



## İmalat İşletmelerinde Bilgi Yönetimi ile Performans Arasındaki İlişkide Sosyal Sermayenin Rolü

Social Capital Role in The Relationship Between Knowledge  
Management and Performance in Manufacturing Enterprises

Öğr. Gör. Dr. Celal YILMAZ<sup>1</sup>

Başvuru Tarihi: 06.07.2019

Kabul Tarihi: 26.12.2019

### Öz

*Bu çalışmanın amacı bilgi yönetimi ile işlevsel ve finansal performans arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık rolünü ortaya koymaktır. Bununla birlikte değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Konya ili imalat işletmelerinde görev yapan 412 çalışan oluşturmaktadır. Bu doğrultuda yapısal eşitlik modeli (YEM) yöntemi ile veriler analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları değişkenler arasında pozitif ilişkilerin olduğunu ortaya koyarken, sosyal sermayenin bilgi yönetimi ile işlevsel performans ve finansal performans arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olmadığını göstermektedir. Çalışmada birtakım teorik ve yönetsel çıkarımlarla birlikte çalışmanın sınırlılıkları ve gelecek araştırmalara dair öneriler sunulmaktadır. Çalışmanın temel teorik çıkarımı, bilgi yönetimi uygulamalarının sosyal sermayeyi istikrara kavuşturup işlevsel ve finansal performansı artırma üzerinde ciddi bir rol oynadığı yönündedir. Temel yönetsel çıkarım ise uygulayıcıların bilgi yönetimini işletmeyi geleceğe hazırlama sanatı ve bilimi olarak ele almaları ve sosyal sermayeye nitel ve nicel yatırım yapmaları gerektiği doğrultusundadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi Yönetimi, Sosyal Sermaye, İşlevsel, Finansal, Performans

### Abstract

*The study aims at revealing the mediating role of social capital in the relationship between knowledge management and operational and financial performance. In addition, it is aimed to determine the relationship between the variables. The sample of the study consists of 412 employees working in the manufacturing enterprises in Konya/Turkey. In this respect, the data was analyzed by the structural equation modelling (SEM) method. The findings of the study show that there are positive relationships between variables, whereas social capital does not mediate the relationship between knowledge management and operational performance and financial performance. Some theoretical and managerial implications, limitations of the study and*

<sup>1</sup> Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu. [ceymz32@gmail.com](mailto:ceymz32@gmail.com), ORCID: 0000-0002-3354-7681

*suggestions for future researches are presented in this study. The theoretical implications of the study show that knowledge management practices stabilize social capital and play a significant role to increase operational and financial performance. Managerial implications indicate that the practitioners should consider knowledge management as the art and science of preparing the enterprises for the future and make qualitative and quantitative investment in social capital.*

**Keywords:** Knowledge Management, Social Capital, Operational, Financial, Performance

## Giriş

Değişim toplumun her alanında olduğu gibi yönetim ve örgütsel davranış alanlarında da her geçen gün yeni bir zenginlik ve nitelik kazanmaktadır. İşletmelerin sürekli ilerleme kaydedebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri yönetsel anlamda değişim ile verdikleri mücadelenin başarısına bağlıdır. Böylesi değişim odaklı çevrede başarılı olmak bir takım öncülleri yerine getirmeyi gerekli kılmaktadır. Bu öncüllerden başlıcaları, etkili insan kaynakları yönetimi, temel yetenek, bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme, inovasyon, sosyal sermaye ve örgütsel güven gibi değişkenler şeklinde sıralanabilir. Değişimleri içselleştirme sürecinde bilgi yönetimi uygulamalarının, değişimlere uyum sağlama sürecinde ise sosyal sermayenin örgütler açısından önemli rol oynadığı ileri sürülebilir. Bilgi yönetimi işletmelere rekabet üstünlüğü kazandırmak için kollektif bilginin toplanması, yaratılması, paylaşılması ve dağıtmasını sağlayan sistematik ve bütünleştirici bir süreç olarak ifade edilmektedir (Rastogi, 2000; Andreeva ve Kianto, 2012). Örgüt açısından sosyal sermaye ise, bir örgütün çevresindeki sosyal ilişki ağlarından kaynaklanan ve rekabet üstünlüğünü maksimize etme yeteneğine sahip bir varlıktır. Bilgi yönetimi vasıtasıyla üretilen bilginin inovasyona veya ticari değeri olan çıktılara dönüştürülmesinde bu varlık, yaratacağı ortam ve olanak nedeniyle kritik bir role sahiptir. Buradan hareketle, sosyal sermayenin bilgi yönetimi ile işlevsel ve finansal performans arasında bir köprü görevi göreceği ileri sürülebilir.

İlgili alan yazın incelendiğinde, araştırmaya konu olan değişkenlerden bilgi yönetimi ile örgütsel performans (Valmohammadi ve Ahmadi, 2015; Ha vd., 2016; Koohang vd., 2017; Santoro vd., 2018; Iqbal vd., 2019), bilgi yönetimi ile sosyal sermaye (Bharati vd., 2015; Miković vd., 2019; Tsai ve Hsu, 2019; Wu vd., 2019) ve sosyal sermaye ile örgütsel performans arasındaki (Dess ve Shaw, 2001; Shaw vd., 2005; Leana ve Pil, 2006; Acquaaah, 2007; Lins vd., 2017; Birasnav vd., 2019) ilişkileri ele alan çok sayıda çalışmanın var olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, üç değişkeni birlikte ele alan çalışma sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Bu sınırlılık Türkçe literatürde kendisini daha fazla hissettirmektedir. Bu anlamda, çalışmanın konu özelinde literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu açıklamalar doğrultusunda çalışmanın temel amacı, bilgi yönetimi uygulamaları ile finansal ve işlevsel performans arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık rolünü ortaya koymaktır. Bu ana amaç ışığında, değişimin belirleyici ve yönlendirici bir güce ulaştığı iş dünyasında, bilgi yönetimi uygulamaları ve sosyal sermayenin örgütsel varlığın devamı ve örgütsel gelişimin sağlanmasında taşıdığı rol vurgulanmış ve bu rol bir alan araştırması ile analiz edilmiştir.

Çalışma; kuramsal çerçeve, yöntem ve bulgular olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, araştırmanın değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkiler teorik zeminde

açıklanmış ve uygulamalı çalışma bulguları ışığında değişkenler arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. İkinci bölümde, araştırma modeli, araştırmanın hipotezleri, örneklem, veri toplama ve analiz yöntemleri aktarılmıştır. Son bölümde ise, araştırma bulguları ve bu bulgularına dayanarak geliştirilen teorik ve yönetsel çıkarımlara yer verilmiştir.

## **Kuramsal çerçeve**

### **Bilgi yönetimi**

Literatürde bilgi yönetimi hem bir süreç hem de amaç olarak ele alınmaktadır. Bilgi yönetimini amaç doğrultusunda ele alan yaklaşımlarda bilgi yönetimi, karmaşıklık, belirsizlik ve değişim üzerine odaklanan bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir (Singh, 2008, s. 24). Bilgi yönetimi Andreeva ve Kianto'ya (2012) göre, bir organizasyonun rekabet gücünü artırmak amacıyla ilgili örgütteki kolektif bilginin belirlenmesi ve bu bilgiden yararlanılmasıdır. Bu tanım bilgi yönetiminin örgütlerin en iyi stratejik kararı verebilmelerinde (Liebowitz, 2006, s. 11-14) anahtar rol oynadığını doğrular niteliktedir. Bilgi yönetimini süreç olarak ele alan yaklaşımlara göre bilgi yönetimi, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışan birey ve gruplar aracılığıyla bilgi toplama, yaratma, paylaşma ve dağıtmaya yönelik eylemleri organizasyon genelinde koordine eden sistematik ve bütünleştirici bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Rastogi, 2000). Bilgi yönetimi işletmenin bilgiyi en iyi şekilde geliştirmesi, bilgiden yenilik üretmesi, kritik bilgileri muhafaza etmesi ve sürdürmesi, birbirleri ile uyumlu hale getirmesi ve çalışan verimliliğini arttırması ile ilgilenen bir süreçtir (Liebowitz, 2006, s. 14). Bilgi yönetimini süreç olarak ele alan bir başka kaynakta kavram; örgütsel performansın artırılmasına ve amaçların başarılmasına katkı sağlayacak bilginin oluşturulması, toplanması, yorumlanması ve kullanılmasını içeren süreç şeklinde değerlendirilmiştir (Rasula vd., 2012, s. 147). Tanımlardaki ortak paydanın, örgütsel performansın artırılması olduğu söylenebilir. Bu ortak paydayı doğrular şekilde Jaitly ve Kumar (2012, s. 77) bilgi yönetiminin, bireyler, süreçler ve teknolojiler arasında örgütsel performansta devrim niteliğinde bir dönüşüm yaratacak sinerjinin başarılmasına yönelik yeni bir yönetim alanı olduğunu belirtmektedirler.

Bilgi yönetiminin bir süreç ihtiva ettiğine yönelik bir fikir birliği bulunmasına rağmen süreç farklı bilim insanları tarafından değişik şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalardan birinde bilgi yönetiminin aşamaları, bilginin toplanması, kullanılması, paylaşılması ve korunması şeklinde sıralanmaktadır (Rasula vd., 2012, s. 149). Darroch ve McNaughton (2003, s. 575) bilgi yönetiminin aşamalarını, bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması ve bilgiden yeni bilgi üretilmesi şeklinde ele almışlardır. Benzer şekilde Saini (2013, s. 578) sürecin aşamalarını, bilginin yaratılması, bilginin kodlanması, bilgi paylaşımı ve bilginin kullanılması olarak bildirmektedir. Bu çalışmada sınıflandırmaları benimsenen Gold ve diğerleri (2001, s. 190) ise bilgi yönetimi sürecinin aşamalarını, bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi, bilginin kullanılması ve bilginin muhafaza edilmesi şeklinde dört aşamada ele almışlardır.

Bilgi yönetimi, kaynak yetersizliğinden doğan sorunların, yönetsel problemlerin ve yüksek personel devir hızı gibi olumsuzlukların üstesinden gelmeye yardımcı olmaktadır. Bilgi yönetimi, karmaşık ve olumsuz iş ortamlarını yönetilebilir bağlama çekmede uygulayıcılara kolaylıklar sunmaktadır. Bilgi yönetimi, üretim maliyetlerini düşürme ve yenilikçi uygulamalar

ortaya koyarak örgütün rakiplerine karşı rekabet gücü elde etmesine katkı sağlamaktadır (Saini, 2013, s. 577). Sürekli olarak bilgi yaratamayan işletmelerin yok olması muhtemel olduğu için işletmeler bilgi yönetiminin stratejik bir silah olduğunun bilincindedirler (Lee and Choi, 2003, s. 189). Çünkü bilgi yönetimi sayesinde işletmeler yaratıcılık, yenilikçilik ve verimliliklerini artırabilmekte ve başarılarının önemli bir yapı taşını oluşturabilmektedirler (Özgener, 2005, s. 293).

### **Sosyal sermaye**

Sosyal sermaye teorisi, bireyler ve/veya gruplar arasında oluşan ilişkiler ağının değerli bir kaynak oluşturduğu varsayımına dayanmaktadır. Sermaye olarak değerlendirilen bu kaynak, karşılıklı tanışıklık ağlarının bileşkesidir (Ofori ve Sackey, 2010, s. 72). İlişkilerde gizli bir varlık olarak değerlendirilen sosyal sermaye, insanlar arasındaki enstrümantal ilişkileri kolaylaştırabildiği ölçüde gelişmektedir (Shaw vd., 2005, s. 595). Sosyal sermaye ekonomik faaliyetlerde, bireyler ve örgütler arasındaki sosyal ilişkilerin oluşturduğu marjinal fayda olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda sosyal sermaye değerli bir örgüt kaynağıdır ve çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler vasıtasıyla bilgiye zamanlı erişime olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte sosyal sermaye resmi kontrol ihtiyacını azaltır, kolektif çabayı kolaylaştırır, daha esnek iş dizaynına olanak tanır ve örgütsel entelektüel sermayeyi geliştirerek örgütsel etkililiğe katkı sağlar (Jiang ve Liu, 2015, s. 126-127).

Sosyal sermayenin etkilerinin birey, grup ve toplum gibi farklı düzeylerde ortaya çıkmasından dolayı örgütsel sosyal sermaye ve toplumsal sosyal sermaye şeklinde iki sosyal sermaye türünden bahsedilebileceği alan yazından anlaşılmaktadır (Tantardini ve Kroll, 2015). Örgüt açısından sosyal sermayeyi açıklamak, öncelikle sosyal sermayeyi “bireylerin ötesinde” yorumlamayı gerekli kılmaktadır (Erbil ve Ögüt, 2016, s. 195). Bu bağlamda sosyal sermaye; örgüt içerisinde kurulan sosyal ilişkilerden kaynaklanabileceği gibi (Noe, 2010, s. 5; Li vd., 2016, s. 132) örgütün diğer örgütlerle olan ilişkilerinden de doğabilmektedir (Erbil ve Ögüt, 2016, s. 196). Bu ilişkiler kapsamında; paylaşılan kültür, yönetim felsefesi, yönetim uygulamaları, biçimsel olmayan ağ sistemleri, koçluk ve mentörlük ilişkilerinin olduğu görülmektedir (Noe, 2010, s. 5). Buradan hareketle sosyal sermaye, bir örgütün içindeki ve dışındaki sosyal ilişkilerden kaynaklanan ve rekabetçiliğini en üst düzeye çıkarma potansiyeline sahip kritik bir varlık olarak tanımlanabilir (Shorunke vd., 2014, s. 60).

Örgüt açısından sosyal sermaye, yapısal, ilişkisel ve bilişsel olmak üzere üç boyutta ele alınabilmektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998, s. 243; Andrews, 2010, s. 584). Yapısal boyutla ilgili olarak iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan birincisi olan düşünce yaklaşımına göre örgütsel sosyal sermayenin yapısal boyutu bireysel aktörlerin birbirleriyle olan bağlantıları üzerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım sosyal ağlar üzerinde benmerkezci bakış açısı olarak adlandırılmaktadır. Yapısal boyutun ikinci yaklaşımı olan toplum merkezli yaklaşım ise bireyin sahip olduğu doğrudan ilişkilerden ziyade bir ağ içindeki görece konumu üzerine odaklanmaktadır. Son olarak ilişkisel boyut, bireyler arasındaki olumlu etkileşimleri ve sosyal sermaye oluşumunun odak noktası haline gelen güven ve karşılıklılık gibi kavramları yansıtır. Gündelik iletişimin gereklilikleri olan kısaltmaları, incelikleri ve temel varsayımları da içeren bilişsel boyut ise kullanılan ortak dilin ötesine de geçmekte (Ruiz vd., 2010, s. 50) ve örgüt üyeleri arasında paylaşılan hedef ve değerleri de kapsamaktadır (Li vd., 2016, s. 134). Bu boyut,

bireysel ve grup eylemlerini kolaylaştıracak paylaşılan vizyon kavramını da yansıtmaktadır (Merlo vd., 2006, s. 1215).

### **İşlevsel performans**

Performans, belirlenmiş bir zaman aralığında bir sistem tarafından ortaya konulan çıktının nicel açıdan miktarı ya da nitel açıdan düzeyidir. Performans, belirlenmiş amaçların veya üstlenilmiş sorumlulukların başarıma derecesi olarakta değerlendirilmektedir. Dolayısıyla performans, amaçlara ulaşabilmek için gerçekleştirilen bütün eylemlerin bir arada değerlendirilmesi şeklinde de yorumlanabilir (Şahin, 2014, s. 46). Bu bakış açısıyla, Pitt ve Tucker (2008) performans kavramını, bir süreç kapsamındaki faaliyetlerin ne şekilde ve ne düzeyde yerine getirildiği ya da spesifik bir amaca erişme sürecinde ulaşılan çıktılarının etkinlik düzeyi şeklinde tanımlamışlardır.

İşlevsel performansın değerlendirilmesinde bir takım kriterlerin dikkate alındığı görülmektedir. Örneğin müşteri tatmini, iç süreçler ve işletmenin gelişim ve inovasyona yönelik faaliyetleri işlevsel performans kriterleri arasında yer almaktadır (Bayo-Moriones ve de Cerio, 2002). Chairungruang, (2016, s. 41) bu kriterler arasında pazar payı, ürün kalitesi, pazarlama etkinliği, üretim etkinliği, teknolojik etkinlik, personel sayısı ve personel devir hızı gibi kriterleri göstermektedir. Bununla birlikte işlevsel performans kapsamında etkililik, kalite ve süre gibi bir takım olguların ön plana çıktığı görülmektedir (Corbett ve van Wassenhove, 1993). Etkililik örgütsel çıktılarını maksimize etmek için örgüt kaynaklarının en iyi şekilde kullanılmasını ifade etmektedir. Kalite üretilen defolu ürün sayısı ve kalitenin maliyetinden daha ötede müşteri tatmini ve rekabet üstünlüğü üzerinde durmaktadır. Süre ise dağıtım yükümlülükleri, zamanlı dağıtım, üretim ve hizmet sürelerinin hızı ile ilgilenmektedir (Bayo-Moriones ve de Cerio, 2002). Sonuç olarak işlevsel performans müşteri hizmetleri, maliyet yönetimi, kalite, verimlilik ve varlık yönetimine odaklanmakta ve bu işlevsel performans göstergelerinin rakiplerle kıyaslanmasını ifade etmektedir (Bowersox vd., 2000).

### **Finansal performans**

Literatürde finansal performansın, finansal (satış miktarı, kârlılık düzeyi, işgören sayısı, ürün çeşitliliği vb) ve finansal olmayan (kalite, yönetim anlayışı, çevresel bilinç, kurumsal itibar vb) göstergelerle ya da her ikisiyle birlikte değerlendirildiği anlaşılmaktadır (Haber ve Reichel, 2005). Finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri dikkate alındığında finansal performans; doğrudan ya da dolaylı olarak finansal anlamda olumlu yansımaları olan, amaçlı ve planlanmış örgütsel faaliyetlerdeki niteliksel ve niceliksel iyileşmelerdir (Biçkes ve Özdevecioğlu, 2016, s. 12). Niceliksel ölçümler satışlar, kazanç, net kazanç gibi çıktılara dayanırken, niteliksel ölçümler pazar payı büyüklüğü, nakit akışındaki değişim, satışlardaki gelişme gibi algılara dayanmaktadır (Haber ve Reichel, 2005). Niceliksel finansal verilerin gönülsüzlük ve doğruluğunun kontrol edilmesindeki güçlükler nedeniyle nicel verilerin kasten yanıltıcı olabileceği belirtilmektedir (Covin ve Slevin, 1989). Bu nedenlerden dolayı finansal performans daha çok algılara dayanan niteliksel kriterlerle değerlendirildiği görülmektedir (Covin ve Slevin, 1989; Inman vd., 2011). İster niceliksel isterse niteliksel ölçütlerle ele alınsın finansal performans; bir işletmenin rakiplere kıyasla yatırım getirisi, satış getirisi, karlılık, satış hacmi, satış büyüklüğü ve pazar payının rakiplerine göre kıyaslanmasını ifade etmektedir (Inman vd., 2011, s. 346). Bu açıklamalar çerçevesinde, herhangi bir örgütsel davranışın değeri örgütsel performansta yol açtığı iyileşmelerle doğru orantılı olmaktadır (Lee ve Choi, 2003, s. 190).



## Değişkenler arası ilişkiler ve araştırma hipotezleri

### Bilgi yönetimi ve sosyal sermaye

Bilgi temelli görüş, bilginin oluşturulması ve transfer edilmesi için üyeler arasında olumlu ilişkilerin var olması gerektiğini dile getirmektedir. Bu noktada örgüt içerisindeki karşılıklı ilişkiler üzerine inşa edilen sosyal sermaye, gelişimin önemini örgütçe anlaşılması (Fukuyama, 2001) ve örgütsel etkililiği artırmada kritik bir varlık olarak kabul edilebilir (Jiang, ve Liu, 2015). Örgütler açısından sosyal sermaye, örtük bilginin paylaşılması (Göksel vd., 2010) ve bilginin anlamlı bir şekilde transfer edilmesi için var olması gereken bir ön şart olarak görülmektedir (Daud ve Wan Yusoff, 2010, s. 142). Sosyal sermayenin varlığı, bilginin yakalanmasını, kodlanmasını ve aktarımını kolaylaştırır. Ayrıca, bir örgütün sahip olduğu kaynakların değişimini ve farklı kombinasyonlara dönüşümünü kolaylaştırıp inovasyon yaratma yeteneğine katkıda bulunarak ve örgüt üyeleri arasında resmi sözleşmeler, teşvikler ve izleme mekanizmalarının yerini alarak kolektif eylemleri daha etkin kıldığı için bilgi yönetim sürecini destekler (Hoffman vd., 2005, s. 98). Bu anlamda Daud ve Wan Yusoff (2010, s. 142) işletmelerin, sosyal sermaye aracılığıyla bilgi paylaşımını ve yeni fikirlerin uygulanmasını teşvik ederek, yeni bilgiler üretebileceklerini belirtmişlerdir. Yeni bilgilerin, çalışanlar tarafından sahip olunan örtülü bilgi ile birleştirildiğinde ise yeni ürün ve hizmetlerin yaratılması amacıyla kullanılarak örgütün değerinin yükselmesine yol açacağını dile getirmişlerdir. Yapılan çok sayıda uygulamalı çalışma, bilgi yönetimi ile sosyal sermaye arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusunu ortaya koymaktadır (Yli-Renko vd., 2001: 607; Daud ve Wan Yusoff, 2010: 146; Damirchi ve Vazifeh, 2012: 51). Literatürde yer alan teorik bilgilere ve uygulamalı araştırma bulgularına dayanarak, araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 1: Bilgi yönetimi ile sosyal sermaye arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

### Bilgi yönetimi ile işlevsel ve finansal performans

Bilgi temelli görüşe göre örgütler arasındaki performans farklılıklarının temelinde, sahip oldukları bilgi düzeylerinin, bilgi yaratma ve bilgiyi kullanma kapasitelerinin farklı olması yatmaktadır (Andreeva ve Kianto, 2012, s. 620). Bu anlamda birçok çalışmada (Gholami vd., 2013, s. 209; Omotayo, 2015, s. 11; Schilirò, 2008, s. 20) performansı artırmanın yolunun, bilgiyi elde etmekten, bilgiyi paylaşmaktan ve sahip olunan bilgiyi değer yaratma sürecine ve temel yetenek tabanlı stratejilere entegre ederek kullanmaktan geçtiğini belirtilmiştir. Bu bağlamda, işletme yönetiminin en kritik alanlarından birisi olan işlevsel ve finansal performansı geliştirmek için birçok uygulayıcı başta bilgi yönetimi olmak üzere çeşitli stratejik değişkenler kullanmayı tercih etmektedirler.

Literatürde teorik zeminde dile getirilen bu ilişki, birçok uygulamalı çalışmayla da test edilmiştir. Bilgi yönetimi uygulamalarının işletmelerin inovasyon performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu (Inkinen vd., 2015) ve bilgi yönetimi yeteneğine sahip firmaların diğerlerine nazaran kaynaklarını daha etkin kullandığı, daha inovatif ve daha yüksek performans düzeyine sahip oldukları bildirilmektedir (Darroch, 2005). Ayrıca Tan ve Wong (2015), bilgi kaynakları altyapı unsurlarının, bilgi yönetimi faktörlerinin ve bilgi yönetimi sürecinin üretim performansı üzerinde doğrudan ve önemli bir etkiye sahip olduğu; Palacios Marques ve Garrigos Simon (2006) bilginin geliştirilmesi, paylaşılması ve muhafaza edilmesiyle

işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusunu ortaya koymuşlardır. Bu açıklamalar ışığında, araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 2: Bilgi yönetimi ile işlevsel performan arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Hipotez 3: Bilgi yönetimi ile finansal performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

### **Sosyal sermaye ile işlevsel ve finansal performans**

Sosyal sermaye, çalışanlar arasında ekip çalışmasını destekler ve eylem etkinliğini artırır. İletişim ağları aracılığıyla kaynaklara erişimi kolaylaştırır ve beşeri sermayenin gelişime zemin hazırlar (Hoffman vd., 2005, s. 98). Sosyal sermaye örgüt üyelerinin değerlerini, hedeflerini ve beklentilerini şekillendiren bir sosyal ilişki yaratma ve besleme yollarını açar. Bu sayede, örgüt üyeleri arasında karşılıklı anlayış ve yüksek düzeyde işbirliğinin elde edilmesine, performansın artmasına, inovasyon sürecinin desteklenmesine, örgütsel büyümeye ve rekabet üstünlüğü yakalamaya katkıda bulunur (Li vd., 2016, s. 132). Çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, ortaklar ve diğer paydaşlarla kurulan ilişkiler ağına gömülü bulunan sosyal sermaye, örgütsel performans hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırır (Daud ve Wan Yusoff, 2010, s. 143). Lee ve diğerleri (2016) yönetim kurulu üyelerinin sahip olduğu dışsal sosyal sermaye ile büyüme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve Steiner ve Wang (2016) sosyal sermayenin firma performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etki doğurduğunu belirtmektedirler. Bunun paralelinde Javakhadze ve diğerleri (2016) ise sosyal sermayenin işletmelerin gelecekteki faaliyet başarıları, öz sermaye karlılık oranları, hisse senedi temelli performansları ve riske uyarlanmış getirileri üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Ayrıca girişimcilerin sosyal sermayelerine yaptıkları yatırımlar neticesinde girişimci performanslarının geliştiği de belirtilmektedir (Batjargal, 2003; Bosma vd., 2004). Aktarılan açıklamalar çerçevesinde, araştırmanın dördüncü ve beşinci hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 4: Sosyal sermaye ile işlevsel performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Hipotez 5: Sosyal sermaye ile finansal performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Bilgi yönetimine dayalı olarak faaliyetlerini yöneten işletmelerin firma inovasyon performanslarını arttırmada sosyal sermayeyi bir katilazatör olarak kullanmaları gerekliliği (Martínez-Cañas vd., 2012), yukarıda dile getirilen bilgiler ışığında ve sosyal sermayenin aracılık rolü üstleneceğine yönelik hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 6: Bilgi yönetimi ile işlevsel performans arasındaki ilişkide sosyal sermaye aracılık etkisine sahiptir.

Hipotez 7: Bilgi yönetimi ile finansal performans arasındaki ilişkide sosyal sermaye aracılık etkisine sahiptir.

## Yöntem

### Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini Konya ilinde bulunan organize sanayi ve küçük sanayi sitelerindeki işletmelerde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Evren bilinmediğinden sınırsız evren örnekleme ( $n=z^2(pq)/e^2$ ) formülü (Baş, 2013, s. 41) kullanılarak örneklem büyüklüğü  $n=(1.96)^2 \cdot (0.5 \times 0.5)/0.05^2=384$  olarak hesaplanmıştır. Bazı çalışmalarda örneklem büyüklüğü soru formunda bulunan ifade sayısının 10 katından fazla olması gerektiği önerilmektedir (Byrne, 2010, s. 105). Bu soru formunda toplam 38 ifade olması ve sınırsız evren örnekleme yöntemi sonucundan hareketle 384 katılımcıdan daha fazlasına ulaşılmaya çalışılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi (Kitchenham ve Pfleeger, 2002) takip edilmiş ve nihayetinde istatistiksel olarak kullanılabilir durumda 412 anket elde edilmiştir.

Çalışmaya 82 kadın ve 330 erkek olmak üzere 412 imalat işletmeleri çalışanı katılmıştır. Katılımcıların %36.7'si makine, ekipman ve metal ürünleri, %21.8'i gıda ürünleri, %16.7'si mobilya, %10.9'u kauçuk ve plastik ürün imalatı yapan işletmelerde çalışmaktadır. Bunu %6,6 ile giyim eşyaları, %4.4 ile motorlu taşıt ve ekipmanları ve %2.9 ile deri ile ilgili ürün imalatı yapan işletmelerdeki katılımcılar takip etmektedir. Katılımcıların %82'si 21 ila 40 yaş aralığında olduğunu bildirmişlerdir. Eğitim durumları açısından ele alındığında %23,4'ü lisans veya meslek yüksek okulu mezunu iken, %76.6'sı lise veya ilköğretim mezunudur. Katılımcıların mesleki deneyim süreleri dikkate alındığında %67.2'si 10 yıldan daha az mesleki deneyime sahiptir. Katılımcılar çalıştıkları işletmelerin faaliyet sürelerine göre ele alındığında %58'i 10 yıl ve daha fazla süredir faaliyette olan işletmelerde çalışırken, %42'si 10 yıldan daha az süredir faaliyette olan işletmelerde çalışmaktadır.

### Ölçekler

Araştırmada 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmış ve katılımcıların soru formunda bulunan bilgi yönetimi, sosyal sermaye, işlevsel ve finansal performans ölçeğindeki bütün ifadeler ne derece katıldıklarını belirtmeleri için (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) ne katılıyorum ne katılmıyorum, (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum ifadelerine yer verilmiştir.

Bilgi yönetimi: İşletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarını ölçmek için Gold ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen "bilgi yönetimi" ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek, bilgiyi edinme, bilgiyi dönüştürme, bilgiyi uygulama ve bilgiyi muhafaza etme olmak üzere dört boyut ve 44 ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada ilgili ölçeğin 22 ifadesi kullanılmıştır. Ölçek, bu çalışmada ve Türkçe çok sayıda çalışmada kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır (Karaman ve Kale, 2009; Çakar vd., 2010; İpçioğlu ve Kahya, 2016).

Sosyal sermaye: Sosyal sermaye düzeyini belirlemek için Andrews (2010)'in çalışmasında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. İlgili ölçekte, sosyal sermaye kapsamında örgütün yapısal, ilişkisel ve bilişsel sosyal sermayelerine 2'şer ifade ile odaklanılmaktadır ve ölçek 6 ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada yapı geçerlik ve güvenilirliği faktör analizi ile yapılmıştır.

İşlevsel ve finansal performans: İşletmelerin performans düzeylerini tespit etmek için Wang ve Wang'ın (2012) geliştirdikleri altı ifadeli işlevsel performans ve dört ifadeli finansal performans ölçekleri kullanılmıştır. Ölçek, bu çalışmada ve bazı Türkçe çalışmalarda kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır (Doğan ve Doğan, 2017; Keskin vd., 2018).



### Veri analizi

Geliştirilen hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmıştır. Öncelikle Mahalanobis uzaklık testi ile uç değerler tespit edilmiştir. Bir deneğin uç değer kabul edilebilmesi için Mahalanobis uzaklık oranının küçük örneklerde 2.5'ten büyük olması, büyük örneklerde ise 3 veya 4'ten büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2013, s. 65). Bu çalışmada oranı 4'ten büyük bir uç değere rastlanmamıştır. Çok değişkenli normal dağılımı test etmek amacıyla çarpıklık ve Basıklık (Skewness and Kurtosis) testi yapılmıştır (Schumacker ve Lomax, 2016, s. 35). Bu teste göre çarpıklık değerlerinin -.914 ve -.522 aralığında olduğu ve basıklık değerlerinin ise -.201 ve +.695 değerleri arasında olduğu ve verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir (Kline, 2011, s. 160). Sonrasında doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. DFA sonuçlarına göre faktör yükü 0.60'nin altında kalan iki ifade işlevsel performans ölçeğinden çıkarılmıştır (Hair vd., 2013, s. 103). Bu iki ifadenin analizlerden çıkarılması sonucu uç değere rastlanmamıştır (Mahalanobis  $D(36) > 140.995$ ;  $p < .01$ ). Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki aşamalı yaklaşım tercih edilmiştir (Anderson ve Gerbing, 1988). Aracılık testi için önyükleme güven aralıkları yöntemi kullanılmıştır (Hayes, 2013).

### Bulgular

#### Ölçüm modeli

Gizil olayın (latent phenomena) doğası ve boyut sayısı gibi yapısı ve gözlenen değişkenlerin tekil ve kolektif performansını öğrenmek için doğrulayıcı faktör analizleri (Bowen ve Guo, 2011, s. 9-10) gerçekleştirilmiştir.

Akaike Bilgi Kriteri (*Akaike information criterion-AIC*) ve İstikrarlı Akaike Bilgi Kriteri (*Consistent Akaike information criterion-CAIC*) farklı sayıdaki gizil değişkenlerin bulunduğu modellerin kıyaslanması için kullanılmaktadır. AIC ve CAIC değerleri daha küçük olan modelin tercih edilmesi önerilmektedir (Schumacker ve Lomax, 2010, s. 90; Byrne, 2010, s. 82). Bu doğrultuda öncelikle dört boyuttan oluşan bilgi yönetimi ölçeğinin hem birinci düzey hem de ikinci düzey DAF analizleri yapılmış ve ölçeğin AIC ve CAIC değerleri dikkate alınarak her iki düzey kıyaslanmıştır. Bilgi yönetimi ölçeğinin ikinci düzey DFA değerlerinin birinci düzey DFA değerlerinden daha küçük olduğu görülmektedir (sırasıyla;  $\chi^2(532.974)/sd(205)=2.600 < \chi^2(530.750)/sd(203)=2.615$ ;  $AIC=628.974 < AIC=630.750$ ;  $CAIC=869.983 < CAIC=881.802$ ). Kıyaslama sonucunda bilgi yönetimi ölçeğinin ikinci düzey DFA sonuçlarının daha iyi olması ve araştırmanın amacı doğrultusunda, bilgi yönetimi ölçeği; ölçüm modelinde ikinci düzeyde ele alınmıştır. Diğer ölçekler tek boyutludur ve birinci düzeyde DFA'ne tabi tutulmuştur. YEM'in ilk adımı olan ölçüm modeli test edilmiş (Anderson ve Gerbing, 1988) ve modelinin uyum değerleri ve yapı geçerliği (ayırt edici ve yakınsak geçerlikler) incelenmiştir (Hair vd., 2013, s. 605). Bu bulgular Tablo 1'de detaylı olarak sunulmuştur.

Tablo 1. Ölçüm Modeli

Boyut	İfadeler	F. Yüktü	t	YG	OAV	Korelasyon
<b>Bilgi yönetimi (BY)</b>				.93	.77	SS .693 <sup>a</sup> .480 <sup>b</sup> ***
Bilgiyi edinme	İşletmemizde, müşteriler ile ilgili bilgi edinmek için süreçler vardır.	.726	Fix.			İP .317 <sup>a</sup> .100 <sup>b</sup> ***
	İşletmemizde, mevcut bilgilerden yeni bilgiler oluşturan süreçler vardır.	.757	14.948			FP .213 <sup>a</sup> .045 <sup>b</sup> ***
	İşletmemizde, tedarikçiler ile ilgili bilgi edinmek için süreçler vardır.	.783	15.467			
	İşletmemizde, iş ortakları ile bilgi değişimini sağlayan süreçler vardır.	.758	14.965			
	İşletmemizde, sektördeki yeni mal ve hizmetler hakkında bilgi edinmek için süreçler vardır.	.735	14.489			
	İşletmemizde, rakipler ile ilgili bilgi edinmek için süreçler vardır.	.737	14.537			
Bilgiyi dönüştürme	İşletmemizde, bilgiyi yeni ürün tasarımına dönüştüren süreçler vardır.	.678	Fix.			
	İşletmemizde, kullanılacak bilgiyi işe yaramayan bilgiden ayıracak filtreleme süreçleri vardır.	.722	13.049			
	İşletmemizde, bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüşmesini sağlayan süreçler vardır.	.813	14.431			
	İşletmemizde, bilgiyi işletmenin tamamına dağıtan süreçler vardır.	.771	13.815			
Bilgiyi uygulama	İşletmemizde, toplanan bilgileri sınıflandırmak için süreçler vardır.	.740	13.337			
	İşletmemizde, deneyimlerden öğrenilen bilgilerden faydalanmak için süreçler vardır.	.673	Fix.			
	İşletmemizde, verimliliği geliştirmek için bilgi kullanılır.	.735	13.352			
	İşletmemiz, stratejik yönelimini (stratejik konumunu) belirlemek için bilgiyi kullanır.	.790	14.204			
	İşletmemiz, değişen rekabet koşullarına bilgiyi uygular ve konumlar.	.817	14.615			
Bilgiyi muhafaza etme	İşletmemizde, yeni bilgidен yararlanılır.	.748	13.553			
	İşletmemizde, rekabetçi ihtiyaçlar için sahip olunan bilgi ivedilikle kullanılır.	.755	13.663			
	İşletmemizde, örgüt içinden kişilerin bilgiyi sızdırmasını önleyen süreçler vardır.	.742	Fix.			
	İşletmemizde, örgüt dışından kişilerin bilgiyi sızdırmasını önleyen süreçler vardır.	.772	15.355			
	İşletmemizde, bilginin korunmasını teşvik eden mekanizmalar vardır.	.757	15.044			
	İşletmemiz, bireylerin sahip olduğu bilgiyi korur ve değer verir.	.761	15.131			
<b>Sosyal sermaye (SS)</b>				.91	.63	IP .321 <sup>a</sup> .103 <sup>b</sup> ***
	İşletme içi koordinasyon ve ekip halinde çalışma, hizmet anlayışımızın önemli bir parçasıdır.	.815	Fix.			FB .192 <sup>a</sup> .036 <sup>b</sup> ***
	Bölümler arası ortak çalışmalar gelişim sürecimiz açısından önemlidir.	.798	18.413			
	Yöneticilerle çalışanlar arasında yüksek düzeyde güven vardır.	.855	20.288			

İşletmenin misyonu, değerleri ve hedefleri tüm çalışanlar tarafından açık şekilde anlaşılmalı ve sahiplenilmiştir.	.747	16.838					
Yöneticiler, işletmenin misyon, değer ve hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanmıştır.	.810	18.800					
<b>İşlevsel performans (İP)</b>			.85	.58	FB	.764 <sup>a</sup>	.584 <sup>b</sup>
						***	
Rakiplere kıyasla işletmenin müşteri tatmini	.794						
Rakiplere kıyasla işletmenin kalite gelişimi	.757	15.629					
Rakiplere kıyasla işletmenin değişimlere cevap verme yeteneği	.752	15.513					
Rakiplere kıyasla işletmenin verimliliği	.754	15.567					
<b>Finansal performans (FP)</b>			.86	.60			
Rakiplere kıyasla işletmenin ortalama yatırım getirisi	.774						
Rakiplere kıyasla işletmenin ortalama karlılığı	.738	14.866					
Rakiplere kıyasla işletmenin kar artışı	.800	16.201					
Rakiplere kıyasla işletmenin ortalama satış getirisi	.773	15.625					

Uyum iyiliği istatistiği:  $X^2(1325.129) / sd(584) = 2.269$ ; CFI=.92; SRMR=.045; GFI=.85; RMSEA=.056

Fix: İfade 1'e sabitlenmiştir. <sup>a</sup>Gizil değişkenler arasındaki korelasyon; <sup>b</sup>Gizil değişkenler arasındaki korelasyonun karesi. Bütün korelasyonlar  $p < .001$  düzeyinde anlamlıdır. YG: Yapı güvenirliği; OAV: Ortalama açıklanan varyans

Byrne (2016, s. 127-128) ve Kline'nın (2016, s. 269) çalışmalarına dayanarak minimum rapor edilmesi gereken iyi uyum değerleri olarak  $X^2/sd$ , CFI, SRMR, GFI, RMSEA verilmiştir. Tablo 1'de görüldüğü üzere ölçüm modelinin uyum iyiliği değerlerinin ( $X^2/sd=2.269$ ; CFI=.92; SRMR=.045; GFI=.85; RMSEA=.056) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu anlaşılmaktadır (Schermelleh-Engel vd., 2003). Yapı geçerliliği için yakınsak ve ayırt edici geçerlilikler kontrol edilmiştir. Yakınsak geçerlilik için faktör yük değerleri ve ortalama açıklanan varyans (OAV) değerleri incelenmiştir. Buna göre tüm ifadeler için faktör yüklerinin ve OAV değerlerinin önerilen minimum değer 0.50'nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Yapı güvenirliliği (YG) değerlerinin de 0.70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Buna göre yakınsak geçerliliğin sağlandığı belirtilebilir (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000, s. 90; Hair vd., 2013). Ayırt edici geçerlilik gizil değişkenler arasındaki korelasyon oranlarına dayanmaktadır. Tablo 1 incelendiğinde her bir gizil değişkenin OAV değerinin, diğer bir gizil değişkenle olan korelasyon karesinden daha yüksek olduğu görülmektedir (Fornell ve Larcker 1981, s. 46; Hair vd., 2013, s. 605). Bu tespite dayanarak ayırt edici geçerliliğin sağlandığı belirtilebilir.

### Yapısal model

Araştırma amacı kapsamında geliştirilen modelin ve hipotezlerin test edilmesi için YEM uygulanmıştır. Uygulanan YEM'e ilişkin sonuçlar Şekil 1'de özetlenmiş ve Tablo 2'de detaylı bir şekilde sunulmuştur. YEM sonucunda elde edilen uyum indekslerinin iyi ve kabul edilebilir düzeylerde olduğu anlaşılmıştır ( $X^2/sd=2.620$ ; CFI=.90; SRMR=.076; GFI=.83; RMSEA=.063).

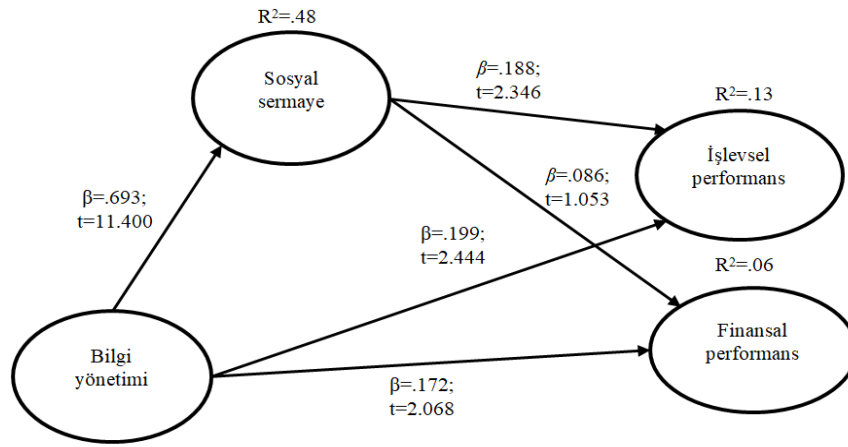
**Tablo 2. Yapısal Model Sonuçları**

Hipotezler	İlişkiler	Std. Faktör Yüğü ( $\beta$ )	t değerleri	P	R2	Sonuç
H1	BY→SS	.693	11.400	.000	.48	Kabul
H2	BY→İP	.199	2.444	.015	.13	Kabul
H3	BY→FP	.172	2.068	.039	.06	Kabul
H4	SS→İP	.188	2.346	.019		Kabul
H5	SS→FP	.086	1.053	.293		Red

Uyum iyiliği istatistiği:  $\chi^2(1532.464) /sd(585) = 2.620$ ; CFI=.90; SRMR=.076; GFI=.83; RMSEA=.063

BY: Bilgi yönetimi, İP: İşlevsel performans, FP: Finansal performans, SS: Sosyal sermaye

Tablo 2’de görüldüğü üzere bilgi yönetimi sosyal sermayeyi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ( $\beta=.693$ ;  $p<.01$ ) ve sosyal sermayedeki değişimin %48’ni açıklamaktadır. Dolayısıyla bu bulgu H1 hipotezini desteklemektedir. Bununla birlikte bilgi yönetiminin işlevsel ve finansal performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir, sırasıyla ( $\beta=.199$ ;  $p<.05$ ;  $\beta=.172$ ;  $p<.05$ ). Bu bulguya dayanarak H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir. Ayrıca işlevsel performansın %13’ü ve finansal performansın %6’sı öncül değişkenler bilgi yönetimi ve sosyal sermaye tarafından açıklandığı görülmektedir. Öte taraftan sosyal sermayenin işlevsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye, ancak finansal performans üzerinde anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu tespitler doğrultusunda H4 hipotezi kabul edilirken, H5 hipotezi reddedilmiştir.



Uyum iyiliği istatistiği:  $\chi^2(1532.464) /sd(585) = 2.620$ ; CFI=.90; SRMR=.076; GFI=.83; RMSEA=.063

**Şekil 1. Yapısal Model Sonuçları**

### Sosyal sermayenin aracılık etkisi

Sosyal sermayenin söz konusu değişkenler arasındaki aracılık rolünün incelenmesi için ilk olarak sosyal sermayenin yer almadığı, yalnızca bilgi yönetiminin işlevsel performans ve finansal performans üzerindeki direkt etkisi ölçülmüştür. Buna göre bilgi yönetiminin tek başına işlevsel ve finansal performans üzerinde orta seviyede bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir, sırasıyla ( $\beta=.334$ ;  $t=5.730$ ;  $p<.001$ ;  $\beta=.242$ ;  $t=4.214$ ;  $p<.001$ ). Daha sonra sosyal sermayenin aracılık rolü, önyükleme yöntemi ile araştırılmıştır. Önyükleme yöntemi çoğu koşul altında standardize dolaylı (*indirect*) etkiler için en güçlü ve elde edilen güvenilirlik limitlerinin

en makul yöntemini sağlamaktadır (Preacher ve Hayes, 2008, s. 886). Önyükleme yöntemleri içerisinde en yaygın olarak BC önyükleme yöntemi tavsiye edildiği için (Hayes, 2009, s. 116; Cheung, 2007, s. 238; MacKinnon vd., 2004, s. 120; Lederman ve Macho, 2009, s. 665; Williams ve MacKinnon, 2008, s. 37) bu yöntem tercih edilmiştir. BC önyükleme yönteminde belirli bir alt örneklem sayısı belirlenmesi gerekmektedir. Bu noktada alt örneklem olarak literatürde genellikle önerilen 1000 örneklem değeri kullanılmıştır (Cheung ve Lau, 2008, s. 301; Preacher ve Hayes, 2004, s. 722). BC önyükleme yöntemine göre sosyal sermayenin aracılık rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 3’de gösterilmiştir.

**Tablo 3. Sosyal Sermayenin Aracılık Rolü**

Hipotez	İlişkiler	Sosyal sermaye olmaksızın ( $\beta$ )	Sosyal sermaye ile ( $\beta$ )	Sonuç
H6	BY→İP	.334***	.199*	Red
H7	BY→FP	.242***	.172*	Red
Aracılık modeli güven aralıkları				
			BY→İP	BY→FP
Güven aralığı	Alt sınır		-.018	-.070
	Üst sınır		.278	.217
	<b>Dolaylı etki</b>		.131	.060

\*\*\*p<.000;\*p<.05

Direkt etki dikkate alındığında aracı değişken, sosyal sermayenin bilgi yönetimi ile işlevsel ve finansal performans arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu gibi bir izlenim ortaya çıkmaktadır. Ancak, sosyal sermayenin bilgi yönetimi ile işlevsel performans ve finansal performans arasındaki ilişkide standardize edilmiş dolaylı etkinin anlamlı olmadığı Tablo 3’de görülmektedir. Bu bulgu H6 ve H7 hipotezlerini desteklemediği için bu hipotezler kabul edilmemiştir. Bu anlamda, sosyal sermaye bilgi yönetimi ile işlevsel ve finansal performans arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmemektedir.

### Sonuç

Örgütler çeşitli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuş yapılanmalardır. Amaçların gerçekleştirilme düzeyi ile işlevsel ve finansal performans arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Fakat örgütsel performansın arzu edilen düzeyde gerçekleşmesi bir takım öncüllerin varlığını gerekli kılmaktadır. Bu öncüller içerisinde bilgi yönetimi uygulamaları çevresel değişimlerin içselleştirilmesi ve yeni bilginin yaratılması, örgütsel sosyal sermaye ise çevresel değişimlere uyum sağlanması süreçlerinde üstlendikleri işlevler nedeniyle ön plana çıkmaktadırlar. Çalışmanın örneklem çerçevesini, Konya ilinde bulunan organize sanayi ve küçük sanayi sitelerindeki işletmelerde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu çalışma, bilgi yönetimi ile işlevsel ve finansal performans arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık rolünü test etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

### Teorik çıkarımlar

Bu çalışma bir takım teorik sonuçlar sunmaktadır. İlk olarak bilgi yönetimi ile sosyal sermaye arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik bulgu teorik ve uygulamalı çalışma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Yli-Renko vd., 2001; Damirchi vd., 2012; Liu ve Lee, 2015; Bharati



vd., 2015). Bu doğrultuda Miković ve diğerleri (2019) sosyal sermayenin kar amacı güden işletmelerde olduğu gibi kar amacı gütmeyen işletmelerde de bilgi yönetimini pozitif olarak etkilediğini bildirmektedirler. Ayrıca örgütler açısından sosyal sermayenin, bilginin transfer edilmesi, anlamlı bir şekilde paylaşılması (Daud ve Wan Yusoff, 2010, s. 142), bilginin yakalanması, kodlanması ve aktarılmasında ve kaynak değişimi ve farklı kombinasyonlarla inovasyonlar yaratılmasında önemli roller oynaması (Hoffman vd., 2005, s. 98) bu çalışma bulgusu ile örtüşmektedir. Bununla birlikte işletmeyi geleceğe hazırlama sanatı ve bilimi olan bilgi yönetimi boyutlarından bilginin doğru ve zamanlı paylaşılması sosyal iletişim ve etkileşimin kalitesini geliştirmekte ve aynı zamanda bilginin kalitesini de artırmaktadır (Chiu, vd.,2006).

İkinci olarak sonuçlar, bilgi yönetiminin işlevsel ve finansal performansı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu, bilgi yönetiminin ekonomik performans (Andreeva ve Kianto, 2012), inovasyon performansı (Alegre vd., 2013) ve örgütsel performans (Lee ve Choi, 2003; Karaman ve Kale, 2009; Çakar vd., 2010; Ahmed vd., 2015; Inkinen, 2016) üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu bildiren benzer çalışmalarla örtüşmektedir. Ek olarak İpçioğlu ve Kahya'nın (2016) otomotiv sektörü üzerinde yaptıkları çalışma sonuçları, bilgi yönetimin finansal performans ve finansal olmayan performans pozitif etkilediğini doğrulamaktadır. Bilgi temelli görüş, örgütler arasındaki performans farklıklarının temelinde sahip olunan bilgi düzeyi, bilgi yaratma ve bilgiyi kullanma kapasitesinin yattığını savunmaktadır (Andreeva ve Kianto, 2012, s. 620). Bu anlamda analizler sonucunda elde edilen bulguların beklenen sonuçlar olduğu söylenebilir.

Teorik olarak bu çalışmanın üçüncü katkısının sosyal sermayenin işlevsel performans ve finansal performans arasındaki ilişkiye dair testleri olduğu belirtilebilir. Bu konudaki ilk bulgu, sosyal sermayenin işlevsel performansı pozitif etkilediğini göstermektedir. Bu bulgunun paralelinde Chu ve diğerleri (2017) bilişsel ve ilişkisel sosyal sermayenin işlevsel performansı pozitif etkilediğini bildirmektedirler. Whipple ve arkadaşları (2015), alıcı ve tedarikçilerin yüksek sosyal sermayeye sahip oldukları durumlarda arzulan işlevsel performansa ulaşabildiğini tespit etmişlerdir. İşletmeler açısından performansı (örgütsel performans ve performans gibi) bütüncül olarak ele alan çalışmalarda ortaya konan, sosyal sermayenin örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği şeklindeki bulguların bu çalışma bulgusu ile örtüştüğü ifade edilebilir (Leana ve Pil, 2006; Andrews, 2010; Lins vd., 2017; Liu, 2017). Bununla birlikte Shaw ve diğerleri (2005), sosyal sermaye kayıplarının bütüncül olarak örgütsel performansı negatif etkilediğini belirtmektedir. Diğer taraftan bu çalışma, sosyal sermaye ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır. Bu bulgunun paralelinde Zhang ve Fung (2006), Çin'deki özel işletmelerin sosyal örgütlere olan üyelikleri neticesinde doğan sosyal sermayenin finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını belirtmektedirler. Subramony ve diğerleri (2018), sosyal sermayenin satış büyümesi üzerinde anlamlı bir etkinin olmadığını tespit etmiştir. Örgütlerin sosyal sermayelerinin işlevsel performansı artırırken finansal performansı arttırmamasının sebebi olarak, işletme ilişkilerinin ekonomik konularda sembolik olduğu (Zhang ve Fung, 2006) ve bu etkide işletmelerin sosyal sermayelerini etkileyen temel faktörlerin güven ve davranış (Solow, 2000, s. 7-8) gibi faktörler olması gösterilmektedir.

Bu çalışmanın teorik olarak son katkısı, bilgi yönetimi ile işlevsel ve finansal performans arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık etkisine yönelik elde ettiği bulgulardır. Bu doğrultuda ilk olarak, bilgi yönetimi ile işlevsel performans arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık rolü üstlenmediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, bu iki değişken arasında sosyal sermayenin aracılık rolü üstlendiği tespitinde bulunmuş çalışmalarla örtüşmemektedir (Daud ve Wan Yusoff, 2010; Biçkes vd., 2017). İkinci olarak, bilgi yönetimi ile finansal performans arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık rolü üstlenmediği yönündeki bulgu ise Biçkes ve arkadaşlarının (2017) turizm işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada elde ettikleri sonuçla paralellik göstermektedir.

Bilgi yönetimi ile işlevsel performans ve finansal performans arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık rolüne sahip olmadığı yönündeki bulgu, çoğunluğunu işgörenlerin oluşturduğu katılımcıların örgütlerinin sahip olduğu sosyal sermayenin boyutları ve doğurduğu etkiler hakkında net bir bilgiye sahip olmamaları varsayımıyla açıklanabilir.

### **Yönetimsel çıkarımlar**

Ortaya konan araştırma bulguları ve dile getirilen teorik bilgiler, uygulayıcılar açısından bazı stratejilerin ve uygulamaların şekillendirilmesi noktasında yol gösterici niteliktedir. Çalışma sonuçları bilgi yönetimi ile sosyal sermaye arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bilgi yönetiminin örgütlerin en iyi stratejik kararı verebilmelerinde önemli bir kaynak olması sebebiyle imalat işletmeleri çalışanlarına bilgi yönetimi uygulamalarına yönelik iş dışında ve iş başında eğitimler verebilirler. Böylece daha etkin bilgi yönetimi uygulamaları gerçekleştirebilirler. Sosyal sermaye işletmenin iç ve dış çevresindeki etkileşim ve sosyal ilişkilerinden doğduğu için, işletmeler paylaşılan kültür, yönetim felsefesi, yönetim uygulamaları, biçimsel olmayan ağ sistemleri, koçluk ve mentörlük ilişkileri gibi sosyal sermayeyi zenginleştiren konulara daha bir hassasiyetle yaklaşmak durumundadırlar. Ayrıca, örgütsel sinerjiyi artırmak, örgütün iş yapma kapasitesini yükseltmek, resmi kontrol ihtiyacını azaltmak, kolektif çabayı kolaylaştırmak, bilgiye zamanlı erişmek, entelektüel sermayeyi geliştirmek adına örgütsel sosyal sermayeye yatırım yapmaları gerekmektedir. Bununla birlikte işletmelerin bilgi yönetimi süreçlerine sosyal sermayeyi destekleyici faaliyetleri entegre etmelerinin yerinde olacağı belirtilebilir.

Bu çalışma özelinde, gerek işlevsel ve gerekse finansal performansı artırmanın yolu bilgi yönetimi uygulamalarına işlerlik kazandırmaktır. İmalat işletmeleri öncelikle bilgi yönetimine yönelik resmi bir altyapı oluşturmalıdırlar. Bu anlamda bilgiyi elde etmeleri, zamanlı paylaşmaları, değer yaratma sürecine ve temel yetenek tabanlı stratejilere entegre etmeleri gerekmektedir. Ayrıca imalat işletmeleri yöneticilerinin örgüt kültürüne bilgi yönetimi sürecini yerleştirmeleri ve çalışanların katılımlarını teşvik edecek sistemler oluşturmaları önerilebilir. Bilgi yönetimine verdikleri önem ve kuracakları sistem doğrultusunda kaynaklarını daha etkin kullanabilecek, dolayısıyla daha inovatif ve daha yüksek performans düzeyine sahip olabileceklerdir.

Son olarak çalışma bulguları sosyal sermayenin işlevsel performansı pozitif etkilediğini göstermektedir. Bu anlamda, imalat işletmelerinin stratejik yönetim uygulamalarına sosyal sermayelerini geliştirmeye yönelik planlı yatırımları dahil etmeleri gerekmektedir. Böylece gerçekleştirecekleri sosyal etkileşimler vasıtasıyla işlevsel performanslarının artacağı belirtilebilir.

### Kısıtlılıklar ve gelecek çalışmalara öneriler

Toplumsal nitelikli araştırmalarda olduğu gibi bu çalışmada da bir takım sınırlılıklar bulunmaktadır. Çalışanların kendi işletmelerine dair bilgi yönetimi, sosyal sermaye, işlevsel ve finansal performans algularının incelendiği bu uygulamalı çalışmanın sadece Konya ilindeki imalat işletmelerini kapsaması bir sınırlılık olarak görülebilir. Dolayısıyla araştırma bulgularının tüm üretim ve imalat işletmelerine genellenemeyeceği belirtilebilir. Gelecek çalışmalarda değişkenler arasındaki ilişkiler teknoloji, üretim, dağıtım, ulaştırma, otomotiv ve turizm gibi farklı sektörler üzerinde test edilebilir. Bir diğer sınırlılık ise çalışma verilerinin kesitsel olarak derlenmiş olmasıdır. Kesitsel araştırmalar, verilerin katılımcıların belirli bir zaman diliminde algularına dayanmasını ifade etmektedir. Bu anlamda Karazsia ve Berlin (2018), üçüncü bir değişkenin hem aracı hem düzenleyici olabileceğini ileri sürerken, kesitsel çalışmalarda değişkenin hangi rolü üstlendiğine karar vermenin zor olduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla, aracı ve düzenleyici rolün incelendiği çalışmalarda değişkenin hangi rolü üstlendiğini net olarak ortaya koyabilmenin boyamsal araştırmalarla mümkün olabileceğini ileri sürmektedirler. Bu çerçevede, gelecek çalışmaların boyamsal nitelikte olması önerilebilir. Ayrıca bilgi yönetimi, sosyal sermaye, işlevsel ve finansal performans değişkenleri çeşitli bağımsız ve bağımlı değişkenlerle incelenebilir. Sosyal sermaye ve bilgi yönetimi farkındalığının geliştirilmesi ve resmi bir alt yapının işletmelerde nasıl kurulabileceğine dair çalışmalar yürütülebilir.

### Kaynakça

- Acquaah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1235-1255.
- Ahmed, S., Fiaz, M., Shoaib, M. (2015). Impact of knowledge management practices on organizational performance: An empirical study of banking sector in Pakistan. *FWU Journal of Social Sciences*, 9(2), 147-167.
- Alegre, J., Sengupta, K., Lapiedra, R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech smes industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470.
- Anderson, J. C., Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Andreeva, T., Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617-636.
- Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63(5), 583-608.
- Baş, T. (2013). *Anket*. Ankara: Seçkin.
- Batjargal, B. (2003). Social capital and entrepreneurial performance in Russia: A longitudinal study. *Organization studies*, 24(4), 535-556.
- Bayo-Moriones, A., de Cerio, J. M. D. (2002). Human resource management, strategy and operational performance in the Spanish manufacturing industry. *M@ n@ Gement*, 5(3), 175-199.

- Bharati, P., Zhang, W., Chaudhury, A. (2015). Better knowledge with social media? Exploring the roles of social capital and organizational knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 456-475.
- Biçkes, D. M., Özdevecioğlu, M. (2016). İşletmelerde Örgütsel Öğrenmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi ve İnovasyonun Aracılık Etkisi. *The Journal of Academic Social Science*, 4(25), 8-28.
- Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Karaca, M. (2017). The Effects of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: Mediating Role of Organizational Social Capital. Rasim Yılmaz, Mehmet Ali Icbay, Hasan Arslan (Ed.), *Research and Development on Social Sciences*, (s. 271-279).  
[https://www.researchgate.net/profile/Betuel\\_Balikcioglu/publication/322386412](https://www.researchgate.net/profile/Betuel_Balikcioglu/publication/322386412)
- Birasnav, M., Chaudhary, R., Scillitoe, J. (2019). Integration of social capital and organizational learning theories to improve operational performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(2), 141-155.
- Bosma, N., Van Praag, M., Thurik, R., De Wit, G. (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics*, 23(3), 227-236.
- Bowen, N. K., Guo, S. (2011). *Structural Equation Modeling*. New York: Oxford University Press. <https://books.google.com.tr/books>.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Stank, T. P., Keller, S. B. (2000). How supply chain competency leads to business success. *Supply Chain Management Review*, 4(4), 70-78.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming* (2<sup>nd</sup> Edition). New York: Routledge.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming* (3<sup>rd</sup> Edition). New York: Routledge.
- Çakar, N. D., Yıldız, S., Dur, S. (2010). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri. *Ege Academic Review*, 10(1), 71-93.
- Chairungruang, S. (2016). *A Secret Ingredient for Smes Performance: Human Resource Management in Cafés and Restaurants in Auckland and Waikato*, (Doctoral Thesis). The University of Waikato, New Zealand.
- Cheung, G. W., Lau, R. S. (2007). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296-325.
- Cheung, M. W. (2007). Comparison of approaches to constructing confidence intervals for mediating effects using structural equation models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 14(2), 227-246.
- Chiu, C. M., Hsu, M. H., Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872-1888.
- Chu, S., Yang, H., Lee, M., Park, S. (2017). The impact of institutional pressures on green supply chain management and firm performance: Top management roles and social capital. *Sustainability*, 9(5), 764.

- Corbett, C., van Wassenhove, L. (1993). Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy. *California Management Review*, 35(4), 107-122.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Damirchi, Q. V., Vazifeh, R., Basharlou, M. J. (2012). Knowledge management and social capital at Islamic Azad University case study: Germe branch. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(4), 46-52.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.
- Darroch, J., McNaughton, R. (2003). Beyond market orientation: Knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 572-593.
- Daud, S., Wan Yusoff, F. W. (2010). Knowledge management and firm performance in smes: The role of social capital as a mediating variable. *Asian Academy of Management Journal*, 15(2), 135-155.
- Dess, G. G., Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446-456.
- Diamantopoulos, A., Sigauw, J. A. (2000). *Introducing Lisrel: A Guide for the Uninitiated*. London: Sage.
- Doğan, H., Doğan, M. (2017). Yenilikçilik ve Performans: Yüksek Teknoloji Kullanan Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(6), 153-162.
- Erbil, C., Öğüt, A. (2016). Örgütsel Sosyal Sermayenin İnşasında Çalışanların Değişen Rolü: Richard Sennett'in Perspektifinden Yeni Kapitalizm Örgütlerine Bakış. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 192-216.
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society and development. *Third World Quarterly*, 22(1), 7-20.
- Gholami, M. H., Asli, M. N., Nazari-Shirkouhi, S., Noruzy, A. (2013). Investigating the influence of knowledge management practices on organizational performance: An empirical study. *Acta Polytechnica Hungarica*, 10(2), 205-216.
- Göksel, A., Aydınlatan, B., Bingöl, D. (2010). Örgütlerde Bilgi Paylaşım Davranışı: Sosyal Sermaye Boyutundan Bir Bakış. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(04), 87-109.
- Gold, A. H., Malhotra A., Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Ha, S. T., Lo, M. C., Wang, Y. C. (2016). Relationship between knowledge management and organizational performance: a test on SMEs in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 184-189.
- Haber, S., Reichel, A. (2005). Identifying performance measures of small ventures-the case of the tourism industry. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 257-286.
- Hair, J. F, Black, W. C, Babin, B. J., Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition* (7<sup>th</sup> Edition). Essex: Pearson Education Limited.



- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford.
- Hoffman, J. J., Hoelscher, M. L., Sherif, K. (2005). Social capital, knowledge management, and sustained superior performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 93-100.
- Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 230-257.
- Inkinen, H. T., Kianto, A., Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432-455.
- Inman, R. A., Sale, R. S., Green, K. W., Whitten, D. (2011). Agile manufacturing: Relation to jit, operational performance and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(4), 343-355.
- İpçioğlu, İ., Kahya, D. (2016). Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performansa Etkisi ve Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(25), 179-204.
- Jaitly, N., Kumar, R. (2012). Knowledge management for the new world of business. *Journal of Commerce and Trade*, 7(1), 77-81.
- Javakhadze, D., Ferris, S. P., French, D. W. (2016). Social capital, investments, and external financing. *Journal of Corporate Finance*, 37, 38-55, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3180964](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3180964)
- Jiang, J. Y., Liu, C. W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126-137.
- Karaman, A. E., Kale, S. (2009). Bilgi Yönetimi Sağlayıcıları ve İnşaat Firmalarının Performansı. *Balikesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 28-41.
- Karazsia, B. T., Berlin, K. S. (2018). Can a mediator moderate? Considering the role of time and change in the mediator-moderator distinction, *Behavior Therapy*, 49(1), 12-20.
- Keskin, H., Şentürk, H. A., Beydoğan, A. (2018). Yenilikçilik Kalitesi Perspektifinden Bilgi Paylaşımı, Entelektüel Sermaye ve Performans İlişkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6 (3), 71-94.
- Kitchenham, B., Pfleeger, S. L. (2002). Principles of survey research: Part 5: Populations and samples. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, 27(5), 17-20.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3<sup>rd</sup> Edition). New York: Guilford.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4<sup>th</sup> Edition). New York: Guilford.
- Koohang, A., Paliszkievicz, J., Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 521-537.
- Ladib, N. B. R. (2015). Effects of capacity knowledge management and entrepreneurial orientation on organizational effectiveness in the best Tunisian companies: Moderating role of social capital. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 5(1), 1-34.

- Leana, C. R., Pil, F. K. (2006). Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17(3), 353-366.
- Ledermann, T., Macho, S. (2009). Mediation in dyadic data at the level of the dyads: A structural equation modeling approach. *Journal of Family Psychology*, 23(5), 661-670.
- Lee, H., Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Lee, J. H., Jang, M., Choi, C. (2016). Social capital of corporate boards: Effects on firm growth. *Social Behavior and Personality*, 44(3), 453-462.
- Lee, L. T. S., Sukoco, B. M. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management capability on organizational effectiveness in Taiwan: The moderating role of social capital. *International Journal of Management*, 24(3), 549-572.
- Li, C. P., Yahya, K. K., Yean, T. F. (2016). Organizational social capital and commitment-based hr practices as the determining factors of organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 129-144.
- Liebowitz, J. (2006). *Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management*. FL: Auerbach.
- Lins, K. V., Servaes, H., Tamayo, A. (2017). Social capital, trust and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *The Journal of Finance*, 72(4), 1785-1824.
- Liu, C. H. (2017). The relationships among intellectual capital, social capital, and performance—the moderating role of business ties and environmental uncertainty. *Tourism Management*, 61, 553-561.
- Liu, C. H., Lee, T. (2015). Promoting entrepreneurial orientation through the accumulation of social capital and knowledge management. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 138-150.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- Martínez-Cañas, R., Sáez-Martínez, F. J., Ruiz-Palomino, P. (2012). Knowledge acquisition's mediation of social capital-firm innovation. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 61-76.
- Merlo, O., Bell, S. J., Mengüç, B., Whitwell, G. J. (2006). Social capital, customer service orientation and creativity in retail stores. *Journal of Business Research*, 59(12), 1214-1221.
- Miković, R., Arsić, B., Gligorijević, Đ., Gačić, M., Petrović, D., Filipović, N. (2019). The influence of social capital on knowledge management maturity of nonprofit organizations—predictive modelling based on a multilevel analysis. *IEEE Access*, XX(7), 47929-47943.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Ofori, D., Sackey, J. (2010). Assessing social capital for organisational performance: Initial exploratory insights from Ghana. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 1(2), 71-91.

- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge management as an important tool in organisational management: A review of literature. *Library Philosophy and Practice, e-journal*, (Spring), 1-23. <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>
- Özgener, Ş. (2005). Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri. Coşkun Can Aktan, İstiklal Y. Vural, (Ed.), *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Palacios Marqués, D., José Garrigós Simón, F. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 143-156.
- Pitt, M., Tucker, M. (2008). Performance measurement in facilities management: Driving innovation?. *Property Management*, 26 (4), 241-254.
- Preacher, K. J., Hayes, A. F. (2004). Spss and sas procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Rastogi, P. N. (2000). Knowledge management and intellectual capital—the new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39-48.
- Rasula, J., Vuksic, V. B., Stemberger, M. I. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 14(2), 147.
- Ruíz, P., Martínez, R., Rodrigo, J. (2010). Intra-organizational social capital in business organizations: A theoretical model with a focus on servant leadership as antecedent. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 1(1), 43-59.
- Şahin, Ş. (2014). Bilişim Sistemi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri. *Dicle Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(6), 43-56.
- Saini, R. (2013). Impact of knowledge management practices on selected industries: A structural equation modeling approach. *Management & Marketing*, 8(4), 577-592.
- Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., Dezi, L. (2018). The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 347-354.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schilirò, D. (2008). Knowledge, learning, networks and performance of firms in knowledge-based economies, *MPRA*, (May), 1-27. <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/30901/>
- Schumacker, R. E., Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (3<sup>rd</sup> Edition). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Schumacker, R. E., Lomax, R. G. (2016). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (4<sup>th</sup> Edition). New York: Routledge Psychology.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., Lockhart, D. E. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *Academy of Management Journal*, 48(4), 594-606.
- Shorunke, O. A., Akinola, A. O., Ajayi, S. A., Ayeni, M. A., Popoola, S. O. (2014). Organisational support, knowledge sharing and utilisation as correlate of social capital of insurance

- managers in Lagos Metropolis. *Journal of Information and Knowledge Management*, 4(8), 53-63.
- Singh, S. K. (2008). Aspects of Knowledge Management: An Analysis. U. Dhar, VV Nath, S. K. Nair and P. K. Yadav (Ed.), *New Age Marketing: Emerging Realities* (p. 15-26). New Delhi: Anurag Jain.
- Solow, R. M. (2000). Notes on Social Capital and Economic Performance. Partha Dasgupta; Imail Serageldin (Ed.), *Social Capital: A Multifaceted Perspective* (p. 6-10). Washington D.C: The World Bank. <https://books.google.com.tr/books>.
- Steiner, B., Wang, C. (2016). Social capital, religious affiliation and business performance in Denmark. *Academy of Management Proceedings*, 1, 17753.
- Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., Shyamsunder, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of Business Research*, 83, 120-129.
- Tan, L. P., Wong, K. Y. (2015). Linkage between knowledge management and manufacturing performance: A structural equation modeling approach. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 814-835.
- Tantardini, M., Kroll, A. (2015). The role of organizational social capital in performance management. *Public Performance & Management Review*, 39(1), 83-99.
- Tsai, F. S., Hsu, I. C. (2019). The effects of social capital on knowledge heterogeneity. *Management Decision*, 57(5), 1237-1253.
- Valmohammadi, C., Ahmadi, M. (2015). The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1), 131-159.
- Wang, Z., Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899-8908.
- Whipple, J. M., Wiedmer, R., K. Boyer, K. (2015). A dyadic investigation of collaborative competence, social capital and performance in buyer-supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 51(2), 3-21.
- Williams, J., MacKinnon, D. P. (2008). Resampling and distribution of the product methods for testing indirect effects in complex models. *Structural Equation Modeling*, 15(1), 23-51.
- Wu, W., Lee, L., Pham, T. (2019). Examining the influence of expatriates' social capital and knowledge-sharing behavior on financial performance, *International Journal of Organizational Analysis*, <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1822>.
- Yli-Renko, H., Autio, E., Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 587-613.
- Zhang, Q., Fung, H. G. (2006). China's social capital and financial performance of private enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(2), 198-207.