Eurasian Academy of Sciences
Eurasian Business & Economics Journal
2020 Volume: 23 S: 68-83
Published Online July 2020 (http://busecon.eurasianacademy.org)
http://dx.doi.org/10.17740/eas.econ.2020.V23-04

THE EFFECT OF INTELLECTUAL CAPITAL COMPONENTS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH IN CALL CENTER SECTOR

Faruk ÇAKMAK* Oya ERDİL**

* Doktora Öğrencisi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, farukcakmaktr@gmail.com, Orcid No: 0000-0001-8291-9659
**Prof. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, erdil@gtu.edu.tr, Orcid No: 0000-0003-3793-001X

Received Date:11.05.2020, Revised Date:25.06.2020, Accepted Date:05.07.2020

Copyright © 2020 Faruk ÇAKMAK, Oya ERDİL. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

Intellectual capital and organizational commitment issues have been rarely studied in call center sector. The purpose of this study is to determine the effect of intellectual capital components on employees' organizational commitment. Research data was obtained by 671 employees working in the call center in Turkey. In the analysis phase of the data, SPSS statistical software program was firstly used and performed frequency distribution, descriptive statistics, reliability analysis, correlation analysis and exploratory factor analysis tests. The data set finalized as a result of exploratory factor analysis in SPSS was processed into AMOS, a structural equation model program, and research hypotheses were tested using confirmatory factor analysis and path analysis methods. As a result of the research; a significant relation was found between intellectual capital components and organizational commitment. These findings show that any improvement in the intellectual capital components will also increase the organizational commitment.

Keywords: Human capital, Structural capital, Customer capital, Organizational commitment, Structural equation modeling
JEL-Classification: M50, M54,C51

ENTELEKTÜEL SERMAYE BİLEŞENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA*

ÖZET

Entelektüel sermaye ve örgütsel bağlılık konuları literatürde çalışılmış olsa da, Çağrı merkezi sektöründe bu iki konuyu birlikte değerlendiren çalışmalara az rastlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı; entelektüel sermaye bileşenlerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine olan etkisini tespit etmektir. Araştırma verileri, Türkiye'de Çağrı merkezi sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 671 çalışanına yapılan anket sonucunda elde edilmiştir. Verilerin analizinde ilk etapta IBM SPSS 22 istatistik paket programı kullanılarak; frekans dağılımı, betimsel istatistikler, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve açımlayıcı faktör analizi testleri gerçekleştirilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucu finalize edilen veri kümesi bir yapısal eşitlik modeli programı olan AMOS'a

*Bu çalışma, Prof. Dr. Oya ERDİL danışmanlığında Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülen "Çalışan Motivasyonu ve Özellikleri Üzerinden Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Çalışan Bağlılığına Etkisi: Bir Çağrı Merkezi Firmasında Uygulama" başlıklı doktora çalışmasından türetilmiştir.

işlenerek, doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi yöntemleriyle araştırma hipotezleri test edilmiştir. Araştırma sonucunda; entelektüel sermaye bileşenleriyle örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu bulgular entelektüel sermaye bileşenlerinde sağlanacak iyileşmenin, aynı zamanda örgütsel bağlılık bileşenini de yukarıya çekeceğini göstermektedir. Elde edilen araştırma sonuçlarının teorik ve pratik etkileri tartışılarak sektör yöneticilerine ve gelecekte yapılacak çalışmalara önerilerde bulunulmuştur.
***Anahtar Kelimeler**:* İnsan sermayesi, Yapısal Sermaye, Müşteri Sermayesi, Örgütsel Bağlılık, Yapısal Eşitlik Modeli
JEL-Sınıflama: M50, M54,C51

1. GİRİŞ

Günümüzün dinamik ve zorlu rekabet koşulları göz önüne alındığında, işletmeler için kendilerini rakiplerinden ayırmak, amaçlanan operasyonel ve finansal hedeflere ulaşmak ve hepsinden önemlisi bu başarıyı sürdürülebilir kılmak için gerekli adımları atmak, son derece önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda, sürdürülebilir başarıyı elde etmenin temel anahtarı; öncelikle sahip olunan insan sermayesinin ana unsuru olan insan kaynağını her yönüyle (yetkinlikler, motivatörler, kişilik tipleri vb.) iyi tanıyarak bu alandaki mevcut durumu örgütsel bağlılığı arttıracak şekilde geliştirmektir. Örgütsel bağlılığı yükseltmenin diğer yolları ise; insan sermayesinin dışında entelektüel sermayenin diğer bileşenleri olan yapısal ve müşteri sermayesine yatırım yapmaktır.

Çağrı merkezleri, vardiyalı sistem, işin teknik anlamda zorluk derecesi, ücret ve yan haklar, yönetici ve hedef baskısı gibi dinamikler göz önüne alındığında, özellikle çalışma koşulları bakımından çalışılması zor bir sektördür. Bu duruma ek olarak, ergonomik olmayan çok sesli ve stres oluşturabilecek bir ortam, kısa ve yetersiz molalar gibi fiziki ortam koşulları değerlendirildiğinde, sadece Türkiye'de değil aynı zamanda Dünyada da çalışılması zor sektörler arasında gösterilmektedir. Bu durumun üstüne son yıllarda sektörde faaliyet göstermeye başlayan ve ağırlıklı olarak 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, sektörün ekonomik açıdan da çalışanlar açısından dezavantajlı bir sektör olarak değerlendirilebilir. Bir başka ifadeyle; ücret, çalışma koşulları gibi iş hayatında hijyenik faktör ve motivasyon kriterleri olarak değerlendirilen parametrelerde dahi ciddi sorunlar olan bir sektörde örgütsel bağlılığın yükseltilmesi, birçok farklı sektöre göre çok daha meydan okuyucu, değerli ve başarılı bir iş olacaktır.

Çağrı merkezlerinin çalışılması zor bir sektör olması gerçeği, sektörün iş sağlığı güvenliği (İSG) regülasyonları bakımından "tehlikeli" sınıfta yer alması durumuyla desteklenmektedir. Çağrı merkezi sektörünün mavi yakanın yoğun çalıştığı ve işçi statüsünün yer aldığı üretim sektörüyle yapısal olarak benzerlik göstermediği dikkate alındığında, İSG bağlamında tehlikeli sınıfta yer alması, aslında yaşanılan fiziki ve psikolojik yıpranmalarla yakından ilintilidir. Tam da bu noktada yapılan tespitler ışığında, çağrı merkezi sektöründe örgütsel bağlılığı yükseltmenin ne denli zor ve iddialı bir iş olduğu gerçeğiyle karşı karşıya kalınmaktadır.

Diğer taraftan entelektüel sermaye ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler üzerine yapılan çalışmalar, çağrı merkezi sektöründe oldukça az sayıdadır. Bu çalışmayla literatürdeki bu boşluğa katkı sağlamakla birlikte, SPSS ve AMOS programlarında yapılan kapsamlı analizler

sonucunda bu sektördeki yöneticilere, ilgili kavramlarla ilişkili stratejilerinde ve kararlarında yardımcı olmak amaçlanmaktadır.

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte geleneksel yönetim anlayışı, müşteri taleplerindeki ve teknolojideki değişim, pazar yapısındaki farklılık, entelektüel sermaye kavramının önemini oldukça arttırmıştır (Edvinsson, 1997). Entelektüel sermaye kavramıyla ilgili birçok tanım literatürde yer alsa da ortak bir görüş bulunmamaktadır. Bu çalışmada, literatürdeki sınıflandırmayla tutarlı bir biçimde, entelektüel sermaye; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere üç boyutta sınıflandırılmıştır (Bontis vd., 2000).

Örgütsel bağlılık, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış disiplinlerinin en önemli kavramlarından biridir. Bağlılık genel olarak bireyin inanç ve değerlerine, bunların sonucunda oluşan eylemlere yönelik bireysel adanmışlığı ifade eder. Bağlılık aynı zamanda bu eylemlere yön veren kuvvete sahip bir güçtür (Balay, 2000). Örgütsel bağlılığın, işten ayrılma, devamsızlık, işe geç gelme gibi bir işletmede karşılaşılmak istenmeyen birçok negatif durumu azalttığına inanılmaktadır. Benzer şekilde, iş yerindeki verimlilik, performans artışı ve hatta şirketin finansallarının arttırılmasına yönelik anlamlı bir etkiye sahip olduğu, birçok araştırmada kanıtlanmıştır (Fu ve Deshpande, 2014).

Bu çalışmanın amacı; entelektüel sermaye bileşenlerinin örgütsel bağlılığa etkisini incelemektir. Bu amaçla geliştirilen hipotezler: *(1) İnsan sermayesi örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir, (2) Yapısal sermaye örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir, (3) Müşteri sermayesi örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir.*

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Entelektüel Sermaye

Entelektüel sermaye alanında ilk kez yönetici unvanında profesyonel olarak çalışan Leif Edvinsson'a göre, bilgi varlığına dönüşebilen her türlü bilgi entelektüel sermaye olarak değerlendirilmektedir (Edvinsson, 1997). Entelektüel sermaye kavramının dinamiklik ve değişkenliğine dikkat çeken bir diğer araştırmacı Bontis'e göre ise; entelektüel sermaye ekonomik ve sosyal açılardan bir kuruma katma değer sağlayan bir kavramdır (Bontis, 1999). Bu çalışmada literatürdeki araştırma sonuçlarıyla uyumlu olarak entelektüel sermaye; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere üç başlıkta incelenmiştir (Rehman, Rehman ve Zagid, 2011).

2.1.1. İnsan Sermayesi

Son yıllarda pazar yapısı, iletişim teknolojileri ve sosyal ağ platformlarında meydana gelen radikal değişiklikler, insan sermayesinin ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. İnsan sermayesinin bilgi toplumu süreciyle önem kazanmasına paralel, bu alanda oldukça kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. İnsan sermayesi, ağırlıklı olarak çalışanların yetkinliklerine adreslense de, yaratıcılık, yenilikçilik, kurumsal girişimcilik, adaptasyon ve değişime uyum, insan sermayesinin öne çıkan bileşenleridir (Chen, Cheng ve Hwang, 2005).

2.1.2 Yapısal Sermaye

Yapısal sermaye tamamıyla kurumun iç mekanizmalarının ne ürettiğiyle ilgili bir kavramdır. Daha somut olarak, bir kurumun hizmet verebilmesi için gerekli olan süreç, strateji, sistem, teknoloji kavramlarının bileşimdir (Petty ve Guthrie, 2000). Bir başka deyişle insan sermayesi

bir kurumun, daha etkin, verimli ve başarılı olabilmesini sağlayan ve tam manasıyla iskeletini oluşturan bir kavramdır (Nordström ve Ridderstråle, 2002).

2.1.3. Müşteri Sermayesi

Müşteri sermayesi, kurum dışındaki tüm paydaşlarla (pazar, müşteri, tedarikçi, çözüm ortakları, rakipler vb.) ilişkileri kapsayan bir kavramdır (Bontis vd., 2000). İnsan ve yapısal sermaye kavramlarından farklı olarak tamamıyla kurumun dışına odaklanır. Diğer taraftan müşteri sermayesi, yönetimsel bakımdan en çok ıskalanan ya da göz ardı edilen sermaye çeşididir (Stewart, 1997). Bundan dolayı, bu sermaye türünün yönetiminde başarılı olan işletmeler rakiplerine göre bir adım öne geçerek fark oluşturacaklardır. Müşteri sermayesindeki hedef kitlenin kurumun dışında olduğu göz önüne alındığında, bu sermaye türünde etkin ve kalıcı başarılar, paydaşlarla uzun vadeli güvene ve stratejiye dayalı sağlam iletişim kurmaya bağlıdır (Chang ve Tseng, 2005).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı işyerinde yaptığı işi ne düzeyde anlamlandırdığıyla ilgilidir. Bir çalışan yaptığın işin amacının, şirketin hedef, vizyon, misyon ve değerler silsilesiyle bağlantısını kurabiliyorsa, bu çalışanın bağlı bir çalışan olması muhtemeldir. Diğer yandan çalışanın bu anlamlandırma refleksini, kurum ile psikolojik açıdan bütünleşme ve kurumda kalma bağlamında duyduğu arzuyla bütünleştirdiğimizde istenilen düzeyde bağlılık yakalanmış olur (Gürbüz, 2006). Bağlılık konusunun duayenlerinden Alen ve Mayer'e (1990) göre örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Duygusal bağlılık, çalışanlarının kurumlarıyla duygusal bir bağ kurduğu, kurumun bir üyesi olmaktan mutlu olduğu ve kuruma karşı güçlü bir bağlılık duygusu hissettikleri durumdur. Bu bağlılık tipine sahip çalışan, görev tanımı dışına ya da rutinin dışına çıkar, konfor alanını ter eder ve şirketin kalkınmasına yönelik ekstra sorumluluk alıp çaba sarf eder. Buna karşın devam bağlılığı, şirkette devam etme durumuyla şirketten ayrılma durumunun karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan bağlılık türüdür. Bir başka ifadeyle çalışan, mevcuttaki kazanımlarını (kıdem, gelişim fırsatı, ücret vb.) kaybetme riskiyle karşı karşıya geldiğinde ortaya çıkan bağlılık türüdür. Son olarak normatif (ahlaki) bağlılık çalışanın, çalışan deneyimi yönetimi döngüsü içerisinde işe alım sürecinden başlayarak, eğitimi ve geleceğine yönelik yapılan tüm harcamaların karşılığı olarak kuruma bağlı kalma yükümlülüğüdür.

3. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN TESPİTİ VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

3.1. İnsan Sermayesi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Entelektüel sermaye bileşenlerinde (insan, yapısal ve müşteri sermayesi) sağlanacak bir iyileşme örgütsel bağlılığa olumlu etki etmektedir. Kurumlar 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, Esfahani, ve Soleimani, 2015). Bu açıklamalar ışığında, çalışmanın birinci hipotezini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

H1: *İnsan sermayesi örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir.*

3.2. Yapısal Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

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 vd., 2006). Bundan dolayı çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

H2: *Yapısal sermaye örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir.*

3.3. Müşteri Sermayesi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

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, Esfahani ve Soleimani, 2015). Buradan hareketle, çalışmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

H3: *Müşteri sermayesi örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir.*

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. Örneklem

Araştırmanın ana kütlesini İstanbul'da faaliyet gösteren bir çağrı merkezi firması çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma müşteri temsilcisi, takım lideri, grup yöneticisi, müdür, yetkili, uzman yardımcısı, uzman, kıdemli uzman ve destek personeli pozisyonundaki çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Anketin tasarımında pozisyon verisine ilaveten, lokasyon, çalışılan bölüm/departman/proje gibi demografik özellikler göz önünde bulundurulmuş olup ankete farklı hedef gruplar dahil edilmiştir. Bu kapsamda anket 20 farklı lokasyon, 10 farklı departman ve 9 farklı pozisyona açılmıştır.

Çağrı merkezi sektöründe özellikle müşteri temsilcileri için, aşırı iş yükünde dolayı yoğun çalışma durumu, operasyonel ve finansal hedef baskılarıyla sık karşılaşıldığından yeterli boş zaman bulmak oldukça zordur. Bu durumun anket üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olmasını önlemek ve müşteri temsilcilerinin anketi sağlıklı bir şekilde doldurmalarını sağlamak için,

kurumun üst yönetimden gerekli onay alınarak anket için özel bir zaman ayrılmıştır. Ayrıca anketteki soru sayısı ve kapsamı, anketin açıldığı sektörde lider olan şirketin büyüklüğü (14.000 çalışan), SPSS ve AMOS kullanıldığından analizin derinliği gibi özellikler, çalışmanın ayırt edici güçlü unsurlarını oluşturmaktadır.

Anket yukarıda demografik olarak detayları verilen 692 kişiye açılmış olup % 97 geri dönüş oranıyla 671 kişi anketi yanıtlamıştır. Örneklemi oluşturan çalışanların ilk üçü sırasıyla; % 72,6' sı müşteri temsilcisi % 15,1'i takım lideri ve % 6,8'i grup yöneticilerinden oluşmaktadır. Benzer şekilde anketi dolduranların projeye göre ilk üç dağılımı; TTNET projesi % 32,5, THY % 29,4 ve MHRS (Merkezi Hasta Randevu sistemi/Alo 182) % 18,9 şeklindedir. Lokasyona göre ilk üç dağılım; Erzincan % 23,7, Samsun % 19,2 ve İzmir % 17,7 olarak gerçekleşmiştir. Cinsiyete göre incelendiğinde % 61,3'i, % 38,7'si erkeklerden oluşmaktadır. Medeni durum incelendiğinde % 64,5'i bekar olanlardan, % 35,5'i evli olanlardan oluşmaktadır. Eğitim durumuna göre incelendiğinde, üniversite mezunu % 75 iken lise mezunu % 25 olarak gerçekleşmiştir. Yaşa göre veriler incelendiğinde ise; 18-26 yaş aralığında olanlar % 38,2, 27-30 yaş aralığında olanlar % 29,3 ve 30 yaş üstü olanlar % 32,5 olanlardan oluşmaktadır.

4.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak çoktan seçmeli anket formundan yararlanılmıştır. Anket tasarımında 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup, seçenekler tamamıyla katılmıyorum (1) seçeneğiyle tamamıyla katılıyorum (5) seçeneği arasında sıralanmıştır. Anket, demografik özelliklerle ilgili sorular, entelektüel sermaye bileşenleri soruları ve örgütsel bağlılık soruları olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Demografik özellikler; cinsiyet, medeni durum, yaş, deneyim süresi, eğitim durumu, çalıştığı departman, unvan ve çalışılan lokasyon değişkenlerinden oluşmaktadır.

Entelektüel sermayeyle ilgili yapılan kavramsal tanımlama çerçevesinde, Carlos ve Martos (2009), Asiaei ve Jusoh (2017), Chahal ve Bakshi (2015) ve Longo ve Mura (2011)'nun 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.

Örgütsel bağlılıkla ilgili ise; Hanaysha (2016) ve Hofmann ve Stokburger-Sauer (2017)'in kullandığı ölçeklerden yararlanılarak; 17 ifade ankete dahil edilmiştir.

Anketle ilgili ölçek geliştirildikten sonra, tasarım ve tutarlılıkla ilgili ön sağlık kontrolünü yapmak amacıyla; deneyimli çağrı merkezi yöneticileri, müşteri temsilcileri ve akademik uzmanlardan oluşan bir örnekleme sorular sorularak sonuçlar analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar üzerinden sonuçların tutarlı olduğu anlaşıldığından, anket ölçeğinin olduğu gibi kullanılmasına karar verilmiştir.

5. ANALİZ ve BULGULAR

5.1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi

Araştırmada öncelikli olarak entelektüel sermaye ve örgütsel bağlılık ölçeklerine, SPSS'te ayrı ayrı güvenirlilik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik ölçütü olarak içsel tutarlılığın test edilmesinde en çok kullanılan yöntem olan Cronbach Alpha kullanılmıştır. Cronbach Alpha; 0 ile 1 arasında bir değer almakla birlikte, bire yaklaştıkça ölçeğin güvenirliliği de artmaktadır.

Ölçeklere ait Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında; entelektüel sermaye bileşenleri için insan sermayesi (α=0,961), yapısal sermaye (α=0,953) ve müşteri sermayesi (α=0,982) olarak gerçekleşirken, örgütsel bağlılık için ise (α=0,971) değerine ulaşılmakta olup, bu değerler ölçek güvenilirliklerinin yeterli seviyede olduğuna işaret etmektedir (Tavakol ve Dennick, 2011).

5.2. Açımlayıcı Faktör Analizi

Entelektüel sermaye bileşenleri ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin yapı geçerliğini test etmek üzere ölçeklere önce açımlayıcı faktör analizi, daha sonra ise doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi kapsamında öncelikle temel bileşenler (principal component) analizi yapılmış olup faktör yükleri birbirine yakın olan ya da birden fazla faktörde yer alma eğilimi gösteren ifadelerin olması durumunda "varimax" eksen döndürmesi tekniğine başvurulmuştur. Öz değerlerin (eigenvalues) 1'den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu, örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ve verilerin normal dağılımda olup olmadığını saptamak amacıyla; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett test analizleri yerine getirilmiştir.

İnsan sermayesi için KMO örneklem yeterliliği değeri (0,923), yapısal sermaye için KMO örneklem yeterliliği değeri (0,961) ve son olarak müşteri sermayesi için KMO örneklem yeterliliği değeri (0,934) olarak gerçekleşmiştir. Benzer şekilde her üç ölçeğin Bartlett testi anlamlılık düzeyi (0,000) olarak çıkmış olup bu sonuç; tüm ölçeklerin örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterliliğine işaret etmektedir. Ölçeklerin faktör sayılarını bulmamızı sağlayan açıklanan varyans değerlerine bakıldığında ise; insan, yapısal ve müşteri sermayesi için bu değerler sırasıyla: % 74,17, % 67,21 ve % 79,33 olarak gerçekleşmiş olup, her üç ölçek % 50 eşik değeri geçmiş bulunmaktadır.

Entelektüel sermaye bileşenleri için yapılan analizlerin aynısı, örgütsel bağlılık ölçeği için de yapılmıştır. Analizler sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğine ait KMO değeri (0,913), Bartlett testi anlamlılık düzeyi (0,000) ve açıklanan varyans değeri ise; % 65,91 çıktığında, bu değerlerin faktör analizi için kabul edilebilir düzeyde oldukları söylenebilir.

Tüm ölçekler için KMO, Bartlett testi anlamlılık düzeyleri ve açıklanan varyans değerleri hesaplanıp kabul edilebilirlik durumları literatürdeki eşik değerlere göre kontrol edildikten sonra, faktör analizi kapsamında patern matris tablosu incelemesine geçilebilir. Bu tablonun incelenmesi sonucunda; insan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi ve örgütsel bağlılık anketlerine ait ifadelerde bazı değişiklikler yapılmıştır. Patern matris tablosunda gerçekleştirilen on yedi iterasyon sonucunda tüm ölçeklere ait birer faktör olmak üzere, toplamda dört faktörlü bir ölçek oluşmuştur. Faktör ifadeleriyle ilgili olarak ise; iyi bir faktör kombinasyonu elde etmek için yapılan aşamalı analizler sonucu, bazı ifadeler modelden çıkartılıp model her defasında tekrar çalıştırılmıştır. On yedinci iterasyon sonrasında, insan sermayesinde bir ifade, yapısal ve müşteri sermayesinde ikişer ifade ve örgütsel bağlılıkta ise bir ifade ölçekten çıkartılmıştır. Tablo 1, ölçeklere ait nihai patern matris tablosunu özetlemektedir.

Tablo 1. Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İnsan Sermayesi		Örgütsel Bağlılık		Müşteri Sermayesi		Yapısal Sermaye	
Öğeler	0,961*	Öğeler	0,971*	Öğeler	0,982*	Öğeler	0,953*
i5	0,960	b11	0,938	m7	0,873	y12	0,965
i6	0,862	b4	0,878	m4	0,853	y13	0,949
i11	0,817	b10	0,849	m11	0,819	y11	0,925
i4	0,777	b14	0,847	m12	0,819	y14	0,882
i1	0,775	b1	0,844	m14	0,813	y15	0,857
i2	0,774	b15	0,827	m3	0,805	y10	0,841
i7	0,772	b12	0,824	m13	0,798	y5	0,673
i3	0,769	b5	0,812	m6	0,794	y4	0,668
i12	0,707	b16	0,796	m5	0,739	y1	0,662
i8	0,703	b9	0,791	m2	0,693	y2	0,626
i5	0,712	b2	0,765	m10	0,642	y3	0,611
		b13	0,753	m9	0,626	y6	0,609
		b17	0,747	m8	0,617	y8	0,608
		b3	0,717				
		b7	0,668				
		b6	0,647				

*güvenilirlik analizi sonucu (Cronbach Alpha)

5.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizini SPSS'te uyguladıktan sonra, entelektüel sermaye bileşenleri ve örgütsel bağlılık ölçeklerine AMOS'ta doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış olup uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, açımlayıcı faktör analizi ile belirlenemeyen gözlenen değişkenler (örneğin test puanları veya derecelendirmeleri) ile gizli değişkenler veya faktörler arasındaki ilişkileri incelemesi bakımından daha sağlıklı bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Bu yöntemde hangi ifadenin hangi faktör yüküne ait olduğu tespit edilmektedir (Jackson ve Gillaspy, 2009). Bundan dolayı bu çalışmada da doğrulayıcı faktör analizi, ölçek yapı geçerliliğini test etmek için ve bir manada açımlayıcı faktör analizinin olası eksiklerini tamamlamak için gerçekleştirilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda çıkan sonuçların kabul edilebilir sınırlar içeresinde olup olmadığının tespiti noktasında, bir takım uyum indeksi değerleri bulunmaktadır. Bu çalışmada $\chi 2/df$ (Ki-Kare Uyum Testi), RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI (İyilik Uyum İndeksi), NNFI (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi) ve TLI (Tucker-Lewis İndeksi) indeksleri dikkate alınmıştır (Hooper vd., 2008). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları neticesinde, entelektüel sermaye bileşenleri ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ait uyum iyiliği değerlerinin yazındaki kabul edilebilir değerlerin üstünde olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla toplanan verilerin entelektüel sermaye bileşenlerinden oluşan ölçeğin (insan, yapısal ve müşteri sermayesi) üç faktörlü yapısına, benzer şekilde örgütsel bağlılık ölçeğinin de tek faktörlü yapısına uyum sağladığı doğrulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

	χ2/df	RMSEA	CFI	GFI	NNFI	TLI
İnsan Sermayesi	3,79	0,044	0,944	0,940	0,967	0,988
Yapısal Sermaye	4,51	0,065	0,955	0,961	0,965	0,983
Müşteri Sermayesi	3,45	0,049	0,967	0,925	0,989	0,992
Örgütsel Bağlılık	2,98	0,042	0,971	0,953	0,979	0,987

5.4. Korelasyon Analizi ve Yapı Geçerliği Testi Sonuçları

Araştırmaya dahil edilen değişkenlerin yapı geçerliliği ve korelasyon değerlerine yönelik bulgular Tablo 3'de listelenmektedir.

Tablo 3. Korelasyon ve Yapı Geçerliliği Sonuçları

Değişkenler	**1**	**2**	**3**	**4**
1.Örgütsel bağlılık	(0,81)			
2.İnsan sermayesi	0,77**	(0,72)		
3.Yapısal sermaye	0,61**	0,54**	(0,80)	
4.Müşteri sermayesi	0,75**	0,84**	0,58**	(0,82)
Ayıklanmış Ortalama Varyans (Average Value extracted-AVE)	0,66	0,55	0,68	0,65
Kompozit güvenilirlik (Composite Reliability-CR)	0,96	0,95	0,94	0,93
Cronbach's α	0,77	0,83	0,81	0,80

**0,01 düzeyinde anlamlı

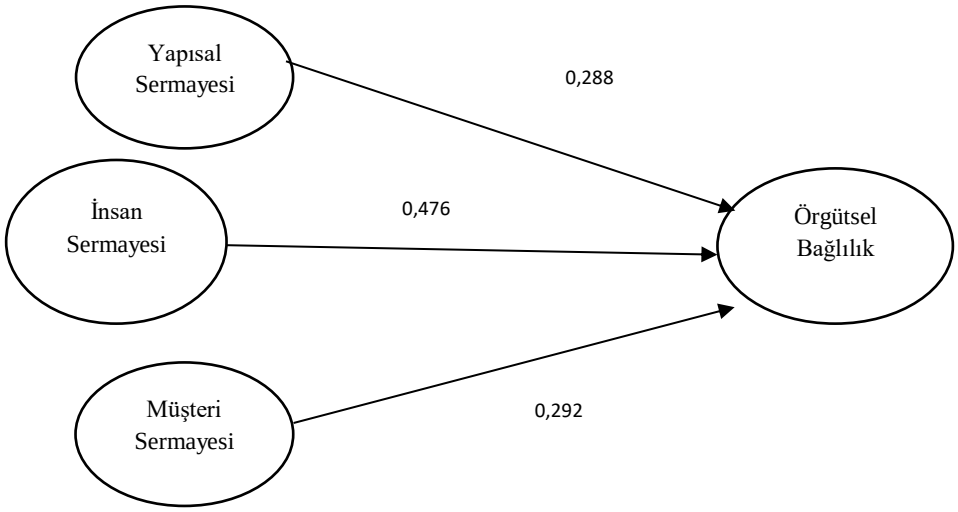
Tablo 3'te yer alan analiz sonuçlarına bakıldığında, değişkenler arasındaki korelasyon değerleriyle ilgili yorumlamalarda bulunulabilir. Örgütsel bağlılıkla insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi değişkenleri arasında sırasıyla (r=0,77, p<0,001), (r=0,61, p<0,001) ve (r=0,75, p<0,001) ile pozitif yönde ilişki olduğu bulunmuştur. En yüksek korelasyon ise; örgütsel bağlılıkla insan sermayesi arasında ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre entelektüel sermaye boyutlarında artış oldukça örgütsel bağlılık değişkeninde de artış olmaktadır. Diğer taraftan entelektüel sermaye bileşenleri arasındaki en yüksek korelasyon, insan sermayesiyle müşteri sermayesi arasında r=0,84 değeriyle çıkmıştır. Bu sonuç, literatürdeki çalışmalarla da tutarlı olarak, insan sermayesinin ve müşteri sermayesinin birlikte hareket ederek pozitif bir ilişkide olduklarını teyit etmektedir. Daha spesifik olarak, insan sermayesi değişkeninde artış oldukça, müşteri sermayesi değişkeninde de artış sağlanmaktadır. Benzer yorumlar diğer değişkenler arasındaki korelasyon değerlerine bakılarak yapılabilir.

Tablo 3'te korelasyon verileri dışında özetlenen diğer veriler yapı geçerliliğiyle ilgilidir. Bir veri kümesinde yapı geçerliliğinin sağlanması için üç şartın sağlanması gerekmektedir. Birincisi tüm faktörlere ait yükler 0,7 ve üzeri değerinde ilgili faktörlere yüklenmelidir. İkinci şart, Ayıklanmış Ortalama Varyans (AVE) değeri 0,5'ten büyük olmalıdır. Son olarak ise; kompozit güvenilirlik değeri 0,7'den büyük olmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981). AMOS programında faktör yükleri değerleri incelendiğinde, tüm değerlerin kabul edilebilir aralıkta olduğu saptanmıştır. Ayıklanmış Ortalama Varyans ve kompozit güvenilirlik değerleri içinse; Tablo 3'ten de görüleceği üzere, insan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi ve

örgütsel bağlılık olmak üzere tüm değişkenlerin eşik değerleri aştığını görmekteyiz. Bu sonuçlardan hareketle, geliştirdiğimiz modelin yapı geçerliğiyle ilgili tüm şartları sağladığı belirtilebilir.

5.5. Hipotezlerin Test Edilmesi

Literatür destekli ortaya konan hipotezler, yapısal geçerlilikleri ispatlanmış olan ölçüm modelleri üzerine uygulanmıştır. Bu ölçüm modellerinin kuramsal yapıya uygun bir şekilde bir araya getirilmeleri ile araştırmanın yapısal modeli tasarlanmıştır. Daha spesifik olarak, yapısal modelde entelektüel sermaye bileşenleri olan insan, yapısal ve müşteri sermayesi boyutları bağımsız değişken (dışsal-exogenous variable), buna karşılık örgütsel bağlılık boyutu bağımlı değişken (içsel-endogenous variable) olarak modelde konumlandırılmıştır. İlgili yapısal model, Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Çalışmanın Yapısal Modeli

Yapısal modele ait araştırma değişkenleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığını ortaya koymak amacıyla, AMOS programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli testinden faydalanılmıştır. Modelin geçerliliğinin ortaya konması amacıyla; uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Buna göre modele ait uyum iyiliği değerlerine bakıldığında hepsinin kabul edilebilir seviyede oldukları görülmüştür ($\chi 2$/df=3,602; RMSEA=0,049; CFI=0,956; GFI=0,922; NNFI=0,927; TLI=0,933). Bu sonuçlar ışığında yapısal modele ait uyum iyiliği değerlerinin araştırma verileri ile uyumlu oldukları belirtilebilir.

Araştırma modelinde tanımlanan hipotezleri test etmek için AMOS programından yararlanılarak değişkenlere yol analizi metodu uygulanmıştır. AMOS programıyla, SPSS ile karşılaştırıldığında, istatiksel olarak daha uygun kavramsal model tasarımı yapılarak teorik ve pratik göstergeler üretilmektedir (Schumacker ve Lomax, 2015). Yapılan analizler sonucu hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 4'te özetlenmektedir.

Tablo 4. Yol Analizi Sonuçları

Hipotez	Değişken	Yol	Değişken	Yol katsayısı	t-değeri	Sonuç
H1	Örgütsel bağlılık	⟵	İnsan sermayesi	0,476	110,775	Desteklendi
H2	Örgütsel bağlılık	⟵	Yapısal sermaye	0,288	90,436	Desteklendi
H3	Örgütsel bağlılık	⟵	Müşteri sermayesi	0,292	100,432	Desteklendi

Tablo 4'te yer alan analiz sonuçları incelendiğinde, insan sermayesinin örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki ettiği görülmektedir (r=0,476). Bu durumda çalışmanın ilk hipotezi (H1) kabul edilir. Benzer şekilde tablodaki veriler üzerinden yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin de örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki ettiği görülmektedir (yapısal: r=0,288; müşteri: r=0,292). Bu sonuçlardan hareketle H2 ve H3 hipotezleri de kabul edilir. Tüm bu sonuçların ışığında, araştırma hipotezlerinin üçünün de kabul edildiği görülmektedir. Bununla birlikte bağımsız değişkenler olan entelektüel sermaye bileşenlerinin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığa olan etkileri değerlendirildiğinde; en fazla etkinin insan sermayesiyle örgütsel bağlılık arasında olduğu görülmektedir. Buradan hareketle insan sermayesine yapılacak yatırımın, diğer sermaye türlerine (yapısal ve müşteri sermayesi) göre, örgütsel bağlılığı arttırmada daha etkili olduğu yorumlanabilir.

6. DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, entelektüel sermaye bileşenleri olan insan, yapısal ve müşteri sermayesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın üç hipotezi bu önerge üzerine tanımlanmıştır. Hipotezlerin analizlerine ek olarak çalışmada, aynı zamanda çalışma konusunu oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Korelasyon analizlerinde araştırmadaki tüm boyutlar arasındaki ilişkiler incelenmiş olup, en yüksek korelasyon insan sermayesiyle müşteri sermayesi arasında bulunmuştur (r= 0,84).

Çalışmada kurgulanan üç hipotezi test etmek amacıyla, AMOS yapısal eşitlik programından yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular, tanımlanan hipotezleri doğrulamaktadır. Yani entelektüel sermaye bileşenleri olan insan, yapısal ve müşteri sermayesi örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir. Bir başka ifadeyle, entelektüel sermaye bileşenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Bu çalışma, entelektüel sermaye bileşenleriyle örgütsel bağlılık boyutu arasındaki ilişkilerden türetilen bir model sunarak, özellikle çağrı merkezi alanında insan kaynakları literatürüne katkıda bulunmaktadır. İlk olarak bu araştırma, insan sermayesinin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Bu sonuca göre, bir işletmenin insan sermayesini arttıracak adımlar atması aynı zamanda örgütsel bağlılığı da artıracaktır. Daha detaylı olarak; organizasyonun kritik pozisyonlarını ve stratejik işlerini tanımlamak, çalışanların yetkinliklerini tanımlayarak yeterlilik seviyelerini ölçümlemek, pozisyonlara ait yetkinliklere göre eğitim gelişim programlarını yapılandırmak ve yetenek yönetim sistemini uygulamak; sadece insan sermayesi boyutunu değil, kurumun örgütsel bağlılık değerini de dolaylı olarak pozitif manada etkileyecektir. Ayrıca, yüksek performans gösteren çalışanların gelecekteki statülerini kariyer ve terfi uygulamalarıyla iyileştirmek, bunun için organizasyonel

fırsatlar sunmak, çalışanların yeni ve yaratıcı fikirler sunmalarını sağlamak için elverişli bir ortam oluşturmak, çalışanlara sorumluluk vererek karar alma mekanizmalarına dahil etmek, başarılı çalışanlarını ödüllendirmek gibi aksiyonlar, insan sermayesinde ciddi iyileşmeler sağlayıp örgütsel bağlılığı zamanla arttıracaktır.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan; yapısal sermayenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği önermesi yapılan analizler sonucunda desteklenmiştir. Bu sonuç ışığında yapısal sermayeyi arttırmak amacıyla; çalışanlar arasında sağlam işbirliği temin etmek için ekip çalışmasını ve proje temelli görevleri teşvik etmek, şirket içindeki çalışanları ve şirket dışındaki müşterileri memnun etmek amacıyla sistem altyapısının daha verimli kullanılmasını sağlamak önerilir. Araştırma sonuçlarına göre bu aksiyonların alınmasıyla yapısal sermayede meydana gelebilecek artışın, örgütsel bağlılığı da artıracağı açıktır. Bu bulgu aynı zamanda Zeinoddini, Esfahani ve Soleimani (2015) tarafından yapılan çalışma çıktılarıyla da örtüşmektedir.

Üçüncül olarak araştırma sonuçları, müşteri sermayesinin örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki ettiğini göstermektedir. Bu sonuç, müşteri sermayesinin örgütsel bağlılık üzerindeki hayati rolünü pekiştirmiştir (Chen vd., 2012). Bu bulgular doğrultusunda; müşteri talep, geri bildirim ve şikâyetlerinin sistematik bir süreçle alınıp işlenmesi, özellikle müşteriye direkt temas eden çalışanların müşteri odaklı iletişim noktasında eğitilmesi önem arz etmektedir. Diğer taraftan müşteri sermayesini arttırmak için yönetim, öncelikle müşteri ihtiyaçlarına uygun katma değerli hizmetler sunmaya, müşteriyle güvene dayalı karşılıklı ilişki kurarak müşteri memnuniyetini sağlamaya odaklanmalıdır. Bu alanlarda sağlanabilecek gelişim, müşteri sermayesine ilaveten örgütsel bağlılığa da pozitif yönde katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışma, Türkiye'deki çağrı merkezi sektöründe gerçekleştirildiğinden, anketin sonuçlarını diğer sektörlere yaygınlaştırmak için dikkatli olunmalıdır. Daha geniş bir kültür ve coğrafya yelpazesi kapsamında sonuçları doğrulamak üzere farklı kültürel bağlamlar, ülkeler ve coğrafi alanlar hedeflenebilir. Bu nedenle, örneklemin genellenebilirliği araştırmanın kısıtlarındandır. Diğer taraftan araştırma, bazı metodolojik kısıtlamaları içermektedir. Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler aynı katılımcılar tarafından yanıtlandığından, bu durum dezavantaj olarak değerlendirilmektedir. Bu potansiyel problem, Harman tek faktörlü testiyle kontrol edilmiştir (Podsakoff ve Organ, 1986).

Anketi dolduran çalışanlara, çalıştıkları proje ve lokasyonlar dağınık olduğundan, anket doldurulurken gözetim yapılamamıştır. Bundan dolayı, bir sınıfta katılımcıları grup şeklinde toplayıp anketi doldurmalarını sağlamak, daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir. Bu şekilde anketi 2-3 dakikada doldurup bitirenlerin engellenmesi bir seviyede önlenebilir. Bu durum anket kısıtı olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada ortaya kullanılan ölçek, sonuçları itibariyle geniş kapsamlı olmasına rağmen, farklı alan ve disiplinlerde henüz kullanılmadığından, geliştirilmeye ve iyileştirilmeye açıktır. Diğer taraftan anketin doldurulduğu dönem, özellikle Telco sektörüyle ilgili projelerin operasyonel olarak yoğun olduğu ve fazla mesai yaptığı zamana denk gelmiştir. Bu durum, anketin kalitesine risk oluşturacak bir durum olarak değerlendirilebilir.

Öneriler

Çalışmanın giriş bölümünde çalışan bağlılığının, özellikle Çağrı Merkezleri için, zorlayıcı çalışma koşullarına sahip olması, işten çıkış oranlarının yüksek olması ve ciddi hedef baskısı gibi parametrelerden ötürü, arttırılması zor ve geliştirilmesi gereken önemli bir alan olduğundan bahsedilmişti. Bundan dolayı, Çağrı merkezi yöneticileri olarak takım liderleri, grup yöneticileri, müdürleri ve direktörlerin, kısaca ekip yöneten ve karar alma mekanizmasında bulunan tüm alt, orta ve üst kademe yöneticilerin, çalışanların bağlılık durumunu tespit edip sonuçlarına göre hedef kitle bazında iyileştirmeye yönelik aksiyonlar alması oldukça önemlidir. Bu bağlamda bu çalışma yöneticiler için, hangi aksiyonlarla örgütsel bağlılığın arttırılabileceği konusunda kılavuz olacaktır. 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. Benzer yorumlamalar, entelektüel sermaye bileşenleri olan; insan, yapısal ve müşteri sermayesi bileşenleri için yapılabilir olup tam da bu noktada, bu çalışmanın çıktıları üzerinden yöneticilere önerilerde bulunulacaktır.

Bir işletmede alt, orta ve üst kademe yöneticileri ilk etapta, entelektüel sermaye ve bağlılık konularında farkındalığa sahip olmalı, daha sonra da bu kavramların kurum içerisindeki ve dışındaki paydaşlara sağlıklı bir şekilde penetre edebilmesi için çaba göstermelidir. Bu farkındalığı arttıracak her türlü eğitim, etkinlik, seminer, zirve, konferans gibi programlara destek vermelidir. Ayrıca bu konularda sürdürülebilir bir başarı sağlanabilmesi için, kesintisiz bir iç iletişim stratejisi belirlenmeli ve bunu destekleyecek başta teknoloji ve süreç olmak üzere yapısal sermaye altyapısı sağlamlaştırılmalıdır. Bu yapılmadığı takdirde, entelektüel sermaye ve örgütsel bağlılıkla ilgili çabalar sistematik ve kurumsal bir zemine oturmayacağından karşılık bulmayacaktır. Bulsa dahi, sağlanan başarılar yüzeysel zeminde kalacak, devamlılık arz etmeyecektir.

Çalışmada entelektüel sermayenin bir bileşeni olarak konumlandırılan insan sermayesinin istenilir seviyede olması için, özellikle insan kaynakları odaklı faaliyetlerde bulunmak çok önemlidir. Bu kapsamda çalışmanın insan sermayesi boyutuyla da tutarlı olarak; 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, yeni fikirlerin dikkate alınıp değer görerek şirkete katma değer sağlayacak çalışma ekosistemini oluşturmak, şirkete katkı sağlayanlar için pratik ve sağlıklı bir ödüllendirme sistemini hayata geçirmek; insan sermayesini arttırma çerçevesinde atılacak adımlardan bazılarıdır.

Çalışmada entelektüel sermayenin diğer bir bileşeni olarak yer alan yapısal sermayenin yüksek seviyelerde olmasını temin etmek için ise, yine çalışmanın yapısal sermaye boyutu çıktılarıyla tutarlı olarak, teknolojik gelişmeleri yakından takip edip şirketin teknoloji stratejisini belirlemek önemli bir adım olacaktır. Aynı şekilde, alınacak yazılımsal ve donanımsal programları belirlemek, tüm bu yatırımları şirketin ana faaliyet alanı ve hedefleriyle uyumlaştırıp hayata geçirmek, etkin bilgi transferi, yönetimi ve kurumsal hafıza alt yapısını oluşturacak adımlar atmak; yapısal sermayeyi arttırmaya yönelik alınacak aksiyonlar arasındadır.

Müşteri sermayesi bağlamında ise yöneticiler, araştırmanın müşteri sermayesi boyutundaki çıktılarla uyumlu olarak, müşteri sermayesini maksimum seviyede tutmak amaçlı en başta müşteri odaklı çalışanları istihdam etmek konusuna odaklanmalıdır. Müşterinin nabzını tutacak sistematik faaliyetlerde bulunmak amacıyla; düzenli müşteri ziyaretleri gerçekleştirmek, müşteriyi süreç yönetimine dahil ederek süreç yönetim performansını arttırmak, müşteri memnuniyet anketleriyle müşterinin şirketle ilgili güncel görüşlerini öğrenip gerekli aksiyonları almak ve sürekli iyileştirme ve gelişim misyonunu benimsemek, müşteri sermayesini yükseltmeye yönelik atılacak diğer adımlardır.

Araştırma sonuçları üzerinden özellikle Çağrı merkezinde çalışan profesyoneller başta olmak üzere yöneticilere yapılan önerilerden sonra, bu bölümde gelecek araştırmalara yönelik önerilere geçilebilir.

Çalışma kapsamının geliştirilmesi çerçevesinde, araştırma modeline nihai bağımlı değişken olarak şirket performansı eklenebilir. Bu durumda entelektüel sermaye ile şirket performansı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığının aracılık etkisi araştırılabilir. Bu amaçla literatürde farklı boyutta çalışmalar bulunmakla birlikte, çağrı merkezi sektörüne özel yeterince çalışma bulunmamaktadır. Diğer taraftan çalışmaya dahil olacak firma sayısının artması ile araştırma sonuçları değişebileceğinden, araştırmanın farklı alanlarda örneklem büyüklüğünün artırılması ile yapılması önerilmektedir. Yine araştırma Türkiye'de gerçekleştirildiğinden, yapılacak diğer araştırmalarda dünya genelindeki farklı bölgelerdeki işletme çalışanları üzerinden yapılabileceği değerlendirilmektedir.

Çağrı merkezleri ticari faaliyet yürüten bir sektör olmanın dışında, aynı zamanda ciddi bir istihdam verisine ve potansiyeline sahiptir. Türkiye'de bu konuda özellikle doğu, güney doğu ve kuzey illeri öne çıkmaktadır. Bu bölgelerin birçoğunda orada faaliyet gösteren çağrı merkezi firması, çoğu zaman o bölgenin en büyük özel işvereni konumundadır. Öte yandan devletin istihdama yönelik İŞKUR il müdürlükleri üzerinden, bölgesel kalkınma planlarıyla uyumlu olarak, sektöre önemli teşvikleri bulunmaktadır. Bu durum sektördeki çalışan sayısının hızlıca 1250.000'lere gelmesini sağlamıştır. Buradan hareketle, araştırma modeli çağrı merkezindeki istihdamın ve bağlılığın yerel ekonomiye etkisi bağlamında çeşitlendirilebilir.

Çalışmanın kapsamının genişletilmesi çerçevesinde, sektörel bazda hedef kitle belirlenerek çalışma kapsamı daha da 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 cirosal bazda ilk iki sırayı paylaştığı göz önüne alındığında, bu sektörlerde 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 dikkate alındığında, bu değerlendirme içine alınabilir. Ayrıca farklı sektörlerde yapılan inceleme sonuçları karşılaştırılarak, bu konuda sektörler arasında bir farklılık olup olmadığı gözlemlenebilir. Sektörel bazlı sonuçlar üzerinden farklılık gözlemlendiği durumunda ise; o sektörün hangi özelliği ya da dinamiğinin bu farklılığa neden olduğu sorusu; yöneticilere ve işverenlere karar verme aşamalarında kılavuzluk edecektir.

Son olarak, Çağrı merkezi sektörü ağırlıklı olarak genç neslin (y ve z nesli) çalıştığı bir sektör olduğundan, bu sektörde çalışan bağlılığı açısından liderlik stillerinin etkin kullanımı büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın kapsamı, liderlik stilleri değişkeninin

araştırma modeline eklenmesiyle zenginleştirilebilir. Daha alt detayda, popüler liderlik stillerinden olan dönüşümcü liderlikte mentorlük faaliyeti Çağrı merkezleri için çok önemli olduğundan, özellikle koçluk destekli mentorlük uygulamanın çalışan bağlılığına etkisi araştırılabilir.

REFERENCES

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment Of The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 639, 1-18.
- Asiaei, K., & Jusoh, R. (2017). Using a robust performance measurement system to illuminate intellectual capital. International Journal of Accounting Information Systems, 26, 1-19.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık,* Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing ıntellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5), 433-462.
- Bontis, N., Keow, C., Chua, W. & Stanley, R. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian ındustries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- Carlos, M. F., & Martos, M. S. (2009). Intellectual capital and performance in wood industries of Argentina. *Journal of Intellectual Capital*, 10(4), 600-616.
- Chahal, H., & Bakshi, P. (2015). Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: Role of innovation and organizational learning. *The International Journal of Bank Marketing*, 33(3), 376-399.
- Chang, A. & Tseng, C. (2005). Building customer capital through relaionship marketing activities", *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 253-266.
- Chen, M.C., Cheng, S.J. & Hwang, Y. (2005). An empirical Investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159-176.
- Chen, M. Y., Yung, S. W., & Sun, V. (2012). Intellectual capital and organizational commitment. *Personnel Review*, 41(3), 321-339.
- Durna, U. & Eren, Veysel. (2005). Organizational Commitment on Three Commitment Axes. *Doguş University* Journal, 6(2), 210-219.
- Edvinsson, L. (1997). *Developing intellectual capital at Skandia*, Long Range Planning.
- Edvinsson, L. (2002). *Corporate longitude*. London, Financial Times: Prentice Hall.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–51.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a china's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.

- 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.
- Hofmann, V., & Stokburger-Sauer, N. (2017). The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47-58.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Dublin Institute of Technology Articles*, 2, 53-60.
- Longo, M., & Mura, M. (2011). The effect of intellectual capital on employees' satisfaction and retention. *Information and Managemen*t, 8(7), 278.
- Jackson, D. L., Gillaspy Jr, J. A. & Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting Practices in Confirmatory Factor Analysis: An Overview and Some Recommendations. *Psychological Methods*, 14(1), 6-23.
- Nordström, K.A. & Ridderstråle, J. (2002). *Funky business: Talent makes capital dance*, London: Prentice Hall.
- Petty R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual Capital Literature Review Measurement, Reporting and Management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155-176.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. (1986). Reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- 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.
- Rehman, W., Rehman, C.A. & Zagid, A. (2011). Intellectual capital performance and ıts ımpact on corporate performance: An empirical evidence from the Modaraba sector of Pakistan. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(5), 8-16.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2015). *A beginner's guide to structural equation modeling*, 4th Edition, United Kingdom: Taylor and Francis.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: New richness of organizations,* Istanbul: Mess Press.
- Tavakol, M. & Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Tosun, K. (1987). *İşletme Yönetimi.* (4.Baskı), İstanbul: Yön Ajans.
- 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.