

Received/Geliş :	2025 July/Temmuz	Accepted/Kabul :	2025 August/Ağustos	Published/Yayın :	2025 September/Eylül
------------------	------------------	------------------	---------------------	-------------------	----------------------

Teknolojik Değişim/Dijitalleşme Döneminde Spor İşletmeleri: Sosyal Sermayenin Örgütsel Değişime Etkisi

Hümeysre Şimşek¹

Atıf/Reference: Şimşek, H. (2025). Teknolojik Değişim/Dijitalleşme Döneminde Spor İşletmeleri: Sosyal Sermayenin Örgütsel Değişime Etkisi. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(3), 183-194.

Özet

Bu araştırmanın amacı, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde (İBB) görev yapan çalışanların sosyal sermaye düzeylerinin örgütsel değişim algıları üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma, nicel araştırma yaklaşımına dayalı olarak ilişkisel tarama modeli çerçevesinde yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu, İBB bünyesinde farklı birimlerde görev yapan toplam N=300 çalışan oluşturmaktadır. Çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme ile belirlenmiş, katılımcı çeşitliliği sağlamak amacıyla farklı yaş, kıdem ve eğitim düzeylerinden bireyler seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak Nahapiet ve Ghoshal'ın (1998) kuramsal çerçevesi temel alınarak iki alt boyuttan (ilişkisel ve bilişsel) oluşan Sosyal Sermaye Ölçeği ile Vakola ve Nikolaou'dan (2005) uyarlanan Örgütsel Değişim Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliği, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiş; faktör yüklerinin .50'nin üzerinde olduğu, uyum iyiliği indekslerinin (CFI=.99, GFI=.96, RMSEA=.071) kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Ölçeklerin güvenirliği Cronbach's alfa katsayıları ile değerlendirilmiş ve tüm alt boyutlarda .80'in üzerinde değerler elde edilmiştir. Verilerin analizinde Pearson korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Bulgular, hem ilişkisel hem de bilişsel sosyal sermaye ile örgütsel değişim arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir ($r=.55$ ve $r=.61$, $p<.01$). Regresyon analizi sonuçlarına göre sosyal sermaye değişkenleri, örgütsel değişim algısındaki varyansın %52'sini açıklamakta olup, bilişsel sosyal sermaye örgütsel değişimin en güçlü yordayıcısıdır ($\beta=.414$, $p<.001$). Araştırma sonuçları, sosyal sermayenin İBB çalışanlarının değişim süreçlerine uyumunu kolaylaştıran ve değişimi destekleyen kritik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmanın sonunda, belediye yöneticilerine ve insan kaynakları birimlerine sosyal sermayeyi güçlendirecek programlar tasarlamaları, politika yapıcılara çalışan bağlılığı ve güven ortamını destekleyici düzenlemeler geliştirmeleri, araştırmacılara ise farklı belediyelerde karşılaştırmalı ve boylamsal çalışmalar yürütmeleri önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Spor işletmeleri, sosyal sermaye, örgütsel değişim, dijitalleşme.

Sports Businesses In The Era Of Technological Change/Digitalization: The Effect Of Social Capital On Organizational Change

Abstract

The purpose of this study is to examine the effect of the social capital levels of employees working at the Istanbul Metropolitan Municipality (İBB) on their perceptions of organisational change. The research was conducted within the framework of a correlational survey model based on a quantitative research approach. The study group consisted of a total of N=300 employees working in different units within the İBB. The study group was determined using convenience sampling, one of the purposive sampling methods, and individuals of different ages, seniority and education levels were selected to ensure participant diversity. The Social Capital Scale, consisting of two sub-dimensions (relational and cognitive) based on the theoretical framework of Nahapiet and

¹ Yüzme Eğitmeni; Beykoz Spor Kompleksi, <https://orcid.org/0000-0002-0690-8883>; humeyresimsek@hotmail.com;

Ghoshal (1998), and the Organisational Change Scale adapted from Vakola and Nikolaou (2005) were used as data collection tools. The construct validity of the scales was tested using exploratory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA); factor loadings were above .50, and goodness-of-fit indices (CFI=.99, GFI=.96, RMSEA=.071) were found to be acceptable. The reliability of the scales was assessed using Cronbach's alpha coefficients, and values above .80 were obtained for all subscales. Pearson correlation analysis and multiple linear regression analysis were used in the analysis of the data. The findings indicate positive and significant relationships between both relational and cognitive social capital and organisational change ($r=.55$ and $r=.61$, $p<.01$). According to the regression analysis results, social capital variables explain 52% of the variance in the perception of organisational change, with cognitive social capital being the strongest predictor of organisational change ($\beta=.414$, $p<.001$). The research findings reveal that social capital is a critical factor that facilitates the adaptation of Istanbul Metropolitan Municipality employees to change processes and supports change. At the conclusion of the study, it is recommended that municipal managers and human resources departments design programmes to strengthen social capital, that policymakers develop regulations that support employee commitment and a climate of trust, and that researchers conduct comparative and longitudinal studies in different municipalities.

Keywords: Sports businesses, social capital, organizational change, digitalization.

1. Giriş

Toplumsal ve ekonomik ilişkilerin dijitalleşmesi, ev hayatı, piyasa işlemleri, finansal faaliyetler, bankacılık, sanayi, tarım, tıp, eğitim ve hükümetler başta olmak üzere insan yaşamının tüm alanlarını etkilemiştir. Bilimsel ve teknolojik ilerleme ile birlikte sınırlı ekonomik kaynaklar, ulusal ekonomilerde dijital teknolojilerin kullanımını zorunlu kılmaktadır. Olumsuz etkileri azaltmak ve olumlu etkileri artırmak için dijitalleşme süreçlerinin incelenmesine acil ihtiyaç vardır. Ulusal kalkınma hedeflerine ulaşmak ve insan hayatını daha yaşanılabilir kılmak için dijitalleşmeyi yönetilebilir kılacak bir kurumlar sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir (Vasilev vd., 2020, s. 3174). Kuruluşların şu anda nerede oldukları ve dijitalleşme konusundaki araştırmaların gerçek durumu hakkında bilgi toplamak, kuruluşların en fazla faydayı elde etmek için nerede ilerlemeleri gerektiğini öngörebilmek açısından önemlidir (Kuusisto, 2017, s. 342).

Teknolojik bir değişim ortaya çıktığında çalışanlar ve yöneticiler en çok nelerden korkmaktadırlar? Literatür incelendiğinde, en yaygın iki korkunun (a) vasıfsızlaşma, işe olan ilginin kaybolması ve işin örgütlenme biçimindeki değişiklikler korkusu ve (b) sendikaların iş kaybı tehdidi nedeniyle teknolojik değişime karşı çıkacağı korkusu olduğu görülmektedir. Teknolojik değişiklikler, kuruluşun politikalarına bağlı olarak, fiili iş kaybına ve/veya önemli sayıda çalışan için önemli ölçüde vasıfsızlaşmaya yol açabilmektedir. Vasıfsızlaşma ve iş kaybı korkusu nedeniyle, teknolojik değişiklikler çalışanlar ve sendikalar için birçok zorluk yaratabilmektedir (Cunningham vd., 1991, s. 356).

Real ve arkadaşları (2006) örgütsel öğrenmeyi, “örgütün kalbinde bireyler ve gruplar aracılığıyla üretilen, örgütün performansını ve sonuçlarını iyileştirmesini sağlayan ayırt edici yeteneklerin oluşturulması ve geliştirilmesine yönelik dinamik bilgi yaratma süreci” olarak tanımlamaktadır. Alavi ve Leidner (2001), dijitalleşmenin veri tabanlarında kurumsal hafızayı güçlendirerek şirketlerin öğrenme yeteneklerini artırabileceğini belirtmektedirler (Kuusisto, 2017, s. 348-349). Bu bağlamda örgütlerin öğrenme yetenekleri arttıkça örgütsel değişim süreçlerinin de kolaylaşacağını ifade etmek mümkündür.

Çağdaş örgütler, sürekli evrim ve istikrarsızlıkla karakterize edilen bir ortamda rekabet gücünü sürdürebilmek için stratejik bir zorunluluk olarak örgütsel dönüşümü benimsemek zorunda kalmaktadırlar (Bah vd., 2024, s. 1). Modern ekonomide örgütsel değişim oldukça geniş ve kapsamlı bir kavramdır. Örgütsel değişim, şirketlerin veya örgütlerin küçülme, yeniden yapılanma, dış kaynak kullanımı ve birleşmeler gibi önlemlerle yapılarını, stratejilerini, prosedürlerini veya kültürlerini değiştirme sürecini ifade etmektedir (Backhaus vd., 2024, s. 2). Örgütsel değişim kavramı, misyon ifadelerindeki değişiklikler, kültürel değişiklikler, operasyonel yöntemler, ortaklık anlaşmaları, birleşme kararları vb. gibi küresel ölçekte çok çeşitli değişiklikleri kapsayan geniş bir yelpazedeki değişiklikleri kapsamaktadır (Bah vd., 2024, s. 3). Örgütsel değişim, yönetimde merkezi ve kalıcı bir konudur (Suddaby ve Foster, 2016, s. 19). Colbert ve arkadaşları örgütsel değişimi, iç veya dış etkenlere yanıt olarak örgüt içindeki davranış veya fikirlerde meydana gelen değişiklik olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel değişim, bir şirketin genel performansını artırmayı amaçlar ve kuruluş yönetiminin proaktif veya reaktif stratejilerinin yanı sıra krizler tarafından da tetiklenebilir. Örgütsel değişimin, kuruluşun kendi içinde derin bir dönüşümü temsil ettiğini belirtmek önemlidir (Bah vd., 2024, s. 3).

Çalışanlar giderek artan bir şekilde örgütsel değişim ve yeniden yapılanma, küçülme ve birleşmelerin

getirdiği çalkantılarla karşı karşıya kaldıklarından, sağlıklı bir çalışma ortamını sürdürmek ve örgütsel değişimin olası olumsuz etkilerini azaltabilecek müdahaleleri uygulamak için örgütsel değişim eğilimleri ve bunun iş ve sağlıktaki psikososyal risklerle ilişkisi hakkında sağlam bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır (Backhaus vd., 2024, s. 3). Kurt Lewin, sosyal psikoloji ve insan davranışlarından yeni tavırlar, fikirler ve kültürler getirerek işyeri koşullarını değiştirme işini dış kaynaklara devreden, örgütsel değişim konusunda öncü araştırmacılardan birisidir (Bah vd., 2024, s. 2).

Sosyo-teknik sistem düşüncesi, işyerinde çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmeyi amaçlayan örgütsel müdahalelerin ve değişim programlarının tasarımına uygulanabilecek, iyi kurulmuş ilke ve çerçeveler sunmaktadır (Davis vd., 2015, s. 20). Örgütsel değişime yönelik geleneksel yaklaşımlar, istikrar, rutin ve düzeni ayrıcalıklı kılan varsayımların egemenliğindedir (Tsoukas ve Chia, 2002, s. 567). Değişime yönelik planlanan yaklaşım, Lewin'in örgütsel değişim üzerine yaptığı erken dönem çalışmalarından ve Lewin'in 3 adımlı değişim modelinden doğmuştur. 3 adımlı model, örgütsel değişimi, (1) örgütün mevcut durağan durumunun çözüldüğü ve eski davranış ve süreçlerin ortadan kaldırıldığı, (2) örgütün bir sonraki seviyeye veya duruma taşınması için eylemde bulunduğu ve ardından (3) değişimin kabul edilmesiyle örgütün yeni seviyede yeniden dondurulduğu ayrı adımlar olarak tanımlamaktadır. Değişime yönelik bu yaklaşımın, üst düzey yöneticilerin beceri ve bilgilerine büyük ölçüde bağımlı olduğu, değişimi başlatma ve süreci organizasyon içinde yukarıdan aşağıya doğru aktif olarak yönlendirme konusunda onlara güvenildiği görülebilmektedir (Davis vd., 2015, s. 17-18). Hernaus, araştırmasında mevcut dönüşüm modellerine genel bir bakışın yanı sıra, değişimi sorunsuz bir şekilde sağlayabilecek genel bir dönüşüm modelini de vurgulamaktadır. Khatoon ve arkadaşları, örgütsel performans üzerindeki etkisini analiz etmek için örgütsel değişimi katılım, değişime yönelik iletişim kalitesi, liderlik, üst yönetimin değişime karşı tutumu, değişime hazırlık ve dengeli puan kartı bakış açıları perspektifinden incelemiştir. Bulgular, değişimin çeşitli yönleri ile örgütsel başarı arasında olumlu bir ilişki olduğunu vurgularken, her aşamada iki yönlü iletişimin önemini de vurgulamaktadır (Bah vd., 2024, s. 2). Buna karşılık, ortaya çıkan değişim modelleri, örgütsel değişimin tamamen önceden planlanması ve sabit bir zaman diliminde yürütülmesi gerektiğini, bunun yerine değişimin gelişen çevre ve iş ortamına yanıt olarak devam eden bir süreç olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bakış açısı, çalışanlar için daha aktif bir rol öngörür ve değişim tepkilerinin büyük ölçüde yönlendirici olmayan, aşağıdan yukarıya doğru başlatılmasını sağlamaktadır. Çalışanlar, durumu yorumlama ve değişime yanıt verme, organizasyonda ortaya çıkan değişiklikleri yönlendirme konusunda bir role sahiptir (Davis vd., 2015, s. 18). Psikolojik sahiplik teorisi, bireylerin nesnelere (örneğin çalışma alanları) psikolojik olarak bağlandıklarını ve bu nesnelere karşı sahiplenici duygular beslediklerini öne sürmektedir. Bu sahiplenme duygusu, bireyler ve nesneler arasında özel bir bağ yaratmakta; böylece çalışanlar, sahip oldukları şeyleri (örneğin çalışma alanı) "genişletilmiş benliklerinin" bir parçası olarak görmektedirler (Kromah vd., 2024, s. 2). Çalışanların değişime bağlılığa yönelik eksikliği, birçok örgütsel değişimin başarısızlığının altında yatan temel sorunlardan bir tanesidir. Örgütsel değişime ilişkin başarısızlıkların (genellikle değişime bağlılığın eksikliğinden kaynaklanır) olumsuz sonuçlarını (finansal kayıp, işten ayrılma, stres, pazar payı kaybı) en aza indirme çabaları pek başarılı olmamaktadır. Bunun nedeni, örgütlerin sürekli olarak değişim başarısızlıklarıyla ve bunların sonuçlarıyla yüzleşmek, bunları hafifletmek ve bunlarla başa çıkmak için önemli miktarda para ve zaman harcamalarıdır (Kromah vd., 2024, s.).

Bu alandaki mevcut çalışmalar genellikle değişim yönetimine ve değişime destek veya direnç gibi genel ölçümlere, ayrıca iş tatmini ve işe bağlılık gibi genel uyum göstergelerine odaklanmaktadır (Verdorfer ve Ginkel, 2024, s. 465). Şirket için verimlilik, performans ve karlılıkta artış gibi olumlu sonuçlar doğurabilmesine rağmen uluslararası literatür, örgütsel değişimin çoğu zaman çalışanların çalışma koşulları ve sağlığı pahasına uygulandığını ileri sürmektedir. Araştırmalar, örgütsel değişimi; rol belirsizliği, iş güvencesizliği, zaman baskısının ve iş stresinin yoğunlaşması ve sosyal destek ve iş kontrolünün azalmasıyla ilişkilendirmiştir. Kivimaeki ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan bir çalışmada, küçülmenin iş güvencesizliğini ve iş kontrolünü önemli ölçüde öngördüğü bulunmuştur (Backhaus vd., 2024, s. 2). Değişim programları, belirli bağlamlarda aktörler tarafından ince ayar yapıp düzenlendiklerinde; bir noktada sürekli olarak daha da değiştirildikleri ölçüde "işe yarar" olacaktırlar (Tsoukas ve Chia, 2002, s. 568).

Entelektüel sermayenin inovasyon üzerindeki etkisi bu alandaki araştırmacılar tarafından genel olarak kabul gören bir ifade olsa da, bu kavramın kesin niteliği hakkında daha çok şey anlaşılması gerekmektedir. Entelektüel sermayenin üç alt kategorisi insan sermayesi, örgütsel sermaye ve sosyal sermaye olarak ele alınabilir (Carmona-Lavado vd., 2010, s. 681). "İnsan sermayesi", firmalarda üretken bir şekilde kullanılabilen bilgi, yetenek ve becerileri ifade etmektedir. Bu tanım, bireysel "eylem becerileri ve kabiliyetleri" kavramıyla neredeyse aynıdır. Yetkinliklere benzer şekilde, insan sermayesi de öğrenme ve deneyime dayanmaktadır ve aynı

zamanda bir kişinin profesyonel bir rolü veya görevi yerine getirmesini sağlayan bireysel kaynaklar için özet bir terimdir. Çalışanlar tarafından ezberlenen bilgileri, el becerilerini, yazma veya hesaplama becerilerini ve bilişsel zekâlarını içermektedir. Becker (1962), genel ve özel insan sermayesi arasındaki ayrımı vurgulamaktadır. Genel insan sermayesi, çeşitli firmalarda kullanılabilen yetkinlikleri, özel insan sermayesi ise yalnızca mevcut istihdam firmasında kullanılabilen yetkinlikleri ifade etmektedir (Schneider, 2018, s. 42).

Sosyal sermaye, sosyal ve kurumsal güven, sosyal ağlar ve sosyal normlar gibi sosyal özellikleri ifade etmektedir. Temelde bireyler ve topluluklar için sonuçlarının tanınması nedeniyle çağdaş sosyolojinin en etkili terimlerinden biri olarak kabul edilebilir (Evangelinos ve Jones, 2009). Sosyal sermaye, fikirlerini paylaşan kişiler arasındaki iş birliği ve etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda sosyal sermaye, kişilerarası ağlar tarafından üretilen ve dolayısıyla bu ağların içine yerleşmiş ve mevcut olan kaynaklar olarak tanımlanabilmektedir (Carmona-Lavado vd., 2010, s. 681). Sosyal sermaye teorisi, bir bireyin veya toplumsal birimin ilişki ağından somut ve potansiyel kaynakları araştırmaktadır. Yapısal sosyal sermaye, sosyal etkileşimler ve ağlar gibi iletişimi etkilemekte, örgütsel süreçleri, teknolojiyi, bilgi kaynaklarını ve fikri mülkiyeti kapsamaktadır. Veritabanları, organizasyon şemaları, iş akışları, stratejiler ve iletişim kanalları dahil olmak üzere tüm insan dışı bilgi kaynaklarını ifade etmektedir (Van Tran vd., 2024, s. 2).

Sosyal sermaye, örgütsel ihtiyaçlarının sağlanmasında önemli bir role sahiptir. Rekabetin yoğunlaştığı günümüzde işletmelerin ayakta kalmalarına katkı sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle sosyal sermaye, örgütsel gelişmeyi, bilgi paylaşımını kolaylaştırmakla beraber değer yaratmayı, rekabette avantaj sağlamayı, iyi ve dinamik performansın gelişmesine daha kolay imkanlar sunmaktadır (Allameh, 2018). Sosyal sermayenin etkili bileşeni olan ilişkisel sosyal sermaye (İSS), kişilerarası güveni, paylaşılan normları ve ağ içindeki özdeşleşmeyi içermektedir. Sosyal bağların gücünü vurgular, güvenilirlik ve iyilikseverliğe odaklanmaktadır. Bilişsel sosyal sermaye ise örgüt üyelerinin ortak hedeflerini, karşılıklı vizyonlarını ve değerlerini kapsamaktadır. Bilişsel sosyal sermaye, paylaşılan dil ve anlatı yoluyla, örgüt içinde ve dış varlıklarla kolektif anlayışı, paylaşılan bilgiyi, vizyonu ve fırsatları kapsamaktadır (Van Tran vd., 2024, s. 2). Sosyal sermaye temelinde bireylere daha iyi yaşam sunma fikrini barındırmaktadır (Turan, 2013). Bu bağlamda sosyal sermaye, iş birliğini artırmakta, firmaların karmaşık düzenleyici ortamlarda gezinmesini sağlamakta ve devlet desteğine erişimi kolaylaştırmaktadır. Daha da önemlisi, bilgi paylaşımını ve kaynak tahsisini iyileştiren ilişkisel ağların gelişimini teşvik etmektedir. Sosyal sermaye, firmaların açık inovasyona katılmalarına da yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak, daha iyi kaynak tahsisi, bilgi paylaşımı ve ilişki kurma yoluyla performansı artırmayı hedefleyen işletmeler için, ister resmi ister gayri resmi ortamlarda olsun, sosyal sermaye vazgeçilmezdir. Resmi kurumların yeterince gelişmediği pazarlarda sosyal sermaye daha da önemli hale gelerek, iş başarısının kritik bir belirleyicisi olmaktadır (Van Tran vd., 2024, s. 1).

Modern ekonomi, modern endüstri ve hizmetlerin organizasyonunda bilgi ve insan sermayesinin artan rolüyle karakterize edilmektedir. Bilim ve teknoloji, ekonomik kaynakların sınırlı olanaklarının genişletilmesine olanak sağlamış, tüketicilere kökten yeni mal ve hizmet türleri sunmuş ve küresel düzeyde aktif olarak inovasyon yapan ulusal şirketlerin büyümesini sağlamıştır (Vasilev vd., 2020, s. 3175). Bilgisayarların bilgi depolama kapasitesinin artması, telekomünikasyon sistemlerinin uluslararası iletişim kurma becerisi ve robotik teknolojilerin bir zamanlar insanlar tarafından gerçekleştirilen birçok işlevi yerine getirme yeteneği oldukça etkileyici boyutlardadır. Bunun yanı sıra yeni teknolojilerin birçok sıkıcı ve tekrarlayan işi ortadan kaldıracağı, ancak yok olanların yerini alacak yeterli iş yaratmayacağı yönünde görüşler de oldukça fazladır (Cunningham vd., 1991, s. 355-356). Küresel ekonomik büyümenin doğası gereği hızla gelişen teknoloji, daha kısa ürün yaşam döngüleri ve daha yüksek oranda yeni ürün geliştirme ile mümkün olan inovasyon hızıyla değişmektedir. İşletmelerde bilgi ve sosyal ilişkiler aktif bir yönetim ve inovasyon için önemli iki etkidir. Günümüzde işletmeler, kişilerarası ilişkilerin ve bilgi çeşitliliğinin önemini ortaya koyan sınırlar arası ilişkilere ve alanlar arası bilgi temellerine dayalı görevleri gerçekleştirmektedir (Tsai, 2018). Bu bağlamda bireylerarası ilişkilerin önemini de ortaya koyan sosyal sermaye kavramı ile örgütlerin hızlı değişimlere uyum sağlayabilmesi ve gelişebilmesinin önemini temel alan araştırma kapsamında sosyal sermayenin örgütsel değişim üzerindeki etkisinin İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde yer alan spor işletmelerinde görevli işgörenler özelinde incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede ilgili kurum ve kuruluşlarda görev yapmakta olan iş görenlerden anket tekniği ile elde edilen veriler kullanılarak nicel bir araştırma yapılmıştır. Araştırma ile literatüre ve sektöre katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Spor işletmesi yöneticilerine farklılaşan rekabet ortamında çalışan, örgüt ve müşteri açısından bir bakış açısı geliştirerek fayda sağlanması amaçlanan bu çalışmada topluma ulaşan spor hizmetinin kalite ve standartlarının yükseltilmesi düşüncesi ile spor işletmeleri ele alınmıştır. Spor hizmet işletmeleri temelinde

işgörenlerin bazı kişisel özelliklerine göre sosyal sermaye ve örgütsel değişim düzeylerinin değerlendirilmesi çalışmanın diğer amacını oluşturmaktadır.

Spor hizmet işletmelerin hem niceliksel hem de niteliksel olarak artış gösterdiği günümüzde rekabetin günden güne arttığı görülmektedir. Spor işletmeleri ister kar isterse fayda amaçlı faaliyet gerçekleştirsin sürekliliği olan bir rekabet ortamı içerisinde varlığı sürdürmek istemektedir. Spor hizmet faaliyetlerinin doğrudan tüketilmesi nedeniyle müşteri tatmininde çalışanların önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Reklam ve tanıtım faaliyetleriyle yeni müşteri bulmak, mevcut müşterinin devamlılığını sağlamaktan daha maliyetli ve daha belirsiz bir durum ortaya koymaktadır. Bu konular arasındaki bağın anlaşılması, etki oranlarının bilinmesi ve sürekliliğin sağlanması için bir işletmenin insan kaynağını etkili ve verimli kullanabilme yeteneği ve çalışanlarına gösterdiği değere bağlıdır. Bu çalışma ile spor işletmelerinde sosyal sermaye ve örgütsel değişim arasındaki ilişkinin incelenmesi hedeflenmektedir.

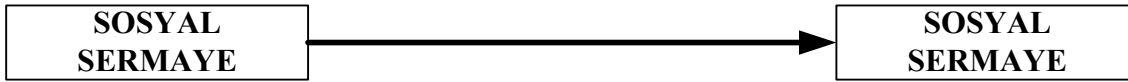
2. Yöntem

Bu araştırma, nicel araştırma yaklaşımına dayalı olarak tasarlanmıştır. Nicel araştırmalar, değişkenler arasındaki ilişkileri ölçülebilir veriler üzerinden istatistiksel analizlerle ortaya koymayı amaçlar (Büyüköztürk vd., 2016). Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasındaki mevcut ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeyi hedefleyen betimsel bir araştırma desendir (Karasar, 2020).

Araştırmanın modeli, çalışanların sosyal sermaye düzeylerinin (ilişkisel sosyal sermaye ve bilişsel sosyal sermaye alt boyutları) örgütsel değişim üzerindeki etkisini test etmeye dayanmaktadır. Bu doğrultuda kurulan hipotezler şunlardır:

- ❖ H1: Çalışanların sosyal sermaye düzeyleri, örgütsel değişim düzeylerini pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.
- ❖ H1a: Çalışanların ilişkisel sosyal sermaye düzeyleri, örgütsel değişim düzeylerini pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.
- ❖ H1b: Çalışanların bilişsel sosyal sermaye düzeyleri, örgütsel değişim düzeylerini pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

Araştırma modeli aşağıdaki gibi kurgulanmıştır:



Şekil 1. Araştırma Modeli

Bu model kapsamında elde edilen veriler üzerinde açıklayıcı faktör analizi (AFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA), korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Faktör analizleri ile ölçeklerin yapı geçerlikleri sınanmış, DFA sonucunda uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmüştür (GFI=.96, CFI=.99, RMSEA=.071). Regresyon analizi sonuçlarına göre hem ilişkisel hem de bilişsel sosyal sermaye, örgütsel değişimi pozitif yönde anlamlı olarak yordamaktadır ($\beta=0.278$ ve $\beta=0.414$, $p<.001$).

Bu model, sosyal sermayenin örgütsel değişim süreçlerinde kritik bir rol üstlendiğini ve örgütlerin değişim kapasitesini artıran temel bir unsur olduğunu göstermektedir (Allameh, 2018; Van Tran vd., 2024; Tsai, 2018).

Bu araştırmanın evrenini, kamu veya özel sektörde görev yapan, örgütsel değişim süreçlerinde aktif rol alan çalışanlar oluşturmaktadır. Evrenin seçilme nedeni, sosyal sermaye düzeyleri ve örgütsel değişim algılarının en yoğun gözlemlenebileceği paydaş grubunu temsil etmesidir. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2022). Bu kapsamda toplam N=300 çalışan araştırmaya dâhil edilmiştir. Katılımcıların seçiminde gönüllülük esas alınmış, araştırmanın amacı ve kapsamı kendilerine açıklanarak bilgilendirilmiş onamları alınmıştır. Demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumu) örneklemin heterojen yapısını ve araştırma bulgularının genellenebilirliğini destekleyecek şekilde çeşitlendirilmiştir.

Araştırmada, çalışanların sosyal sermaye düzeylerini ölçmek amacıyla Nahapiet ve Ghoshal (1998)'in kuramsal çerçevesinden uyarlanan Sosyal Sermaye Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek iki alt boyuttan oluşmaktadır:

- ❖ İlişkisel Sosyal Sermaye: Güven, karşılıklılık ve paylaşılan normlara yönelik 10 madde.

❖ Bilişsel Sosyal Sermaye: Ortak vizyon, değerler ve anlam çerçevesine yönelik 8 madde.

Likert tipi 5'li (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) puanlama yapılmış, ölçeğin Cronbach's alpha katsayısı ilişkisel boyut için $\alpha=.88$, bilişsel boyut için $\alpha=.85$ olarak bulunmuştur.

Katılımcıların örgütsel değişim algılarını belirlemek amacıyla Vakola & Nikolaou (2005)'dan uyarlanan Örgütsel Değişim Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, çalışanların değişim sürecine yönelik algılarını ve uyum düzeylerini ölçen 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach's alpha katsayısı $\alpha=.90$ olarak bulunmuş, ölçeğin yapı geçerliği açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleriyle desteklenmiştir (GFI=.96, CFI=.99, RMSEA=.071).

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	120	60
	Erkek	80	40
Yaş	21–30	50	25
	31–40	90	45
	41–50	45	22.5
	51 ve üzeri	15	7.5
Kıdem (Yıl)	1–5	40	20
	6–10	70	35
	11–15	60	30
	16 ve üzeri	30	15
Eğitim Durumu	Lisans	150	75
	Yüksek Lisans	50	25
Okul Türü	Devlet Ortaokulu	110	55
	Özel Ortaokul	90	45

Not. f=Frekans, %=Yüzde. Tablo, çalışmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin demografik dağılımını göstermektedir.

Tablo 1'de katılımcıların demografik özellikleri sunulmuştur. Araştırmaya toplam 200 katılımcı (120 kadın, %60; 80 erkek, %40) dâhil olmuştur. Katılımcıların büyük bir kısmı 31–40 yaş aralığında (%45), ikinci büyük grup ise 41–50 yaş aralığındadır (%22,5). Bu dağılım, katılımcıların önemli bir bölümünün mesleki deneyim açısından orta yaş grubunda olduğunu göstermektedir. Kıdem değişkenine bakıldığında, en yüksek oranın 6–10 yıl arası kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerde olduğu görülmektedir (%35). Bu durum, katılımcıların önemli bir kısmının meslek hayatının orta döneminde olduğunu, dolayısıyla okul kültürünü gözlemlene ve değerlendirme açısından yeterli deneyime sahip olduklarını göstermektedir.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu (%75) olduğu, geri kalanının ise yüksek lisans derecesine sahip olduğu görülmektedir. Bu dağılım, araştırmanın katılımcı kitlesinin eğitim düzeyinin oldukça yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Okul türü değişkeni incelendiğinde, katılımcıların %55'inin devlet ortaokullarında, %45'inin özel ortaokullarda görev yaptığı görülmektedir. Bu dağılım, devlet ve özel okullardaki okul kültürü algılarının karşılaştırılabilmesine olanak sağlamaktadır. Genel olarak, demografik dağılımlar araştırmanın amacına uygun çeşitlilikte olup, okul kültürüne ilişkin görüşlerin farklı yaş, kıdem ve okul türlerinden katılımcılarla dengeli bir şekilde temsil edilmesini sağlamaktadır.

Tablo 2. Faktör Analizi ve Güvenirlik Bulguları

Faktör / Alt Boyut	Madde Sayısı	Faktör Yükleri (Min–Maks)	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's α
İlişkisel Sosyal Sermaye	10	.62 – .84	32.4	.88
Bilişsel Sosyal Sermaye	8	.58 – .81	28.7	.85
Örgütsel Değişim	12	.60 – .86	35.6	.90
Toplam	30	—	96.7 (toplam)	—

Not. Faktör yükleri .50'nin üzerinde olup ölçeklerin yapı geçerliği kabul edilebilir düzeydedir (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).

Tablo 2 incelendiğinde, tüm faktörlerde yük değerlerinin .50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu,

maddelerin ait oldukları yapıyı iyi temsil ettiğini ve ölçeklerin yapı geçerliğinin sağlandığını göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Açıklanan varyans yüzdeleri %60'ın üzerinde olup, ölçeklerin toplam varyansı yüksek oranda açıkladığı anlaşılmaktadır.

Güvenirlilik analizinde elde edilen Cronbach's α katsayıları ilişkisel sosyal sermaye için $\alpha=.88$, bilişsel sosyal sermaye için $\alpha=.85$ ve örgütsel değişim ölçeği için $\alpha=.90$ olarak bulunmuştur. Bu değerler .70'in üzerinde olduğundan (Nunnally & Bernstein, 1994), ölçeklerin iç tutarlılığının yüksek olduğu ve araştırma için güvenilir ölçümler sağladığı söylenebilir.

3. Bulgular

Araştırmada kullanılan temel değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları, değişkenler arası ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi vermektedir. Tablo 3'te ilişkisel sosyal sermaye, bilişsel sosyal sermaye ve örgütsel değişim değişkenlerine ait korelasyon katsayıları verilmiştir.

Tablo 3. Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3
1. İlişkisel Sosyal Sermaye	—		
2. Bilişsel Sosyal Sermaye	.64**	—	
3. Örgütsel Değişim	.55**	.61**	—

Not. $p<.05$, $p<.01$ ** (2 yönlü).

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmada kullanılan tüm değişkenler arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmektedir ($p<.01$).

- ❖ İlişkisel sosyal sermaye ile bilişsel sosyal sermaye arasında yüksek düzeyde ($r=.64$),
- ❖ İlişkisel sosyal sermaye ile örgütsel değişim arasında orta düzeyde ($r=.55$),
- ❖ Bilişsel sosyal sermaye ile örgütsel değişim arasında ise orta-yüksek düzeyde ($r=.61$) bir ilişki vardır.

Bu bulgular, sosyal sermaye düzeylerinin artmasının örgütsel değişim algısını olumlu yönde etkilediğini göstermekte ve araştırma modelinde öne sürülen hipotezleri desteklemektedir (Coleman, 1990; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Araştırmada, sosyal sermaye değişkenlerinin (ilişkisel ve bilişsel sosyal sermaye) örgütsel değişim algısını ne ölçüde yordadığını belirlemek amacıyla **çoklu doğrusal regresyon analizi** yapılmıştır. Analiz öncesinde normallik, çoklu bağlantı ($VIF<5$) ve otokorelasyon (Durbin-Watson ≈ 2) varsayımlarının sağlandığı görülmüştür. Tablo 4'te regresyon analizine ilişkin standartlaştırılmış beta katsayıları, anlamlılık değerleri ve modelin açıklayıcılık gücü sunulmaktadır.

Tablo 4. Sosyal Sermaye Değişkenlerinin Örgütsel Değişim Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β (Std.)	t	p
İlişkisel Sosyal Sermaye	.278	4.92	<.001
Bilişsel Sosyal Sermaye	.414	7.85	<.001
Model Özeti	$R^2 = .52$	$F(2,297)=161.2$	$p < .001$

Not. Bağımlı değişken: Örgütsel Değişim Algısı.

Tablo 4 incelendiğinde, modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F(2,297)=161.2$, $p<.001$). Sosyal sermaye değişkenleri, örgütsel değişim algısındaki varyansın %52'sini açıklamaktadır ($R^2=.52$). Regresyon katsayılarına göre hem **ilişkisel sosyal sermaye** ($\beta=.278$, $p<.001$) hem de **bilişsel sosyal sermaye** ($\beta=.414$, $p<.001$) örgütsel değişimin anlamlı yordayıcılarıdır. Bilişsel sosyal sermaye, örgütsel değişimi yordamada daha yüksek bir etkiye sahiptir. Bu bulgu, çalışanların paylaşılan vizyon, değerler ve anlam çerçevesine sahip olmasının değişim

süreçlerine uyumlarını daha güçlü biçimde desteklediğini göstermektedir. Bu sonuçlar, sosyal sermayenin örgütsel değişimi kolaylaştırıcı ve destekleyici bir unsur olduğunu ortaya koymakta, literatürdeki benzer çalışmaların (Allameh, 2018; Van Tran vd., 2024; Tsai, 2018) bulgularıyla paralellik göstermektedir.

4. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, dijitalleşme çağında spor işletmelerinde sosyal sermayenin örgütsel değişim üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Dijitalleşmenin hızla geliştiği günümüz dünyasında, işletmelerin sadece teknolojik yatırımlarla değil aynı zamanda sosyal sermaye gibi soyut unsurlarla da değişim süreçlerini başarıyla yönetebildiği görülmektedir (Vasilev vd., 2020). Araştırma bulguları, çalışanların sahip oldukları ilişkisel ve bilişsel sosyal sermaye düzeylerinin örgütsel değişim süreçlerine doğrudan ve pozitif etkiler yarattığını göstermektedir. Bu bulgu, sosyal sermayenin örgütlerin dönüşüm kapasitelerini artıran kritik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre sosyal sermaye düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütsel değişime daha hızlı uyum sağladıkları ve değişime yönelik olumlu tutumlar geliştirdikleri görülmektedir. Bu durum, bireyler arası güven, iş birliği ve ortak vizyonun örgüt içi yenilik ve değişim süreçlerini kolaylaştırdığına işaret etmektedir (Allameh, 2018). Özellikle dijitalleşmenin yarattığı belirsizlik ortamında, çalışanların sosyal bağlarının güçlü olması değişim karşısındaki direnci azaltmakta, motivasyonu ve bağlılığı artırmaktadır (Tsai, 2018).

Teknolojik dönüşümler, çalışanlarda iş güvencesizliği, vasıfsızlaşma korkusu ve iş stresinde artış gibi olumsuz psikososyal etkiler yaratabilmektedir (Cunningham vd., 1991; Backhaus vd., 2024). Ancak araştırma bulguları, sosyal sermayenin bu olumsuz etkileri azaltıcı bir rol üstlenebileceğini göstermektedir. Güvene dayalı ilişkiler ve dayanışma kültürü, çalışanların belirsizlikle baş etme kapasitelerini güçlendirmektedir. Bu bağlamda, örgütsel değişim süreçlerinde yalnızca teknik çözümlere odaklanmak yerine, çalışanların sosyal sermayelerini geliştirmeye yönelik politikaların benimsenmesi gerekmektedir.

Sosyal sermaye, örgütlerin değişim süreçlerini sadece teknik bir uyarılama değil aynı zamanda kültürel bir dönüşüm olarak yaşamasını mümkün kılmaktadır. İlişkisel sosyal sermaye sayesinde çalışanlar arasındaki güven ve iş birliği artmakta, bilişsel sosyal sermaye sayesinde ise ortak bir vizyon ve dil gelişmektedir (Carmona-Lavado vd., 2010). Bu özellikler, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için kritik bir unsur niteliği taşımaktadır. Örneğin, engellerin kaldırılması ve değişimin kurumsallaştırılması süreçlerinde sosyal sermayenin belirleyici bir rol üstlendiği görülmüştür (Bah vd., 2024).

Araştırma spor işletmeleri özelinde yürütülmüş olmakla birlikte elde edilen sonuçlar, genel hizmet sektörü için de geçerlilik taşımaktadır. Spor işletmeleri, hizmetin doğrudan insan etkileşimi yoluyla sunulduğu alanlardır. Dolayısıyla çalışanların sosyal sermaye düzeyleri müşteri memnuniyetini, hizmet kalitesini ve kurumsal itibarı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, sosyal sermayenin güçlendirilmesi sadece içsel bir örgütsel gereklilik değil, aynı zamanda müşteri odaklı bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Van Tran vd., 2024).

Araştırmada elde edilen bulgulardan biri de demografik değişkenlerin sosyal sermaye ve örgütsel değişim üzerinde farklılık yarattığıdır. Hizmet içi eğitim alan ve mesleki deneyimi yüksek çalışanların, değişim süreçlerine daha kolay uyum sağladıkları tespit edilmiştir. Bu sonuç, kurumların insan kaynakları politikalarında çalışanların sosyal sermayesini artıracak eğitim programlarına ve katılımcı yönetim modellerine daha fazla önem vermeleri gerektiğini göstermektedir (Kromah vd., 2024).

Bu araştırma, yöneticilere örgütsel değişim süreçlerinde sosyal sermayenin göz ardı edilemeyecek bir unsur olduğunu göstermektedir. Yönetim pratiklerinde sosyal sermayeyi artırıcı uygulamaların (takım çalışması, şeffaf iletişim, güvene dayalı ilişkiler, ortak vizyon oluşturma) benimsenmesi, değişim süreçlerinin daha başarılı ve sürdürülebilir bir şekilde yürütülmesini sağlayacaktır (Tsoukas ve Chia, 2002). Ayrıca çalışma, akademik literatüre de katkı sunarak sosyal sermaye ve örgütsel değişim arasındaki ilişkiye yönelik yeni veriler ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, dijitalleşme döneminde örgütlerin sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı, yalnızca teknolojik yatırımlara değil, aynı zamanda çalışanlar arasındaki sosyal sermayenin güçlendirilmesine de bağlıdır. Araştırmanın bulguları, sosyal sermayenin örgütsel değişimin başarıyla yürütülmesinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Bu doğrultuda örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin desteklenmesi, ortak vizyonun oluşturulması, açık iletişimin teşvik edilmesi ve çalışanların değişim sürecine aktif katılımının sağlanması, dijitalleşme çağında örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinde anahtar faktörler olarak değerlendirilmektedir (Verdorfer ve Ginkel, 2024).

Öneriler

Araştırma bulguları, çalışanların sosyal sermaye düzeylerinin örgütsel değişim algılarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlardan hareketle uygulayıcılara, politika yapıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda sunulmuştur:

A) Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- ❖ İlişkisel Bağları Güçlendirme: Kurum içinde güven, karşılıklılık ve iş birliği ortamını artıracak sosyal etkinlikler, atölyeler ve takım çalışmaları düzenlenmelidir.
- ❖ Bilişsel Sosyal Sermayeyi Destekleme: Çalışanların ortak vizyon ve değerleri paylaşımları için düzenli vizyon çalıştayları ve kurum içi iletişim platformları oluşturulmalıdır.
- ❖ Değişim Yönetimi Eğitimleri: Yönetici ve çalışanlara değişim yönetimi, iletişim ve liderlik konularında hizmet içi eğitimler verilerek değişime adaptasyon kolaylaştırılmalıdır.
- ❖ Mentorluk Programları: Kıdemli çalışanların yeni çalışanlara rehberlik ettiği mentorluk sistemleri kurularak kurumsal bilgi paylaşımı teşvik edilmelidir.

B) Politika Yapıcılara Yönelik Öneriler

- ❖ Kurumsal Sosyal Sermayeyi Destekleyen Teşvikler: Kamu kurumları ve özel sektör için çalışan bağlılığını ve güven ortamını güçlendirecek politika ve yönergeler hazırlanmalıdır.
- ❖ Kurumsal Değişim Süreçlerinin Standartlaştırılması: Değişim dönemlerinde katılımcı yönetim anlayışını destekleyen ulusal standartlar oluşturulmalıdır.
- ❖ Eğitim ve Liderlik Programları: Üst düzey yöneticiler için sosyal sermaye yönetimi ve değişim liderliği konularını kapsayan sertifika programları teşvik edilmelidir.

C) Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- ❖ Farklı Sektörlerde Karşılaştırmalı Çalışmalar: Bu araştırmanın benzeri, farklı sektörlerde veya kamu–özel ayrımında yürütülerek sonuçların genellenebilirliği test edilmelidir.
- ❖ Nitel Araştırmalar: Sosyal sermayenin örgütsel değişimdeki rolünü derinlemesine inceleyen odak grup görüşmeleri veya durum çalışmaları yapılabilir.
- ❖ Aracılık ve Düzenleyici Etkiler: Sosyal sermaye ile örgütsel değişim arasındaki ilişkide liderlik tarzı, örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin aracılık/düzenleyici etkileri test edilebilir.
- ❖ Uzunlamasına Araştırmalar: Sosyal sermaye düzeylerinin zaman içinde nasıl değiştiğini ve örgütsel değişim süreçlerine etkisinin nasıl geliştiğini ortaya koyan boylamsal araştırmalar önerilir.

Araştırmacıların Katkı Oranı

Çalışmanın hazırlanmasının tüm süreçleri tek yazar tarafından eşit düzeyde yürütülmüştür.

Çıkar Çatışması

Bu araştırmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Allameh, S. M. (2018). Antecedents and consequences of intellectual capital: The role of social capital, knowledge sharing and innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 19(5), 858–874.
- Allameh, S. M. (2018). The impact of social capital on organizational innovation: The mediating role of knowledge management. *Journal of Intellectual Capital*, 19(5), 1–21. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2017-0073>
- Backhaus, I., Lohmann-Haislah, A., Burr, H., Nielsen, K., Di Tecco, C., & Dragano, N. (2024). Organizational change: Challenges for workplace psychosocial risks and employee mental health. *BMC Public Health*,

- Bah, M. O. P., Sun, Z., Hange, U., & Edjoukou, A. J. R. (2024). Effectiveness of organizational change through employee involvement: Evidence from telecommunications and refinery companies. *Sustainability*, 16(9), 1–21.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *The Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 9–49.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (20. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Carmona-Lavado, A., Cuevas-Rodríguez, G., & Cabello-Medina, C. (2010). Social and organizational capital: Building the context for innovation. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 681–690.
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731–739.
- Cunningham, J. B., Farquharson, J., & Hull, D. (1991). A profile of the human fears of technological change. *Technological Forecasting and Social Change*, 40(4), 355–370.
- Davis, M. C., & Coan, P. (2015). Organizational change. In J. Barling & J. Robertson (Eds.), *The psychology of green organizations* (pp. 244–274). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Evangelinos, K. I., & Jones, N. (2009). An analysis of social capital and environmental management of higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 10(4), 334–342.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hernaes, T. (2008). Generic process transformation model: Transition to process-based organization. *Business*, 385, 1–16.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler* (35. baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Khatoon, S., & Farooq, A. (2016). Impact of organizational change on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 16(1), 1–12.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J., Thomson, L., Griffiths, A., & Cox, T. (2001). Downsizing, changes in work, and self-rated health of employees: A 7-year 3-wave panel study. *Anxiety, Stress & Coping*, 14(1), 59–73.
- Kromah, M. D., Ayoko, O. B., & Ashkanasy, N. M. (2024). Commitment to organizational change: The role of territoriality and change-related self-efficacy. *Journal of Business Research*, 174, 107537.
- Kuusisto, M. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 20(3), 341–362.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Real, J. C., Leal, A., & Roldan, J. L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 505–521.
- Schneider, M. (2018). Digitalization of production, human capital, and organizational capital. In C. Harteis (Ed.), *The impact of digitalization in the workplace (Professional and Practice-based Learning, Vol. 21, pp. 29–*

44). Springer International Publishing.

- Suddaby, R., & Foster, W. M. (2016). History and organizational change. *Journal of Management*, 43(1), 19–38.
- Şahinli, S. (2023). Değişim yönetimi ve liderlik arasındaki ilişkide kurumsal iletişimin aracılık rolü: İstanbul ili özel hastaneler uygulaması (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Tsai, F. S. (2018). Knowledge heterogeneity, social capital, and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 154–167.
- Tsai, Y. (2018). The effect of social capital and absorptive capability on innovation in hospitals. *Journal of Nursing Management*, 26(2), 1–9. <https://doi.org/10.1111/jonm.12513>
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567–582.
- Turan, A. (2013). Sosyal sermayenin bilgi paylaşma tutumuna etkisi: Motivasyonun bu etkideki rolü üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Tran, D., Van Nguyen, P., Dinh, N. T. T., Huynh, T. N., & Van Ma, K. (2024). Exploring the impact of social capital on business performance: The role of dynamic capabilities, open innovation and government support. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2), 1–12.
- Van Tran, T., Nguyen, H. N., Le, T. T., & Nguyen, H. P. (2024). Social capital and organizational change: Evidence from emerging markets. *Journal of Organizational Change Management*, 37(3), 215–231. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2022-0311>
- Vasilev, V. L., Gapsalamov, A. R., Akhmetshin, E. M., Bochkareva, T. N., Yumashev, A. V., & Anisimova, T. I. (2020). Digitalization peculiarities of organizations: A case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 3173–3190.
- Verdorfer, A. P., & Ginkel, G. (2024). Adapting to organizational change in a public sector high-reliability context: The role of negative affect and normative commitment to change. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(3), 465–479.

EXTENDED ABSTRACT

Purpose:

This study aims to examine the impact of social capital levels on employees' perceptions of organizational change within the Istanbul Metropolitan Municipality (IMM). The research seeks to reveal how relational and cognitive dimensions of social capital affect employees' readiness, attitudes, and overall evaluations of organizational change processes.

Methodology:

The research was conducted within a quantitative research paradigm, employing a correlational survey design. The study sample consisted of N = 300 employees working in various departments of IMM, selected through purposive sampling with a focus on maximum diversity (age, tenure, education level). Data were collected using two standardized scales:

- ❖ Social Capital Scale: Based on Nahapiet and Ghoshal's (1998) theoretical framework, measuring relational social capital (trust, reciprocity, shared norms) and cognitive social capital (shared vision, values, and meaning).

- ❖ Organizational Change Scale: Adapted from Vakola and Nikolaou (2005), assessing employees' perceptions of and attitudes toward organizational change.

Both scales were tested for validity and reliability. Exploratory and Confirmatory Factor Analyses (EFA/CFA) confirmed construct validity, with factor loadings exceeding .50 and acceptable goodness-of-fit indices (CFI = .99, GFI = .96, RMSEA = .071). Reliability analysis revealed high internal consistency (Cronbach's $\alpha > .80$ for all subdimensions).

Findings:

Descriptive statistics indicated a moderately high level of perceived social capital among IMM employees. Pearson correlation analysis demonstrated significant positive correlations between both dimensions of social capital and organizational change perceptions ($r = .55$ and $r = .61$, $p < .01$).

The multiple regression analysis showed that social capital variables explained 52% of the variance in organizational change perception ($R^2 = .52$, $F(2,297) = 161.2$, $p < .001$). Among predictors, cognitive social capital emerged as the strongest predictor ($\beta = .414$, $p < .001$), followed by relational social capital ($\beta = .278$, $p < .001$). This indicates that shared vision, values, and meaning play a crucial role in fostering employees' readiness and adaptability toward change initiatives.

Discussion:

These findings highlight the strategic importance of strengthening social capital in public organizations undergoing transformation. A high level of trust, reciprocity, and shared meaning facilitates smoother implementation of change processes, reduces resistance, and enhances organizational commitment. The results are consistent with previous research emphasizing the mediating role of social capital in organizational innovation and change (Allameh, 2018; Van Tran et al., 2024; Tsai, 2018).

Practical Implications:

- ❖ For practitioners and policymakers, the study suggests:
- ❖ Implementing programs to strengthen interpersonal trust and collaboration.
- ❖ Organizing workshops to develop a shared organizational vision and values.
- ❖ Providing training on change management and communication strategies.
- ❖ For researchers, the study recommends conducting comparative and longitudinal studies across different municipalities to enhance the generalizability of findings.

Conclusion:

This study provides empirical evidence that social capital is a critical driver of employees' perceptions and acceptance of organizational change. Investing in social capital development can significantly contribute to the success of transformation initiatives within municipal organizations.