerindeki iki türlü faktörün çalışanı güdülemesine dayanmaktadır (Yüksel, 2000). Bu etmenlerden biri içsel, diğeri ise; dışsal etmenlerdir. Diğeri bir taraftan bu kuram, hijyen (durum koruyucu) ve güdülenme (motive edici) konusunu incelediğinden, hijyen-güdülenme teorisi olarak da bilinir. Herzberg’in bu teorisi önemli motivasyon teorilerinden biri olup bu teori, güdüleyici ve hijyen faktörler olmak üzere; iki grupta değerlendirilebilir (Silah, 2005).

Tablo 3.1: Güdüleyici ve Hijyen Faktörler

Güdüleyici Faktörler	Hijyen Faktörler
Yükselme	İşyerindeki statüsü
Başarı	Çalışanın aldığı ücret
İlerleme	Çalışma koşulları
Ödüllendirme	Özel yaşantı
Sorumluluk	İş güvenliği
Kendini ispatlayabilme imkanı	İşletmenin hedefleri ve çevreyle ilişkileri

Güdüleyici faktörler kişisel başarı hissi verdiği için motivasyonu etkileyerek artıracaktır. Bununla birlikte bu faktörlerin yokluğunda ise; kişide motivasyon sağlanamayacaktır. İkinci grup faktörler, Hijyen Faktörleri olarak isimlendirilmektedir. Kişinin motivasyonu için gerekli asgari koşulları sağlayan, motive etme özelliği olmayan fakat var olmadıklarında kişinin motive olamadığı faktörlerdir. Ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır (Herzberg, 1996).

### 3.2.1.3. Başarı Motivasyonu (Kazanılmış İhtiyaçlar) Teorisi

Literatüre bakıldığında bu teori ilk olarak Henry Murray tarafından ortaya atılmış olup; 1960'lı yılların başından itibaren David McClelland tarafından geliştirilmiştir. McClelland, çalışmalarında ihtiyaçların öğrenmeyle kazanıldığını ileri sürmüştür. McClelland'ın yaklaşımı, çalışanlardaki başarıma duygusunu tatmak için duyulan arzu üzerine oluşturulmuş olup; başarı, bağlılık ve güç olmak üzere insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır. Bu ihtiyaçların açıklamaları (Osmay, 1983):

- **Başarı ihtiyacı:** Bu ihtiyaçta, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının bireyin görevlerini başarı ile yerine getirme isteği yatmaktadır.
- **Bağlılık ihtiyacı:** İnsanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyeceği ve toplumsal niteliğe sahip olduğu düşünülürse; insanlara bağlılık, bir gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirme, diğer insan ve gruplarla ilişki içinde bulunma gerekliliği, bu ihtiyaçla anlatılmaktadır.
- **Güç ihtiyacı:** Bu ihtiyaca göre, insanın çevresine egemen olma isteği bulunmaktadır. Bundan dolayı insanlar ve gruplar, ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvururlar (Eren, 2001).

### 3.2.1.4. E.R.G. (Existance Relatedness Growwth) Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar teorisi kolay ve kullanışlı olmasına rağmen, tümünü işyerine uygulamak dikkate alındığında, uygun görülmemiştir. Bu bağlamda Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bazı değişiklikler yaparak ihtiyaçları üç gruba ayırmıştır (Aytaç, 2005). Alderfer'in kuramındaki ihtiyaçlar şunlardır:

- **Var olma İhtiyacı:** Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tek grupta toplamış ve bu ihtiyaçların giderilmesi için işletmenin kaynaklarının bol ya da zengin olması gerektiğini savunmuştur.
- **İlişki ihtiyacı:** İnsanın başka insanlarla düşünce ve duygularını paylaşma, sevgi, saygı ve itibar ihtiyaçlarını kapsayan kişisel ilişkilerle ilgili durumdur.

- Gelişme İhtiyacı: İnsanın kendini gerçekleştirme ihtiyacını içeren bireysel çabayla ilgili ihtiyaçtır.

### **3.2.2. Süreç Teorileri**

#### **3.2.2.1. Davranış Şartlandırma (Pekiştirme) Teorisi**

Bu teori, davranışa etki eden dış faktörlere dayanır ki davranış, sonuçların bir fonksiyonudur. Pekiştirme teorisinde klasik şartlandırma ve edimsel şartlandırma olmak üzere iki türlü şartlandırma yöntemi bulunmaktadır (Tınaz, 2000). Bu kurama göre, insanın performansını maksimize etmek için şunlar yapılmalıdır (Başaran, 2000):

- Yüksek performanslı davranışlar açıkça belirlenmelidir.
- Bu davranışların karşılığı olan ödüller sıralanmalıdır.
- İstenen davranış görüldüğünde ödüllendirme hemen yapılmalıdır.
- Çalışana bireysel ayrıcalıklar tanınmalıdır.
- Ödül almak için gerekenin çalışan tarafından algılanması sağlanmalıdır.

#### **3.2.2.2. Beklenti Teorisi**

Vroom beklenti kuramı, bireyi alternatif hareket şekillerinden birini seçerek davranan kişi olarak görür ve kuramda amaç bu seçimi belirlemektir (Dereli, 1981). Bundan dolayı ortaya konan davranışların nedenleriyle ilgili bazı varsayımlar geliştirilmiştir ve bu üç varsayımdan oluşur. Bu varsayımlar (Altuğ, 1997):

- Bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi davranışın ortaya çıkmasına neden olur ve bu etkenler tarafından davranış belirlenir ve yönlendirilir.
- Her insanın ihtiyaç ve amaçları birbirlerinden farklıdır.
- İnsanlar davranış şekillerini kendileri seçerek istedikleri ödüllere ulaşırlar.

Vroom beklenti kuramında yer alan beklenti, valens ve araçsallık kavramları, kuramda anahtar görev yaparlar. Vroom'un teorisinde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonu başarıdır. Ancak, birey göstereceği çabanın kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalı ve verilecek ödülü istemelidir (Eren, 2003).

### 3.2.2.3. Geliştirilmiş Beklenti-Değer Teorisi

Geliştirilmiş Beklenti-Değer Kuramı, Vroom Modeli'nde belirtilenlere ek olarak aşağıdaki hususlara da özen gösterildiğinde, başka bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Bu kuram göre yapılması gerekenler aşağıda özetlenmektedir (Soykenar, 2008):

- Beklenen performans doğrultusunda personel eğitimi ve yetiştirilmesi sağlanmalıdır.
- Roller tam belirlenmeli ve rol çatışmalarının ortaya çıkması azaltılmalıdır.
- Personelin aldığı ödülü, aynı seviyede performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödülle karşılaştırdığı unutulmamalıdır.
- İçsel ve dışsal ödül türlerine kişilerin önem düzeylerinin farklı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.
- Sürekli kontroller ile personelin performansı ve ödül arasındaki ilişkiler izlenmeli ve duruma göre gerekli değişiklikler uygulanmalıdır.

### 3.2.2.4. Eşitlik Teorisi

J.Stacy Adams'ın eşitlik teorisi; bir bireyin aynı performansı gösteren diğer bireylerle adil ödüllendirilip ödüllendirilmediklerine göre motivasyonun sağlanması temeline dayanmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2009). Çalışanlar için önemli olan işyerinde yöneticilerin herkese eşit davranıp davranmadığıdır. Yöneticiler bu teoriyi kullanmak istiyorlarsa şunlara dikkat etmelidirler (Koçel, 2001):

- Eşit çaba ve performans eşit ödüllendirilmelidir.
- Personel işletme içinde ve dışında karşılaştırma yaparak eşitlik ya da eşitsizlik sonucunu tespit eder.

- Eşitsizlik karşısında kişiden kişiye değişen tepkiler görülebilir.

### 3.2.2.5. Amaç Teorisi

Amaç kuramı, ilk defa 1968 yılında Locke tarafından geliştirilmiş olup, bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinin davranışın temel nedenini oluşturduğunu savunmaktadır. Locke'a göre bir kişi amacına ulaşana kadar başladığı işe devam etme eğilimindedir. Amaç teorisinde niyetler çok önemli olup bilinçli amaçlar davranışı güdüler (Can vd., 2000). Bununla birlikte, eğer bir yönetici motivasyonda bu teoriyi kullanmak istiyorsa, amaçlara göre yönetim biçimi belirlemesi gerekmektedir. Bu tür bir yönetimde astlar ve üstler ortak amaç belirleyerek; sorumluluklarını ve sonuçları birlikte kararlaştırırlar ve analizleri birlikte yaparlar (Genç, 2004).

### 3.3. Motivasyon Teorilerinin Yönetime Katkıları

Motivasyon teorilerini, yönetime yaptıkları katkılar itibariyle bütünsel olarak aşağıdaki tablodaki gibi özetlemek mümkündür (Koçel, 2011).

Tablo 3.2: Motivasyon Teorileri ve Sağladığı Katkılar

Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Kişilerin ihtiyaçları hiyerarşik ilişki çerçevesinde sıralanmıştır. En alttaki ihtiyaç karşılanmadan bir sonraki ihtiyaç karşılanamaz.
Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar motivasyonun temel tetikleyicisi olmakla birlikte, bazı faktörler motivasyona etki etmez. Ancak bu faktörler motivasyonun var olması için gerekli ve hayati öneme sahiptir.
Başarma İhtiyacı Teorisi	Bir bireyin başarı ihtiyacı ne kadar fazla ise; performansı da o nebze yüksek olacaktır.
ERG(VIG) Teorisi	Bireyler ihtiyaçlarını aşamalı olarak karşılamak için çalışırlar.
Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	Bir kişide bir davranışın oluşmasını istiyorsak ödül, oluşmasını istemiyorsak ise; ceza yöntemleri uygulanabilir.
Bekleyiş Teorisi	Bireyler işin karşılığında alacakları ödülleri tartarak, işi gerçekleştirme ve başarıya motivasyonu belirlerler. Ödül ile gayret arasında yakın bir ilişki vardır. Ödül tatmin edici boyutta ise; gayret ve buna bağlı başarıya hissi de o nebze yüksek olacaktır.
Eşitlik Teorisi	Bireyler kendilerine verilen iş ve karşılığında alacakları ödülleri, başkalarına verilen benzer iş ve ödüllere karşılaştırırlar.
Amaç Teorisi	Bireylerin motivasyon ve performanslarıyla şirketin ve bireyin amaçları arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.



### 3.4. Entelektüel Sermaye ve Motivasyon İlişkisi

Motivasyon ve örgütsel bağlılık konularında yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışan motivasyonunun örgütsel bağlılığı arttırdığıyla ilgili literatürde birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmaların farklı hedef kitlelerde yapıldığı dikkat çekerken, genel olarak iki değişken arasındaki pozitif ilişkiye işaret ettiği görülmektedir (Moon, 2000). Zeynel ve Çarıkçı (2015), çalışan motivasyonunun örgütsel bağlılığı olan pozitif etkisini akademisyenler üzerinde tespit etmiştir. Benzer şekilde Ertürk ve Aydın (2016); Memişoğlu ve Kalay (2017) çalışan motivasyonunun örgütsel bağlılığı arttırdığını öğretmenler üzerinde belirtmiştir.

Motivasyonda temel amacın; çalışanların etkili, istekli ve verimli çalışmalarını sağlamak (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013) olduğu göz önüne alındığında; motivasyonu ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanın; işletmelerin amaçlarına ulaşmasını ve örgütsel başarının artırılmasını sağlayacağı söylenebilir. Türkiye’de özellikle çağrı merkezi sektöründe çalışanların motivasyon düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarının fazla araştırma konusu yapılmamış olması, ileride yapılacak araştırmalara kaynak olması açısından bu araştırma önem taşımaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

## 4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 4.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılığı kavramsal olarak tanımlamadan önce, “bağlılık” kelimesinin tam olarak ne ifade ettiğini anlamak yararlı olacaktır. “Bağlılık”; bireyi bir hedefe ve bu hedefle ilişkili davranış biçimine bağlayan bir güç olarak tanımlanabilir (Meyer, Becker and Van Dick, 2006). Öte yandan, bağlılık kavramının İngilizcesi olan “commitment” ifadesinden hareketle bağlılık, “herhangi bir yükümlülüğü ileriki bir tarihte yapmayı vaat ve bunu taahhüt altına alma” şeklinde de tanımlanabilmektedir (Zangaro, 2001). Bu kelimeye “organizational” kelimesini ilave edip (organizational commitment) bir bütün olarak yorumlandığında ise; “örgütsel bağlılık ya da örgütsel adanmışlık” kavramları karşımıza çıkmakta olup; bu çalışmada “örgütsel bağlılık” kavramı üzerinde durulacaktır. Bağlılık ile birlikte örgütsel bağlılığın kelime anlamını inceledikten sonra, bu aşamada örgütsel bağlılık kavramının geniş tanımına geçilebilir. Literatüre bakıldığında, örgütsel bağlılıkla ilgili birçok araştırmacı yazarın çalışma yaparak farklı tanımlamalarda bulunduğu görülmektedir.

İnsanlar, kişilik ve yapısal özellikleri bakımından değerlendirildiğinde genel olarak tek başına davranma eğilimindedirler. Bununla birlikte, Maslow’un ihtiyaçlar teorisinde anlatıldığı gibi, çeşitli sebeplerden dolayı bir arada yaşamak ve topluluklar halinde bir arada çalışmak ihtiyacındadırlar. Bundan dolayı tek başına yaşayan kişiler gibi davranmayıp, belirli bir amaç, hedef ve dileklerine ulaşmak için yapının temel unsurlarından biri olan örgüt etrafında birleşirler (Tosun, 1987). Bu durumun sonucu olarak örgütsel bağlılık; çalışanların örgüt hedeflerini benimsemesinde, kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetim ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt içinde yenilikçi ve yaratıcı tavır sergilemelerinde önemli bir olguyu ifade etmektedir (Durna ve Eren, 2005).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar bağlamında tarihsel bir yolculuğa çıkıldığında, özellikle 1960’lardan bu yana, örgütsel bağlılığın gerek araştırmacılar gerekse de yöneticiler nezdinde oldukça önemsenen bir konu olduğunu görmekteyiz (Suliman and Iles, 2000). Allen ve Meyer (1991)’ye göre örgütsel bağlılık; psikolojik boyutu olan bir kavramdır ki bu boyutta kişi, örgütte kalma ya da örgütten ayrılma opsiyonlarını ve sonuçlarını değerlendirir. Örgütsel bağlılık diğer bir tanıma göre; bir

kişinin kurumun değer ve hedeflerine olan inancı, kurumun bu hedeflere ulaşabilmesi için çaba sarf etme konusundaki istekliliği, kurum üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu heves olarak tanımlanmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005). Bir diğer açıdan örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan bağının gücüdür (Grusky, 1996). Grusky'e göre bir çalışanın bir kuruma olan bağlılık derecesi, o kurumdan elde ettiği ödüllerle bu ödüllere ulaşmak için katlandığı çaba ve deneyimlerle önemli derecede ilişkilidir.

Tüm bu tanımlamalar üzerinden bir genelleme yapılabilir. Eğer bir çalışan, çalıştığı kurumun amaç ve hedeflerini benimseyip içselleştirmişse (yani kurumun ve çalışanın hedefleri arasında bir uyum problemi bulunmuyorsa), kurum için ortaya koyduğu efor çalışanın kuruma olan bağını kuvvetlendiriyorsa ve hepsinden önemlisi kendisini kurum içinde aileden görebiliyor ise; o zaman bu çalışan özelinde bir bağlılıktan söz edilebilir. Özellikle günümüzün rekabetçi ve yıpratıcı piyasa dinamikleri göz önüne alındığında, kurumuna bağlı olan bir çalışanın bağlı olmayana göre, kuruma ne derecede büyük fayda sağlayacağı ortadadır. Öyle ki; Türkiye'deki birçok kurum bu faydayı ortaya çıkarmak ve sürdürülebilirliğini temin etme noktasında, bağlılık konusunda etraflıca çalışmakta ve kurum içi etkinlikler, motivasyon programları gibi yapılandırılmış programlar düzenlemektedir.

Çoğu kurumsal organizasyonda örgütsel bağlılık, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmada kritik ve önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanları reaktif bir tutumdan inisiyatif ve sorumluluk alan, yeri ve zamanı geldiğinde yönlendirme yapan proaktif bir tutum sergilemeye dönüşmesini sağlar. Bu yönüyle işletmeler, hayatta kalabilmek ve istenilen, hedeflenen düzeyde finansallara sahip olabilmek için çalışanların bağlılıklarını arttırmak için ellerinden geleni yapmalıdırlar (Bozkurt ve Yurt, 2013).

Kurumların rekabetçi ortamda hayatta kalmalarıyla ilintili olarak, çalışan bağlılığı ile kuruluşların varlıklarını sürdürebilmeleri arasında önemli bir ilişki vardır. Bir diğer ifadeyle, çalışanların düşük veya yüksek örgütsel bağlılıkları, kurumda kalma veya ayrılma kararlarında belirleyici faktörlerden biri olmaktadır. Örgütsel bağlılığın kurumlar açısından çok önemli olmasının nedenlerinden bir tanesi ise, çeşitli farklı kavramlarla etkileşim içinde olmasından kaynaklanmaktadır. Bu kavramlar genel ve en sık karşılaşılanlar olarak, işten ayrılma, devamsızlık, geri çekilme, iş arama aktiviteleri, meslek doyumu, moral ve performans gibi duygusal ve

bilişsel yapılar, bağımsızlık, sorumluluk, katılım, mesleklerin kişisel özellikleri gibi mesleki ve rolle ilgili özellikleri içermektedir (Yenihan, 2014)

## 4.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar, kronolojik olarak araştırmacı bazında incelendiğinde, bu çalışmaların oldukça eskiye dayandığı görülmektedir. Aşağıdaki tablo bu çalışmaları kronolojik olarak listelemektedir (Seyhan, 2014):

Tablo 4.1: Örgütsel Bağlılık Üzerine Yapılan Çalışmalar

Yıl/Araştırmacı	Bulgular
1970; Patchen	Örgüte bağlılığı açıklamak için örgütle özdeşleşme kelimesini kullandı. Örgüte karşı grup davranışlarının örgüt bağlılığı ve güven değişkenleri ile ilgili olduğunu buldu
1970; Schein	Örgütsel verimliliğin en önemli göstergelerinden birisinin örgüte bağlılık olduğunu buldu.
1970; Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli işaretlerinden birisi olduğunu söyledi
1970; Campbell, Dunette	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı hususunda bağımsız bir Lawlerand ve Weick etkisi olduğunu buldular
1971; Lee	Örgüte bağlılığın olumlu üst ast ilişkisi ile birlikte artmakta olduğunu buldu.
1971; Sheldon	Amaç ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üstündeki etkisini belirtti.
1972; Herbiniak, Alutto	Değişimsel bağlılık modelini uyarladılar.
1974; Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini uyarladı
1974; Porter	Tutumsal yaklaşım modelini örgüt bağlılığına öne sürdü.
1974; Modway, Porter, Dubin	Bağlılık ve performans ilişkisi üzerine araştırdılar
1974; Herbimac	Kıdem, yaş ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975; Dubin	Örgüte bağlılıkla kişisel ilgilerin ilişki içinde olduğunu buldu.
1975; Etzioni	Faydacı örgütlerin olumsuz tesirlerini ifade etti.
1975; Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin işaretçilerinden birisi olduğunu ifade etti.
1976; Steers	Örgüt bağlılığı ve personel devri arasındaki ilişkiyi araştırdı.
1977; Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
1977; Steers	Örgüte kalıcı ve güvenli iş gücü sağlayanların örgüte bağlı çalışanlar olduğunu tespit etti.
1977; Salancik	Kişinin sorumluluğunun ve örgüte bağlılığının azalmasının rol belirsizliği ile ilişkili olduğunu buldu.
1977; Salancik	Örgütün değerleri hakkında personele bilgi sağlayan iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını tespit etti

Tablo 4.1. Devam

Yıl/Araştırmacı	Bulgular
1978; Salancik, Pfeffer	Çalışan üzerinde kontrol uygulamanın örgüte bağlılıkla ilişkisi olduğunu tespit ettiler.
1978; Kidron	Kişisel iş ahlakının fazla olmasının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978; Koch, Steers	Geri bildirim, sorumluluk, görevin içeriği ve otonomi kavramlarının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular
1979; Mowday	Psikolojik yaklaşımı örgüt bağlılığına entegre etti.
1979; Mowday, McDade	Çalışma öncesi bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini ifade ettiler
1979; Bartol	Rol belirsizliği, rol çatışması ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişkili olduğunu buldu.
1979; Gould	Örgüt bağlılığı yerine örgütsel bütünleşme kelimesini kullandı
1979; Morris, Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık konusunda etkili olabileceği üzerine çalıştı.
1980; Morris, Steers	Örgüt bağlılığı üzerinde eğitimin etkisini araştırdılar.
1980; Morris, Steers	Örgüte bağlılıkla, örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanları arasında bir ilişki içinde olmadıklarını ifade ettiler.
1980; O'Reilly, Caldwell	Örgüte bağlılığı belirlemede çalışmak için o örgütü seçmenin önemli olduğunu buldular.
1981; Rowan	Aşırı sadakatın örgüte karşı olabilecek zararları üzerinde çalıştı.
1981; Morris, Sherman	Başarma gereksinimi, başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkileşimini araştırdılar.
1982; Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi
1984; Allen ve Meyer	Örgütsel bağlılığı, duygusal ve devam bağlılığı olarak ikiye ayırdılar.
1988; Penley ve Gould	Örgütsel bağlılığın "araçsal" ve "efektif" olmak üzere iki baskın yönünün olduğunu belirttiler.
1990; Meyer ve Allen	Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirerek duygusal ve devam bağlılığına normatif bağlılığı eklediler.
1997; Katz ve Kahn	İş görenin örgütteki rollerini yerine getirmesinin nedeninin örgütün sunduğu ödüllerden kaynaklandığını ileri sürdüler.
2000; Donald ve Makin	Örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasında kabul edilmiş bir psikolojik sözleşme olarak tanımladılar.
2000; Beck ve Wilson	Çalışanların karar alma süreçlerine katılıp katılmamaları, örgütsel bağlılıklarının düzeyini etkilediğini buldular.
2005; Straiter	Çalışanların ve örgütün yöneticiye güveninin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırdı.
2010; Johnson, Chang, Yang	Bağlılığı yüksek olan çalışanların organizasyonun motivasyonuna daha fazla katkı yapacaklarını ileri sürdüler.

### 4.3. Örgütsel Bağlılık Teorileri

Örgütsel bağlılık türleriyle ilgili literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımı olmak üzere üç ana

grupta sınıflandırılmaktadır. Bu üç bağıllık türünde farklı bilim adamları farklı teorilerle araştırmalar yapmıştır (İnce ve Gül, 2005).

### **4.3.1. Tutumsal Bağıllık**

Tutumsal bağıllık, çalışanın bulunduğu çalışma ortamını değerlendirmek suretiyle oluşan ve çalışanı örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Bireyin kuruma ilişkin tutumları; işe devamsızlık, kurumun bir parçası olarak kalma, kurum için fedakârlık yapma gibi davranışlarını yönlendirir (Gülova ve Demirsoy, 2012). Bir başka açıdan bakıldığında örgütsel bağıllık, bireyin kurum ile arasındaki ilişkiyi değerlendirmesi ve bu değerlendirmenin sonucu olarak kuruma ilişkin oluşturduğu bakış açısını ya da duygusal yönelmeyi ifade etmektedir.

#### **4.3.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı**

Örgütsel bağıllığı sınıflandırmaya ilişkin yapılan çalışmalardan ilki Etzioni'ye aittir. Etzioni, bağıllıkla ilgili üç sınıflandırma yapmıştır (Balay, 2000):

- Ahlâki bağıllık: Çalışanın kurumun amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirmesiyle otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Çalışanlar, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde, kurumlarına daha çok bağlanmaktadır.
- Hesapçı bağıllık: Kurum ile çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Çalışanlar, kurumlarına yapacakları katkıları sonucunda veya karşılığında ödüller kazanırlar. Kazandıkları bu ödüllerden dolayı kuruma bağıllık duymaktadırlar (Güney, 2004).
- Yabancılaştırıcı bağıllık: Çalışanlar, davranışların kısıtlandırıldığı durumlarda oluşan ve kuruma doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Çalışan, psikolojik olarak kuruma bağıllık duymamakta, fakat çalışmasını rutin olarak devam ettirmektedir.

#### 4.3.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık Kanter'e göre, sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı sistem içinde ortaya çıkmaktadır. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı olmak üzere üç temel alandan oluşur. Kanter, farklı örgütsel bağlılık biçimlerinin, örgütlerin üyelerine yükledikleri farklı davranışsal gereklerin sonucu olarak ortaya çıktığını öne sürmekte ve bağlılığı, devamlılık, kenetlenme (uyum-bağdaşım) ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç şekilde tanımlamaktadır (İnce ve Gül, 2005).

#### 4.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman (1986), örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır:

- Uyum bağlılığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.
- Özdeşleşme bağlılığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için ortaya çıkmaktadır. Böylece çalışan, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.
- İçselleştirme bağlılığı: Tümüyle bireysel ve kurumsal değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; çalışanların, iç dünyalarını kurumdaki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

#### 4.3.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalarında Etzioni'nin örgütsel bağlılığı çalışmasından faydalanmış olup, iki yaklaşım birbirleriyle oldukça benzerlik göstermektedir. Etzioni'nin çalışmasına paralel olarak, Penley ve Gould da örgütsel bağlılığın üç boyutunu; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak tanımlamışlardır (Seymen, 2008). Bununla birlikte, Penley ve Gould

(1988), Etizoni'nin örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımını, teoriksel boyutta benimsemekle birlikte, pratiğe yansımaları noktasında karmaşık ve anlaşılması güç bulmuşlardır. Bu görüşlerini şöyle temellendirmişlerdir. Etizoni'nin modelinde ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık türlerinin birbirlerinden bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı oldukları tam olarak anlaşılammakta; bu durum da sonuç olarak karmaşık bir durum ortaya çıkarmaktadır. Eğer bu iki kavram birbirinin zıttı kavramlar ise; yabancılaştırıcı katılım, ahlaki katılım kavramının olumsuzluğundan, yabancılaştırıcı bağlılık kavramına gerek olmayacaktır. Bu görüşten yola çıkarak Penley ve Gould (1988), bu iki katılım şeklini birbirinden bağımsız ve ayrı kavramlar olarak değerlendirmektedir.

#### **4.3.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Bu model, örgütsel bağlılık konusuyla ilgili literatürde en çok kullanılan ve kabul gören modeldir. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmaların, genellikle Allen ve Meyer'in üçlü bağlılık modelini esas aldıkları görülmektedir. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, bireyin örgütsel hedeflere ve değerlere inanması, onları kabul etmesi, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi ve organizasyonun sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlardır (Tak ve Çiftçioğlu, 2009). Allen ve Meyer örgütsel bağlılık konusunda çok boyutlu kavramlaştırmalarda hem benzerlikler hem de farklılıklar olduğunu gözlemlemişler ve bundan yola çıkarak üç unsurlu bir model geliştirmişlerdir. Bu model önce sadece duygusal ve devam bağlılığını içermekteyken; yazarlar bu modele 1990 yılında orijinali Wiener'in (1982) çalışmalarına dayanan normatif bağlılık isimli üçüncü bir unsur eklemişlerdir. Allen ve Meyer daha sonra bağlılığın üçüncü bir boyutunu, örgütte kalma zorunluluğu duymayı ifade eden normatif bağlılığı öne sürmüşlerdir (Kılıç, 2015).

Örgütsel bağlılığın üç boyutunda; psikolojik bir durumu yansıtmaları, örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgili olmaları, birey ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermeleri ve işgücü devrini azaltıcı yönde etkilerinin bulunması özellikleri bulunmaktadır (Gürbüz, 2012).



#### 4.3.1.6. Balcı'nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma yapan Balcı, örgütsel bağlılık ile ilgili uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyut ve aşamadan bahsetmektedir (Balcı, 2003):

- Uyum: Kuruma yüzeysel bir bağlılığı ifade etmektedir. Uyum bağlılığın, adanmışlığın ilk aşaması olup uyumda; bireyin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil, ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde, yani kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyumda, bir çıkar ilişkisi bulunmakta olup birey, çalıştığı kurumda diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir. Birey beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında, uyum göstermekte ya da göstermemektedir.
- Özdeşleşme: Bağlılığın ikinci aşaması olup bireylerin örgüte ve çalışanlara yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşleşmede birey, kendini ifade edebilme imkânı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında çalıştığı kurum ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir.
- İçselleştirme: Bağlılığın son aşaması olup birey ve kurumun değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve kurumun değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın, içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur.

#### 4.3.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre kurumlarına bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Ayrıca davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Bir başka ifadeyle davranışsal bağlılık, çalışanların geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre

örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (Gürbüz, 2012). Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen şey, devamsızlık yapmama, örgütte kalmaya niyetli olma ve örgütten ayrılmama gibi davranışlardır.

Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar bağlılıklarını, kurumun kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlamaktadırlar. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir.

#### **4.3.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Davranışsal yaklaşım, örgütsel bağlılık konusunda ilk çalışmayı yapan Becker (1960) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker'in yaklaşımı, literatürde Yan Bahis Kuramı olarak adlandırılmış ve bağlılığın davranışsal yönü üzerine odaklanmıştır (Gündoğan, 2009).

Yan-bahis teorisinde, çalışan örgüte zaman, enerji, bilgi ve yeteneğini yatırarak bir yan bahise girmektedir. Çalışan, girdiği bu bahis karşılığında kurumdan bazı kazançlar elde etmektedir. Bununla birlikte, çalışanın bu kazançları elde etmesi, kuruma yatırmış olduğu değerleri (zaman, enerji, bilgi, eğitim, yetenek vb.) tutarlı bir şekilde sürdürmesine bağlıdır. Diğer bir ifade ile çalışan kurumdan ayrıldığında elde ettiği kazançlarını kaybedeceğini bildiği için işletmeye bağlılık göstermektedir (Güçlü, 2006). Bu bakış açısından bağlılık, bireylerin yatırımlarının sonucu olarak örgütte kalma niyetlerinin yansmasıyla, örgütle aralarında bir bağın kurulma derecesidir. Kısacası, yan bahisler çalışanın kuruma yaptığı yatırımları ve elde ettiği kazanımlarıdır. Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler, ve sosyal roller olmak üzere dört tanedir.

#### 4.3.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımına göre bağlılık, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerine ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanmasıdır (Gündoğan, 2009). Bu yaklaşımda Becker'in yaklaşımında olduğu gibi çalışan, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir. Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Çalışanın tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman birey, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise; bağlılığı getirecektir (İnce ve Gül, 2005).

#### 4.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Literatüre bakıldığında ilk defa Reichers, örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlara "çoklu bağlılık" yaklaşımını eklemiştir. Reichers'e göre, mevcut evrensel tanımlar, örgütsel bağlılığı açıklamada yetersiz kalmakta olup; örgüt yapısına ilişkin makro yaklaşımların yanı sıra, referans grupları ve rol teorisi üzerine olan araştırmaların yapılması daha anlamlı ve isabetli olacaktır (Cengiz, 2001).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Bu nedenle, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı, kaliteli ürünlerin uygun bir fiyatla piyasaya sunulması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı ise; kurumun çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers,1985).

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için, bir kurumla ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Sonuç olarak; çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, kurumu oluşturan çeşitli iç ve dış unsur ya da gruplara ait bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır.

## 4.4. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Çalışanların kurumlarına bağlılık duymasının gerek çalışanlar gerekse de kurum açısından ne gibi faydaları olduğuna daha önceki bölümlerde değinilmişti. Kurum açısından en önemli faydalarından bir tanesi ise; istenilir seviyede sağlanan bağlılığın çalışanın dolayısıyla zincirleme bir şekilde işinin ve en nihayetinde de kurumun performansını arttırdığı gerçeğiydi. Dolayısıyla kurumlar çalışan bağlılığına olumlu ya da olumsuz yönde etki eden faktörlerin farkında olmalıdır ki; bunları kontrol altına alıp yönetebilsin ve bunun bir sonucu olarak performansını arttırabilsin. Çalışanların kuruma olan bağlılıklarını belirleyen çok farklı faktörler olup belli başlı faktörler, aşağıdaki sıralanmıştır (Balay, 2000):

- Yaş, cinsiyet ve deneyim,
- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
- Rol belirliliği, rol çatışması,
- Yapılan işin önemi, alınan destek,
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar (yan haklar),
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik,
- Terfi olanakları, ücret, diğer çalışanlar,
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, çalışanlara gösterilen ilgi.

Diğer bir çalışma ışığında, çalışan bağlılığına etki eden faktörler incelendiğinde, üç durumla karşılaşılmaktadır. Birincisi çalışanın kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan faktörler, ikincisi; çalıştığı kurumun yapısından kaynaklanan faktörler, üçüncüsü ise; kurum dışının tetiklediği faktörlerdir. Bu bağlamda, çalışan bağlılığına etki eden faktörler gruplandığında aşağıdaki tabloya ulaşılmaktadır (Cengiz, 2001):

Tablo 4.2: Çalışan Bağlılığına Etki Eden Faktörler

Kişisel	Örgütsel	Örgüt Dışı
Kişisel Özellikler	Yönetim	Sosyo-Ekonomik Durum
İşle İlgili Beklentiler	Ücret	Profesyonellik
Psikolojik Sözleşme	Nezaret	İşsizlik Oranı
	Adalet	İş Bulma Olanakları
	Kültür	Sektörün Durumu
	Takım Çalışması	
	Ödül Sistemi	
	İşin Niteliği ve Önemi	

## 4.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanlar örgütlerinde değerli olduklarını hissettiklerinde ve amaç başarımının vazgeçilmez bir parçası olduklarına inandıklarında, çalışanların işgücü devir oranları düşük olacak, yeni ve daha cazip bir iş arama eğilimleri azalacaktır. Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılıkla; artan iş başarısı, artan örgütsel vatandaşlık davranışı, artan devamlılık oranı, azalan işgücü devri gibi olumlu ve arzu edilir sonuçlar arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır (Zeynel, 2014).

Bir işletmeye bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Organizasyonel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, çalışanların yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise; bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Balay, 2000). Diğer taraftan bağlılık düzeylerinin birey ve örgüt boyutunda olası sonuçları, sistematik olarak aşağıdaki tabloda özetlenmektedir (Randall, 1987):

Tablo 4.3: Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
<b>Düşük</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük,</li> <li>• İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme</li> <li>• Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler,</li> <li>• Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Düşük performanslı iş görenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni iş görenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma,</li> <li>• Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler,</li> <li>• Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, iş gören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol</li> </ul>
<b>Orta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev</li> <li>• Yaratıcı iş görenler,</li> <li>• Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları,</li> <li>• Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artan iş gören kıdemi,</li> <li>• Sınırlı ayrılma isteği,</li> <li>• Sınırlı iş devri,</li> <li>• Yüksek iş tatmini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş görenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması,</li> <li>• İş görenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi,</li> <li>• Örgütsel etkinliğin azalması</li> </ul>
<b>Yüksek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş görenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması,</li> <li>• Olumlu davranışların ödüllendirilmesi,</li> <li>• İş görenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması,</li> <li>• Değişime karşı bürokratik direnç,</li> <li>• Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim,</li> <li>• İş görenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği,</li> <li>• Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güvenli ve istikrarlı işgücü,</li> <li>• Daha yüksek üretim için iş görenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi,</li> <li>• Görev ve performans açısından iş görenler arasında yüksek rekabet,</li> <li>• Örgütsel amaçların karşılanabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı,</li> <li>• Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu,</li> <li>• Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma,</li> <li>• Aşırı çaba gösteren iş görenlere öfke ve düşmanlık besleme,</li> <li>• Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme</li> </ul>

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden uzak olmakla birlikte, bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. İşletme, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden önceden gelebilecektir (Balay, 2000).

Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup ve takım bağlılığının sağlanmasında da az çaba gösterirler. Bu yüzden bu tür çalışanlar, örgüt içinde “duygusuz çalışanlar” olarak tanımlanmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, dedikodu, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından, işletmenin itibarı ve markasına olumsuz etkilemekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Kurumda yayılan informal zararlı iletişim, kurumun otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Randall, 1987).

İlımlı örgütsel bağlılık düzeyi; birey deneyiminin güçlü, fakat kurumsal özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlımlı bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak noktasında çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar, kurumun tüm değerleri yerine, bazı değerlerini kabul etmekte, bir yandan kurumla bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler.

Bunun yanında kuruma ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki çalışanlar topluma sorumluluk ile kuruma sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşayabilirler. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilmektedir (Randall, 1987).

Yüksek bağlılık düzeyinde bireyler, işletmeye güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi kurum, çalışanın sadakatine karşılık ona yetki devrederek veya onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir. Bu çalışanların genel olarak; işin kendisinden, kurumdaki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından kaynaklı doyumları yüksektir. Bu kişilerin kurumdan ayrılmaları;

mutsuzluk, hayal kırıklığı, kurum amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ya da yetersiz ödüllendirilmiş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Randall, 1987).

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, çalışanın gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı bir anlamda direnç oluşturmaktadır. Diğer bir taraftan yüksek bağlılık düzeyi, belli durumlarda yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir.

#### **4.6. Entelektüel Sermaye ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Abdullateef et al. (2014) çağrı merkezlerinde kullanılan CRM programının memnuniyet ve bağlılık parametreleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda; CRM programlarının her ne kadar müşteri verisinin katma değerli müşteri bilgisine dönüştürülmesi safhasında faydalı olup şirketin müşteri sermayesine hizmet ettiği ortaya koyulurken, aynı zamanda memnuniyet ve bağlılık kriterlerine de ciddi fayda sağlamadığı kanıtlanmıştır.

Entelektüel sermaye boyutlarında (insan, yapısal ve müşteri sermayesi) sağlanacak bir iyileşme örgütsel bağlılığa olumlu etki etmektedir. İşletmeler entelektüel sermaye bileşenlerine yatırım yaparak çalışanlarının bağlılık düzeylerini arttırabilirler ve bunun sonucunda da sürdürülebilir bir kurum başarısı elde edebilirler. İnsan sermayesi ve örgütsel bağlılık ilişkisiyle ilgili; organizasyonun stratejik hedeflerinin belirlenmesi ve çalışanların lokal hedefleriyle hizalanması ya da uyumlaştırılması, çalışanlarının yetkinliklerinin tanımlanması ve bu yetkinlikleri geliştirecek pozisyon bazlı eğitim gelişim programlarının yapılandırılması faaliyetleri, insan sermayesi boyutunun altını doldurarak kurum içinde örgütsel bağlılığın oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Zeinoddini et al., 2015).

Yapısal sermaye, insan sermayesinde olduğu gibi, yatırım yapıldığı ve iyileştirildiği takdirde örgütsel bağlılığa anlamlı bir katkı sağlamaktadır. Yani, bir kurumun teknoloji altyapısı geliştirildiğinde, süreç envanteri oluşturulup gerek iç gerekse de dış müşteri isterlerine göre optimize edildiğinde, fikir ve öneriler



kurumsal hafızaya dönüştürüldüğünde, örgütsel bağlılık parametresinde de kayda değer bir artış gözlemlenebilecektir (Reed et al., 2006).

Müşteri sermayesi, bir kurumun dış paydaşlarla olan ilişkileri içerisindeki karşılıklı etkileşimlere odaklanmaktadır. Bu etkileşimle kurum ve paydaşlar arasında bilgi üretilip yer değiştirmektedir. İşletmeler müşteri sermayesi reflekslerini geliştirme üzerine özellikle çalışan odaklı bazı temel faaliyetler yürütmektedir. Bunların başında; çalışanları müşteri yönetimi süreçlerine dahil ederek sürecin bir parçası olarak hissettirmek ve müşteri odaklı davranmayı çalışan nezdinde içselleştirmek gelmektedir. Benzer şekilde, müşteri şikâyetleri ya da taleplerinin etkili bir biçimde ele alınması kapsamında süreçlerinin yapılandırılması, çalışanların eğitilip bu alanda motive edilmesi, müşteri sermayesini arttırmaya yönelik belirlenen faaliyetler içerisinde yer almaktadır. Bu doğrultuda müşteri sermayesini arttıran adımlar aynı zamanda örgütsel bağlılığa da olumlu yönde hizmet etmektedir (Zeinoddini et al., 2015). Bu açıklamalar ışığında, entelektüel sermaye boyutlarıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

#### **4.7. Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Mehmet ve İskender (2009) çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı etkilediğini belirtmektedir. Onlara göre, motivasyon memnuniyeti tetiklemekte ve yüksek memnuniyet de çalışanı elde tutarak örgütsel bağlılık düzeyini yükseltmektedir. Rahmawati et al. (2014) tarafından yapılan diğer bir araştırmada çalışan motivasyonunun örgütsel bağlılıkla pozitif bir biçimde ilişkili olduğunu görülmektedir. Daha detayda çalışan sorumluluklarını, görev ve yetkilerini ne kadar anlarsa, çalışmak için o kadar motive olacağını, bu durumun sonucu olarak ise; örgütsel bağlılığın yükseleceği savunulmaktadır. Bu açıklamalardan hareket, motivasyonla örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine aşağıdaki hipotez geliştirilebilir

## **4.8. Motivasyonun Entelektüel Sermaye ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Etkisi**

Çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık üzerine çalışmalar son yirmi yılda oldukça artmıştır (Joo ve Park, 2010). Bununla birlikte özellikle hizmet sektöründe ve daha özelden de çağrı merkezi firmalarında iç sermaye, çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konu alan çalışmalar son derece azdır. Diğer bir deyişle, çağrı merkezi alanında entelektüel sermaye ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çalışan motivasyonu üzerinden incelendiği çalışmalar literatürde çok nadir bulunmaktadır. Bu noktada bu alanla ilgili yapılacak çalışmalar önem kazanmaktadır. Yang ve Yeh'e (2018) ait literatürdeki nadir çalışmalardan birine göre, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide çalışan motivasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır. Burada dönüşümcü liderlik, entelektüel sermayenin bir parçası olan insan sermayesinin bir bileşeni olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle:

## 5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Katkısı

Bilgi toplumu, bilgi ekonomisi ve buna bağlı entelektüel sermaye kavramlarının ortaya çıkması, kurumlarda bilgi kaynağı olan her türlü varlığın (insan, müşteri, yapısal) iyi ve etkin yönetilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bir işletme, sahip olduğu bilgi varlıklarını ve entelektüel sermayesini ne kadar iyi yönetirse, hedeflerine ulaşmada ve finansal göstergelerini iyileştirmede o kadar iyi yol alır. Diğer bir taraftan işletmeler, kurumsal başarıyı yakalama ve bunu sürdürülebilir kılmamanın dışında, en önemli entelektüel sermaye bileşenlerinden biri olan insan sermayesini ve bunun temel faktörü olan insanı, yani çalışanı, mutlu ve memnun etmek zorundadırlar. Bu bağlamda, çalışanın motive edilmesi, yüksek motivasyonla işini yapması ve hepsinden daha önemlisi; kuruma karşı bağlılık duyması, kurum başarısı açısından oldukça önemlidir.

Bu araştırmada, entelektüel sermaye, çalışan özellikleri ve motivasyonu, örgütsel bağlılık değişkenlerinin birbirleriyle farklı boyutlarda etkileşim gösterip göstermedikleri, etkileşim gösteriyorlarsa; hangi seviyede birbirlerini etki ettikleri konuları üzerinde durulmuştur.

Entelektüel sermaye, çalışan motivasyonu, çalışan bağlılığı gibi konularda literatür incelendiğinde; her üç başlıkla ilgili önemli çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte bu araştırma, gerek konu derinliği ve değişken sayısı, gerekse de motivasyon, memnuniyet ve bağlılık gibi başlıca İK metriklerinin istenilir seviyede sağlanmasının zor olduğu Çağrı merkezi sektöründe uygulanması nedeniyle, literatürdeki çalışmalardan ayrılmakta ve literatüre bu yönüyle katkı sağlamaktadır. Daha detaylı anlamda bu çalışmada, çağrı merkezindeki bağlılık konusu üzerinde ana bağımlı değişken olarak durulmuş, ilave olarak; çalışan motivasyonunun entelektüel sermaye ve bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etkisi gösterip göstermediği analiz edilmiştir.

Diğer bir taraftan, çalışma kapsamında incelenen çalışana ait demografik özelliklerin sayısı (8 farklı özellik), bağımsız ve bağımlı değişkenler üzerinden kurulan hipotez sayısı (14 hipotez) çalışmanın kapsam zenginliğini göstermektedir. Benzer şekilde çalışmada kurgulanan ilişki çeşitliliği (aracılık, fark, direkt etki vb.),

SPSS ve yapısal eşitlik modelinin uygulandığı AMOS programlarında yapılan analizler gibi özellikler, çalışmanın literatürdeki benzer çalışmalardan olumlu manada ayrılmasına hizmet etmektedir. Bu çalışmanın literatüre katkısının dışında, ortaya çıkan sonuçların özellikle Çağrı Merkezi profesyonelleri ve yöneticileri açısından önemi oldukça fazladır. Çağrı Merkezi profesyonelleri, özellikle yönetici ve liderler, çalışmanın çıktılarını bakarak, aşağıdaki temel konuların cevaplarını bulabileceklerdir:

- Hangi konuların çalışan bağlılıkla doğrudan ya da dolaylı etki ettiği ve etki seviyeleri,
- Entelektüel sermaye bileşenlerinin kendi arasında bir etkileşim olup olmadığı,
- Çalışan motivasyonunun, entelektüel sermayenin bağlılığa olan etkisinde aracılık etkisi gösterip göstermediği,
- Cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı pozisyon, çalıştığı departman, çalıştığı lokasyon vb. demografik özelliklerin, tüm bu ilişkilere nasıl etki ettiği ve bu değişkenler değiştikçe sonuçların değişip değişmeyeceği.

Çalışmada tüm bu soruların cevaplarına oluşturulan hipotezlerin çıktıları üzerinden ulaşılabilmektedir. Bu çıktıları iş hayatında dikkate alan yöneticiler, çalışanlarıyla ilgili daha çok fikir sahibi olabilecek, hangi konularda motive olup olmadıklarını bilecek, bağlılıkla ilgili motivatörlerinin ne olduğunu kavrayacak ve ortaya çıkacak bağlılık durumuna göre (düşük, ılımlı, yüksek) nasıl bir aksiyon alınabileceğini belirleyecektir. Bu yönüyle Çağrı Merkezi profesyonellerin hayatları kolaylaşacak, iş yerindeki çalışma verimi arttırılacak ve buna bağlı olarak da işletme performansı ve finansallarının gözle görülür seviyede artma imkanı doğacaktır.

## **5.2. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları**

Bu çalışma Çağrı merkezinde çalışanlar üzerine uygulandığından, çalışanların değerlendirmeleri görev yaptıkları pozisyonun ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu çalışmanın sonuçları belirtilen kısıtlar altında geçerlidir. Araştırma, 20 lokasyon üzerinde yapılmıştır. Bu yönüyle iyi bir çeşitlilik sağlandığı

söylenbilir. Bununla birlikte, araştırmanın daha farklı, ilave illerde yapılmasının farklı sonuçlar doğurabileceği öngörülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın aynı zamanda farklı illerde yapıp kıyaslama yapılabilmesi mümkündür.

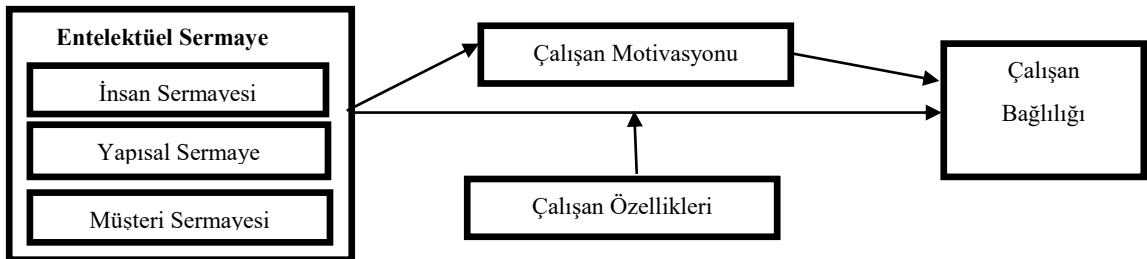
Örnekleme hedef kitlesi, Türkiye Çağrı Merkezi sektöründe faaliyet gösteren lider bir firma çalışanlarını içermektedir. Bu örnekleme farklı firmaların eklenmesiyle, farklı bölgelerdeki firma ve çalışanlardan elde edilecek bulgular değişiklik gösterebilecektir. Çalışmanın uygulama aşamasında anket yoluyla veri toplandığından, çalışanlardan çevrimiçi platformda anketi kendilerinin doldurması istenmiştir. Bununla birlikte çalışanların anketi doldururken sorulara hızlı yanıt vermek istediği ve sorular üzerinde detaylı düşünmedikleri gözlemlenmiştir. Bu durum anket sonuçlarının sağlıklı olmamasıyla ilgili bir risk taşısa da; anket verilerin düzenlenmesi aşamasında bu tür girişler, ifadelerin standart sapmaları dikkate alınarak ankette çıkarılmıştır. Böylece bu risk de çalışmada minimize edilmiştir.

Araştırma, Türkiye Çağrı Merkezi sektöründe faaliyet gösteren lider bir firmada çalışan 2500 kişi üzerinden yapılmış olup; çalışanların anket sorularına objektif cevap verdikleri varsayılmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler, entelektüel sermayenin çalışan bağlılığına etkisini, çalışan motivasyonu üzerinden belirleyebilecek niteliktedir.

### 5.3. Araştırma Yöntemi

#### 5.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli; entelektüel sermaye (insan, yapısal, müşteri), çalışan motivasyonu, çalışan özellikleri ve çalışan bağlılığı değişkenlerinden oluşmaktadır. Bu değişkenler üzerinden oluşan kavramsal model Şekil 5.1’de gösterilmektedir.



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

Gerçekleştirilen literatür taraması ile önceki bölümde açıklanan kuramsal ilişkiler sonucunda geliştirilen model ve bu model çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıda listelenmektedir:

Entelektüel sermaye ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmacıya göre, örgütsel bağlılık üzerinde entelektüel sermaye bileşenlerinin olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır. Zeinoddini et al. (2015) göre kuruluşlar; insan, yapısal ve müşteri sermayesi boyutları kapsamında entelektüel sermayeye yatırım yaparak örgütsel bağlılıklarını geliştirebilirler. Spesifik olarak, entelektüel sermaye, organizasyonun örgütsel bağlılığına etkileyen gerekli faktörleri iyileştirmesine yardımcı olabilir ve sonuç olarak da organizasyonun verimliliğine ve sürdürülebilir gelişimine yol açabilir. İnsan sermayesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili olarak, organizasyonun stratejik misyonlarının belirlenmesi, personelin yetkinlik seviyesinin değerlendirilmesi ve çalışanların gelecekteki durumlarını iyileştirmek için eğitim, danışma ve telafi edici planların kullanılması önerilmektedir (Zeinoddini et al., 2015). Diğer taraftan Ibarra (1993), müşteri sermayesinin şirketlerin dış ilişkileri içindeki kişilerarası etkileşimlere odaklandığını belirtmektedir. Bu ilişkiler bilgi alışverişini ve bilgi üretimini kolaylaştırır. Bunun bir sonucu olarak, yaratıcı çalışanlar müşterileri ile etkileşime girecek ve fikir alışverişinde bulunacaklardır. Bu alışveriş, ağ ilişkileri olarak da açıklanabilir. Ağ ilişkileri, çalışanlar ve müşteriler arasında bilgi, işbirliği ve güven paylaşımı oluşturur. Böylelikle müşteri sermayesinden sağlanan faydalar, çalışanlar firmalarına daha çok bağlı olacaklardır. Zeinoddini et al. (2015) göre müşteri sermayesi, şikâyet ve sorgulama süreçlerinden yararlanarak, çalışanların müşterilere iyi hizmet vermesini sağlamak suretiyle örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Mehmet ve İskender (2009), çalışanların motivasyon düzeylerinin büyük ölçüde örgütsel bağlılığı etkilediğini tespit etmişlerdir. Onlara göre, motivasyon memnuniyeti tetiklemekte ve yüksek memnuniyet ise; örgütsel bağlılığı yükseltmektedir. Rahmawati et. al (2014) tarafından yapılan diğer araştırmalar, çalışan motivasyonunun örgütsel bağlılıkla pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışanlar sorumluluklarını, görevlerini ve yetkilerini ne kadar anlarsa, sahip olduğu örgütsel bağlılığın bir göstergesi olarak çalışmak için o kadar motive olacağını öne sürmektedirler. Tüm bu bilgiler ışığında araştırmaya ait ana hipotezler;

- H1: İnsan sermayesi örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkiler.  
H2: Yapısal sermaye örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkiler.  
H3: Müşteri sermayesi örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkiler.  
H4: Motivasyon örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkiler.  
H5: İnsan sermayesi çalışan motivasyonunu olumlu olarak etkiler.  
H6: İnsan sermayesi müşteri sermayesini olumlu olarak etkiler.

Çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışma sayısı son yirmi yılda oldukça artmıştır (Joo ve Park, 2010). Ancak hizmet sektöründe özellikle çağrı merkezi firmalarında entelektüel sermaye, çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki entegre ilişkiyi konu alan çalışmalara rastlanmamaktadır. Diğer bir deyişle, çağrı merkezi alanında entelektüel sermaye ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye çalışan motivasyonu yoluyla ilişkin çalışmalar oldukça azdır. Bu noktada bu alandaki çalışma oldukça önem kazanmaktadır. Yang ve Yeh'e (2018) ait literatürdeki nadir çalışmalardan birine göre, entelektüel sermaye ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide çalışan motivasyonunun aracılık rolü bulunmaktadır.

- H7: Çalışan motivasyonu, insan sermayesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.  
H8: Çalışan motivasyonu, müşteri sermayesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.

### **5.3.2. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Aracı**

Bu araştırma kapsam itibari ile Türkiye'de faaliyet gösteren ve sektörün lideri olan Çağrı merkezi firmasında çalışan ve yaklaşık sayıları 2500 kişi olan ve hemen hemen sayıları fazla tüm pozisyondaki çalışanlara yapılmıştır. Çalışmadaki demografik veriler; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı pozisyon, çalıştığı departman ve çalıştığı lokasyon değişkenlerinden oluşmaktadır. Çalışma; 20 lokasyonda, 11 departman/projede, 9 pozisyon bazında çalışan personeller üzerinden gerçekleştirilmiştir. Entelektüel sermayesinin üç bileşeninden insan, yapısal ve müşteri

sermayesiyle ilgili ankette sırasıyla 12, 15, 15 olmak üzere toplamda 42 ifade yer almıştır. Aracı değişken olarak modelde yer alan çalışan motivasyonuna ilişkin ankette 15 ifade yer almıştır. Ana bağımlı değişken olarak modelde yer alan çalışan bağlılığına ilişkin ise; ankette 17 ifade yer almıştır.

Anket; Asistan, Takım Lideri, Grup Yöneticisi, Uzman, Kıdemli Uzman, Müdür, Yetkili seviyesinde doldurulduğu için, anketin genel anlamda iyi bir çeşitliliğe sahip olduğu ve bu yönüyle de tüm popülasyonu ifade etme yeteneğinin kuvvetli olduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle anket için; mesleki tecrübelerine, eğitim seviyelerine, cinsiyetlerine ve konularına göre dengeli bir dağılım yapılmıştır. Diğer bir taraftan, anketi dolduran kişi sayısı olan 2500 rakamı da yine anketin güçlü yanlarından olup, literatürde bu sayıda bir örneklem üzerinden yapılan bilimsel çalışma sayısı oldukça azdır. Yine, anketin 20 lokasyonda doldurulması da çeşitliliği sağlama kriteri noktasında önemli bir avantajdır.

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Kullanılan tüm ölçeklerin dili İngilizcedir. Araştırma kapsamında çevirmenler ve konu alanı uzmanlarının katkılarıyla ölçek Türkçeye çevirtilerek kullanılmıştır. Araştırma kapsamında tüm ölçekler 5'li Likert tipi olarak kullanılmış; 5: Kesinlikle katılıyorum, 4: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 2: Katılmıyorum, 1: Kesinlikle katılmıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Araştırma için hazırlanan ankete ayrıca; cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalıştığı pozisyon, çalıştığı departman, çalıştığı lokasyon değişkenlere ait demografik sorular da dahil edilerek anket son haline getirilmiştir.

### **5.3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Çalışma modeli nicel araştırma tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda araştırmada kullanılan anket altı bölümden oluşmaktadır. Bunlar:

- Demografik özellikler (Birinci bölüm): Çalışanların cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalıştığı pozisyon, proje ve lokasyon kriterlerini içeren demografik bilgiler bölümü,



- Entelektüel Sermaye (İki, Üç ve Dördüncü bölüm): Entelektüel Sermayeye (İnsan-2.Bölüm; Yapısal-3.Bölüm; Müşteri-4.Bölüm) ait anket sorularını içeren bölüm,
- Çalışan motivasyonu (Beşinci bölüm): Çalışan motivasyonuna ait anket sorularını içeren bölüm,
- Çalışan bağlılığı (Altıncı bölüm): Çalışan bağlılığına ait anket sorularını içeren bölüm.

Entelektüel sermayeyle ilgili yapılan kavramsal tanımlama çerçevesinde, Carlos and Martos (2009), Asiaei ve Jusoh'ın (2017) kullandığı ölçeklerden yararlanılarak; 12 ifade insan sermayesi, 15 ifade yapısal sermaye ve 15 ifade müşteri sermayesi olmak üzere toplamda 42 ifade belirlenerek ankete dahil edilmiştir. Çalışan motivasyonu ölçeğinde Pei-Chen et al. (2017) kullandığı ölçeklerden yararlanılırken, örgütsel bağlılıkla ilgili ise; Hanaysha'nın (2016) kullandığı ölçeklerden yararlanılmıştır. Çalışan motivasyonunda 15, örgütsel bağlılık alanında ise; 17 ifade ankete dahil edilmiştir.

## 6. ANALİZ ve BULGULAR

### 6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

SPSS programına girilen anket verileri üzerinde veri kalitesi bağlamında; uç değer analizi, boş veri analizi ve dikkat edilmeden verilen cevapların analizi olmak üzere üç farklı sağlık kontrolü yerine getirilmiştir. Yapılan kontroller sonucunda anketi oluşturan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 6.1'de özetlenmektedir.

Tablo 6.1: Örneklem Özellikleri

Değişken	Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	766	38,1
Kadın	1246	61,9
<b>Medeni Durum</b>		
Bekar	1244	61,8
Evli	768	38,2
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	484	24,1
Ön Lisans	705	35
Lisans	728	36,2
Yüksek Öğretim	95	4,7
<b>Pozisyon</b>		
Asistan	1615	80,3
Takım Lideri	129	6,4
Grup Yöneticisi	26	1,3
Destek Personel	23	1,1
Yetkili	49	2,4
Uzman Yardımcısı	41	2
Uzman	81	4
Kıdemli Uzman/Yönetici	29	1,4
Müdür	19	0,9
<b>Proje</b>		
Avea	45	2,2
TT	329	16,4
TTNET	755	37,5
THY	404	20,1
Türksat	123	6,1
Diğer Kamu	137	6,8
İK	102	5,1
Teknoloji	34	1,7
Finans	23	1,1
Satış	60	3

Tablo 6.1.Devam

Değişken	Frekans	Yüzde
<b>Lokasyon</b>		
Adıyaman	91	4,5
Amasya	143	7,1
Ankara	422	21
Burdur	144	7,2
Çorum	23	1,1
Erzincan	212	10,5
Eskişehir	30	1,5
Giresun	72	3,6
Isparta	37	1,8
İstanbul	147	7,3
İzmir	225	11,2
Karaman	83	4,1
Konya	44	2,2
Ordu	154	7,7
Rize	105	5,2
Tokat	80	4

## 6.2. Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi, analiz sonucunda elde edilen faktörler üzerinden; korelasyon, regresyon, fark testleri ve diskriminant analizi gibi bir çok alt analize fayda sağlamaktadır (Albayrak, 2006). Faktör analizinin temel amacı; görülebilen ve ölçülebilen pek çok özelliğin arkasında kalan asıl nedenleri, bir başka deyişle gözlenemeyen ve ölçülemeyen gizli boyutları ortaya çıkarmaktır (Johnson ve Winchern, 2002). Faktör analizi ile ilgili; uygunluk, varyans seçimi, güvenilirlik, rotasyon seçimi gibi farklı sağlık kontrolü yöntemleri bulunmaktadır. Bu bölümde, bu yöntemler detaylı biçimde incelenmektedir.

Faktör analizine başlamadan önce, veri kümesinin faktör analizine uygun olup olmadığının tespitinin yapılması gerekmektedir. Her değişken ya da veri kümesi faktör analizinin uygulanması için uygun olmayabilir. Bu bağlamda, uygunluk şartının sağlanabilmesi için farklı testler yapılmaktadır. Uygunluk şartının sağlanması kapsamında, örneklem ve ifade sayısı detayında aşağıdaki kurallar dikkate alınmaktadır. Bu kurallar (Hair et al., 2010);

- Örneklem sayısı, değişken sayısından büyük olmalıdır.
- Örneklem sayısı en az 50 olmalıdır.
- İfade başına düşen gözlem sayısı yüksek tutulmaya çalışılmalıdır. İdeal oran 1'e 5'tir.

Faktör analizi öncesinde yapılması gereken bir diğer sağlık kontrolü; ifadeler arası korelasyonların analiz edilmesidir. Bununla ilgili, korelasyon tablosu incelenerek, tabloda 0,30'dan büyük değer olup olmadığı kontrol edilir ve böyle bir değer yok ya da çok az ise; veri kümesi faktör analizi için uygun değildir. Korelasyonla ilgili diğer bir kontrol noktası, veri kümesi içinde değişkenler arasındaki kısmi korelasyonun düşük olmasıdır. Bu durumun tersi, yani kısmi korelasyon yüksek çıktığı durum, faktörlerin altında yatan bir faktör olmadığına işaret eder. Bu da sonuç olarak analizin geçersiz olmasına neden olabilir. Özetle; veri kümesinde kısmi korelasyonu 0,7 ve üstü olan veri çok ise; analiz doğru sonuçlar üretmeyecektir (Özkan ve Alkan, 2004).

Faktör analizinin uygunluk testiyle ilgili bir diğer yöntem; Bartlett testidir. Bartlett testi korelasyon matrisi üzerinden veri kümesinin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını incelemektedir. Bu değer anlamlı çıkıyorsa; faktör analizi yapılabilir. Bir diğer uygunluk testi ise; KMO değerinin kontrol edilmesidir. KMO testi, faktör analizinin uygunluğunu değişkenler arasındaki korelasyonlarına bakarak analiz eder. KMO değerinin 0 ile 1 aralığında olması beklenir. Çok rastlanılır bir durum olmamakla birlikte, herhangi bir değişkenin diğer değişkenler tarafından hatasız tahmin edilmesi durumunda 1 değerini alır. Bununla birlikte 0,8 ve üstü KMO değerleri mükemmel olarak değerlendirilebilir (Büyüköztürk, 2002). Diğer taraftan, 0,5 altı KMO değerine sahip ifadeler modelden çıkartılmalı ve faktör analizine bu işlemin sonrasında devam edilmelidir (Hair et al., 2010).

Açıklayıcı faktör analizine yönelik literatürde tanımlanan yaklaşımları faktör analizine uygularken; faktör sayısını "SPSS'e hesaplattığımız" ve "programa kendimiz girdiğimiz" olmak üzere; iki yöntem denenmiştir. Her iki yöntemin çıktılarını bakarak birinci yöntemin (faktör sayısını "SPSS'e hesaplattığımız") daha uygun olduğu anlaşıldığından, çalışmaya bu yöntemin sonuçları üzerinden devam edilmiştir. Bu doğrultuda faktör analizi yapılırken programa girilen parametreler:

- “Descriptives” menüsünden “KMO ve Bartlett’s test of spherity” seçeneği seçilmiştir. Bu iki değere bakarak faktör analizinin uygulanabilirliğine karar verilmiştir. Eğer  $KMO > 0,6$  ve “p” değeri anlamlıysa (0,05 ten küçükse); bu durumda veriye faktör analizi uygulanabilir.
- “Extraction” menüsünden metot olarak “maximum likelihood” seçilmiştir. İleriki bölümlerde yapısal eşitlik modeli çalışması için kullanılacak AMOS programında da bu yöntem kullanılacağı için, bu parametrisi seçilmiştir. Bununla birlikte Eigenvalue “1” olarak bırakılmıştır.
- “Rotation” menüsünden metot olarak “promax” seçilmiştir. Bu seçimin iki önemli nedeni bulunmaktadır:
  - Ankete ait ifadelerin kendi arasında ilişkili olabileceğini varsayımı,
  - Örneklem büyüklüğünün (2500) çok fazla olmasıdır. Büyük örneklerde promax yöntemi diğer yöntemlere göre daha iyi çalışmaktadır.
- “Options” menüsünden “0,3” değeri altında kalan faktör yüklerini pattern matrisde göstermeme opsiyonu seçilmiştir.

Yukarıda özetlenen parametre seçimleri üzerinden SPSS’te faktör analizini uyguladığımızda, elde edilen KMO ve p değerleri Tablo 6.2’de özetlenmiştir.

Tablo 6.2: KMO ve Bartlett's Test Tablosu

KMO		,987
Bartlett's Test	Ki-Kare Değeri	134682,722
	Serbestlik Derecesi	2278
	Anlamlılık Değeri	,000

Tablo 6.2’ye göre;  $KMO = 0,987 > 0,6$  ve  $p < 0,05$  olduğundan, faktör analizini uygulamak için bu sonuçlarla literatürdeki iki şart sağlamıştır.

Faktör analizi için gerekli şartlardan bir diğeri olan açıklanan varyans değerinin 0,5 ten büyük olmasıyla ilgili ise; SPSS’teki toplam açıklanan varyans kümüle değerine bakıldığında 0,66 olduğu görülmektedir.  $0,66 > 0,50$  olduğundan analize devam edilebilir (Mertler ve Vannatta, 2005). Bu çalışmada patern matrisin düzenlemesiyle ilgili 17 iterasyon yapılmıştır. Yani gerek faktör yüklemelerini iyileştirme (convergent validity en az 0,5 üstü, optimum 0,7 ve üstü) gerekse de

çapraz yükleme problemlerini (discriminant validity) ortadan kaldırmak amacıyla; faktör analizi her bir değişiklik sonrasında adım adım tekrar çalıştırılıp sonuçlar kontrol edilmiştir. Buna göre; gerek düşük faktör yükünden gerekse de çapraz yüklenme probleminden kurtulmak için, aşağıdaki değişiklikler yapılmıştır:

- İnsan sermayesi ifadelerinden (12 ifade); 9 (i9) ve 10 (i10) ifadeler modelden çıkartılmıştır.
- Yapısal sermaye ifadelerinden (16 ifade); 10 (y10), 11 (y11), 12 (y12) ve 15 (y15) ifadeler modelden çıkartılmıştır.
- Müşteri sermayesi ifadelerinden (14 ifade); çıkartma yapılmamıştır.
- Motivasyon ifadelerinden (15 ifade); 1 (t1), 2 (t2), 3 (t3), 4 (t4), 7 (t7), 8 (t8) ve 9 (t9) ifadeler modelden çıkartılmıştır.
- Bağlılık ifadelerinden (17 ifade); 8 (b8) ifade modelden çıkartılmıştır.

Modelin yapı geçerliliğini sağlama amaçlı yapılan değişiklikler sonucunda, Tablo 6.3'e ulaşılmaktadır.

Tablo 6.3: Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

İfade	Faktör				
	İnsan Sermayesi	Yapısal Sermaye	Müşteri Sermayesi	Çalışan Motivasyonu	Örgütsel Bağlılık
i1	0,662				
i2	0,774				
i3	0,769				
i4	0,777				
i5	0,96				
i6	0,862				
i7	0,772				
i8	0,703				
i11	0,817				
i12	0,707				
y1		0,775			
y2		0,626			
y3		0,611			
y4		0,668			
y5		0,712			
y6		0,609			
y7		0,577			
y8		0,563			
y9		0,455			

Tablo 6.3. Devam

İfade	Faktör				
	İnsan Sermayesi	Yapısal Sermaye	Müşteri Sermayesi	Çalışan Motivasyonu	Örgütsel Bağlılık
y13		0,574			
y14		0,608			
y16		0,605			
m1			0,873		
m2			0,798		
m3			0,794		
m4			0,739		
m5			0,693		
m6			0,641		
m7			0,626		
m8			0,617		
m9			0,499		
m10			0,853		
m11			0,819		
m12			0,819		
m13			0,813		
m14			0,805		
t10				0,965	
t5				0,673	
t6				0,452	
t11				0,949	
t12				0,925	
t13				0,882	
t14				0,857	
t15				0,841	
b1					0,938
b2					0,791
b3					0,765
b4					0,753
b5					0,747
b6					0,717
b7					0,668
b9					0,647
b10					0,878
b11					0,849
b12					0,847
b13					0,844
b14					0,827
b15					0,824
b16					0,821
b17					0,796

Açıklayıcı Faktör Analizi bölümünde, öncelikle kavramsal modelin yapı geçerliliğinin sağlanmasını, ardından ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğinin test edilmesi işlemleri tamamlanmıştır. SPSS yazılımı ile yapılan Açıklayıcı Faktör Analizinden sonra bu aşamada, ölçeklerin geçerliliğini ve Açıklayıcı Faktör Analizi sonuçlarının doğruluğunu test etmek amacıyla; Yapısal Eşitlik Model programı olan AMOS'ta Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden hareketle gizil değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlem olup, YEM kapsamında oldukça sık kullanılan ve araştırmacıya önemli kolaylıklar sağlayan bir yöntemdir. Kullanım alanlarına bakıldığında, genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizi işlemlerinde kullanılmakta olup, DFA'nın temel amacı; daha önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasının sağlanmasıdır (Westland, 2010).

SPSS'te yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi sonucu ortaya çıkan faktörler (5 gizil değişken-latent variable) ve ifadeler (61 gözlenebilir değişken- observed variable) AMOS'ta doğrulayıcı faktör analizi kapsamında test edildiğinde oluşan uyum indeksleri, Tablo 6.4'te görüleceği üzere kabul edilebilir seviyelerde çıkmaktadır.

Tablo 6.4: Model Uygunluk Tablosu (ana model)

Uyum İndeksleri	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	GFI	NNFI	TLI
Ana Model	3,79	0,044	0,944	0,940	0,967	0,988

### 6.3. Güvenilirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Analizi

Ölçek yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli çerçevesinde yakınsak ve ıraksak geçerlilik olmak üzere, iki boyuta bakılmaktadır. Yakınsak gerçeğin sağlanabilmesi için aşağıdaki üç şartın sağlanması gerekmektedir (Cronbach ve Meehl, 1955):

- \* Faktör yükleri 0,7 ve üzeri ya da en kötü 0,5 üzeri olmalıdır.
- \* Ortalama Açıklanan Varyans (AVE-Average Variance Extracted) > 0,5 olmalıdır.
- \* Mutlak Geçerlilik (CR-Composite Reliability) > 0,7 olmalıdır.



Yukarıdaki kriterler, araştırma modelinde test edildiğinde; faktör yükleriyle ilgili AMOS çıktısındaki tüm değerlerin 0,7 ya da üzeri olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu aşamada yakınsak geçerlilik için birinci şartının iyi derecede sağlandığı söylenebilir. İkinci şart; AVE (Average Variance Extracted) > 0,5 ve üçüncü şart; CR (Composite Reliability) > 0,7 olmalı kriterleri, AVE ve CR formülleri kapsamında AMOS çıktılarına uygulandığında; tüm AVE ve CR değerlerinin kritik eşik değerlerinin üzerinde çıktığı görülmektedir. Bu durumda, yakınsak geçerlilikle ilgili tüm kriterler sağlandığından, araştırma modeli yakınsak geçerliliğe sahiptir.

İraksak geçerlilik analizi testi için AMOS “Output” çıktısında “Estimates” altındaki “Corelations” tablosundaki değerlerin 0,8 altında olması gerekmektedir (Campbell, 1960). İlgili AMOS çıktısındaki değerler incelendiğinde, tüm tahmin değerlerinin 0,8’den küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda; araştırma modeli iraksak geçerliliğe sahiptir sonucuna ulaşılabilir.

Geçerlilik testi sonuçlarıyla ölçeklere ait korelasyon ve güvenilirlik değerleri konsolide edildiğinde Tablo 6.5’e ulaşılmaktadır.

Tablo 6.5: Korelasyon, Gevenilirlik, Geçerlilik ve Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Değişkenler		1	2	3	4	5
İnsan sermayesi	1	<b>(0,81)</b>				
Yapısal sermaye	2	0,77**	<b>(0,72)</b>			
Müşteri sermayesi	3	0,61**	0,54**	<b>(0,83)</b>		
Çalışan Motivasyonu	4	0,75**	0,84**	0,58**	<b>(0,82)</b>	
Örgütsel bağlılık	5	0,79**	0,61**	0,67**	0,54**	<b>(0,71)</b>
Ortalama (Mean)		4,12	3,35	3,74	3,91	3,87
Standart Sapma (Standard deviation)		1,06	0,98	0,72	1,03	0,29
Ayıklanmış Ortalama Varyans (Average Value extracted-AVE)		0,66	0,55	0,68	0,65	0,69
Birleşik güvenilirlik (Composite Reliability-CR)		0,96	0,95	0,94	0,93	0,91
Güvenilirlik (Cronbach’s $\alpha$ )		0,97	0,97	0,97	0,95	0,98

Not 1: Kalın olarak gösterilen değerler AVE değerinin kareköküdür

Not 2: \*\*p<0,01 düzeyinde anlamlı

## 6.4. Hipotezlerin Test Edilmesi ve Sonuçlar

Tasarlanan model üzerinden değişkenler arasındaki direkt ilişki kapsamında altı hipotez geliştirilmiştir. Hipotezleri AMOS programındaki yol analizi sonuçları Tablo 6.6’da özetlenmiştir.

Tablo 6.6: Ana Model Anlamlılık Tablosu

Hipotez	Faktör-1		Faktör-2	Tahmin	t değeri	p değeri	Anlamlı mı?
1	Bağlılık	<---	İnsan sermayesi	0,402	12,346	***	Evet
2	Bağlılık	<---	Yapısal sermaye	0,560	12,909	***	Evet
3	Bağlılık	<---	Müşteri sermayesi	0,272	8,376	***	Evet
4	Bağlılık	<---	Motivasyon	0,256	13,541	***	Evet
5	Motivasyon	<---	İnsan sermayesi	0,047	11,541	***	Evet
6	Müşteri sermayesi	<---	İnsan sermayesi	0,854	27,795	***	Evet

Tablo 6.6’da “p” değerine göre; H1, H2, H3, H4, H5 ve H6 hipotezleri kabul edilir.

Aracılık etkisi üzerine modelde H7 ve H8 hipotezleri önerilmiştir. Aracılık etkisinin test edilebilmesi için aracı değişkenin modelde olduğu ve olmadığı durumlarına göre analizler yapılması gerekmektedir. Bu analiz sonuçları karşılaştırılarak ilgili hipotezler yorumlanabilir. Bu kapsamda ilk olarak çalışan motivasyonu faktörünün modelden çıkartılmasıyla kalan modelde oluşan uyum indeksleri, Tablo 6.7’den de görüleceği üzere kabul edilebilir seviyelerde çıkmaktadır.

Tablo 6.7: Model Uygunluk Tablosu (Motivasyon Değişkeni Çıkarılmış)

Uyum İndeksleri	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	GFI	NNFI	TLI
Motivasyon Değişkeni Çıkarılmış Model	3,91	0,048	0,971	0,952	0,947	0,983

Motivasyon değişkeninin modelden çıkartılmasıyla ortaya çıkan modelin uyumluluk değerleri kontrol edildikten sonra hipotez analizi aşamasına geçilebilir. Tablo 6.8 bu alandaki sonuçları listelemektedir.

Tablo 6.8: Aracılık Etkisine Dair Anlamlılık Tablosu

Motivasyon Değişkeni Çıkarıldığında					
Faktör-1		Faktör-2	Tahmin	t değeri	p değeri
Bağlılık	<---	İnsan sermayesi	0,421	12,131	***
Bağlılık	<---	Müşteri sermayesi	0,413	12,353	***
Motivasyon Değişkeni Dahil Olduğunda					
Faktör-1		Faktör-2	Tahmin	t değeri	p değeri
Bağlılık	<---	İnsan sermayesi	0,402	12,346	***
Bağlılık	<---	Müşteri sermayesi	0,272	8,376	***
Bağlılık	<---	Motivasyon	0,256	13,541	***

Tablo 6.8'den görüleceği üzere; motivasyon değişkeni modelden çıkartıldığında, insan sermayesinin örgütsel bağlılığa olan etkisi 0,421 iken; motivasyon değişkeni modele dahil olduğunda bu etki; 0,402 ye düşmektedir. Bu durumda motivasyonun, insan sermayesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunduğu sonucuna varılabilir. Bu sonuca göre; H7 kabul edilir.

Diğer taraftan; motivasyon değişkeni modelde yokken müşteri sermayesinin örgütsel bağlılığa olan etkisi 0,413 iken; motivasyon değişkeni modele dahil olduğunda bu etki 0,27 ye düşmektedir. Bu durumda motivasyonun, müşteri sermayesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunduğu sonucuna varılabilir. Bu sonuca göre de; H8 kabul edilir.

Entelektüel sermaye bileşenlerinin çalışan motivasyonu ve özellikleri üzerinden çalışan bağlılığına etkisi; araştırma modelinin temel sorgusuydu. Bununla birlikte çalışmada, bu ana sorgulamamanın dışında araştırma modelinin temel değişkenleri olan entelektüel sermaye, motivasyon ve bağlılık değişkenlerinin farklı kombinasyonları üzerinden 12 hipotez geliştirilmiştir. Bu bölüme kadar, tanımlanan hipotezlerle ilgili testler, farklı analiz yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde ise; hipotezlerin sonuçlarıyla ilgili yorumda bulunulacaktır. Tablo 6.9'da, teste konu olan hipotezlerin sonuçları, kategori bazlı listelenmektedir.

Tablo 6.9: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez No	Hipotez açıklaması	Sonuç
1	İnsan sermayesi örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkiler.	Desteklendi
2	Yapısal sermaye örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkiler.	Desteklendi
3	Müşteri sermayesi örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkiler.	Desteklendi
4	Motivasyon örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkiler.	Desteklendi
5	İnsan sermayesi çalışan motivasyonunu olumlu olarak etkiler.	Desteklendi
6	İnsan sermayesi müşteri sermayesini olumlu olarak etkiler.	Desteklendi
7	Çalışan motivasyonu, insan sermayesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.	Desteklendi
8	Çalışan motivasyonu, müşteri sermayesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.	Desteklendi

Tablo 6.9 çerçevesinde hipotez sonuçları değerlendirildiğinde; araştırma modelinin ana sorusu olan: “entelektüel sermaye bileşenlerinin çalışan motivasyonu ve özellikleri üzerinden çalışan bağlılığına etkisi” hipotezi desteklenmiş olup; kısmi aracılık etkisi belirlenmiştir. Yani, çalışan motivasyonunun entelektüel sermayenin çalışan bağlılığına etkisinde kısmi aracılık rolü bulunmaktadır. Benzer yorumlar diğer hipotezler için yapılabilir.

## 7. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada ana araştırma konusu: çalışan motivasyonunun entelektüel sermaye bileşenleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiindeki aracılık etkisinin incelenmesidir. Araştırmaya ait hipotezlerin sonuçlarının özetlendiği Tablo 6.9'dan de görüleceği üzere; araştırmanın ana hipotezi desteklenmiştir. Yani, çalışan motivasyonunun entelektüel sermaye bileşenleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiinde, kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır. Çalışmada ana hipotezlerin dışında farklı etki boyutlarının incelendiği 6 hipotez daha geliştirilmiştir.

Araştırma kapsamında kurgulanan tüm hipotezlerin desteklendiği görülmektedir. Değişkenler arasındaki etki boyutuna göre değerlendirildiğinde; insan sermayesinin müşteri sermayesini çok yüksek seviyede (0,854) etkilediği görülmektedir. Bu sonuçtan, insan sermayesi bileşeninde yapılabilecek olası iyileşmelerin aynı zamanda müşteri sermayesini de yüksek oranda olumlu etkileyeceği söylenebilir. Diğer taraftan yapısal sermayenin bağlılığa etkisi de, yüksek olarak değerlendirilebilecek seviyede (0,560) çıkmıştır. İnsan sermayesinin motivasyon ve örgütsel bağlılığa etkisi incelendiğinde ise; örgütsel bağlılığa etkisinin (0,402) motivasyona (0,047) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, müşteri sermayesi ve motivasyon değişkenlerinin bağlılığa olan etkisi, insan sermayesi değişkeniyle kıyaslandığında, daha düşük çıkmıştır. Daha spesifik olarak; müşteri sermayesinin bağlılığa etkisi 0,272 iken, motivasyon değişkeninin bağlılığa etkisi 0,256'dır. Tüm bu bulgular Zeinoddini et al. (2015) çalışmalarındaki sonuçlarla tutarlıdır. Onlar da entelektüel sermaye bileşenlerine yapılacak yatırımın örgütsel bağlılığa pozitif yönde katkı sağlayacağı sonucuna varmışlardır. Benzer şekilde Chen et al. (2012), müşteri sermayesinde yapılacak iyileşmenin gözle görülür biçimde örgütsel bağlılığa katkı sağlayacağını tespit etmişlerdir. Daha özelde Yang and Yeh (2018) ise; insan sermayesi kapsamında dönüşümcü liderlik parametresine yapılacak yatırımın örgütsel bağlılığı arttırdığını ortaya koymuşlardır.

Çalışmadaki aracılık etkisi, H7 ve H8 hipotezleri kapsamında kurgulanmıştır. Ana modelden çalışan motivasyonunun çıkarıldığı durum ile çıkartılmadığı durum dikkate alındığında gerekli analizler sonucu; her iki hipotezin desteklendiği görülmüştür. Daha spesifik olarak H7 hipoteziyle ilişkili; insan sermayesinin örgütsel bağlılığa etkisi, motivasyon modelde olmadığı durumda 0,421 iken; motivasyon

modele dahil edildiği durumda ise; 0,402'ye gerilemektedir. Bununla birlikte motivasyonun örgütsel bağlılığa etkisi 0,256 oranında gerçekleşmektedir. Bu sonuçtan hareketle motivasyonun, insan sermayesi - örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır yargısına varılabilir. Benzer şekilde H8 hipoteziyle ilişkili olarak; müşteri sermayesinin bağlılığa etkisi, motivasyon modelde olmadığı durumda 0,413 iken; motivasyon modele dahil edildiği durumda ise; 0,272'ye gerilemektedir. Bu sonuçtan hareketle motivasyonun, müşteri sermayesi-bağlılık ilişkisi üzerinde kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır sonucuna varılabilir. Tüm bu bulgular Abdul and Jam'an (2018)'in çalışmaları sonucunda elde ettikleri bulgularla tutarlılık göstermektedir. Onlar da genel olarak çalışan motivasyonunda yapılacak iyileşmenin örgütsel bağlılığa olumlu yönde etki ettiğini belirlemiştir.

Araştırmada kullanılan ölçek, sonuçları itibariyle geniş kapsamlı olmasına rağmen, farklı alan ve disiplinlerde henüz kullanılmadığından, geliştirilmeye ve iyileştirilmeye açıktır. Diğer taraftan, anket Türkiye'de lider bir çağrı merkezi firmasında yapıldığından, bu ölçeğin altındaki daha az kurumsal olan, hacimsel ve cirosal olarak daha küçük firmalara bu anketin sonuçlarını genellemekte dikkatli olmak gerekmektedir. Ankete konu olan firma büyük bir kurum olup; sahip olduğu dinamik ve metrikler küçük firmalarla kıyaslandığında çok farklıdır. Benzer bir durum, Avrupa ve Dünya pazarı için de geçerlidir.

Çalışmamın literatür bölümünden de görüleceği üzere; örgütsel bağlılık çağrı merkezleri için geliştirilmesi gereken önemli bir yetkinlik ve araştırma alanıdır. Buradan hareketle, Çağrı merkezi profesyonelleri, takım liderleri, grup yöneticileri, müdürleri, kısaca ekip yöneten ve karar alma mekanizmasında bulunan tüm alt, orta ve üst kademe yöneticiler için, çalışanların bağlılık durumunun öncelikle tespit edilmesi, sonra da iyileştirmeye yönelik aksiyonlar alınması oldukça önemlidir. Her ne kadar bu çalışmanın nihai bağımlı değişkeni örgütsel bağlılık olsa da, bağlılık geliştirildiği zaman, yani bağlılık skoru arttırıldığında, firmaların aynı zamanda verimlilik ve finansallarının da yüksek oranda artış gösterdiği araştırmalarca sabit bir vakadır. Dolayısıyla istenilir seviyedeki bağlılık, bir kurumun hem operatif hem de finansal metriklerine ciddi anlamda olumlu katkı sağlayacaktır (Yıldız, 2011).

Çağrı merkezleri, özellikle çalışma koşulları (vardiyalı sistem, işin teknik anlamda zorluk derecesi, ücret ve yan haklar, yönetici ve SLA baskısı) ve fiziki ortam olanakları (ergonomik olmayan çok sesli ve stres oluşturabilecek bir ortam,

kısa ve yetersiz molalar) bağlamında değerlendirildiğinde, sadece Türkiye’de değil aynı zamanda Dünyada da çalışılması zor sektörler arasında gösterilmektedir. Hele hele bu durumun üstüne son yıllarda sektöre girerek faaliyet göstermeye başlayan ağırlıklı olarak kurumsal olmayan ya da kurumsallık seviyesi düşük firmalar göz önüne alındığında, sektördeki rekabetin ve bunun sonucunda oluşan fiyat baskısının ne denli büyük olduğunu tespit etmek zor olmayacaktır. Öte yandan, Türkiye’deki Çağrı merkezlerinde çalışanların asgari ücret ve bunun üzerine performansa dayalı prim sistemine göre çalıştıkları dikkate alındığında, çağrı merkezlerinde çalışan memnuniyetini ve bağlılığını yükseltmenin ne denli zor olduğu gerçeğiyle karşı karşıya kalınmaktadır. Bir başka ifadeyle; ücret, çalışma koşulları gibi iş hayatında hijyenik faktör ve güçlü motivasyon kriterleri olarak değerlendirilen parametrelerde dahi ciddi sorunlar olan bir sektörde bağlılığın yükseltilmesi, birçok farklı sektöre göre çok daha meydan okuyucu, değerli ve başarılı bir iş olacaktır. Tam da bu noktada, bu çalışmanın çıktıları üzerinden çağrı merkezi yöneticilerine ve gelecekte yapılacak çalışmalara önerilerde bulunulması oldukça kıymetlidir (Richardson and Howcroft, 2006).

Çağrı Merkezinde çalışan ve çekirdek işi yapan müşteri temsilcileriyle (MT) doğrudan birinci seviyede iletişime geçen yegane pozisyon, Takım Lideri pozisyonudur. İkinci seviyede; Grup Yöneticisi, üçüncü seviyede ise; Operasyon Müdürü gelmektedir. Bu üç pozisyon, Çağrı merkezlerinin çekirdek süreçlerini (temel çağrı merkezi hizmetinin verilmesi) yürüten çalışanları temsil etmektedir. Bu pozisyonlar dışında kalan diğer pozisyonlar ise; yönetsel (Strateji) ve destek (İK, Bilgi Teknolojileri, Kalite, Satış, Finans) süreçleriyle ilişkili çalışanlar olarak sınıflandırılabilir. Ortalama bir çağrı merkezinin yaklaşık 95%’nin müşteri temsilcilerinden oluştuğu dikkate alındığında, bu pozisyonu birinci seviyede yöneten takım liderlerinin önemi, aritmetik olarak bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Daha net bir ifadeyle, Takım liderleri tarafından iyi yönetilen müşteri temsilcileri yüksek sayıya sahip olduklarından, büyük bir olasılıkla kurumun çalışan bağlılığının da sigortası olacaktır (Ortiz ve Harnaiz, 2013). Bu kapsamda çalışmanın çıktıları üzerinden yöneticilere yapılabilecek belli başlı öneriler, aşağıdaki gibidir:

- Entelektüel sermaye ve bileşenleri (insan, yapısal ve müşteri sermayesi), çalışan motivasyonu ve bağlılık konusunda asgari farkındalığa sahip çalışan –

özellikle de yönetici- istihdam edilmesi; bu farkındalığı arttıracak her türlü eğitim, etkinlik, seminer, zirve, konferans gibi programlara destek verilmesi,

- Özellikle alt, orta ve üst kademe yöneticilere, bağlılığın önemi ve artırılmasının şirkete ne gibi katkılar sağlayacağı konusunda sürekli ve kesintisiz biçimde bilgilendirmelerin yapılması, bu amaçla konuyla ilgilenecek özel bir ekip üzerinden sürecin sistematik biçimde yönetilmesi,
- Entelektüel sermaye ve bileşenlerinin şirket içerisinde büyüyüp gelişerek olgunlaşmasını sağlayacak bilgi yönetimi (kurumsal hafıza, bilgi transferi) sisteminin kurulması ve desteklenmesi,
- İnsan sermayesinin istenilir seviyede olması amacıyla, özellikle İnsan Kaynakları (İK) odaklı faaliyetlerde bulunmak; yetkin ve potansiyelli kişileri işe almak, mevcut personelin teknik ve beşeri yetkinlikleri geliştirecek yapılandırılmış eğitim programları sunmak, adil, teşvik edici ve sorumluluk/inisiyatif almayı tetikleyecek etkin bir performans yönetim sistemi kurmak, fikir oluşturup sonucunda katma değer sağlayacak çalışma ortamının sağlanması, şirkete katkı sağlayanlar için pratik ve teşvik edici bir ödüllendirme sistemini hayata geçirmek,
- Yapısal sermayenin yüksek seviyelerde olmasını temin etmek için ise; teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek şirketin teknoloji stratejisini belirlemek, alınacak yazılımsal ve donanımsal programları belirlemek, tüm bu yatırımları şirketin ana faaliyet alanı ve hedefleriyle uyumlu bir biçimde yaparak entegre etmek ve hayata geçirmek,
- Yapısal sermayenin diğer bir bileşeni olan süreç yönetimiyle ilgili gerekli aksiyonları alıp; çekirdek, yönetsel ve destek süreçler için her türlü dokümantasyon altyapısını kurgulayıp hayata geçirmek,
- Müşteri sermayesi bağlamında önceliklendirilecek başlıkları belirleyip, ilgili başlıklara yatırım yapmak,
- Müşteri sermayesini maksimum seviyede tutmak amaçlı, en başta müşteri odaklı çalışanları istihdam etmek ve bu konudaki farkındalıklarını kesintiye uğratmadan sürekli geliştirmek,
- Müşterinin nabzını tutacak sistematik faaliyetlerde bulunmak; düzenli müşteri ziyaretleri, müşteriyi süreç yönetimine dahil ederek süreç yönetim



performansını arttırmak, müşteri memnuniyet anketleriyle müşterinin şirketle ilgili güncel görüşlerini öğrenip gerekli aksiyonları almak,

- Yüksek motivasyon yüksek bağlılık anlamına geldiğinden, çalışanların motivasyon haritalarını (motivatorler; bunla ilgili çalışanlara kişilik envanter testi de yapılabilir) tespit edip, hangi durumların düşük, hangi durumların ise yüksek motivasyonu tetiklediğini belirlemek. Bu şekilde, şirket olarak hangi motivatorlere yoğunlaşılacağını ve bunların üzerinden bağlılığa etkisini çıkarmak,
- Ortaya çıkan bağlılık skorlarını demografik olarak analiz ederek; düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık durumuna göre nasıl hareket edileceğini, neler yapılabileceğini belirlemek. Bu konuda gerekliyse, aksiyon planlarını demografik bazda farklılaştırmak.
- Çalışanların bağlılığına olumlu ve olumsuz etki edenleri etmenleri İK ile birlikte tespit etmek, gerekli aksiyonları almak (olumluları artırıp, olumsuzları minimize etmek),
- Çalışanların gelişimlerini ve motivasyonunu artırıcı teknik ve yetkinlik alanında her türlü geri bildirim, koçluk ve mentorlük faaliyetlerini gerçekleştirmek,
- Çalışanlara adil ve hoş görülü davranmak, paylaşımcı güven ortamını tesis etmek.

Çağrı merkezi sektörü, ağırlıklı olarak genç neslin (y ve z nesli) çalıştığı bir sektör olduğundan, bu sektörde çalışan bağlılığı açısından liderlik stillerinin etkin kullanımı çok önemlidir. Bu bakımdan çalışmanın kapsamı, liderlik stilleri değişkeninin araştırma modeline eklenmesiyle zenginleştirilebilir. Daha alt detayda örneğin, popüler liderlik stillerinden olan dönüşümcü liderlikte özellikle koçluk destekli mentorlük uygulamanın çalışan bağlılığına etkisi araştırılabilir. Çağrı merkezleri koçluk ve mentörlük uygulamaların kritik performans göstergeleriyle (kpi- key performance indicator) ilişkilendirilerek yoğun bir biçimde gerçekleştirildiği kurumlardır.

Çalışma kapsamının geliştirilmesi çerçevesinde, araştırma modeline nihai bağımlı değişken olarak şirket performansı eklenebilir. Bu durumda entelektüel sermaye ile şirket performansı arasında ilişkide çalışan bağlılığının aracılık etkisi

araştırılabilir. Bu amaçla, literatürde farklı boyutta çalışmalar bulunmakla birlikte, çağrı merkezi sektörüne özel yeterince çalışma bulunmamaktadır.

Çalışmanın teknik içeriğinin genişletilmesi dışında, sektörel bazda hedef kitle belirlenerek çalışma kapsamı genişletilebilir. Bu çerçevede, çalışmanın bankacılık, enerji, telesatış, sağlık (şehir hastaneleri) ve diğer kamu projeleri sektörlerinde çoklanması, çağrı merkezi sektörü için önemli bir katma değer ortaya çıkaracaktır. Özellikle bankacılık sektörünün, çağrı merkezi portföyünde Telekomünikasyon sektörüyle birlikte hacimsel ve ciro bazda ilk iki sırayı paylaştığı göz önüne alındığında, bu sektörde benzer bir çalışma yapmanın, bilimsel ve uygulamaya dönük alanda önemli katkısı olacaktır. Benzer şekilde, kamu sektörü, özellikle son beş yıldır çağrı merkezi alanında yaptığı yatırımlar bazında açtığı ihaleler kapsamında, bu değerlendirme içine alınabilir. Ayrıca farklı sektörlerde yapılan inceleme sonuçları karşılaştırılarak, bu konuda sektörler arasında bir farklılık olup olmadığı gözlemlenebilir. Eğer farklılık gözlemlenirse; sektörün hangi özelliği ya da dinamiğinin bu farklılığa neden olduğu sorusu; yöneticilere ve işverenlere karar verme aşamalarında kılavuzluk edecektir. Dolayısıyla çalışmaya dahil olacak sektör ve firma sayısının artması ile araştırma sonuçları değişebileceğinden, araştırmanın farklı alanlarda örneklem büyüklüğünün artırılması ile yapılması önerilmektedir.

Araştırma Türkiye’de gerçekleştirildiğinden, yapılacak diğer araştırmalarda dünya genelindeki farklı bölgelerdeki işletme çalışanları üzerinden yapılabileceği değerlendirilmektedir. Diğer taraftan gelecekteki çalışmalarda, bu araştırmada kullanılan ölçeklerin ve kavramsal tasarımın daha da geliştirilerek değişik çalışmalar üzerinde kullanılması ve geliştirilmesi faydalı bulgular sağlayabilecektir.

Çağrı merkezleri ticari faaliyet yürüten bir sektör olmanın dışında, aynı zamanda ciddi bir istihdam verisine ve potansiyeline sahiptir. Türkiye’de bu konuda özellikle doğu illeri öne çıkmaktadır. Doğu illerinin birçoğunda, orada bulunan çağrı merkezi firması, o bölgenin en büyük özel işvereni konumundadır. Buradan hareketle araştırma modeli; çağrı merkezindeki istihdamın ve bağlılığın yerel ekonomiye etkisi bağlamında çeşitlendirilebilir.

## KAYNAKLAR

Abdullateef A O., Muktar S M., Yusoff R Z., Ahmad I B., (2014), "Effects of customer relationship management strategy on call centre's employee intention to quit: Evidence from Malaysia call centers" *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 305-315.

Abdul R R., Andi Jam'an., (2018), "The analysis of influence of motivation and organizational commitment on employees' performance in telkom kandatel gorontalo province", *Problems and Perspectives in Management*, 16(4), 429-443.

Adair J., (2003), "Etkili Motivasyon (Çev: Salih Uyan)", İstanbul: Babıâli Kültür Yayıncılık.

Akat İ., Budak G., (2002), "İşletme Yönetimi", 4.b., İzmir: Baris Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Albayrak A S., (2006). "Uygulamalı çok degiskenli istatistik teknikleri", Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Altuğ, D., (1997), "Örgütsel Davranış", Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları.

Arısoy B., (2007), "Örgütsel iletişimin motivasyon ve iş doyumuna üzerine etkileri", Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi.

Asiaei K., Jusoh R., (2017), "Using a robust performance measurement system to illuminate intellectual capital", *International Journal of Accounting Information Systems*, 26, 1-19.

Aşan Ö., (2001), "Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon", ed. Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Ay F A., Karakaya A., (2007), “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 31 No:1.

Aygın A N., (2007), “Performans Değerleme İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi.

Aytaç S., (2005), “Çalışma Yaşamında Kariyer”, Bursa:Ezgi Kitabevi.

Balay R., (2000), “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206.

Balcı A., (2003), “Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler”, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Baş M., Yangil F. M., Aygün S., (2014), “Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarına Yönelik Bir İçerik Analizi: 2002-2012 Dönemi”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Vol 10, No 23, 207-226.

Başaran İ., (2000), “Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü”, Feryal Matbaası, Ankara.

Baygüz A., (2011), “Çalışma Yaşamında İşgören Motivasyonunu Artıran Özendirme Araçlarının Etkinlikleri Üzerine Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Bontis N., (1998), “Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. Management Decision”, 36(2), 63-76.

Bozbura F., Toraman A., (2004), “Türkiye'de entelektüel sermayenin ölçülmesi ile ilgili model çalışması ve bir uygulama”, İTÜ Mühendislik Dergisi, 3(1), 55-56.

Bozkurt Ö., Yurt İ., (2013), "A" kademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Arastırma/A Study To Determine The Organizational Commitment Level Of The Academicians", Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(22), 121.

Büyüköztürk Ş., (2002), "Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32(32), 470-483.

Cabrita M., Vaz J L., (2005), "Intellectual capital and value creation: nevidence from the portuguese banking industry", The Electronic Journal of Knowledge Management, 4(1), 11-20.

Carlos M F., Martos M S., (2009), "Intellectual capital and performance in wood industries of Argentina", Journal of Intellectual Capital, 10(4), 600-616.

Campbell D T., (1970), "Recommendations for APA test standards regarding construct, trait, or discriminant validity", American Psychologist, 15(8), 546.

Cengiz A A., (2001), "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama", Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Chang A. & Tseng C., (2005), "Building customer capital through relationship marketing activities", Journal of Intellectual Capital, Vol.6. No.2, 253-266.

Cronbach L J., & Meehl, P. E. (1955), "Construct validity in psychological tests", Psychological Bulletin, 52(4), 281.

Çakar N D., Ceylan A., (2005), "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 52-66.

Erkuş A., (2007), “Entelektüel sermayenin örgüt performansına etkisi: savunma sanayisinde bir araştırma”, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi, 6(1), 86-113.

Ertürk R., Aydın B., (2016), “Öğretmenlerin iş motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki”, Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi, 3(9), 147-173.

Dereli T., (1981), “Organizasyonlarda Davranış”, İstanbul:Ar Yayın Dağıtım.

Doğan S. & Kılıç S., (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.29, 37-61.

Durna U., Eren V., (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), 210-219.

Edvinsson L., (1997), “Developing intellectual capital at skandia”, Long Range Planning, 30(2), 366-373.

Efil İ., (2006), “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Vipaş A.Ş., 5.Baskı: Bursa.

Eren E., (2001), “Yönetim Ve Organizasyon”, Beta Basım Yayım Dağıtım : İstanbul.

Eren E., (2003), “Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)”, 6.b., Beta Yayınevi, İstanbul.

Eyigün E., (2015), “Örgütlerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Sağlık Çalışanları”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.

Field A., (2009), “Discovering Statistics Using SPSS”, 3rd Edition, London: SAGE Publications Ltd.

Genç N., (2004), “Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar”, 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş, Ankara.

Ghosh S. & Mondal A., (2009). “Indian software and pharmaceutical sector IC and financial performance”, Journal of Intellectual Capital, 10(3), 369-388.

Giray D M., (2013), “İş yeri desteği: Örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğine genel bir bakış”, İş - Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 15(3), 65-81.

Gorsuch R L., (1990), “Common factor analysis versus component analysis: Some well and little known facts”, Multivariate Behavioral Research, 25(1), 33-39.

Grimaldi M., Cricelli, L., Rogo F., (2013), “A Theoretical Framework for Assessing Managing and Indexing the Intellectual Capital”, Journal of Intellectual Capital, 14(4), 501-521.

Grusky O., (1996), “Career Mobility and Organizational Commitment”, Administrative Science Quarterly, 10(4).

Guthrie J., (2001), “The Management Measurement and the Reporting of Intellectual Capital”, Journal of Intellectual Capital, Vol:2, No.1, 35.

Güçlü H., (2006), “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi.

Gülova A A., Demirsoy Ö., (2012), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, Business and Economics Research Journal, Volume: 3, Number: 3, 49-76.

Gündoğan T., (2009), “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

Güney S., (2004), “Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü”, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Gürbüz G., (2012), ‘Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma’, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi.

Güven A., (2007), “Kamu yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi.

Hair J F., Black W C., Babin B J., Anderson R E., (2010), “Multivariate data analysis”, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Haktaniyan Y., (2012), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyonun Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.

Hanaysha J., (2016), “Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment”, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 229, 289-297.

Herzberg F., (1996), “Work and The Nature of Man”, World Publishing Company.

Hsu I., Sabherwal R., (2011), “From intellectual capital to firm performance: the mediating role of knowledge management capabilities”, IEEE Transactions on Engineering Management, 58(4), 626-642.

Ibarra H., (1993), “Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework”, Academy of Management Review, Vol. 18, 56-87.

İnce M., Gül H., (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.



Johnson R A., Wichern D W., (2014), “Applied multivariate statistical analysis (Vol. 4)”, New Jersey: Prentice-Hall.

Joo B K. and Park S Y., (2010), “Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback”, *Leadership and Organization Development Journal*, 31(6), 482–500.

Kılıç M., (2015), ‘Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma’, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi.

Koçel T., (2001), “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Kong E., (2007), “The strategic importance of intellectual capital in the non-profit sector”, *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 721-731.

Man T., Lau T., Chan K., (2002), “The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies”, *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142.

Mehmet, D, K and Iskender, H. (2009), “To examine the effect of the motivation provided by the administration on the job satisfaction of teachers and their institutional commitment”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 1 No. 1, 2252-2257.

Memişoğlu S P., Kalay M., (2017), “İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişki (Bolu il örneği)”, *Turkish Studies*, 12(4), 367-392.

Menor L., Kristal M., Rosenzweig E., (2007), “Examining the influence of operational intellectual capital on capabilities and performance”, *Manufacturing & Service Operations Management*, 9(4), 559-578.

Mertler C A. & Vanatta R A., (2005), “Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation (third edition)”, United States: Pyrczak Publishing.

Meyer J P., Allen N., (1991), “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, Human Relations, S.1, 61-89.

Meyer J P., Becker T E., Van Dick R., (2006), “Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model”, Journal of Organizational Behavior, Vol:27, 666.

Moon M. J., (2000), “Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level”, Public Performance & Management Review, 24(2),177-194.

Mura M., Longo M., (2013), “Developing a tool for intellectual capital assessment: an individual-level perspective”, Expert Systems, Vol. 30 No. 5, 436-450.

Ortiz R O. & Harnaiz M A., (2013), “Extent of job satisfaction in relation to organizational commitment of tenured employees”, Advancing Psychology Research, 15-31.

Osmay N., (1983), “İnsan Mühendisliği, İş Hayatında İnsan, Kendisi ve Çevresi”, DKD Kursu Mezunları Derneği Yayınları:2, Ankara.

Özkan K., Alkan H., (2004), “Q-Tipi Faktör Analizinin Gerçekleştirilmesi İçin Tersinir Matrisin Oluşturulmasında Minimum Etkili Değişkenlerin Eklenmesi Yaklaşımı (Isparta İli Şarkikaraağaç İlçesi Orman Köyleri Örneği)”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1).

Özveren M., Yıldız S., (2010), “Entelektüel Sermayenin Ölçüm Yöntemleri ve Kriterlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, 29(2), 275-289.

Pei-Chen C., Ming-Chao W., Fang S., (2017), "Does motivation matter? the influence of the agency perspective on temporary agency workers", *Employee Relations*, 39(4), 561-581.

Pena I., (2002), "Intellectual capital and business start-up success", *Journal of intellectual capital*, 2(2), 180-198.

Peng T J A., Pike S., Roos G., (2007), "Intellectual capital and performance indicators: Taiwanese healthcare sector", *Journal of Intellectual Capital*, 8(3), 538-556.

Pirtini S., (2004), "Pazarlama Yönetimi Açısından Entelektüel Sermaye", *Türkmen*.

Randall D M., (1987), "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12(3), 462.

Rahmawati Y., Abiddin N Z., Ro'is I., (2014), "Relationship between motivation and organizational commitment among scout volunteers In East Kalimantan", *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 51.

Reed K K., Lubatkin M., Srinivasan N., (2006), "Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm", *Journal of Management Studies*, 43(4), 867-93.

Reichers A E., (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment," *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

Reichheld F F., (1993), "Loyalty-Based Management", *Harvard Business Review*, 2, 64-73.

Richardson H J. & Howcroft D., (2006), "The contradictions of CRM – A critical lens on call centres", *Information and Organization*, 16, 143-168.

Sabuncuoğlu Z., Vergiliel Tüz M., (2013), “Örgütsel Davranış”. Bursa: Aktüel.

Saenz J., (2005), “Human capital indicators, business performance and market-to-book ratio”, *Journal of Intellectual Capital*, 6(3), 374-384.

Seyhan M., (2014), “İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler”, 10-15.

Seetharaman A., Low K., Saravanan A S., (2004), “Comparative Justification on Intellectual Capital”, *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 528.

Seleim A., Ashour A., Bontis N., (2004), “Intellectual Capital in Egyptian Software Firms”, *The Learning Organization*, 11(4), 332-346.

Seymen O A., (2008), “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma”, (1. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.

Sharabati A., Javad S N., Bontis N., (2010), “Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*”, 48(1), 105-131.

Silah M., (2005), “Sosyal Psikoloji Davranış Biçilimi”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Soykenar M., (2008), “Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.

Stahle P., Bounfour A., (2008), “Understanding dynamics of intellectual capital of nations”, *Journal of Intellectual Capital*, 9(2), 164-177.

Stewart T A., (1997), “Entelektüel Sermaye, Örgütlerin Yeni Zenginliği. Nurettin Elhüseyni (çev.)”, İstanbul: MESS Yayınları.

Suliman A., Iles P., (2000), "The Multi-Dimensional Nature of Organizational Commitment in a Non-Western Context", *Journal of Management Development*, 19(1), 71-82.

Şimşek M S., Adnan Ç., (2009), "Yönetim ve Organizasyon", Konya: Eğitim Akademi Yayınları,.

Tak B., Çiftçioğlu A., (2009), "Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(18), 110116.

Tınaz P., (2000), "Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları", *Mercek Dergisi*, Vol.5, No. 19.

Topuz T., (2013), "Sektörel Entelektüel Sermayenin Bulanık Analitik Ağ Prosesi ile Değerlendirilmesi", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.

Tosun K., (1987), "İşletme Yönetimi, (4.Baskı)", İstanbul: Yön Ajansı Matbaası,.

Tsan W., Chang C., (2005), "Intellectual Capital System Interaction in Taiwan", *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 285-298.

Westland J C., (2010), "Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*", 9(6), 476-487.

Wiener Y., (1982), "Commitment in Organization A Normative View", *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Uzay Ş., Savaş O., (2003), "Entelektüel sermayenin ölçülmesi: mobilya sektöründe karşılaştırılmalı bir uygulama örneği", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 163-181.

Yang L., Yeh T. (2018), "How Transformational Leadership Contributes To Employees' Commitment To An Organization Via The Mediating Effect Of

Motivation Within Taiwan's Nursing Homes”, *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 11(2), 270-279.

Yenihan B., (2014), “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2), 170-178.

Yeo B J K., (2010), “Driving the knowledge economy: Explaining the impact of regional innovation capacity on economic performance”, *Contemporary Management Research*, 6(1), 71-86.

Yıldız S., (2011), “Entelektüel sermayenin işletme performansına etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 11-27.

Yüksel Ö., (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ekim, Ankara.

Zangaro GA., (2001), “Organizational Commitment: A Concept Analyses”, *Nursing Forum*, 36(2), 9-22.

Zeinoddini S., Esfahani S A., Soleimani H., (2015), “The effect of intellectual capital on organizational commitment: A case study of the ministry of economic affairs and finance of kermanshah province”, *International Journal of Organizational Leadership*, 4(3), 324-341.

Zeynel, E., Çarıkçı, İ. H. (2015), “Mesleki motivasyonun iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Akademisyenler üzerinde görgül bir araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 217-248.

Zeynel E., (2014), “Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi*.

## ÖZGEÇMİŞ

Faruk akmak 1982 Trabzon doğumludur. 2005 yılında İstanbul Kültür Üniversitesi Endüstri ve Bilgisayar Mühendisliği Bölümlerinden (ÇAP) mezun olmuştur. 2009 yılında İstanbul Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans programını tamamlamıştır. Doktora öğretime 2012 yılında başlamış olup özel bir kurumda insan kaynakları alanında yönetici olarak çalışmaktadır.



# EKLER

## EK 1. Araştırma Anketi

### Entelektüel Sermayenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Anket Formu

Araştırma sonuçları tamamen bilimsel çalışma için kullanılacak olup, bilgiler gizli tutulacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve sağladığımız katkıdan dolayı teşekkür ederiz. Araştırma sonuçları tamamen bilimsel çalışma için kullanılacak olup, bilgiler gizli tutulacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve sağladığımız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

#### 1. Kişisel Bilgiler

Aşağıda kişisel bilgilerle ilgili sorular bulunmaktadır. Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın
	<input type="checkbox"/> Erkek
Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Bekar
	<input type="checkbox"/> Evli
Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlk Öğretim
	<input type="checkbox"/> Lise
	<input type="checkbox"/> Ön Lisans
	<input type="checkbox"/> Lisans
	<input type="checkbox"/> Yüksek Öğretim
Çalıştığınız Pozisyon	<input type="checkbox"/> Asistan
	<input type="checkbox"/> Takım Lideri
	<input type="checkbox"/> Grup Yöneticisi
	<input type="checkbox"/> Yetkili
	<input type="checkbox"/> Uzman Yardımcısı
	<input type="checkbox"/> Uzman
	<input type="checkbox"/> Kıdemli Uzman/Yönetici
	<input type="checkbox"/> Müdür
	<input type="checkbox"/> Diğer:
Çalıştığınız Proje/Departman	<input type="checkbox"/> TT
	<input type="checkbox"/> TTNET
	<input type="checkbox"/> Avea
	<input type="checkbox"/> THY
	<input type="checkbox"/> MHRS
	<input type="checkbox"/> Diğer Kamu



	<input type="checkbox"/> İK
	<input type="checkbox"/> Finans
	<input type="checkbox"/> Satış
	<input type="checkbox"/> Teknoloji
	<input type="checkbox"/> Diğer:
Çalıştığınız Lokasyon	<input type="checkbox"/> Adıyaman
	<input type="checkbox"/> Amasya
	<input type="checkbox"/> Ankara
	<input type="checkbox"/> Ardahan
	<input type="checkbox"/> Burdur
	<input type="checkbox"/> Çorum
	<input type="checkbox"/> Diğer
	<input type="checkbox"/> Erzincan
	<input type="checkbox"/> Erzurum
	<input type="checkbox"/> Eskişehir
	<input type="checkbox"/> Giresun
	<input type="checkbox"/> Isparta
	<input type="checkbox"/> İstanbul
	<input type="checkbox"/> İzmir
	<input type="checkbox"/> Karaman
	<input type="checkbox"/> Kırkkale
	<input type="checkbox"/> Konya
	<input type="checkbox"/> Ordu
	<input type="checkbox"/> Rize
	<input type="checkbox"/> Tokat

<b>2. Araştırma Soruları</b>
<b>Aşağıda kişisel bilgilerle ilgili sorular bulunmaktadır. Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.</b>
<b>İnsan Sermayesi</b>

Soru No	Soru Açıklaması	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Şirketimizde çalışanlara yönelik sürekli bir eğitim sistemi bulunmaktadır					
2	Şirketimiz çalışanların yetkinliklerini geliştirmeyi sağlamaktadır					
3	Şirketimiz yaratıcı ve parlak çalışanlara sahiptir					
4	Çalışanlar yeni fikirler üretirler					
5	Şirketimizde yeni fikir üretmek için gerekli motivasyon bulunmaktadır					
6	Yöneticiler çalışanlarını memnun etmeye çalışırlar					
7	Organizasyonumuz yöneticilerden ve çalışanlardan en iyi şekilde yararlanır					
8	Kurumumuz yöneticiler ve personel arasında bilgi paylaşımını ister					
9	İşimin farklı yönlerinin nasıl birbirine uyduğuna dair genel bir fikir geliştirmeye çalışırım					
10	İşimde neyin önemli neyin daha az önemli olduğu konusunda çalışırım					
11	Çalışanlarımız işlerinde yüksek seviyede motivasyona sahiptirler					
12	Çalışanlarımız yüksek seviyede konu uzmanlığına sahiptirler					
<b>Yapısal Sermaye</b>						
Soru No	Soru Açıklaması	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışanların yenilikçi fikirlerini uygulamaya almak için araçlar bulunmaktadır					
2	Deneyimleri yeni çalışanlara iletecek bir kültür bulunmaktadır					
3	Kullanılan ürün ve süreç teknolojisi, rekabet avantajı sağlamaktadır					
4	Şirket yenilikçi fikirleri destekler					
5	Çalışanlara yüksek seviyede yetki verilir					
6	İnsiyatif almayı teşvik eden bir ortam bulunmaktadır					
7	Kurumumuz bilgi paylaşımı gerektirir ve öğrenmeyi teşvik eder					
8	Kuruluşumuz, kaliteli hizmet sunmamıza izin verecek derecede yüksek bir bilgi teknolojisi imkânı (personel, donanım, yazılım vb.) sağlar.					
9	Kuruluşumuz, organizasyondan ayrılan önemli kişilerde kayıpları önlemek için hayati bilgi ve belgeyi korur.					

**Yapısal Sermaye (Devam)**

Soru No	Soru Açıklaması	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
10	Çalışma grubumda ekip olarak çalışmak için birbirimizi teşvik ederiz					
11	Çalışma grubumda fikir alışverişinde bulunuruz					
12	Yöneticim, çalışanların işlerini iyi bir şekilde yerine getirebilmelerine tam güven gösterir					
13	Yöneticilerimle sorunları veya olumsuz duyguları tartışmakta rahat hissederim					
14	Şirketimiz çalışanları arasında işbirliğini desteklemek için araç ve imkânlarla sahiptir.					
15	Mevcut belge ve dokümanlara kolayca erişilebilir					
16	Şirketimdeki farklı iş birimleri/departmanlar arasında etkin bir işbirliği vardır.					
<b>Müşteri Sermayesi</b>						
Soru No	Soru Açıklaması	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İş ortaklarımız ve tedarikçilerimizle uzun vadeli, güvenilir ilişkiler geliştirdiğimize inanıyorum.					
2	Müşteriye sunulan hizmet rekabet avantajı sağlamaktadır					
3	Şirketimiz müşteri bilgilerini güncel tutar					
4	Müşteri geri bildirimine değer verilir					
5	Müşteri geri bildirimini şirket içinde paylaşılır					
6	Şirketimiz müşteriyle sürekli görüşür					
7	Kurumumuz, müşteri ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılamada etkindir					
8	Kuruluşumuzun, kuruluşun hedeflenen pazar segmentlerini ve müşteri profillerini genel olarak anlayan yüksek sayıda yönetici ve çalışanı vardır					
9	Kuruluşumuz, müşteri şikâyetlerini dinler ve bunlara cevap verir					
10	Üst yönetim, çalışanların müşterilere ve nihai tüketicilere yönelik çalışmalarını desteklemektedir					

**Müşteri Sermayesi (Devam)**

Soru No	Soru Açıklaması	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
11	Çalışma grubum, çalışmasının müşterilerimizin / tüketicilerimizin memnuniyetini etkilediğinin farkındadır					
12	Fikir ve tecrübelerime göre, müşterilerimiz şirketimizin ürün ve hizmetlerinden gerçekten memnunar.					
13	Kurumumuz müşterilerimize değer katan hizmetler sunar					
14	Müşterilerimizle olan geleceğimize güveniyoruz					
15	Müşterilerimizle ilişkilerimiz uzun süreli sürdürüyoruz					

### Motivasyon

Soru No	Soru Açıklaması	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Firma, çalışanlara verdiği görevlerle onları tatmin ediyor					
2	Firma, çalışanlara çalışmalarıyla bir başarı hissi veriyor					
3	Çalışanlara yönetici ve meslektaşlarından saygı duyarlar					
4	Firma çalışanlarını ödüllendirir					
5	İşimde başkalarına fayda sağlamayı önemsiyorum					
6	Diğer insanlar benim iyi iş yaptığımı fark ediyor					
7	Çalışmak bana statü kazandırıyor					
8	Kariyer hedeflerime ulaşmak için bu işi seçtim					
9	İşim hayatım yaşamayı seçtiğim yolun bir parçası.					
10	Zor görevlerde başarılı olduğum zaman mutlu olduğumu deneyimledim					
11	Bilgi ve deneyimimi sergileme fırsatları sağlayan görevler için motive olurum					
12	Bilgi ve deneyimime başkalarına aktarma fırsatları sağlayan görevler için motive olurum					
13	Yeni bir şey öğrendiğim görevler için motive olurum					
14	Liderlik rolünü üstlenebileceğim görevler için motive olurum					
15	Özerk olarak çalışabileceğim görevler için motive olurum					

## Bağıllık

Soru No	Soru Açıklaması	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu şirketten kolay kolay ayrılmam.					
2	İş arayan bir arkadaşına bu şirketi tereddüt etmeden tavsiye ederim.					
3	Bu şirket her gün işimde yapabileceğim en iyisini yapmam için beni heyecanlandırır.					
4	Başka bir yerde çalışmak üzere bu şirketten ayrılmayı pek düşünmem.					
5	Fırsat buldukça, diğer insanlara burada çalışmanın güzelliklerini anlatıyorum.					
6	Bu şirket beni, işimin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmam için teşvik eder.					
7	Bu kurumun başarılı olabilmesi için yüksek çaba göstermeye hazırım.					
8	Çoğu zaman, bu şirketin çalışanlarına ilişkin önemli konularda politikalarını kabul etmeyi zor buluyorum.					
9	Bu şirketin kaderini gerçekten önemsiyorum.					
10	Bu şirketin değerleri benim kişisel değerlerimle örtüşüyor.					
11	Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonla geçirmek isterim					
12	Bu kurumun problemlerini kendim işimmiş gibi hissederim					
13	Organizasyonumda "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum					
14	Bu organizasyonun benim için büyük bir kişisel anlamı bulunmaktadır					
15	Bu kurum inandığım ve kararlı olduğum bir misyona sahiptir					
16	Bu şirkete çok şeyi borçluyum					
17	Şirketimin gelecekteki başarısına inanıyorum.					