

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE SOSYAL SERMAYE, MOTİVASYON VE PERFORMANS YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ

THE ANALYZE OF SOCIAL CAPITAL PERFORMANCE MANAGEMENT AND MOTIVATION RELATIONSHIPS IN BANKING SECTOR

Prof. Dr. A. Çiğdem KIREL¹

Yrd. Doç Dr. Seda TOPGÜL²

Psk. Danş. Ahmet ALTINOK³

ÖZET

Sosyal sermaye ise sosyal ilişkilerin yapısını ve kalitesini vurgulayan çok boyutlu bir kavramdır. Sosyal ilişkilerin yapısı ve kalitesi açısından, insanlara çalıştıkları örgütte de önemli getiriler elde etmesine olanak sağlar. Örgütsel sosyal sermaye örgütte çalışanların performans değerlendirmeden başlayarak, performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı ücret ve terfi ile işten ayrılmaya kadar performans yönetimi uygulamalarını da etkileyebilmektedir.

Eskişehir’de faaliyet gösteren kamu ve özel bankaları kapsayan bu araştırma temel olarak, sosyal sermayenin performans yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve veriler araştırmacı tarafından anket aracılığıyla toplanmıştır.

Araştırma sonucu, örgütsel sosyal sermaye ve performans yönetimi arasında doğrudan ve olumlu bir ilişkinin olduğunu ve motivasyonun bu ilişkide kısmi aracılık etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Örgütsel sosyal sermaye performans değerlendirme, ücret, işten ayrılma ve motivasyon üzerinde yüksek düzeyde bir etkiye sahipken, terfi de ise orta düzeyde bir etki büyüklüğüne sahip olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Sermaye, Motivasyon, Performans

1 Anadolu Üniversitesi, İİBF, Çalışma Eko. ve Endüstri İlişkileri Bölümü

2 Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF, Çalışma Eko. ve Endüstri İlişkileri Bölümü, seda.topgul@gop.edu.tr

* Bu çalışma Prof. Dr. A. Çiğdem Kirel’in danışmanlığında yürütülen “Örgütsel Sosyal Sermayenin Performans Yönetimi Algısı Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir. Araştırmanın analizlerinde verdiği destekten dolayı Psk. Danş. Ahmet Altınok’a teşekkür ederim.

3 Anadolu Üniversitesi, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezi.

ABSTRACT

Social capital is a multidimensional concept that emphasizes the structure and quality of relations. In terms of the structure and quality of social relations, social capital also provides staff opportunities for their organization to have significant gains. Organizational social capital could also affect staff performance evaluation, and accordingly performance management applications that include wage, promotion and job-leaving.

This study encompasses public and private banks operating in Eskişehir and aims to reveal the effect of social capital on performance management applications. With respect to this, quantitative research methods were used, and the data were collected through questionnaires by the researcher.

Results of the study reveal that there is a direct and positive relationship between organizational social capital and performance management, and motivation has a partial mediating effect in this relationship. While the organizational social capital has a high level effect on performance evaluation, wage, and job-leaving, it has a medium size effect on promotion.

Keywords: Social Capital, Motivation, Performance

GİRİŞ

Bu çalışma sosyal sermaye, motivasyon ve performans yönetimi değişkenlerini ele almakta ve çalışanların motivasyonlarının arttırılması ve performans yönetiminde sosyal sermayenin önemini ortaya koymak için model geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca sosyal sermayenin performans yönetiminin boyutları üzerindeki etkilerini incelemektir. Alan yazında bu konu ile olan çalışmaların sığ olması ve sosyal sermayenin performans yönetimi üzerindeki etkisine ilişkin bir çalışmaya rastlanılmamış olması bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Araştırmada literatürden hareketle test edilmek için hipotezler geliştirilmiş ve bu anlamda performans yönetimi üzerinde sosyal sermayenin etkisi ile motivasyonun aracılık rolü test edilmeye çalışılacaktır. Diğer yandan da sosyal sermayenin performans yönetimi boyutları olan performans değerlendirme, ücret, terfi, işten ayrılma ve motivasyon etkileri için oluşturulan hipotezler test edilecektir. Araştırma temelde iki soruya cevap arar: sosyal sermayenin performans yönetiminin boyutlarını etkiler mi? Motivasyon sosyal sermaye ve performans yönetimini nasıl etkiler? Araştırma sürekli gelişen ve değişen bir sektör olan ve sosyal sermayenin önemine inandığımız, bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir.

1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kavramsal çerçeve neticesinde araştırmada kullanılan sosyal sermaye, motivasyon ve performans yönetiminin kavramlarına kısaca değinilerek araştırmaya geçilmiştir.

1.1. SOSYAL SERMAYE

Sosyal sermaye mikro düzeyden (birey, aile) mezo düzeye (örgütsel) ve makro düzeye (hükümet ve siyasi kurumlar) kadar geniş bir alanda ele alınmaktadır. Özellikle son dönemlerde mezo düzeyde (örgüt düzeyi) sosyal sermaye araştırmaları artmaya başlamıştır. Bu çalışmada da sosyal sermaye örgüt düzeyinde çalışılmıştır.

Örgütsel sosyal sermaye, bir örgütte var olan sosyal ilişkiler ağı olarak tanımlanabilir. Örgütteki bu sosyal ilişki ağları, örgütün görünmeyen kaynaklarıdır (Lin, 2001; Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Leana ve Van Buren, 1999; Oh, Labianca ve Chung, 2006; Gonczaryk, 2011). Örgütün sosyal ilişkilerini yansıtan bir kaynaktır (Leana ve Van Buren, 1999: 538). Bu ilişkiler bağ kurucu ve köprü kurucu sosyal sermaye (Putnam, 2000) ya da içsel ve dışsal sosyal sermaye (Adler ve Kwon, 2002; Westlund ve Nilsson, 2003) olarak ayrılmaktadır.

Bağ kurucu sosyal sermaye, örgütteki ortak sosyal normların bulunduğu, örgütsel güvenin yüksek olduğu yakın ilişkileri ifade etmektedir. Sosyal sermayenin bu çeşidi örgütün performansının arttırılmasına yardım etmektedir. Bunun nedeni, çalışanların iletişimlerinin artmasının işbirliğini arttırmasıdır. İşbirliğinin arttırılması örgütteki performans değerlendirme, ücret ve terfi gibi performans yönetimi uygulamalarının da adil olduğu algısı yaratmaktadır. Bu durum işten ayrılma niyetini etkileyecek ve işgücü devir oranlarını da düşürecektir. Bağ kurucu sosyal sermayenin yüksek olduğu kapalı örgütlerde, performans en yüksek düzeydedir. Köprü kurucu sosyal sermaye, farklı guruplardaki çalışanlar arasındaki ilişkileri ifade eder. Bütün örgütlerde farklı bilgilere ve yeniliklere erişimi sağladığı için performansı etkileyebilmektedir. Sosyal sermayenin bu iki çeşidi de, çalışanların performansını arttırmaktadır. Ancak her iki sosyal sermaye çeşidinin de olumsuz tarafları da bulunmaktadır. Örneğin, kimi zaman kapalı örgütlerdeki güçlü ilişkileri ifade eden bağ kurucu sosyal sermaye, örgütün bakış açısına göre esnekliği, yenilikçi uygulamaları ya da örgüt dışı düşünceleri tehdit edebilmektedir (Burt, 2005). Köprü kurucu sosyal sermaye de her zaman çalışan performanslarını olumlu etkilememektedir. Örgütün faydası ya da grubun faydası için kurulan farklı ilişkiler, çalışanların motivasyonlarını zaman zaman azaltabilmektedir (Newell, Tansley ve Huang, 2004; Gonczaryk, 2011).

Bir diğer ayırım ise içsel ve dışsal sosyal sermaye ayırımıdır. Ortak değerler ve normların bulunduğu örgütte yer alan çalışanlar arasındaki ilişki içsel sosyal sermaye olarak adlandırılır (Adler ve Kwon, 2002: 19-21) Dışsal sosyal sermaye ise, örgütün dışındaki paydaşları ile kurduğu ilişkilidir (Westlund ve Nilsson, 2003: 4).

İçsel sosyal sermaye bağ kurucu sosyal sermaye olarak adlandırılabilceği gibi (Ming, Tin ve Liang, 2007: 6047), dışsal sosyal sermaye de köprü kurucu sosyal sermaye olarak tanımlanabilir (Öğüt ve Erbil, 2009: 94).

Örgütsel sosyal sermaye sadece örgütteki ilişkilerden ibaret olan tek boyutlu bir kavram değildir. Sosyal sermayenin boyutlarına göre yapılan ayırmada yapısal ve bilişsel olarak ele alan çalışmalar olmakla birlikte (Bhandari ve Yasunobu, 2009; Baum ve Ziersch, 2003; Krishna ve Sharader, 1999), sosyal sermayenin ilişkisel boyut olmak üzere üç boyutunu da ele alan çalışmalar da bulunmaktadır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Tsai ve Ghoshal, 1998; Hazleton ve Kennan, 2000; Mele, 2003; Ferlander, 2007). Sosyal sermayenin yapısal boyutu iletişim ağlarını, ağ yapılarını ve uygun örgüt anlayışını ele almaktadır. İlişkisel boyut, örgütteki güven, normlar ve örgütle olan özdeşleşmeyi içerirken; bilişsel sosyal sermaye örgütteki ortak kullanılan dil ve başarı hikâyelerinin paylaşımını içermektedir (Göksel, Aydınlan ve Bingöl, 2010; Turgut, 2013).

Örgütsel sosyal sermaye aynı zamanda çalışanların çalıştıkları örgütten araçsal ve ifadesel beklentiler için ilişkilerine yaptığı bir çeşit yatırımdır. Araçsal beklentiler, çalışanlar tarafından sahip olunmayan kaynakları ifade etmektedir. Bunlar servet, güç, itibar gibi ekonomik ve sosyal getirilerdir. İfadesel getiriler ise, çalışanların önceden sahip oldukları kaynaklarını korumak ve güçlendirmektir.

İfadesel getiriler fiziksel sağlık, akıl sağlığı ve yaşamsal doyum göstergelerini ifade eder (Lin, 2001: 243-244).

Örgütlerde çalışanlar sosyal sermayelerini arttırmak amacıyla ilişkiler kurarken, kendi kariyerlerini değerlendirebilecekleri potansiyel kişilerle ilişkiler kurmak, devam ettirmek ya da geliştirmek için çaba gösterirler (Forret ve Dauhherty, 2004: 420). Araştırmalar, örgütlerde çalışanların sosyal sermaye düzeyi ve kariyer başarısına ilişkin araştırmalara odaklanmaktadır (Podolny ve Baron, 1997; Seibert, Kraimer ve Liden, 2001; Sparrowe ve ark, 2001; Bozionelos, 2003).

1.2. MOTİVASYON

Motivasyon insanları belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkenlerdir (Fındıkçı, 2009: 371). Örgütsel anlamda çalışanların belirli örgütsel amaçlar için kendi istek ve arzuları ile bütün yetenek, bilgi ve enerjilerini harcamaları olarak tanımlanabilir (Uygur ve Göral, 2005: 121). Çalışanın gösterdiği motivasyonun devam edebilmesi içinde, performansının değerlendirilmesi ve örgütsel düzeyde de bunun kullanılması gerekir. Örgütlerin amaçları gibi çalışanlarında amaçları vardır. Dolayısıyla örgütler amaçlarına ulaşmak için çalışanlarını da amaçları doğrultusunda motive etmeleri gerekir (Aşan, 2001: 225; Tunçer, 2013: 91).

Örgütlerde motivasyonu özendirici çeşitli faktörler kullanılmaktadır. Motivasyonu özendirici faktörler genel olarak ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Kuşlvan, 1999: 57). Motivasyonu sağlayan en önemli faktörler ücret artışı gibi ekonomik faktörlerdir (Örücü ve Kanbur, : 87). Bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, psikolojik güvence gibi psiko-sosyal faktörler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 156-164), örgüte bağlılığı arttırmaktadır (Batmaz, 2002: 48). Amaç birliği, eğitim ve yükselme, iletişim ve iş genişletilmesi gibi örgütsel-yönetimsel faktörlerde çalışanların motivasyonlarını arttırmak için önemlidir (Kuşlvan, 1999: 61).

1.3. PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetimi örgütün beklenen amaçlarına ulaşması için çalışanların ortaya koyması gereken performans ve bu performans için çalışanların çabalarını arttırıcı biçimde yönetilmeleri, değerlendirilmeleri, ücretlendirilmeleri ya da ödüllendirilmeleri sürecidir (Barutçugil, 2002: 125). Performans yönetimi Aguinis (2011: 2) tarafından örgütün amaç ve hedefleri ile bireysel performanslar arasında bağlantı kurarak, örgütlerdeki devam eden tanımlama, ölçme ve performans geliştirme süreci olarak tanımlanır. Armstrong (2006: 142) ise, bireysel katkıların ve takım katkılarının geliştirilebilmesi amacıyla çalışanların performanslarının arttırılmasını amaçlayan örgütün sürdürülebilir başarısı için gerekli stratejik bir yaklaşım olarak değerlendirmektedir.

Performans yönetimi, performansların planlanması, performansların gözden geçirilmesi, çalışanlara geri bildirim verilmesi, geri bildirim doğrultusunda performansın geliştirilmesi için çalışanın yönlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına ilişkin karar için kullanılmasını içeren bir süreçtir. Bu altı temel unsur performans yönetiminin ana unsurlarını oluşturur (Uyargil, 2013: 5). Performans yönetiminin en önemli kısmı ise, performans değerlendirme uygulamaları sonucunda bilgilerin ücret arttırımı, terfiler ve işten ayrılmalar için kullanılmasıdır (Pulakos, 2004: 3).

Günümüzde örgütlerin rekabet edilebilirlikleri için çalışanlarını motive ederek yönetmeleri ve yönlendirmeleri önemlidir. Dolayısıyla örgütlerin amacı, çalışanların sadece geçmiş performanslarını değerlendirmek değil, gelecek performanslarını arttırmak için bazı ödül ve cezalarla çalışanları motive etmek gerekmektedir. Bu çalışmada da performans yönetiminin boyutları olarak öncelikle çalışanların performans değerlendirme algılarını, ücret ve terfi algılarını değerlendirmek ve işten ayrılma niyetlerinin sosyal sermaye ve motivasyonla ilişkisini değerlendirmek amaçlanmıştır.

2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Aşağıda oluşturulan araştırma modelleri ve hipotezlere yer verilmiştir.

Hipotez 1. Sosyal sermaye ile performans yönetimi arasında pozitif yönde doğrudan bir ilişki vardır.

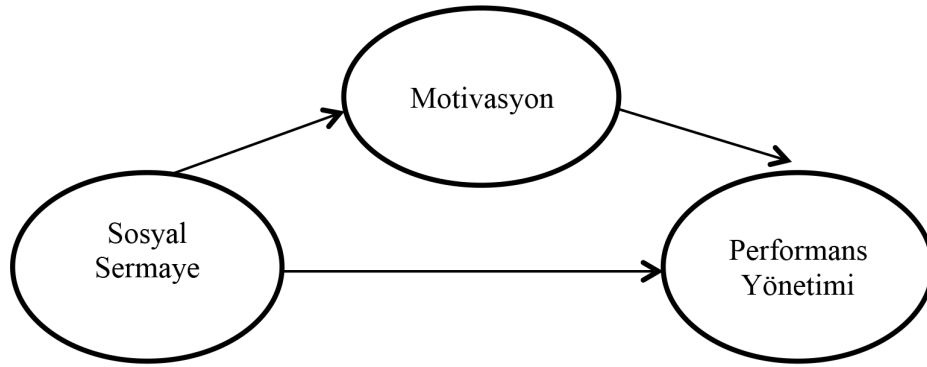
Sosyal sermaye direk olarak örgütün performansı ile ilişkilidir (Collins and Clark, 2003; Edvinson ve Malone, 1997; Subramaniam ve Youndt, 2005; Reed, Srinivasan ve Doty, 2009). Bu çıkarımdan hareketle, sosyal sermayenin örgütte çalışanların performansı ile ilişkili olduğu dolayısıyla sosyal sermaye ile performans yönetimi arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varabiliriz.

Gerşil ve Aracı (2011) ise, sosyal sermayenin güven unsurunun işgören performansına etkileri üzerine Bursa Organize Sanayi Bölgesi'nde otomotiv sektöründe bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, firmaya duyulan güven ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Otomotiv sektöründe iş performansı güvenden etkilenmektedir. Çalışanların birbirlerine duydukları güven ve performans arasındaki ilişki en fazla etkiye sahiptir. İkinci sırada yöneticilere duyulan güven, üçüncü sırada ise firmaya duyulan güven çalışanların performansını etkilemektedir. Çalışanların eğitim düzeyi, istihdam nitelikleri ve kıdemleri güven düzeyi üzerinde etkili olduğu vurgulanmıştır. Arslan (2012) tarafından beşeri ve sosyal sermayenin uygun kullanımının kurumsal verimliliğe ve performansa etkisi üzerine yaptığı araştırma sonuçlarına göre, insan faktörünün etkin ve uygun kullanımı ile kişilerin beşeri ve sosyal sermayelerinin kurumsal verimlilik ve performansın sağlanmasında öncelikli olduğu ortaya konulmuştur.

Hipotez 2. Sosyal sermaye ile performans yönetimi arasında, motivasyonun kısmi aracılık etkisi vardır.

Bilgin ve Kaynak (2008) sosyal sermayenin üniversite çalışanlarının iş başarısı üzerine dolayısıyla performanslarına etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, kişisel başarıya yol açan etkenlerin yakın çevredeki insanlara faydalı olmak, aile ve arkadaşlık bağları kurmak ve sosyal faaliyetlerde bulunmak olduğu ortaya çıkmıştır. Kişi insanlara faydalı olmanın verdiği iç motivasyonla işinde daha motive olabilmektedir. Aile ve arkadaşlık bağlarının kuvvetli olması durumunda iş hayatında daha başarılı olmaktadır. Sonucunda sosyal faaliyetlerde aktif rol almada, kişinin sosyalleşmesinde ve kişilik özelliklerinde önemli kazanımlar vererek iş başarısını da pozitif olarak etkilediği belirtilmiştir.

Geliştirilen hipotezler çerçevesinde oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli 1

Sosyal sermayenin performans yönetiminin boyutlarının değerlendirildiği araştırma modelinin ikincisi Şekil 2’de gösterilmiştir.

Hipotez 3. Sosyal sermaye ile performans değerlendirme arasında pozitif yönde doğrudan bir ilişki vardır.

Performans değerlendirmeler formel biçimde yapıldığı kadar, yöneticilerin istediği zamanlarda gerçekleştirilen informel şekilde de yapılmaktadır. Performans değerlendirme, performans yönetiminin en önemli aşamasıdır. Sonrasında değerlendirme sonuçlarına göre, ücret artışı ve terfiler gibi kararlar uygulanmaktadır.

Hipotez 4. Sosyal sermaye ile ücret arasında pozitif yönde doğrudan bir ilişki vardır.

Ücret, çalışanların performanslarının arttırılması, verimliliklerinin sağlanması ve çalışanların işte kalmalarının sağlanması için önemlidir (Öge, 2002: 115, Bakan ve ark., 2012: 5). Çalışanları özendirme aracı olarak kullanılır ve sosyal itibar gibi araçsal getiri sağlar.

Hipotez 5. Sosyal sermaye ile terfi arasında pozitif yönde doğrudan bir ilişki vardır.

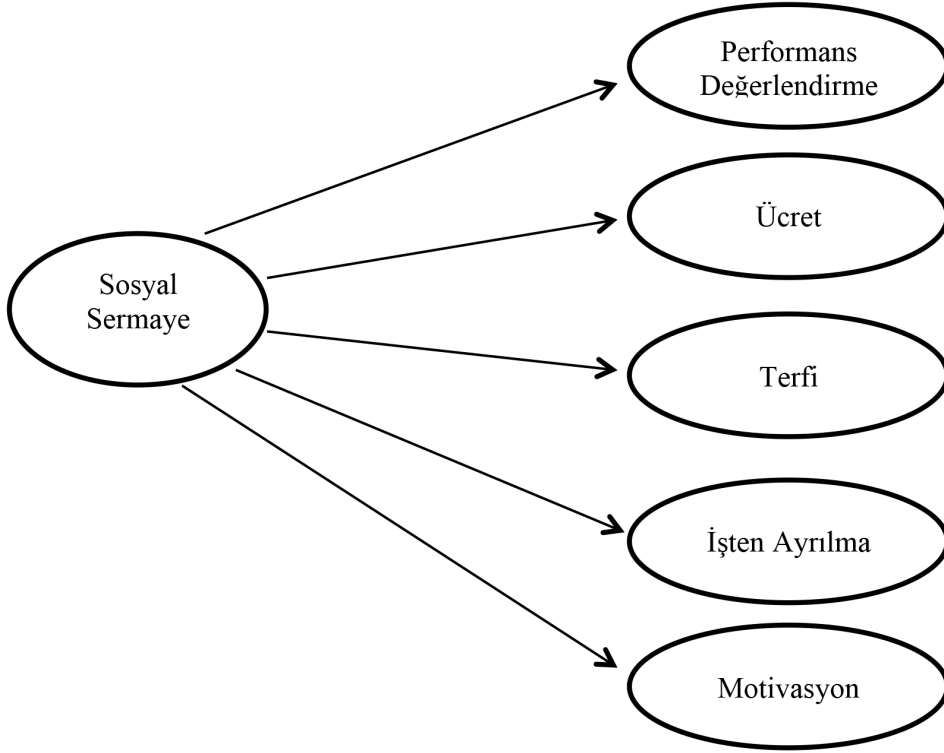
Terfi kararlar örgüt tarafından benimsenen alışkanlıklar hakkında çalışanlar için bir sinyaldir. Terfi ettirilen çalışanın yeteneğinin direk etkisi, emrindekilerin gelecek hareketlerini etkiler (Leana ve Van Buren, 1999: 545).

Hipotez 6. Sosyal sermaye ile işten ayrılma arasında negatif yönde doğrudan bir ilişki vardır.

Albrecht ve Travagliona (2003: 89) çalışmasında çalışanların yöneticilere duydukları güvenin örgüte karşı tutumlarını etkilediği görülmüştür. Çalışanların yöneticilere duyduğu güven, örgütsel bağlılık arttırmakta ve işten ayrılma niyetlerini azaltarak işgücü devrini düşürmektedir. Örgütsel güvene dayalı ilişkiler çalışanların örgüte bağlılığını artırırken, işten ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002: 612; Chen, Hwang ve Liu, 2013: 409).

Hipotez 7. Sosyal sermaye ve motivasyon arasında pozitif yönde doğrudan bir ilişki vardır.

Özellikle sosyal sermayenin ilişkisel boyutundan biri olan özdeşleşme, çalışanlar için motivasyon sağlayan bir kaynaktır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 256).



Şekil 2. Araştırma Modeli 2

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışanların örgütte performans yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarını belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemelerden elde edilen bilgilerle, oluşturulan modellere ilişkin analizler yapılmıştır. Analizler çerçevesinde değişkenlerin doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Daha sonra kurulan yapısal eşitlik modeli ile toplu halde uyum iyiliği testleri yapılmıştır. Tüm analizler sonucunda elde edilen bulgular, literatürle karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Eskişehir’de faaliyet gösteren banka çalışanları oluşturmaktadır. Bu evrende toplam 1.611 çalışan bulunmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde % 5’lik hata payı dikkate alınarak temsil edilebilecek evren büyüklükleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 1. Çeşitli Evren Büyüklükleri İçin Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	Örneklem Sayısı
100	80
500	217
750	254
1000	278
2500	333
5000	357
10000	370
25000	378
50000	381
100000	383
1000000	384

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50; Turgut, 2013: 92.

Dağıtılan anketlerden geri dönen 312 anketten, 299 katılımcının veri seti analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Değerlerden de anlaşılacağı gibi bu sayıda bir örneklem 2500 kişiye kadar olan bir evreni temsil edebilmektedir.

Örneklem için demografik özellikler aşağıdaki şekilde verilmiştir.

Tablo 2. Demografik Özellikler

ÖZELLİK	KATEGORİ	N	%
Cinsiyet	Kadın	140	46,8
	Erkek	159	53,2
Eğitim Durumu	Lise	17	5,7
	MYO	19	6,4
	Lisans	235	78,6
	Lisansüstü	28	9,4
Yaş	21-25 Yaş	30	10,0
	26-30 Yaş	111	37,1
	31-35 Yaş	99	33,1
	36-40 Yaş	37	12,4
	41 Yaş ve Yukarısı	21	7,0
Medeni Durum	Evli	166	55,5
	Bekâr	123	41,1
	Boşanmış	8	2,7
	Eşi Ölmüş	2	0,7

Çocuk Sayısı	Yok	188	62,9
	Bir	76	25,4
	İki	33	11
	Üç ve daha fazla	1	0,3
Aylık Gelir	750-1000 TL	7	2,3
	1001-2000 TL	110	36,8
	2001-3000 TL	91	30,4
	3001-5000 TL	82	27,4
	5001 ve Yukarısı	9	3
Görev Süresi	1-4 Yıl arası	113	37,8
	5-9 Yıl arası	119	39,8
	10-14 Yıl arası	28	9,4
	15-19 Yıl arası	31	10,4
	20 Yıl ve yukarısı	8	2,7
Banka Türü	Kamu Bankası	67	22,4
	Özel Banka	232	77,6
Unvan	Şube/Bölüm Yöneticisi	18	6
	Müşteri İlişkileri Yönetmeni/Yetkilisi	146	48,8
	Müşteri İlişkileri Asistanı	22	7,4
	Nakit Yönetimi/Operasyon Yetkilisi	29	9,7
	Nakit Yönetimi/Operasyon Asistanı	13	4,3
	Satış Sorumlusu	13	4,3
	Banko/Gişe Yetkilisi	58	19,4
Aynı Bankada Çalışma Süresi	Bir yıldan az	49	16,4
	1-3 Yıl arası	79	26,4
	3-5 Yıl arası	49	16,4
	5 Yıldan fazla	121	40,5

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEKLERİ

Çalışanların performans yönetimi algısında sosyal sermayenin rolünü belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Çalışmada oluşturulan modelleri ve hipotezleri test etmek amacıyla yol analizi yapılmıştır. Yol analizi yapmak için modellerdeki değişkenlerin ölçülmesinde kullanılan bütün ölçeklerin geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir. Bu amaçla çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin sonuçlar ölçeklerle ilgili bölümde verilmiştir.

Örgütsel Sosyal Sermaye Ölçeği

Sosyal sermaye ölçeği olarak Göksel, Aydın ve Bingöl (2010) tarafından Nahapiet ve Ghoshal (1998), Moran ve Ghoshal (1996) ve Tsai ve Ghoshal (1998) çalışmalarından derlenerek hazırlanan

ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek Turgut (2013) tarafından sağlık işletmeleri olan hastanelerde uygulanan ölçeğin bu çalışmadaki güvenilirliği 0.94 olarak bildirilmiştir. Ölçek 26 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel sosyal sermayeyi ölçmeyi amaçlayan ölçek üç boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar şunlardır:

- Yapısal boyut iletişim ağları, iletişim ağ yapıları ve uygun örgüt anlayışı alt boyutlarını;
- İlişkisel boyut güven, normlar ve özdeşleme alt boyutlarını;
- Bilişsel boyut ise ortak dil ve ortak hikâyeler alt boyutlarını içermektedir (Göksel, Aydınlan ve Bingöl, 2010: 94).

Örgütsel sosyal sermaye ölçeği olarak 5'li likert tipi (5=Her Zaman, Çok Fazla; 4=Genellikle, Çokça; 3=Ara Sıra, Ortalama; 2=Çok Nadir, Çok Az; 1=Hiçbir Zaman, Hiç) kullanılmıştır.

Ölçeğin geçerliliğini test etmek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılarak Doğrulayıcı Faktör (DFA) Analizi yapılmış ve iç tutarlılık katsayıları değerlendirilmiştir. DFA sonuçlarına göre, faktör yüklerine ve istatistiki olarak anlamlı olup olmadıklarına bakılmıştır. DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri iyi seviyededir (X^2 (296, N = 299) = 1082,99 $p < .01$; $X^2/sd = 3,65$; RMSEA = .094 (RMSEA için %90 güven aralığı = 0,088-0,10); SRMR = .066; CFI=.97; NFI = .96; NNFI=.97).

Performans Yönetimi Ölçeği

Performans yönetimi ölçeği araştırmacı tarafından banka çalışanlarının performans yönetimi algısını ölçmek amacıyla derlenmiştir. Ölçek 51 ifadeden oluşmaktadır. Performans yönetimi ölçeği, performans değerlendirme, ücret, terfi, işten ayrılma olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Performans Yönetimi Ölçeği 5'li likert tipi olarak (5=Her Zaman, Çok Fazla; 4=Genellikle, Çokça; 3=Ara Sıra, Ortalama; 2=Çok Nadir, Çok Az; 1=Hiçbir Zaman, Hiç) kullanılmıştır. Performans Yönetimi Ölçeği'nin bireylerin performans değerlendirme, ücret, terfi ve işten ayrılma algılarının oluşturduğu varsayılmıştır. Bu amaç doğrultusunda Performans Yönetimi örtük değişkeni için belirlenen ölçekler için ikinci düzey DFA yapılmıştır. Teorik olarak bu ölçeklerin Performans Yönetimi üst boyutunda ele alınıp alınamayacağı değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde, modele ait uyum indekslerinin, iyi seviyede olduğu görülmüştür (X^2 (488, N = 299) = 1267,65, $p < .01$; $X^2/sd = 2,60$; RMSEA = .077 (RMSEA için %90 güven aralığı = 0,073-0,082); CFI=.95; NFI = .93; NNFI=.95). Ölçeğin bu araştırma için Cronbach Alpha değeri de .90 olarak hesaplanmıştır.

Performans değerlendirme ve ücret algısını ölçmek amacıyla kullanılan ölçek Bakan ve ark. (2012) tarafından oluşturulmuştur. Bakan ve ark. (2012) tarafından oluşturulan 23 maddelik bu ölçeğin kullanılan örneklem için güvenilirliği performans değerlendirme algısı için 0.91, ücret algısı için ise 0.89 olarak bildirilmiştir. 1 ve 14 arasındaki maddeler performans değerlendirme algısını ölçerken, 15 ve 23 arasındaki maddeler ise ücret algısını ölçmektedir. Performans değerlendirme ölçeği için DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri iyi seviyededir (X^2 (76, N = 299) = 330,96, $p < .01$; $X^2/sd = 4,35$; RMSEA = .10 (RMSEA için %90 güven aralığı = 0,095-0,12); SRMR = .054; CFI=.96; GFI = .86; NFI = .95; NNFI=.96). Ölçeğin bu araştırma için Cronbach Alpha değeri de .91 olarak hesaplanmıştır. Ücret algısı ölçeği için DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri iyi seviyededir (X^2 (24, N = 299) = 80,17, $p < .01$; $X^2/sd = 3,34$; RMSEA = .089 (RMSEA için %90 güven aralığı = 0,068-0,11); SRMR = .043; CFI=.98; GFI = .94; NFI = .97; NNFI=.97). Ölçeğin bu araştırma için Cronbach Alpha değeri de .90 olarak hesaplanmıştır.

Terfi ölçeği Sayar (2008) tarafından geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Ölçek 5 maddeden oluşmaktadır. Sayar (2008) tarafından kullanılan ölçeğin Cronbach Alpha değeri .63 olarak hesaplanmıştır. 24 ve 28 arasındaki maddelerle ölçülmektedir. Terfi algısı ölçeği için DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri iyi seviyededir ($X^2(4, N = 299) = 12.17, p < .01; X^2/sd = 3,04; RMSEA = .083$ (RMSEA için %90 güven aralığı = 0,032-0,14); SRMR = .042; CFI=.96; GFI = .98; NFI = .95; NNFI= .91). Ölçeğin bu araştırma için Cronbach Alpha değeri de .62 olarak hesaplanmıştır.

İşten ayrılma ölçeği Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 5 maddeden oluşmaktadır. Küçükusta (2007) tarafından konaklama işletmelerinde uygulanmış ve bu çalışmada ölçek güvenilirliği .69 olarak bildirilmiştir. Avcı (2008) tarafından aynı ölçek kullanılarak yapılan bir başka çalışmada ise ölçeğin güvenilirliği .72 olarak ölçülmüştür. Oluşturulan performans yönetimi algı ölçeğinde 29 ve 33 arasındaki maddelerle ölçülmektedir. İşten ayrılma ölçeği için DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri iyi seviyededir ($X^2(4, N = 299) = 15.25, p < .01; X^2/sd = 3,05; RMSEA = .083$ (RMSEA için %90 güven aralığı = 0,037-0,13); SRMR = .064; CFI=.98; GFI = .98; NFI = .97; NNFI= .96). Ölçeğin bu araştırma için Cronbach Alpha değeri de .65 olarak hesaplanmıştır.

Motivasyon Ölçeği

Motivasyon ölçeği Köroğlu (2011) tarafından Simonz ve Enz (1995), Linz (2004), Gagne ve Deci (2005), Garg ve Rastogi (2006) ve Dündar, Öztutlu ve Taşpınar (2007) çalışmalarından derlenerek hazırlanan ölçektir. Turist rehberlerinin motivasyon düzeylerini ölçmek için kullanılmıştır. Ölçeğin kullanılan örneklem için güvenilirliği .93 olarak bildirilmiştir. Motivasyon ölçeğinin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar;

- Ekonomik araçlar
- Psiko-sosyal araçlar
- Örgütsel-yönetimsel araçlar

Ekonomik araçlar için 4 ifade, psiko-sosyal araçlar için 9 ifade ve örgütsel-yönetimsel araçlar için ise 5 ifade olmak üzere motivasyon ölçeğinde 18 madde bulunmaktadır. Bu maddeler performans yönetimi ölçeğinin 34 ve 51 arasındaki maddelerini oluşturmaktadır. Motivasyon ölçeği için DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri iyi seviyededir ($X^2(130, N = 299) = 616.91, p < .01; X^2/sd = 4,74; RMSEA = .10$ (RMSEA için %90 güven aralığı = 0,09-0,12; SRMR = .059; CFI=.97; NFI = .96; NNFI= .96). Ölçeğin bu araştırma için Cronbach Alpha değeri de .95 olarak hesaplanmıştır.

4. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen veri setleri SPSS 15 ve LISREL 8.8 programında analiz edilmiştir. Bu kapsamda katılımcıların örgütsel sosyal sermayeleri ile performans değerlendirme, ücret, terfi, işten ayrılmayı içeren performans yönetimi algıları ve motivasyon ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Tablo 3 Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

	Ortalama	Standart Sapma
Performans Değerleme		
PDEG1	16,63	4,23
PDEG2	14,13	3,57
PDEG3	16,94	3,64
Ücret Algısı		
UCRET1	12,06	3,83
UCRET2	14,80	4,18
Terfi		
TERFI1	3,09	1,10
TERFI2	3,03	1,13
İşten ayrılma		
ISAYR1	2,93	1,42
ISAYR2	2,81	1,30
Motivasyon		
MOTV1	24,98	4,62
MOTV2	25,08	4,42
MOTV3	24,59	4,47
Örgütsel Sosyal Sermaye		
YAPS	33,82	7,05
BILIS	15,17	3,02
ILISK	45,46	9,97

Modellerde yer alan örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin görülebilmesi için, değişkenler arası korelasyon değerleri incelenmiştir.

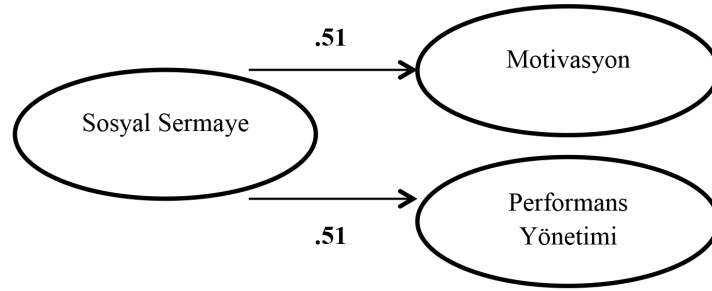
Tablo 4. Modellerde Yer Alan Örtük Değişkenler Arası İlişkiler

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Performans Değerleme	-				
2. Ücret	.70**	-			
3. Terfi	.62**	.74**	-		
4. İşten ayrılma	-.49**	-.47**	-.45**	-	
5. Motivasyon	.33**	.20**	.30**	.37**	-
6. Örgütsel Sosyal Sermaye	.47**	.30**	.31**	.35**	.50**

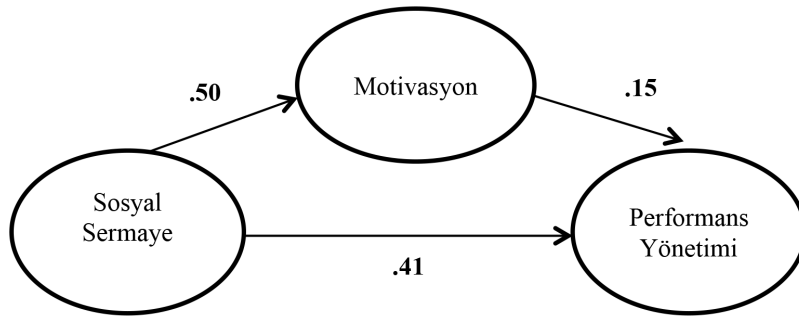
**p<.01

Tablo incelendiğinde araştırmaya konu edilen bütün bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Tablo'ya göre örtük değişkenler arası korelasyonların hepsinin .01 düzeyinde anlamlıdır. Değişkenler arasındaki en düşük ilişki ücret ile motivasyon arasında ($r = .20$, $p < .01$) gözlenirken, en yüksek ilişki ise ücret ile terfi arasında gözlenmiştir ($r = .74$, $p < .01$).

Anlamli olan bulguların devamında yapısal eşitlik modeli çerçevesinde yol analizi yapılarak değişkenler arasındaki etkiler ile modelin uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır. Model 1 olarak belirlenen modelin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen analiz sonucunda, modele ait uyum iyiliği değerleri, X^2 (83, N = 299) = 214.03, $p < .01$; $X^2/sd = 2,58$; RMSEA = .073 (RMSEA için %90 güven aralığı = 0,061 – 0,085); CFI=.97; GFI = .91; NFI = .95; NNFI= .96 ve SRMR= .062 olarak hesaplanmıştır. Modele ait bu uyum indeksleri incelendiğinde, modelin doğrulandığı görülmektedir. Bu değerler kapsamında verinin iyi uyum değerleri olduğu ve oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir olduğu söylenebilir.



Şekil 3. Sosyal Sermayenin Motivasyon ve Performans Yönetimine Doğrudan Etkisi



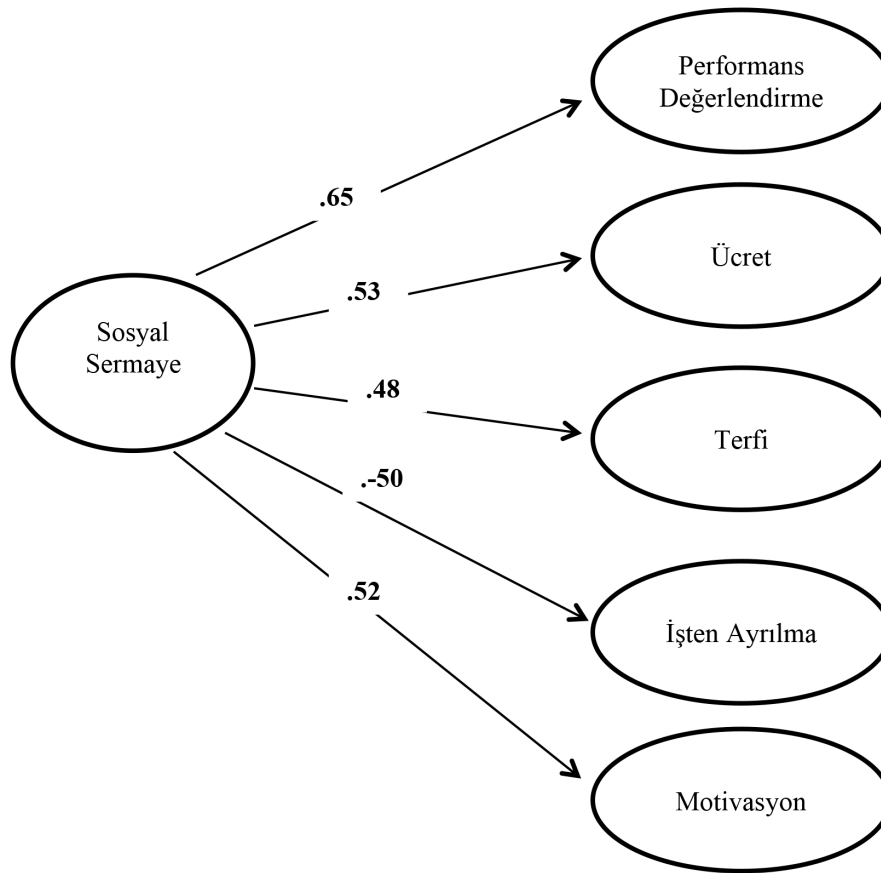
Şekil 4. Sosyal Sermayenin Motivasyon Aracılığı ile Performans Yönetimine Etkisi

Modelin analiz sonucunda değişkenleri incelendiğinde, örgütsel sosyal sermaye ile performans yönetimi ($r=.51$, $p<.01$) ve motivasyon ($r=.51$, $p<.01$) arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Değişkenler arasındaki anlamlı ilişkilerin varlığı ile motivasyonun aracılık etkisinin değerlendirilmesi amacıyla aracılık testi uygulanmıştır. Aracılık etkisinin değerlendirilmesiyle amaç, iki değişken arasındaki ilişkide başka bir değişkeninde varlığının tamamen ya da kısmen bulunmasıdır (Şimşek, 2007: 24). Aracılık etkisi incelenirken bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi tamamen aracı üzerinden gerçekleşebilir. Bu etkide bağımsız değişkenin bağımlı etkisi üzerinde etkisi varken, aracı değişkenin analize dâhil edilmesiyle etki anlamsızlaşıyorsa "tam aracılık"; etki anlamlı ancak daha azalmış ise "kısmi aracılık" etkisinden söz edilebilir (Beğenirbaş, 2013: 193). Tam aracılıkta bağımlı değişken bağımsız değişkeni tamamen aracı üzerinden etkilemektedir. Kısmi aracılık da ise, bağımsız değişken bağımlı değişkeni hem direkt hem de aracı değişken üzerinden etkilemektedir (Turgut, 2013: 136).

Motivasyon ile Performans Yönetimi arasındaki ilişkinin Örgütsel Sosyal Sermaye değişkeninin etkisi kontrol edildiğinde de devam ettiği görülmektedir ($r=.15$, $p<.01$). Ayrıca Motivasyon değişkeninin Performans Yönetimi ile ilişkisi modele eklendiğinde, Örgütsel Sosyal Sermaye ile Performans Yönetimi arasındaki ilişkinin azaldığı gözlenmiştir ($r=.41$, $p<.01$). Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde de (X^2 (83, N = 299) = 214.03, $p < .01$; $X^2/sd = 2,58$; RMSEA = .073 (RMSEA için %90 güven aralığı = 0,061 – 0,085); CFI=.97; GFI = .91; NFI = .95; NNFI= .96 ve SRMR= .062) modelin

kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Örgütsel sosyal sermaye ile performans yönetimi arasındaki ilişkinin, motivasyonun aracı değişken olarak modele dâhil edilmesinden sonra da istatistiksel olarak hala anlamlı olduğu görülmektedir ($r=.15, p<.01$). Bu doğrultuda, aracılık kriterleri dikkate alındığında, örgütsel sosyal sermaye ile performans yönetimi arasındaki ilişkide, motivasyonun kısmi aracılık etkisine sahip olduğu ifade edilebilir. Çünkü örgütsel sosyal sermaye ile performans yönetimi arasında hala istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Elde edilen sonuçlar neticesinde sosyal sermaye ve performans yönetimi arasında pozitif yönde ve doğrudan bir ilişki vardır. Ayrıca sosyal sermayenin performans yönetimi ile doğrudan ilişkisinde faktör yükü (.51)'den, motivasyon aracı değişken olduğunda (.41)'e düşmüştür. Sosyal sermaye ve performans yönetimi arasında ilişki halen anlamlı ve pozitif yönlüdür. Dolayısıyla H1 ve H2 hipotezleri kabul edilir.



Şekil 5. Sosyal Sermayenin Diğer Değişkenlerle İlişkisi

Belirlenen Model 2'nin analiz sonucuna ait uyum iyiliği değerleri, $X^2(85, N = 299) = 220.04$, $p < .01$; $X^2/sd = 2,59$; $RMSEA = .10$ ($RMSEA$ için %90 güven aralığı = $0,087 - 0,12$); $CFI = .95$; $GFI = .85$; $NFI = .91$; $NNFI = .93$ ve $SRMR = .10$ olarak hesaplanmıştır. Modele ait bu uyum indeksleri incelendiğinde, modelin doğrulandığı görülmektedir.

Model 2'ye ait yol katsayıları incelendiğinde, Sosyal sermayenin Performans Yönetiminin alt boyutlarını ve motivasyonu anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Sosyal sermaye ile performans değerlendirme arasında pozitif yönde ve doğrudan (.65) bir ilişki olduğu görülmektedir. Sosyal sermaye ve ücret arasında yine pozitif yönde ve doğrudan (.53) bir ilişki vardır. Sosyal sermaye ve terfi arasında da pozitif yönde ve doğrudan (.48) bir ilişki vardır. Sosyal sermaye ile işten ayrılma arasında ise negatif yönde ve doğrudan (-.50) bir ilişki vardır. Sosyal sermaye ve motivasyon arasında pozitif yönde ve doğrudan (.52) bir ilişki vardır. Elde edilen sonuçlar ile H3, H4, H5, H6 ve H7 hipotezleri kabul edilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Eskişehir’de faaliyet gösteren banka çalışanlarının performans yönetimi uygulamaları algılarında sosyal sermayenin etkisi ve motivasyonun aracılık rolü incelenmiştir. Etkileri belirlemek amacıyla Model 1 ve Model 2 olmak üzere yapısal eşitlik modelleri kurgulanmış ve hipotezler oluşturularak test edilmişlerdir. Bu modeller yardımıyla sosyal sermayenin performans yönetimine etkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile nitelikli işgücü istihdamının olduğu bankacılık sektöründe konu edilen değişkenlere ilişkin çalışan algıları ölçülmeye çalışılmıştır.

Analiz sonuçları incelendiğinde, yapılan iki modelinde verilerle uyum gösterdiği ve modellerin doğrulandığı görülmektedir. Model 1 üzerinden bakıldığında, öncelikle sosyal sermayenin performans yönetimini nasıl etkilediği sonrasında ise, motivasyonun araya girmesi ile etkinin devam edip etmediği incelenmiştir. Sosyal sermaye performans yönetimini .51 düzeyinde etkilemektedir. Bu etki yüksek düzeyde bir etkidir. Katsayılar değerlendirilirken .10’ dan küçük katsayılar küçük etkilere, .30 civarındakiler orta büyüklükteki etkilere, .50 ve üzerindeki yüksek düzey etkilere işaret etmektedir (Kline, 2005). Önerdiğimiz yapısal modelde aracılık ilişkisi tahminlendiği de görülmektedir. Yapılan analizlerde bağımsız değişken olan sosyal sermayenin, bağımlı değişken olan performans yönetimi ile arasına aracı değişken olan motivasyon girmiştir. Buna rağmen hem direk hem de aracı değişken değişen üzerinden sosyal sermayenin ilişkisi devam etmektedir. Bu yüzden motivasyonun kısmi aracılık rolü olduğunu ifade edebiliriz. Sosyal sermaye performans yönetimini doğrudan etkilediği gibi, motivasyonu arttırarak dolaylı yünden de etkilediğini göstermektedir. Bankacılık sektöründe sosyal sermaye, çalışanların iletişim ağları, güven ve normlar çerçevesinde sosyal sermayelerini arttırmaları ile elde ettikleri motivasyonla, dolaylı olarak da performans yönetimini etkileyeceği savunulabilir.

Model 2 üzerinden sosyal sermayenin, performans değerlendirme, ücret, terfi, işten ayrılma ve motivasyon değerlerine göre; sosyal sermayenin performans değerlendirmeyi .65, ücreti .53, terfiyi .48, işten ayrılmayı -.50 ve motivasyonu .52 düzeyinde etkilediği görülmektedir. Çalışanların sosyal sermayeleri arttıkça, performans değerlendirme, ücret, terfi ve motivasyon artarken, işten ayrılma azalmaktadır. Çalışanların sosyal sermayeleri, performans değerlendirme, ücret, motivasyon ve işten ayrılma üzerinde yüksek düzeyde etkiye sahiptir. Terfi de ise ise, sosyal sermayenin orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Çalışmanın sonuçlarına göre, bankacılık sektöründe çalışanların sosyal sermayelerinin performans değerlendirmeyi olumlu yönde etkileyeceği saptanmıştır. Sosyal sermaye ücreti ve motivasyonu da olumlu arttırmakta, işten ayrılma eğilimini de azaltmaktadır. Sosyal sermaye aynı zamanda diğer değişkenlere oranla daha az olmakla birlikte, terfileri de olumlu etkilemektedir.

Bu çalışma neticesinde ulaşılan bulgulara ve sonuçlara göre, bundan sonraki yapılacak araştırmalarda, araştırmacılar için bazı önerilerde bulunulabilir. Bu çalışmada sosyal sermaye ve performans yönetimi arasında, motivasyonun kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür. Bu durum sosyal sermaye ve performans yönetimi arasında başka aracı değişkenlerinde olabileceğini göstermektedir. Farklı aracı değişkenler konularak farklı modeller oluşturulabilir. Ayrıca sosyal sermayenin, performans yönetiminin ele aldığımız boyutları üzerinden tek tek ve ayrıntılı olarak incelenebilir. Sosyal sermayenin tek bir boyutu üzerinden de performans yönetimi boyutları değerlendirilebilir. Ayrıca bankacılık sektöründe uygulanan bu çalışmanın dışında, farklı meslek ve sektörlerde benzer çalışmalar gerçekleştirilerek bu tarz çalışmaların sayıları arttırılabilir. Elde edilen bulgular yanında çalışma bazı sınırlılıklar içermektedir. Araştırmanın katılımcıları Eskişehir ilindeki banka çalışanları ile sınırlıdır. Bulgularda doğal olarak katılımcı özellikleri ile sınırlıdır. O yüzden farklı örneklem için modelin test edilmesi gerekir. Ele alınan değişkenlerde zaman içinde değişeceğinden bulgular uygulandığı zaman ile sınırlıdır.

KAYNAKÇA

- Adler, P. S. ve Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27 (1), 17-40.
- Aguinis, Herman (2011). Performance Management. Edinburgh Business School. United Kingdom: Heriot-Watt University.
- Albrecht, S. ve Travagliona, A. (2003). Trust In Public Sector Senior Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 76-92.
- Armstrong, M. (2006). Strategic Human Resource Management. 3.rd Edition. Ed: Kogan Page. London.
- Arslan, A. (2012). Beşeri-Sosyal Sermayenin Uygun Kullanımının Kurumsal Verimliliğe ve Performansa Etkisi: Sakarya PTT Başmüdürlüğü Çalışanları ile Uygulamalı Bir Çalışma. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 7 (1), 227-254.
- Aşan, Ö. (2001). Motivasyon. Yönetim ve Organizasyon. Ed: Salih Güney. Ankara: Nobel Yayınları.
- Avcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F., Erşahan, B. ve Eytmiş, M. A. (2012). Bankalarda Performans Değerleme ve Ücretleme İlişkinine Dair Çalışanların Algılamaları: Yerli ve Yabancı Menşeli Banka Uygulamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 1-26.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Batmaz, Ş. (2002). Örgütlerde Motivasyon ve Başarıya Etkisi. *Standart*, 41 (491), 45-48.
- Baum, F. ve Ziersch, A. (2003). Social Capital: A glossary. *Journal of Epidemiology Community Health*, 57 (5), 320-323.
- Beğenirbaş, Memduh (2013). Kişiliğin Öğrenme Stillerine Etkisinde Duygusal Emek ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı.
- Bhandari, H. ve Yasunobu, K. (2009). What Is Social Capital? A Comprehensive Review of The Concept. *Asian Journal of Social Science*, 37(3), 480-510.
- Bilgin, N. ve Kaynak, R. (2008). Sosyal Sermaye Faktörlerinin İş Başarısına Etkisi: Üniversite Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 29-38.
- Bozioaneles, N. (2003). Intra-Organizational Network Resources: Relation to Career Success and Personality. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 41-66.
- Burt, R. S. (2005). Brokerage and Closure. New York: Oxford University Press.

- Chen, T. Y., Hwang, S. N. ve Liu, Y. (2012). Antecedents of the Voluntary Performance of Employees: Clarifying the Roles of Employee Satisfaction and Trust. *Public Personnel Management*, 41(3), 407-420.
- Collins, C. J. ve Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal* 46 (6), 740-751.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership : Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Dündar, S., Öztutku, H. ve Fatih Taşpınar. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007 (2), 105-119.
- Edvinsson, L. ve Malone, M. S. (1997). Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brain Power. New York, NY: Harper Business.
- Ferlander, S. (2007). The Importance of Different Forms of Social Capital for Health. *Acta Sociologica*, 50 (2), 115-128.
- Fındıkçı, İ. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. 7. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Forret, M. L. ve Dougherty, T. W. (2004). Networking Behaviors and Career Outcomes: Differences for Men and Women?, *Journal Organizational Behavior*, 25, 419-437.
- Gerşil, G. S. ve Aracı, M. (2011). Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İşgörenlerin Performansı Üzerine Etkileri. *Çalışma ve Toplum*, 28 (1), 39-74.
- Gagne, M. ve Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331- 362.
- Garg, P. ve Rastogi, R. (2006). New Model of Job Design: Motivating Employees' Performance. *Journal of Management Development*, 25 (6), 572-587.
- Goncaryk, B. L. (2011). Corporate Social Capital: Results of Empirical Research In A Financial Institution. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 10, 62-67.
- Göksel, A., Aydın, B. ve Bingöl, D. (2010). Örgütlerde Bilgi Paylaşım Davranışı: Sosyal Sermaye Boyutundan Bir Bakış. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 87-109.
- Hazleton, V. ve Kennan, W. (2000). Social capital: Reconceptualizing the bottom line. *Corporate Communication. An International Journal*, 5 (2), 81-86.
- Kline, R. B. (2005). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. New York: Guilford Press.
- Krishna, A. ve Shrader, E. (1999). The Social Capital Assessment Tool. Conference on Social Capital and Poverty Reduction. The World Bank. Washington.
- Köroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuşlivan, Z. (1999). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 3 (3), 55-64.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesine Etkisi. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Leana, C. R. ve Van Buren, H. J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *The Academy of Management Review*, 24 (3), 538-555.
- Lin, N. (2001). Social Capital A Theory of Social Structure and Action. Cambridge University Press.
- Linz, S. J. (2004). Motivating Russian Workers: Analysis of Age And Gender Differences. *Journal of Socio-Economics*, 33 (3), 261-289.
- Melé, D. (2003). Organizational Humanizing Cultures: Do They Generate Social Capital?. *Journal of Business Ethics*, Volume 45, No. 1/2, Annual Eben Conference: "Sustainable Humanity Beyond Humanism" (Jun., 2003), 3-14.
- Ming, X. H., Tin, H. C. ve Liang, G. Z. (2007). Firm-Internal Social Capital, Learning Orientation, Knowledge Energy and Technical Innovation: Empirical Evidences from South China. *International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, Wicom, Shanghai.
- Moran, P. ve Ghoshal, S. (1996). Value Creation By Firms. *Academy of Management Proceedings*, edited by J. B. Keys and L. N. Dosier, 41-45.

- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- Newell, S., Tansley, C. Ve Huang, J. (2004). Social Capital and Knowledge Integration In An ERP Project Team: The Importance of Bridging and Bonding. *British Journal of Management*, 15 (1), 43-57.
- Oh, H., Chung, M. ve Labianca, G. (2004). Group Social Capital and Group Effectiveness: The Role of Informal Socializing Ties. *Academy of Management Journal*, 47(6), 860-875.
- Öge, S. (2002). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)'nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)'nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları. *Selçuk Üniversitesi Kongre Bildirisi*, 109-117.
- Öğüt, A. ve Erbil, C. (2009). Sosyal Sermaye Yönetimi. 2. Baskı. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1), 85-97.
- Podolny, J. ve Baron, J. N. (1997). Resources and Relationships: Social Networks and Mobility In The Workplace. *American Sociological Review*, 62(5), 673-693.
- Pulakos, E. D. (2004). Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems. USA: The Society for Human Resource Management.
- Putnam, R. (2000). Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community, Simon & Schuster, New York.
- Reed, K. K., Srinivasan, N. ve Doty, D. H. (2009). Adapting Human and Social Capital to Impact Performance: Some Empirical Findings from the U.S. Personal Banking Sector. *Journal of Managerial Issues*, 21(1), 36-57.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). Örgütsel Psikoloji. 4. Baskı. Bursa: Furkan Ofset.
- Sayar, G. (2008). İşveren ve Yönetici Profili Açısından Cinsiyet Ayrımcılığı (Ücret, Terfi, İşe Alma): Gaziantep İli Örneği. Doktora Tez. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. ve Liden, R. C. (2001). A Social Capital Theory of Career Success. *The Academy of Management Journal*, 44 (2), 219-237.
- Simons, T. ve Enz, C. A. (1995). Motivating Hotel Employees: Beyond The Carrot and The Stick. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (1), 20-27.
- Subramaniam, M. ve Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal* 48 (3), 450-463.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne S. J. ve Kraimer, M. L. (2001). "Social Networks and the Performance of Individuals and Groups", *The Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325.
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tsai, W. ve Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management*, 41, 464-476.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Turgut, E. (2013). Sosyal Sermaye ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Yenilikçilik İklimine Etkisi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Uyargil, C. (2013). Performans Yönetimi Sistemi: Bireysel Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi. 3. Baskı. İstanbul: Beta.
- Uygun, A. ve Göral, R. (2005). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları.
- Westlund, H. ve Nilsson, E. (2003). Measuring Enterprises' Investment In Social Capital: A Pilot Study. *Paper prepared for presentation at the 43rd Congress of the European Regional Science Association*, Jyväskylä, Finland, 27-30 August 2003.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.