

## **SOSYAL SERMAYEDE MÜTEKABİLİYET İLKESİNİN İŞLETME YÖNETİMİNDEKİ ETKİLERİ ÜZERİNE TEORİK BİR DEĞERLENDİRME**

**Bülent DEMİRAG<sup>1</sup>, Sinan ÇAVUŞOĞLU<sup>2</sup>**

*Geliş:12.04.2019 / Kabul:30.06.2019*

### **Öz**

Sosyal sermaye kavramın en önemli önemli savı, ilişkilerin önemli olduğu yönündedir. İlişkilerde yer alan güven, işbirliği ve karşılıklılık, toplumlar üzerinde olumlu etkiler yarattığı gibi, işletmeler gibi daha özel örgütlenmelerde de olası örgütsel sorunlarının çözümüne katkılar sunabilecek niteliktedir. Ancak, literatürde sosyal sermayenin işletme özelinde değerlendirildiği çalışmaların, toplumsal incelemelere benzer şekilde, kavramın ölçülmesine ve ekonomik kalkınma üzerindeki etkilerine odaklandığı dikkat çekmektedir. Bu durum kanaatimizce, sosyal sermayeyi sınırları belirlenmiş dar bir değerlendirme alanına sıkıştırmaktadır. Bu kapsamda bu çalışma, literatür incelemesine dayalı olarak kavramsal bir değerlendirme sunmaktadır. Sosyal sermayenin özünü oluşturan karşılıklılık (mütekabiliyet) ilkesi, toplumsal ilişkilerin açıklanmasında kullanılan yönleri ile ancak daha özel bir perspektifle işletme örgütlerine uyarlanmıştır. Ayrıca, adalet, eşitlik, karşılıklı yardımlaşma ve empati kavramları hem sosyal sermaye hem de örgütsel literatür bağlamında irdelenerek, her iki disiplinin ilişkisel yönleri değerlendirilerek araştırmacılara ve uygulayıcılara öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Sermaye, Mütekabiliyet, Örgütsel Bağlılık, Güven.

### ***A THEORETICAL EVALUATION ON THE EFFECTS OF BUSINESS ADMINISTRATION PRINCIPLES ON SOCIAL CAPITAL MANAGEMENT***

### **Abstract**

The most important argument of the concept of social capital is that relations are important. Confidence, cooperation and reciprocity in relations create positive effects on societies, and can contribute to the solution of possible organizational problems in more specific organizations such as enterprises. However, in the literature, it is noteworthy that the studies, in which the social capital is evaluated in terms of business, focuses on the measurement of the concept and its effects on economic development, similar to the social

---

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, bulentdemirag@windowslive.com.

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Yönetim Ve Organizasyon Bölümü, sinankys42@gmail.com.

studies. This, in our opinion, confines social capital to a narrow evaluation area where boundaries are defined. In this context, this study provides a conceptual evaluation based on the literature review. The principle of reciprocity, which forms the essence of social capital, is adapted to business organizations with a more specific perspective with the aspects used in explaining social relations. In addition, the concepts of justice, equality, mutual aid and empathy are examined in the context of both social capital and organizational literature, and the relational aspects of both disciplines are evaluated and suggestions are presented to the researchers and practitioners.

**Keywords:** Social Capital, Reciprocity, Organizational Commitment, Trust

## Giriş

Ekonomik gelişmeye bağlı olarak ortaya çıkan yoğun çalışma hayatı, insanları daha fazla bireysel davranış sergilemeye ve yaşayışa yönlendirmiştir. Üretim faktörlerinden olan emek, beşeri sermaye olarak nitelense de, sosyal sermayeyi tek başına tanımlamaya yetmemektedir. Coleman (1988: 88) sosyal sermaye kavramını, sosyal bir yapı ve yapının içerisindeki birey ve aktörlerin çevresi ile karşılıklı ilişkilere dayalı oluşturduğu sosyal ağlar bütünü olarak tanımlayarak, kavramın ilişkisel ve toplulukçu yönüne vurgu yapmaktadır. Kavram olarak sosyal sermaye, yirminci yüzyılın başlarından itibaren sosyal bilimler literatüründe yer almış olsa da, esas yoğun tartışma alanını 1960'lı yıllardan sonra bulmuştur. Teknolojik gelişimlere bağlı olarak modern toplulukların, bilgi ve enformasyonu oldukça hızlı şekilde sirküle edebilme yetisi, sosyal bağların önemini daha belirgin hale getirmiştir. Öte yandan, bireysel yaşamın ortaya çıkardığı toplumsal soyutlanma ve toplumdan uzaklaşma olgusu, sosyal sermayenin daha derin analiz edilme çabalarını da tam bu noktada daha önemli hale getirmiştir.

Sosyal sermaye kavramının ana fikri, “*sosyal iletişim ağlarının toplumun sağlıklı bir şekilde devam etmesinde hayati bir değeri olduğudur*” (Şan, 2007: 71). Organizasyonların sürekliliğinin sağlanmasında güçlü bir iletişim ağının oluşturulması ve verimliliğinin sağlanması önemli bir husus olup, sosyal sermayenin ana çalışma alanlarının da belirginleşmesini sağlamaktadır.

Sosyal sermayenin unsurlarından olan mütakabiliyet ilkesi, sosyal ağlar ve oluşturulan ağlarda verimli bir iletişimin sağlanması açısından önemlidir. Sosyal sermayede iletişimin sürekliliği, iletişimin karşılıklılığına bağlıdır. Güçlü bir iletişim, sosyal ağların sağlamlığını ve yoğunluğunu arttırarak güvenin oluşmasında önem arz eder. Sosyal etkileşime dayanak olan mütakabiliyet ilkesi, aslında toplumsal, kurumsal ve daha özelde örgütsel alanlarda da ilişkilerin

oluşturduğu karşılıklı bir ilişkiler zinciri olarak değerlendirilebilir. Torche ve Valenzuela (2011: 181) mütakabiliyet ilkesini sırasıyla, *“birlikte yaşama, karşılıklılık ve hafızaya göre gerçek, sosyal ve zamansal boyutlarda üçlü olarak tanımlanan, kişisel ilişkilerin içine yerleştirilen toplulukçu sosyal sermaye türü”* olarak tanımlamaktadır. Bloch vd. (2007), sosyal sermayede sosyal ağların oluşumunu karşılıklı yarar koordinasyonu olarak tanımlarken, kişi-sosyal grup ilişkisinin fayda yaratma sürecini, karşılıklı etkileşime dayandırmaktadır. Dolayısıyla mütakabiliyet ilkesinin, kişi-kişi, kişi-örgüt, örgüt-örgüt, örgüt-kurum ve kurum-toplum etkileşiminin oluşturduğu bir olgu olarak değerlendirilmesi uygun olacaktır.

Çalışma kapsamında, sosyal sermayeyi oluşturan ve sosyal sermayede güven ve sosyal ağların sürekliliği açısından önemli bir görev üstlenen mütakabiliyet ilkesi, işletme yönetimine yönelik etkiler bağlamında incelenmiştir. Literatürde, toplumsal işleyişe ilişkin kavram ve uygulamalar, esasen sosyal sermayenin değişik boyutları ile incelenmektedir. Toplumsal yapının şekillenmesinde diğer faktörler gibi önemli bir etkileyici konumunda olan ekonomik sistemin ve bu sistemi oluşturan değişik tür ve yapıdaki işletme yönetimlerinin bu kapsamda sosyal sermayenin farklı boyutlarıyla değerlendirmeye tabi tutulması önemli gözükmemektedir. Zira işletmeler, yapı itibarıyla toplumların küçük bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Tıpkı toplumsal yapılar gibi işletmelerde, maddi varlıklardan ve farklı kültür, yetenek ve liyakate sahip beşeri sermayeden meydana gelmektedirler. Toplumsal ilişkilerin sürekliliğinin sağlanmasında gerekli olan iletişim ağları, karşılıklı dayanışma, güven ve birlikte davranış normları, işletme yönetimleri açısından da büyük önem taşımaktadır. Bu dört sosyal sermaye boyutu, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve belirledikleri amaçlara ulaşmaları adına sahip olmaları gereken önemli birer özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışma, işletmelerin sahip oldukları beşeri sermayeye, alışlagelmiş yönetim fonksiyonlarından daha farklı bir bakış açısıyla yaklaştığından, konuya ilişkin literatür zenginliğinin arttırılması amaçlanmaktadır. Ayrıca, işletmelerin sahip olduğu beşeri sermayenin etkin ve verimli kullanımı adına, örgütsel sosyal sermayenin bir boyutunu oluşturan mütakabiliyet boyutunun örgütsel işleyişe sunduğu katkılar üzerinden değerlendirmeler yapılmak istenmektedir. Bu kapsamda, bilimsel ilkelerin sunduğu katkıları işletme örgütlerine uyarılama noktasında duyarlı davranan yönetici ve müteşebbislere yol gösterici bilgiler sunulması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda sosyal sermayeyi oluşturan ve sosyal sermayede güven ve sosyal ağların sürekliliği açısından önemli bir görev üstlenen mütakabiliyet ilkesi, işletme yönetimi üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla nitel yöntemlerden yararlanılmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak ikinci kaynak taraması gerçekleştirilmiştir. Yapılan kaynak taraması sonucunda elde edilen bilgiler araştırmanın amacına uygun olarak yorumlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda şu sorulara cevap aranmaktadır;

- Mütakabiliyet boyutunun işletme yönetimi üzerindeki etkileri nelerdir?
- Sosyal sermayenin bir boyutunu oluşturan mütakabiliyet boyutunun örgütsel sosyal sermaye kapsamında örgütsel işleyişe sunduğu katkılar nelerdir?
- Bilimsel ilkelerin sunduğu katkıları işletme örgütlerine uyarlama noktasında duyarlı davranan yönetici ve müteşebbislere yol gösterici bilgiler neler olmalıdır?

## 1. ALANYAZIN İNCELEMESİ VE DEĞERLENDİRME

### 1.1. Sosyal Sermaye Kavramı ve İlkeleri

Sosyal sermaye kavramının ilk kullanımının 20. yüzyılın başlarına, hatta daha da gerilere götürülebilmektedir. Konuya ilişkin ünlü sosyolog Coleman ve siyaset bilimci Putnam gibi araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalar ve değerlendirmeler birçok disiplinle sosyal sermaye kavramının bağdaştırılabileceği savını güçlendirmiştir (Durlauf vd., 2004: 5).

Birey ve kurum arasındaki karşılıklı ilişkiler sosyal sermaye kavramının özünü oluşturur. Bir arada yaşamının getirdiği zorunlu yaşam, kişilerle karar mekanizmaları olan kurumlar arasında karşılıklı diyalogu zorunlu kılmakta, temsil yeteneği taşıyan kurumların görevlerini istenilen seviyede gerçekleştirmeleri, bireylerde kurumlara karşı güven duygusunu geliştirmektedir (Rose ve Mishler, 1997: 85).

Sosyal sermayede bahsedilen temel değerlerin 'güven' ilişkisi olduğunu söylemek gerekir. Kişinin bağlı olduğu grubuna yönelik sahip olduğu güven, duyduğu inanç, gerçekleştirdiği fedakârlık ve gösterdiği dürüstlük sosyal sermayesini ifade eder.

Bireyler, genel olarak fayda elde etmek için etkileşime girerler ve sosyal ağlar oluştururlar. Genel olarak, sosyal paylaşım ağlarındaki gizli kaynakların örgütlerin eylemlerinin sonuçlarını güçlendirmektedir. Örneğin, Lin (1999), sosyal

sermayenin bilgi akışını kolaylaştırdığını vurgulamaktadır. Olağan dışı durumlarda, önemli stratejik konum veya hiyerarşik yapılanmada yer alan (dolayısıyla ihtiyaç ve talepler hakkında daha fazla bilgilendirilen) sosyal bağlar, bir kişiye fırsat ve seçenekler hakkında sahip olabileceğinden daha fazla bilgi elde etme imkânı sunar. Bu bağlar, tanınmayan bir bireyin varlığı ve ilgisi hakkında kuruluşları ve hatta toplumu uyarır. Bireylerin ve bireylerin sermayelerinin kullanılması işlem maliyetlerini azaltıcı bir etki yaratacaktır. Ayrıca, karşılıklılığa dayalı oluşan sosyal ağlar, işe alım ve terfi süreçlerinde bazı avantajlar sağlar. Bazı sosyal bağlar daha stratejik bilgi taşırlar ve dolayısıyla daha fazla güce sahiptirler. Sahip olunan güç, kişisel kararların alınıp uygulanmasında etkin olurlar. Son olarak, ağların geliştirdiği bireysel ilişkiler, sosyal ağlardaki ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunarak, kişisel kimliklerin ötesine geçerek bireyin kişisel sermayesine ek kaynaklar yaratacak ve bu durum kuruluşların gelişimine katkı sağlayacaktır (Lin, 1999: 30-31). Literatürde sosyal sermaye kavramına yönelik tanımlamaların bir bölümü aşağıda ifade edilmektedir:

Sosyal sermaye, aktörlerin belirli sosyal yapılardan türettiği ve daha sonra çıkarlarını korumak amacıyla kullandığı bir kaynaktır. Aktörler arasındaki ilişkilerdeki değişikliklerle yaratılmıştır (Baker, 1990: 619). Bu tanımdan, sosyal sermayenin karşılıklı yararlanım ve fayda yaratma sürecine dayandığı anlaşılmaktadır.

Bir şahsın şahsi ağı ve oluşturulan seçkin kurumsal bağlar sosyal sermayenin özüdür (Belliveau vd. 1996: 1572). Karşılıklı tanıdık ya da tanımanın az ya da çok kurumsallaşmış ilişkilerinden oluşan dayanıklı bir ağa sahip olmakla bağlantılı olan fiili ya da potansiyel kaynakların toplamıdır (Bourdieu, 1986:248).

Boxman vd. (1991: 52) sosyal sermayeyi destek beklenen insan sayısı ve insanların elinde bulundurdukları kaynaklar toplamı olarak değerlendirmişlerdir. Sosyal aktörlerin diğer sosyal aktörlerin kaynaklarına erişmek için örgüt içindeki ağ bağlantılarını yaratma ve harekete geçirme süreci sosyal sermaye olarak adlandırılabilir (Knoke, 1999: 18). Kaynaklara ulaşma konusundaki azim ve yeterli iletişim kaynağı, bilgiye erişim ve kaynakların dağıtımsal sürecindeki aktif rolleri arttıracığından, sosyal sermayenin yönetsel sürecini kolaylaştıracaktır. Daha fazla kaynağa erişim imkânı, sosyal ağlar arasındaki bilgilere ulaşmaya ve farkındalık oluşturacak öncelikli eylemler oluşturmaya imkân tanıyacaktır. Ayrıca, sosyal ağlardaki karşılıklı enformasyon sürecini azaltan ya da sekteye uğratan kanallara yönelik revizyon çalışmaları etkin yürütülebilecektir.

Toplu eylem sorunlarının çözümünü kolaylaştıran vatandaşlar arasındaki işbirliği ilişkileri ağı, sosyal sermayeyi ortaya çıkarır (Brehm ve Rahn, 1997: 999). Bir topluluk içindeki ekonomik hedefler ve bu hedeflerin üyelerinin davranışlarını etkilediği eylemler, sosyal sermayeyi oluşturur (Portes ve Sensenbrenner, 1993: 1323). Sosyal sermaye, bir bireyin veya bir birimin sahip olduğu ilişkiler ağı içinde bulunan ve mevcut ağlardan türetilen gerçek ve potansiyel kaynakların toplamı olarak tanımlanabilir. Ağlar sayesinde varlıklar oluşturulur ve kullanılır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 242). Toplumsal yapının insanlar arasındaki ilişkileri etkileyen ve üretim ve/veya fayda fonksiyonunun girdileri veya argümanları olan unsurlarıdır (Schiff, 1992: 160).

Sosyal sermaye, “*grup içinde veya gruplar arasında işbirliğini kolaylaştıran ortak normlar, değerler ve anlayışlar ile birlikte ağlar*” olarak tanımlanabilir. Bu tanım, son dönemlerde sosyal sermaye eksikliğine bağlı olarak sorunlar yaşayan geri kalmış ülkelerin sorunlarının kaynağını bulmaya ve çözüm önerileri geliştirmeye çalışan OECD kuruluşuna aittir (Cote ve Healy, 2001: 41). Bu tanımda, ağları gruplar veya kişiler arasındaki gerçek dünya bağlantıları olarak düşünebiliriz. Arkadaş ağları, aile ağları ve hatta meslektaşların ağları bu kategoride değerlendirilebilir.

Sosyal sermayede paylaşılan normlar, değerler ve anlayışlar, sosyal ağlardan daha az somuttur. Sosyologlar bazen normların toplumun konuşulmayan ve büyük ölçüde tartışılmaz kurallarından söz ederler. Ayrıca, normlar ve anlaşmalar bozuluncaya kadar görünür olmayabilirler. Örneğin, yetişkinler bir çocuğa saldırırsa, çocukları zarar görmeye karşı koruyan kuralları ihlal ederler (Furstenberg ve Hughes, 1995: 588). Değerler, soruna daha açık olabilir. Aslında toplumlar değerlerinin değişip değişmediğini tartışırlar. Değerler, insanların saygı gibi, her sosyal grupta önemli bir noktadır. Değerler, normlar ve sosyal ağlar bir arada uyumlaştırılabilirse güven yaratır ve böylece insanların birlikte çalışma imkânı ortaya çıkar. Bu kapsamda gerçek bir güvenden bahsetmek için, norm ve değerlerin zihinsel süreçteki bilişsel ve duygusal çatışma halinin sonlandırılması ya da en aza indirgenmesi önemlidir. Mesela, bir sınav ortamında bir hocanın tüm ders materyallerinin sınav alanından uzaklaştırılmasının yahut gözetim alanının çok dar tutulmasının ardından öğrencilerine güven duyduğunu ifade etmesi gerçek bir güven duygusunu yansıtmamaktadır. Oysaki aynı hocanın, denetim olmadan üstelik tüm materyallerin açık olduğu bir ortamda öğrencilerin kopya çekmeyeceğini ifade edebilmesi, gerçek bir güveni yansıtacaktır. Böyle bir güven duygusunun sağlanabilmesi ise, normların cezai yönlerinden ziyade faydacı

yönünün, değerlerin ise bireysel çıkarlarla tezat oluşturduğu durumlarda bile toplumsal ve ahlaki kabulleri ile içselleştirilmesiyle sağlanabileceği fikri kanaatimizce kabul görecektir. Zira gerçek güven, zarar verme koşulunun tüm unsurları olduğu ortamlarda bile eyleme yönelmeme durumu olarak ifade edilebilir. Bu yüzden sosyal sermaye güven, karşılıklılık vs. tüm boyutlarıyla birbirini tamamlayan bir olgu olarak ifade edilebilir.

Sosyal sermayenin oluşturulması ve geliştirilmesi için bir takım unsurların bir arada olması gerekir. Sosyal sermaye literatüründe kavram dört temel boyut (ilke) çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu boyutlar; güven, karşılıklılık, sosyal ağlar ve birlikte davranış normlarıdır (Coleman, 1988; Putnam, 1993; Bourdieu, 1986; Fukuyama, 1995).

Güven, sosyal sermaye literatüründe önemli bir boyut olarak kabul edilmektedir. Putnam (1993), Bourdieu (1986), Coleman (1988), Fukuyama (1997) gibi araştırmacılar güveni, sosyal sermayenin ön şartı olarak kabul etmektedirler. Fukuyama (1995)'e göre güven; *“kollektif değerler, sosyal ağlar ve kültürel gelenekler gibi sosyal sermaye türlerinin oluşumu için bir ön şart, onları etkileyen önemli bir unsurdur”*. Ayrıca güven; ortak normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliğine yönelik davranışların gerçekleştiği bir grup ya da toplum içinde oluşan beklentileri niteler (Fukuyama, 1995: 30).

Güven, sosyal sermayenin gelişimi açısından çok önemlidir. Coleman'a (1988:110) göre, sosyal sermaye ilişkilere dayalı oluşan sosyal ağlar ile oluşmaktadır. Oluşan ağlar, bireylerin diğerleriyle daha sık temasta bulunmasını sağlamakta ve böylelikle davranış normlarının ve karşılıklı beklentilerin oluşmasına vesile olmaktadır. Ağlar içerisinde oluşan ilişkinin samimiyet ve normlara uygunluk seviyesi, güvenin gerçekleşmesini, dolayısıyla sosyal sermayenin oluşmasını sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, sosyal sermayenin güven boyutu oluşan sosyal ağların ve davranış normlarının bir sonucunu oluşturmaktadır.

Sosyal sermayenin unsurlarından bir diğeri gerçekleştirilen ilişkiler kapsamında sosyal ağlara katılmaktır. Ağların sayısı ve yoğunluğu arttıkça, karşılıklı ilişkiler artacak, ilişkilerin ortaya çıkardığı güven ortamı sosyal sermayenin çoğalmasına katkıda bulunacaktır. Güven, salt sivil iş ağlarına katılım için değil, sosyal sermayenin sürekliliğinin sağlanması açısından da önemlidir (Putnam, 1993: 171).

Güçlü ve süreklilik özelliği taşıyan ağlar; kaynağa ulaşma, kaynak bağımlılığını azaltma ve işlem maliyetlerini düşürme açısından önem arz ederler. Aktörler arasında ağ yoğunluğunun yüksekliği, ağlar arasındaki bilgi akışını ve bilgiye

ulaşımı doğrudan etkilemektedir (Coleman, 1988: 104). Bilgi akışının sirkülasyonu sırasında daha hızlı ve fazla kaynağa ulaşabilen aktörlerin sosyal sermayeleri güçlü olmaktadır (Burt, 2000: 6). Bu durum aynı zamanda güçlü bir statü de yaratmaktadır. Güçlü statüye sahip aktörler, sahip oldukları bu özellikle daha prestijli ve geliri daha yüksek iş imkânlarına ulaşabilmektedirler.

Chu (1996: 360) yılındaki çalışmasında ilişkilerin özelliklerini ele aldığı çalışmasında ağ düzeneklerinde merkezilik kavramını incelemiş ve merkezilik unsurunu; bireylerin birbirlerine daha fazla bağlantı sağlayabildikleri ve bu sayede kaynaklara ulaşımın kolaylaştığı yapı olarak ifade etmiştir. Ayrıca, merkezilik, bireylerin sahip olduğu ağ sayılarıyla doğrudan ilişkili olup, en fazla ağa sahip bireyler merkeziyete yaklaşmakta ve bilgiye erişimde daha fazla avantaja sahip olmaktadır.

Fukuyama (2000: 3) sosyal sermaye tanımında, kavramı, “*iki veya daha fazla birey arasında işbirliğini teşvik eden somutlaştırılmış gayri resmi bir norm*” olarak ifade etmektedir. Buna göre sosyal sermayeyi oluşturan normlar, iki arkadaş arasındaki karşılıklılık normundan, karmaşık ve özenle ifade edilene kadar değişebilmektedir. Ayrıca, bu normların gerçek bir insan ilişkisinde somutlaştırılması gerekmektedir. Karşılıklılık normu, insanlarla olan ilişkilerde potansiyel olarak var olmasına rağmen, ancak sadece arkadaşlık gibi ilişkilerde gerçekleşebilmektedir. Becker, normları bir grubun ortak değerleri olarak ifade etmektedir. Buna göre değerler, öncelikli olarak bireyler tarafından içselleştirilir, bireyin davranışlarına yön verir. Ayrıca, toplumsal normların sınırlı bilgi ve deneyime sahiplerdir (Fine, 2011: 90-91).

Sosyal normların fonksiyonları arasında; kurallar ve şartlar, karşılıklılık, işbirliği beklentisi, güven ve davranış uyumu bulunmaktadır. Normlar, karşılıklı ilişkilerin gelişmesine yazılı olmayan kurallarıyla yardımcı olur, aktörler arasında işbirliği ve uyumu geliştirir ve nihayetinde aktörler arasında güveni oluşturarak sosyal sermayenin arttırılmasına yardımcı olur. Öte yandan, toplumda belirlenen normlara uyma zorunluluğu bireyler üzerinde bir baskı yarattığından, toplumsal fayda ile kişisel çıkarlar arasında ortaya çıkan uyumsuzlukların çatışmaya dönüşmesi zamanla sosyal sermayenin azalmasına neden olabilir. Uyulmadığı takdirde önemli toplumsal müeyyidelere maruz bırakan normlar, örgüt içinde ağların yoğunluğunu ve ağ dilimleri arasındaki geçişkenliği azaltarak, aktörler arasındaki itibarı ve güveni sarsar ve bu durum sosyal sermayeye üzerinde olumsuz etki yaratır.



Sosyal bir varlık olan bireyler, içerisinde yaşadığı toplumla eklemlenmek, çevreye ve sisteme ait değer ve normları tanıyarak ona uygun davranış modelleri geliştirmek isterler. Toplumsal norm ve değerlere uymamak, bazı maddi ve manevi müeyyidelere maruz bırakacağından maddi cezalandırma ve toplumdan soyutlanma kaygısı bireyler arasındaki aidiyet duygusunu daha da arttırabilir. Bu nedenle, her aktör, benimsediği norm ve değerleri sistemin geneline yayarak uyumlaştırmak durumunda kalabilir. Karşılıklı ilişkilerin gelişmesine dolayısıyla sosyal sermayenin artmasına vesile olan bu yayılmacılık ihtiyacının gerisinde, bireylerin ait olma duygusunun ortaya çıkardığı toplumsal soyutlanma, toplumdan ayrı düşme endişesinin önemli bir faktör olduğu düşünülebilir.

Sosyal ilişkilerde kırsalda, gayri resmi ilişkilere dayalı olarak, fedakârlık yoğunluklu bir işleyiş söz konusu iken şehirleşmeyle beraber fedakârlık kavramı yerini mütakabiliyete bırakmıştır. Konfüçyüs, toplum sorunlarına çözüm olarak sunulabilecek bir reçete istediklerinde tek bir kelime kullanmıştır... “*Mütakabiliyet*”. Bu kavram birçok kültürde kendini değişik şekillerle ifade etmiştir. Bizim kültürümüz de kavramın karşılığı olarak toplumsal değerlerle şekillenmiştir. Kültür ve edebi literatürümüzde oldukça önemli bir yer tutan “*Ne ekersen onu biçersin*”, “*İyilik yapan iyilik görür*”, “*Bir fincan kahvenin kırk yıl hatırı olur*”, “*Çanağına ne doğrarsan kaşığına o çıkar*” atasözleri, toplumumuzun birbirlerine karşı bakış açılarını ve yaklaşımlarını açıklar niteliktedir. Görüleceği üzere, mütakabiliyet kavramının özünde, insanların birbirlerine karşı yardımda bulunması daha da özelde nasıl muamele ederse o şekilde karşılık bulacağı belirtilmektedir.

Mütakabiliyet kavramına iki farklı tanımlama yapmak mümkündür. Bunlardan ilkinde göre; “*toplumsal ilişki içinde bulunan bireyler ya da toplumsal kümeler arasında etki ve tepkilerin karşılıklı olarak birbirine yol açma gitmesi,*” iken, diğeri, “*toplumsal çevrece onaylanan bir değerler ölçeğine göre bir yandan belli ödevleri, yükümlülükleri ve görevleri, öte yandan da belli hakları, karşılıkları ve ödülleri içeren toplumsal ilişki*” olarak ifade edilir (Hançerlioğlu, 1986). David Schmidtz (2005: 452) ise kavrama yönelik, birilerinden görülen bir iyiliğe asgari düzeyde de olsa aynı şekilde mukabelede bulunma gerekliliği olarak ifade etmektedir.

Mütakabiliyet, karşılıklı olarak ifa edilen birer edim olarak değerlendirilebilir. Bir zamanlar yaptığımız bir iyiliği borç olarak algılayıp, vadesi geldiğinde ödenmesi gerektiği algısına kapılmak doğru değildir. Vadesi gelmiş borç algısı, yapılan

iyiliğin etik boyutunu ihlal etmektedir. Mütekabiliyet sanatı kısmen yapılan iyiliği, zarif şekilde onaylamak anlamına gelir (Schimidtz, 2010: 111).

Sosyal sermaye ile ilgili çalışmalar yapan tüm yazarlar sosyal sermaye tanımlarında mütekabiliyet ilkesine yer vermişlerdir.

*“Sosyal sermaye bireyler arasındaki bağlantılardır –sosyal ağlar, mütekabiliyet normu ve bunlardan ortaya çıkan güvenilirliktir”* (Putnam, 2000: 19).

*“Sosyal sermaye grup üyelerince paylaşılan enformal kurallar veya normların grubun üyeleri arasında işbirliğine izin veren bir yapıdır. Normlar, yanlıştır olmaları nedeniyle normların ve değerlerin paylaşılıyor olması kendi başına sosyal sermaye oluşturmaz... Sosyal sermayeyi oluşturan normlar yalan söylememe, sorumluluklara dayalı ifade bulunma ve mütekabiliyet gibi erdemleri içerir”* (Fukuyama, 1997: 378-379).

*“Sosyal sermaye, insanlara birlikte hareket etme olanağı sunan normlar ve ağlardır. Bu tanım tekrarlanma sürecinde ortaya çıkan güven ve mütekabiliyet gibi önemli sosyal sermaye özelliklerini kapsamaktadır. Sosyal sermaye yaklaşımlarından kurumsal görüşte sosyal sermaye (kurumsal temele) bağımlı bir değişkendir. Diğerlerinde ise sosyal sermaye bağımsız bir değişkendir”* (Woolcock ve Narayan, 2000: 227).

*“Sivil toplumun dernekler, birlikler gibi örgütleri farklı sosyal tabakalardan bireyleri bir araya getirmesi ve farklı kökenlerden insanları entegre etmesinin yanı sıra hoşgörü, işbirliği ve mütekabiliyet gibi değerlerin yaygınlaşmasına ve zengin bir toplumsal altyapının oluşmasına katkıda bulunmaktadır”* (Norris, 2001).

Güçlü değer ve yükümlülükler, güven ve karşılıklılık unsurlarıyla bütünleşmiş sosyal bir yapılanmanın her açıdan gelişmesi daha olası bir nitelik taşımaktadırlar. Bu açıdan sosyal sermaye, sosyal çatışma ve eşitsizlik, suç ve disiplinsizlik, klikleşme ve çeteleşme gibi bir topluma maliyeti oldukça yüksek olan ve istenmeyen durumları da mütekabiliyete bağlı güçlü ilişkiler sayesinde azaltan veya en azından kontrol altına alan bir değerdir (O’shea, 1999: 236). Gerçekten de, sosyal sermayenin öz unsurları olan güven ve karşılıklılık normları, kolektif eylem sorunlarının çözülmesinde ana araçları oluşturmaktadır (Paraskevopoulos, 2007: 5).

## **1. 2. Sosyal Sermayenin İşletmeler Açısından Değerlendirilmesi**

Sosyal sermaye, farklı disiplinler (sağlık, ekonomi, psikoloji vs.) tarafından incelenen multi-disipliner bir kavramdır. Özellikle sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen çalışmaların özünde insan ve davranışlarıyla ortaya çıkan sonuçların var olması, sosyal bilimlerle uğraşan uzmanları, sosyal sermayenin kendi disiplinleri içerisinde nasıl bir etki ortaya çıkardığını araştırmaya yönlendirmiştir. Hatta birçok araştırmacı, kendi çalışma alanlarında ortaya çıkan olumsuz sonuçları sosyal sermayenin bir eksikliği olarak nitelendirmiş, sorunların çözümünde sosyal sermayenin farklı boyutları dikkate alınarak çözüm üretilmesini yararlı bulmuşlardır. Örneğin, psikoloji alanında çalışma yapan uzmanlar, intihar eylemlerini; sağlık bilimleri alanında çalışan uzmanlar hastaların fiziksel ve ruhsal sağlığını; toplumbilimle ilgilenenler sosyolojik değişimlerin etkilerini, siyaset bilimi ile ilgilenenler demokrasi, özgürlükler ve hukuk gibi siyasal yönetimin özünü oluşturan kavramları, sosyal sermayenin değişik boyutlarıyla inceleme ihtiyacı hissetmişlerdir.

Son dönemlerde işletme bilimi de yukarıda belirtilen diğer disiplinler gibi sosyal sermaye kavramına yönelik çalışmaların gerçekleştirildiği bir alan haline gelmiştir. İşletmelerin özünde sermaye kavramı ve bu sermayenin etkin yönetilmesi vardır. İşletmeler, varlığını devam ettirme, kar elde etme, satış gelirleri elde etme ve hatta sosyal sorumluluklarını yerine getirme adına başlangıçta sahip oldukları veya sonradan kazandıkları fiziksel, beşeri, kültürel ve entelektüel sermayelerini iyi yönetmeli, amaçlara ulaşmak adına sermayelerine doğru yatırım yapmalıdırlar.

Klasik tanımıyla sermaye, “*üretmiş üretim araçları*” olarak değerlendirilmektedir (Ekodialog, 2019). Bu tanım, sermayenin doğada serbest olarak bulunmadığını ve ancak birileri tarafından üretilebileceğini göstermektedir. Bu tanım aslında işletmelerde kullanılan makina, teçhizat ve ekipmanları kapsayan fiziksel sermayeyi ortaya koymaktadır. Ancak, işletmeler salt fiziksel sermayeden oluşmazlar. Fiziksel sermayeyi değerli hale getirecek beşeri sermayeye ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla, fiziksel sermaye ve beşeri sermaye arasında karşılıklı bir etkileşim mevcuttur. Fiziksel sermaye, emek unsurunun üretime tahsisinde verimliliğini arttırırken, beşeri sermaye de fiziksel sermayeyi işleterek üretimin gerçekleşmesini mümkün hale getirmektedir.

İşletmeler, amaçlarına ulaşmak adına belirledikleri yönetim fonksiyonlarında etkin ve verimli çalışacak bir örgüte ihtiyaç duymaktadırlar. Amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracak bir örgüt yapısı, ancak iyi yetişmiş ve beceri seviyesi yüksek beşeri sermaye ile sağlanabilir. Klasik dönem yönetim anlayışı insan unsurunu görmezden

gelmiş, insanı salt bir araç olarak değerlendirmiştir. Oysaki örgütlerin insanlardan oluştuğu ve sosyal bir varlık olması münasebetiyle sosyal özelliklerinin dikkate alınmasının işletmelerin üretkenliğini ve sürekliliği açısından önem arz ettiğinin bilinmesi önemli gözükmektedir. Neo-Klasik yönetim anlayışı ile beraber işletmelerde çalışanların beşeri özellikleri ve psikolojik durumları daha fazla önemsenir hale gelmiştir. Çalışanlar arasında karşılıklı iş ilişkileri kapsamında ortaya çıkan informel ilişkiler, bir nevi çalışanlar arasında sosyal sermayenin çeşitli boyutlarının da oluşmasına imkân tanımıştır. Tıpkı, toplumsal ilişkiler neticesinde oluşan sosyal sermaye gibi, işletmeyi oluşturan örgütsel ilişkilerde de çalışanlar arasında karşılıklı yardımlaşma, değerler, aidiyet duygusu, sosyal iş ağları ve karşılıklı güven gibi sosyal sermayenin unsurları oluşmuştur. Bu durum Hanifan (1916)'nın da belirttiği gibi işletmeler tarafından önceden oluşturulan fiziksel ve nakdi sermayeyi daha anlamlı hale getirmiştir (Camarero, 2010: 890).

### **1.3. İşletmelerde Sosyal Sermaye Unsuru Olarak Mütakabiliyet İlkesi**

İşletmelerin iç işleyiş yapılarını oluşturma, düzenleme aşaması ile faaliyetlerini sürdürme aşamasında iç ve dış çevrelerini dikkate almaları, işletme sistemlerini değişen faktörlere göre oluşturmaları önemli bir husustur. İşletmeler, faaliyetlerini sürdürürlerken genel çevre ile sürekli etkileşim halindedirler. İşletmenin genel çevresi ile karşılıklı sürdürdükleri ilişkiler neticesinde hem yasal prosedürler yerine getirilmekte, hem de ekonomik ve kültürel çevrenin etkileri işletmelere strateji belirleme ve uygulama aşamasında yardımcı olmaktadır. Ancak, işletmelerin çevresi ile yürüttüğü ilişkiler genellikle işletmenin kendi tercihlerinden bağımsız oluşan daha doğrusu mevcut koşullara uyma zorunluluğundan kaynaklanan bir durumdur. Bu nedenle mütakabiliyete ilişkin kavramların açıklanmasının özünde yatan karşılıklı yararlanım ilişkisi işletmenin çevresi ile yürüttüğü faaliyetlerle doğrudan uyuşmamaktadır. Nasıl ki sosyal sermayeyi açıklamada kullanılan ölçütler (bkz. Coleman, Putnam, Bourdie vd.) bireyi ve bireylerin oluşturduğu büyük örgütler arasındaki ilişkilerin boyutunu kapsayacak şekilde ifade ediliyorsa işletme özelinde de işletmelerin dış çevresi yerine faaliyetlerini sürdürme aşamasında doğrudan veya dolaylı ilişkiler içerisinde bulunduğu mikro çevresi (sahip ve ortaklar, yöneticiler ve çalışanlar, tedarikçi ve rekabet edenler) dikkate alınarak mütakabiliyet ilkesini ve sonuçlarını açıklamak daha yararlı olacaktır.

İşletmelerde mütakabiliyet ilkesi örgütsel değerlerin oluşması açısından çok önemlidir. Fukuyama (1997), sosyal sermayeyi tanımlarken bir grubun üyeleri arasında işbirliği yapma imkânı tanıyan ve grup üyelerince tanınan değerler ve

normlar olarak ifade etmiştir. Sosyal sermaye, normlar ekseninde şekillenen ve bireysel değerler yerine örgütsel değerlerin ön planda olduğu bir sermayedir. İşletme örgütünde yer alan bireyler ve gruplar, oluşan norm ve değerler ekseninde kollektif yapabilme becerisi kazanırlar. Ayrıca, sosyal sermaye ilişkileri bireylerden ziyade örgütsel düzeyde gerçekleştiğinden süreklilik özelliği arz ederler ve kolay kolay sonlandırılmayan güçlü ve yoğun sosyal bağlardan oluşurlar.

Bu kapsamda örgütsel sosyal sermaye, kısaca “*örgütün sahip olduğu kaynakları amaçları doğrultusunda, en iyi biçimde kullanılması için, örgüt içerisindeki çalışanlar ve birimler içerisindeki ve de örgütün dış çevresindeki diğer aktörler (rakip işletmeler, tedarikçiler, devlet, sivil toplum kuruluşları, vs.) ile işbirliğini ve eşgüdümü arttıracak; yeni kaynaklara ulaşılmasını/yeni kaynakların üretilmesini, fırsatların yakalanmasını/değerlendirilmesini mümkün kılacak etkileşimlerin sağlanması ve sürdürülmesi sonucunda elde edilen*” olarak tanımlanmaktadır kazanım (Öğüt ve Erbil, 2009: 66).

Öte yandan iyi işleyen modern işletmeler değerlere dayanmak durumundadırlar. Bu tarz işletmelerde değerler, bireylerin birbirleriyle ve yabancılarla olan ilişkilerinin sosyal ağlarda kendiliğinden düzenlenmesine dayanmaktadır. Güven ise, bir bireyin diğer insanların gelecekteki belirsiz davranışları üzerine yaptığı bir tür bahise dayanmaktadır. Güven aracılığıyla sosyal sermaye oluşturulurken, işletmelerin etkinliği arttırabilir zira güven mevcut bağları güçlendirir ve yenilerinin gelişimini teşvik eder (Sztompka, 2007).

Putnam’a (1993: 172) göre, karşılıklılık iki çeşittir; birincisi, “*dengeli*” (veya özel), ikincisi ise “*genellenmiş*” (veya dağılmış) olarak adlandırılmaktadır.

**Dengeli karşılıklılık**, eşanlı değişimi ifade etmektedir. İş yerlerinde yılbaşında hediye çekilişlerinin düzenlenmesi bu türden bir karşılıklılığı ifade eder.

**Genellenmiş karşılıklılık ise**, eş anlı fayda beklentisinden ziyade, zamanın herhangi bir diliminde elde edilmesi umulan bir fayda beklentisini içermektedir. Yapılan bir iyiliğin bir gün mutlaka geri dönüleceği beklentisi hâkimdir. Mesela, arkadaşlık ilişkileri neredeyse her zaman için genellenmiş karşılıklılığı ifade etmektedir.

Her iki karşılıklılık çeşidinin de işletmelere sağlayacağı katkılar bulunmaktadır. Dengeli karşılıklılık, işyerinde çalışanlarca adalet ve eşitlik ilkelerine göre yaklaşım sergilendiği algısının pekiştirilmesi açısından önemlidir. Ayrıca,

çalışanlar arasında karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesinde, samimi ve ortak amaçlar doğrultusunda çalışma isteğinin oluşturulmasında ve motivasyonun artırılmasında da dengeli karşılıklılık anlayışı fayda sağlayabilir.

Genellenmiş karşılıklılık ise, işletme örgütlerinde etik ilkelerinin yerleşmesinde olumlu katkılar sağlayabilir. Örgüt içinde gerçekleşen bir iyiliğin hemen karşılığının beklenmemesi mütakabiliyet unsurunun fedakârlık boyutunu göstermektedir. Ayrıca, yapılan iyiliğin karşılığının hemen elde edilmemesi örgüt içindeki arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesini sağlayabilir. Fedakârlıkta bulunduğu algısına sahip olan çalışanın yaptığı fedakârlığın gelecekte geri döneceği beklentisi, bağlı bulunduğu örgütle samimi ilişkiler kurmasına sebep olabilir. Bu durum, uzun süreli işbirliğini geliştirerek, örgütsel sinerjinin ortaya çıkmasını sağlayabilir. Bu tür karşılıklılık ilişkisinin bulunduğu işletmelerde, kolektif sorunlar daha kolay çözüme kavuşturulabilir.

Bireyler karşılıklı güven duygusunu hissetmeye devam ettikleri sürece, aralarındaki alış-veriş ilişkisi de sürekli olarak tekrarlanır. Sürekli olarak tekrarlanan bu ilişkiler aynı zamanda genellenmiş karşılıklılık normunun da teşvik edilmesi anlamına gelir. *“Karşılıklılık ilkesi temelindeki her bireysel eylem, kısa dönemde bir fedakârlığın ve uzun dönemde kişisel çıkarın birleşimidir. ...sana şimdi yardım ediyorum çünkü gelecekte kesin olmamakla birlikte senin yardımına ihtiyaç duyabilirim... Karşılıklılık, kısa dönemde her biri fedakârlık (başkaları için fayda) gibi görünen; fakat uzun vadede, her bir katılımcıyı önceki durumundan daha iyi bir noktaya taşıyacak bir dizi eylemden oluşur”* (Putnam, 1993: 172).

Örgütlerde karşılıklılık ilkesinin çalışanların işten tatmin olma durumları üzerinde etki yarattığı söylenebilir. Zira iş tatmini; kişide, çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak beliren memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı takınmış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000: 254). İş tatmini denildiğinde, *“işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir”* (Bingöl, 1997: 270). Örgüt çalışanları, çalıştıkları işletmeden verdikleri emeğin karşılığını elde ettiklerinde ve işyeri çalışma imkânlarından algıladıkları memnuniyet düzeyleri yüksek olduğunda güçlü bir iş tatmini yaşayabilir. Tatmin olmuş çalışanın, tıpkı müşteriler gibi işletmeye bağlılık hissetmesi ve daha fedakâr çalışma davranışı sergilemesi muhtemeldir. Ayrıca, yöneticilerle çalışanlar arasında güçlü bir iletişim ağı kurulur, bencil ve bireysel davranış normları yerine

kolektif davranışlar sergilenir ve de güçlü bağların oluşturduğu samimi ve güvene dayalı ilişkiler çalışanların beşeri sermayesinin sosyal sermayeye dönüşümüne katkıda bulunur.

Sosyal sermayenin özünde karşılıklı yardım etme isteği ve iyi niyet vardır. Karşılıklı yardım ve iyi niyet grup davranışlarına katılımı, birlikte hareket etme isteğini, yapılan işle özdeşleşmeyi kolaylaştırdığından çalışanlar arasındaki iş tatmini düzeyi de dolaylı olarak artış gösterecektir (Hodson, 1997).

Literatürde sosyal sermaye ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri gösteren çalışmalara rastlanılmaktadır (Watson ve Papamarcos, 2002; Sayadi ve Hayati, 2014; Dehghanian ve Rastegar, 2016). Bu kapsamda, sosyal sermayenin bir boyutu olan mütakabiliyetin de örgütsel bağlılığa yönelik sonuçlar içerdiği düşünülebilir. İşletmelerde çalışanlar, eşitlik algısına inandığında pozitif örgütsel tutum ve davranış geliştirirler. Çalışan, örgüt tarafından sunulan imkânın kendisi tarafından sağlanan katkıdan fazla olduğunu algıladığı zaman yaptığı işten daha fazla tatmin olmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanın ait olduğu örgütle girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olma yolunda istekliliğin bir ifadesidir (Davis ve Newstrom, 1989: 179). Örgütsel bağlılık kavramını, örgütün hedef ve değerlerine inanç, örgütün çıkarlarını düşünerek yüksek performans gösterme istekliliği ve örgüt üyeliğinde kalmak için kuvvetli istek duyma durumu olarak ifade etmek mümkündür (Seel ve Knight, 1987: 317). Örgütsel iletişimin yüksekliği, güçlü bağların oluşturduğu yüksek aidiyet duygusu çalışanlar arasında istekliliğin ve fedakârca çalışma arzusunun artmasını dolayısı ile örgütsel bağlılığı arttırabilir. Örgüt çıkarlarının bireysel çıkarlardan üstün tutulması, örgütsel norm ve değerlerin örgüt içinde yerleşmesini kolaylaştıracaktır. Ödev ve yükümlülüklerini yerine getiren örgüt çalışanlarının elde ettikleri ödül ve ücretlerin yarattığı algılanan tatmin düzeyi, karşılıklılık, güven, aidiyet gibi sosyal sermaye boyutlarıyla birlikte örgütsel bağlılığa yapacağı etkinin derecesi yüksek olacaktır.

Mütakabiliyet, örgütsel güvenin gelişmesi ve pekişmesi açısından da önemlidir. Örgütsel güven bir çalışanın, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algılarını ve liderin her koşulda doğru söyleyeceğine ilişkin algıları içerir (Mishra ve Morrissey, 1990: 450). Mütakabiliyet çerçevesinde ilişki kuran çalışan ve yöneticiler birbirlerine güven duymayı öğrenirler. Mütakabiliyetin sürekliliğinin bir sonucu olan güvenin örgütün geneline yaygınlaştırılması sosyal sermayeyi arttırıcı yönde etki yaratabilir.

Mishra (1996) yılındaki çalışmasında örgütsel güvenin çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimden doğacağını ifade etmiştir. Takım arkadaşları arasında mütakabiliyetin genelleştirilmesi gerekmektedir. Mütakabiliyet, ancak örgüt içi güçlü bir iletişimin sağlanmasıyla mümkün olabilir. Güvensizlik büyük ölçüde beklenti ve duygularla ilgili iletişimin noksanlığından kaynaklanmaktadır. Güçlü bir iletişime dayalı mütakabiliyet çerçevesinde kurulan karşılıklı ilişkiler güvenin tesis edilmesi adına önemlidir. Demircan ve Ceylan (2003: 143), güvenin nedenleri arasında iletişimin önemini vurgulamıştır. Öte yandan bazı araştırmacılar (Larzelere ve Huston, 1980; Lieberman, 1981; Mishra, 1996; Ring ve Van De Ven, 1992) örgütsel güveni etkileyen faktörleri belirlerken mütakabiliyetin oluşmasında etkili olduğuna inanılan yardımseverlik, iyi niyet, yeterlilik ve dürüstlük kavramlarını da dikkate almışlardır. Bu durumun örgütsel güvenin sağlanması, sosyal sermayenin örgüt içinde çoğalması dolayısıyla işletmenin başarısının artmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **1.4. Mütakabiliyet İlkesi İle İlişkili Kavramların İşletme Yönetimi Özelinde Etkileri**

Sosyal sermayenin oluşumu ve çoğaltılması açısından adalet, eşitlik, karşılıklı yardımlaşma ve empati gibi kavramların sosyal sermayenin mütakabiliyet boyutu kapsamında incelenmesi önemli gözükmektedir. Bu kavramlar, işletme çalışanlarını belirlenen amaçlar etrafında bir araya getirmek, sosyalizasyonu arttırmak, karşılıklı fedakârlık ve dayanışma olgusuna ivme kazandırmak adına önemlidir. Sosyal anlamda toplumsal düzenin ve beraberliğin tesis edilmesi ve sürdürülmesi adına kullanılan mütakabiliyet unsurunun çeşitli alanlarla olan ilişkisi işletme özelinde de kendisine yer bulur. Çünkü işletmelerde, maddi sermaye kadar sosyal sermayenin de kullanılması, belirlenen stratejilerin uygulanabilirliği, verimliliği ve nihayetinde işletmenin hedeflerine ulaşabilme yeterliliği adına önemlidir. Bu kapsamda, sosyal sermaye düzeyinin ve örgütsel verimliliğinin artırılması amacıyla tıpkı diğer disiplinler gibi işletme örgütlerinin sağlıklı işleyişi açısından olmazsa olmaz olan adalet, eşitlik gibi kavramların işletmelerdeki mütakabiliyet ilkesi ile uyumlaştırılarak açıklanmasının örgütlerin sosyal sermaye düzeylerinin artırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Adaleti, insanların eylemleri neticesinde elde ettikleri karşılıkların hakkaniyet ölçüsüne uygunluğu olarak tanımlamak mümkündür. Tesis edilmek istenen adaletin, tesis eden örgütün yapısı, büyüklüğü, algısı ve yeterliliği ile doğrudan ilişkisi vardır. Adalet, adil düzeni benimsemiş devlet örgütlenmesi içinde devletin



asli görevi olarak görülür ve geniş halk kitlelerinin bir arada yaşamasının ön koşulu olarak değerlendirilir. İşletmelerde de, belirli görevleri yerine getirmek adına oluşturulan örgütlerin belirli bir adalet anlayışına sahip olması gerekir. Çalışanlar arasında adil düzenin sağlanması, çalışanların iş motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı arttıracakı düşünülmektedir. Ayrıca, karşılıklı ilişkilerin uyum içerisinde devam etmesini sağlayan önemli bir davranış modeli geliştirecektir. Adaletin, özellikle algılanan adalet olgusunun işletmelerde inşa edilmesi, çalışanlar arasında karşılıklı dayanışmayı, birlikte iş yapma becerisini, fedakârca davranış sergilemeyi, çalışanların birbirlerine ve işyerine karşı sorumluluklarını yerine getirmeyi kısaca işletmenin sosyal sermayesini artırıcı bir etki ortaya çıkaracakı muhtemeldir.

Görevinin gerektirdiği yetkinliklere ve liyakata sahip olan bir birey, görevini başarı ile tamamlamak için verdiği emekle orantılı bir biçimde ödüllendirilmek ister. Eğer birey, sahip olduğu yetkinlikler ve verdiği emeğin karşılığını alamadığına inanıyorsa, onun algıladığı adalet seviyesi, işyerinin sağladığını düşündüğü adalet seviyesi ile belirgin olarak farklılık gösterecektir. Bu nedenle her örgüt, çalışanların örgüte verdikleri ile örgütten aldıkları arasındaki hassas dengeye dikkatli özeni göstermelidir. İşletmelerde mutlak adaletin sağlanması imkânsızdır ancak mütakabiliyetin işletmelere sağlayacakı pozitif etkiler dikkate alınarak yöneticiler açısından bu hususun dikkate alınması işletme başarısı açısından önemli olacaktır.

Eşitlik, adalet duygusunun bir talebi olarak ortaya çıkar. İşletmelerde adaletin tesisi, aynı şartlar altında çalışanlara eşit muamelede bulunmakla sağlanabilir. İşe alım, terfi ve atamalarda liyakat ilkesine uyulması, ödül ve cezalarda eşit davranılması, çalışanlar arasında karşılıklı yardımlaşmayı ve işbirliğini arttırarak işletmenin sosyal sermayesine olumlu katkılar sağlayabilir. Ayrıca, örgüt içerisinde “özelin-genel” üzerinde herhangi bir üstünlüğünün olmadığı algısı oluşturmak, mütakabiliyete dayalı yardımlaşmayı arttırabileceği gibi, örgüt içi çatışmanın olumsuzluklarının bertaraf edilmesini de kolaylaştırabilir. Mütakabiliyetin etik ilkesini benimseyen bir çalışan, çalışma ortamının rutin işleyişine bağlı oluşan küçük eşitsizliklerin yaratacakı olumsuzlukları kendi iç dünyasında çabucak bertaraf eder ve örgütün işleyişini sekteye uğratmadan çözmeye çalışacaktır.

Empati, mütakabiliyetin bir unsurudur. “*Empati, bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak algılamasıdır*” (Dökmen, 1994: 136). Çalışanlar arasında empati kurma becerisinin geliştirilmesi, işletmelerin sosyal sermayesini arttırabilir. Çalışanların birbirlerini

tanıyıp anlamaları, birbirlerinin duygu ve düşüncelerini paylaşmaları işletmelerde ortaya çıkan sorunların bertaraf edilmesine katkı sağlayacaktır.

İşletmelerde çalışanlar arasında karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi özgecil ve egoizm tarzı davranışların sergilenmesini de azaltabilir. Çalışanlar arasındaki sosyal sermaye düzeyinin artırılması, bencillik ve fedakarsız davranışların azalmasına yol açar. Bu tarz bir çalışma ilişkisine sahip olan işletmelerde başkaları için çabalayan çalışanlar, karşılıklı sorumluluklarını yerine getirirken fedakârlığı arka plana atmazlar. Bu tarz çalışanların sosyal ağları geniştir. Ağ sayıları fazla ve ağlarının yoğunluğu yüksektir. Zayıf ve güçlü bağlarla iletişimi güçlüdür. İşletmenin belirlenen amaçlarına ulaşmasında kendisinden beklenen görevlerin fazlasını gerçekleştiren çalışanlar, örgütün orta ve üst kademe yöneticileriyle ilişkilerinde daha güçlüdürler. Bu durumun, işletmelerin ücret ve ödüllendirme politikalarında çalışanlar arasında oluşabilecek adaletsizlik algısını azaltıcı yönde kullanılması da muhtemeldir. İşyerlerinde daha fedakâr çalışan bireylerin ve birimlerin ayrı bir ödülle ödüllendirilmesinin çok fazla yadırganmayacağı açıktır. Ayrıca, fedakâr çalışanların ödüllendirilmesi, çalışanlar arasında adaletsiz algılamaların aksine, motive edici yönde etki yaratır. İşletmeye fedakârca katkılar sağlayanların ödüllendirildiğini gören çalışanların göstereceği ek ve olumlu performans işletmelere değer kazandırır dolayısıyla işletme başarısını artırıcı yönde etki ortaya çıkarabilir.

Mütakabiliyet normları oluşması açısından, üretilen sosyal sermaye grup dışına genelleştirilemiyorsa mütakabiliyet ilkesi zarar görür ve güven ve dayanışma zedelenir. İşletme ile ilgili kararlar alınırken, politika, program ve stratejiler belirlenirken işletme yöneticileri kuşkusuz örgütün geneline yönelik kararlar alırlar. Yapılması planlanan düzenlemelerin örgütün geneline yaygınlaştırılmaması, işletme kaynaklarının etkin kullanılmasını engeller, işlem maliyetini artırır. Bu durum işletmeler için zaten sınırlı olan maddi sermayenin verimliliğini düşürür. Örgüt içerisinde karşılıklı iş ilişkilerine dayalı informel ilişkilerin oluşturduğu güven, samimiyet ve değerlere dayalı daha küçük örgütler arasında gelişen sosyal sermaye zaman zaman örgütten bağımsız norm ve değerlerin oluşmasına neden olabilir. Aynı iş yerinde çalışan kişilerin kişilik özelliklerinin benzeşmesi, hemşericilik lobilerinin ortaya çıkardığı sahiplenme duygusu, yapılan bireysel iyilikler neticesinde oluşan daha yakın, sıkı ve samimi ilişkiler, kollanma ve gözetilme düşüncesiyle oluşan duygudan yoksun çıkar ilişkileri, dini ve kültürel farklılıklar gibi işletmelerin başarısı için tehlike sayılabilecek durumlar bazı çalışanların kendi norm ve değerlerini örgütsel norm

ve değerlerin üzerinde görmesine neden olabilir. Bu durum işletme örgütlerinin başarısını olumsuz yönde etkiler. Kendi grup içi karşılıklı ilişkilerini, norm ve değerlerini, güveni işletme zeminine ulaştıramayan daha küçük örgütlenmelerin karşılıklı ilişkilerine dayalı oluşturdukları sosyal sermaye bu nedenle olumlu karşılanmayacaktır. İşletmelerin başarısı için örgütsel sinerjinin sağlanması önemli bir husustur.

## **Sonuç ve Öneri**

Sosyal sermaye, içerisinde insana ait amaçların bulunduğu tüm disiplinler tarafından yararlanılabilecek bir kavramdır. Etkin bir sosyal sermaye yönetimiyle, karşılaşılan sosyal problemlerin çözüme kavuşturulması kolaylaşacaktır. Sosyal sermaye, hem toplumsal sorunların çözümünde hem de daha küçük gruplardan oluşan örgütlerin insan kaynağının yönetiminde başvurulan bir değeri ifade eder.

Bu kapsamda, sayısal büyüklüğü ne olursa olsun, ülke ekonomilerinin lokomotifi konumunda bulunan modern işletmecilik uygulamalarını benimsemiş tüm işletmelerin insan kaynağını oluşturan örgütlerinin, belirlenen işletme amaçlarına ulaşması açısından sosyal sermayelerinin etkin yönetilmesi önemlidir. Örgütü oluşturan çalışanların, hem yönetim kadroları ile hem de kendi iç dünyalarında iş ve iş dışı ilişkilerine bağlı oluşturdukları karşılıklı sosyal ağlar, değerler, normlar ve iletişim kanalları örgütün etkinliği ve verimliliği açısından kritik bir öneme sahiptir.

Sosyal sermaye, kurulan ilişkilere bağlı olarak oluşan sosyal ağları ve bu ağların gücünü ifade eder. Sosyal ağların kurulması için sosyal sermayenin bir ilkesi olan mütekabiliyet unsuru çok önemlidir. Fedakârlığı ve karşılıklı yardımlaşmayı ifade eden bu kavram yönetim kademesinin örgüt çalışanlarına tesis ettikleri ortamın fiziksel yeterliliği kadar, çalışanların psikolojik durumlarını etkileyen manevi unsurların da bir araya getirilmesi ile gerçekleşebilir. Güçlü iletişim ağlarının oluşması adına çalışanların işyerinde oluşan adalet, eşitlik gibi evrensel değerleri algılaması ve yeterli görmesi gerekir. Mütekabiliyet, örgüt içerisinde örgütsel güvenin oluşmasını, yoğun ve güçlü iletişim ağları oluşmasını, karşılıklı iş yapabilme yeterliliğini, birlikte davranış normları geliştirmeyi kısaca sosyal sermayeyi artırıcı bir önem taşır.

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi ve sadakat oluşturması işletmenin sürekliliği açısından önemlidir. Tatmin olmayan bir çalışanı örgüte sadık bir çalışan haline

getirmek zordur. Çalışanlara yönelik gerçekleştirilecek düzenli araştırmalar, örgütün sahip olduğu güven seviyesini ve örgütsel iklimi anlamada kolaylık sağlayacaktır. Bu durum çalışanlarla yönetim kademesi arasında karşılıklılık ilkesi çerçevesinde geliştirilebilir. Yöneticilerin, çalışanların sosyal sermayelerini ölçümlemeye yönelik araştırmalara istekli olması, örgütün çeşitli kademelerinden gelen taleplere olumlu yaklaşması, öte yandan çalışanların da samimi ve dürüst tutum geliştirmeleri, örgüt içerisinde sosyal sermaye yetersizliğine bağlı oluşan problemlerin tespitini ve çözümünü kolaylaştıracaktır.

Bu çalışma, sosyal sermayenin mütakabiliyet boyutunun işletme özelinde değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Gelecek çalışmalarda diğer boyutların da değerlendirmeye alınması önerilmektedir. Ayrıca sosyal sermaye, bireyler, gruplar ve kuruluşlar arasındaki ilişkiler yoluyla oluştuğundan, kendisini oluşturan aktörlerin bireysel ve kolektif özelliklerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla, transferi ve taklit olanağı oldukça sınırlı olan bu kavramın işletme örgütleri özelinde değerlendirildiği çalışmaların farklı örgütler ve örgütsel konular üzerinde çoğaltılmasının rekabet avantajı oluşturabileceği düşünülmektedir. Ayrıca sosyal sermayeye ilişkin örgütsel değerlendirmelerin, insan unsuru dikkate alınarak her örgütün beşeri sermayesinin farklı olabileceği düşüncesiyle, farklı sektörlerde de ayrıntılı olarak inceleyen çalışmaların çoğaltılmasının hem işletme hem de sosyal sermaye literatürüne katkı sunacağına inanılmaktadır.

## KAYNAKÇA

- BAKER, W. (1990). "Market Networks and Corporate Behaviour." *American Journal of Sociology*, 96, 589–625.
- BECKER, L. C. (2005). "Reciprocity, Justice, and Disability". *Ethics*, 116(1), 9-39.
- BELLIVEAU, M. A., O'REILLY III, C. A., WADE, J. B. (1996), "Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation". *Academy of Management Journal*, 39(6), 1568-1593.
- BİNGÖL, D. (1997). "Personel Yönetimi." Beta Yayıncılık, İstanbul, 3.Baskı.
- BLOCH, F, GENİCOT, G., RAY, D (2007). Reciprocity in Groups and Limits to Social Capital. *American Economic Review Papers and Proceedings*, 97,1-16.

- BOURDIEU, P. (1986). “*The Forms of Capital.*” pp. 241-258 in *Handbook of theory and research for the sociology of education*, edited by John G Richardson. New York: Greenwood Press
- BOXMAN, E. A., DE GRAAF, P. M., FLAP, H. D. (1991). “The Impact of Social and Human Capital on the Income Attainment of Dutch Managers”. *Social networks*, 13(1), 51-73.
- BREHM, J., RAHN, W. (1997). “Individual-Level Evidence for the Causes and Consequences of Social Capital.” *American Journal of Political Science* 41, 999–1023.
- BURT, R.S. (2000). “*The Network Structure of Social Capital*”. In *Research in Organizational Behavior*.
- CAMARERO, M. (2010). “Las Relaciones Sociales Como Recurso Estratégico Para El Desarrollo De La Sociedad. El Capital Social Disponible En Andalucía Y En Cataluña”. *Papers*, 95(4), 887-910.
- CHU, P. (1996). “Social Network Models of Overseas Chinese Entrepreneurship: The Experience of Hong Kong and Canada”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 13, 358-365.
- COLEMAN, J.S. (1988). “Social Capital and the Creation of Human Capital”, *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- COTE, S., HEALY, T. (2001). “*The Well-being of Nations*”. The role of human and social capital. Organisation for Economic Co-operation and Development: Paris.
- DAVIS, K., NEWSTROM, J. W. (1989). “*Human Behavior at Work, Organizational Behavior*”, Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York.
- DEHGHANIAN, E., RASTEGAR, Y. (2016). “*The Study of the Relationship between Social Capital and Organizational Commitment among Teachers in Bandar Abbas*”. *International Journal Of Humanities And Cultural Studies*, 3(1), 305-315.
- DEMİRCAN, N., CEYLAN, A. (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim ve Ekonomi*. 10(2), 139-150.

- DÖKMEN, Ü. (1994), “İletişim Çatışmaları ve Empati”. Sistem Yayınları, İstanbul.
- DURLAUF S. FATCHAMPS. (2004). “*Social Capital*”, NBER Working Paper Series no: 10485. EASTERLY, W., LEVIEN.
- EKODIALOG (2019), “Özgün Ekonomi ve Makale Arşivi”, <http://www.ekodialog.com/>, Erişim Tarihi: 11.04.2019.
- FİNE, B. (2011). “*Sosyal Sermaye Sosyal Bilime Karşı, Bin Yılın Eşiğinde Ekonomi Politik ve Sosyal Bilimler.*” KARS, A. (Çev.). Yordam Kitap: 121, Baskı: Pasifik Ofset, 1. Basım, Şubat, 2011.
- FUKUYAMA, F. (1995). “*Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*”. New York: Free Press.
- FUKUYAMA, R.G. (1997). “*Social Capital*”, The Tanner Lecture on Human Values, Brasenose College, Oxford. [www.tannerlectures.utah/lectures/fukuyama98.pdf](http://www.tannerlectures.utah/lectures/fukuyama98.pdf). (02.05.2017).
- FUKUYAMA, F. (2000). “*Social Capital and Civil Society*”. IMF Working Paper, IMF Institute.
- FURSTENBERG, F., HUGHES, M. (1995). “Social Capital and Successful Development among at-risk Youth”. *Journal of Marriage and the Family*, 57, 580–592.
- GARDNER, W.L., PICKETT, C. L., BREWER, M. B. (2000). “Social Exclusion and Selective Memory: How the Need to Belong Influences Memory for Social Events”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(4), 486-496.
- HANÇERLİOĞLU, O. (1986). “*Toplumbilim Sözlüğü*” (Vol. 74). Remzi Kitabevi.
- HODSON, R. (1997). “Group Relations at Work”, *Work and Occupations*, 24, 4, 426-452.
- KNOKE, D. (1999). “*Organizational Networks and Corporate Social Capital.*” Pp. 17 – 42 in *Corporate Social Capital and Liability*, edited by S. M. Gabbay. Boston: Kluwer.
- LARZELERE, R., HUSTON, T. (1980). The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust In Close Relationships. *Journal Of Marriage And The Family*, 42, 595-604.

- LEVETT-JONES, T. , LATHLEAN, J., MAGUIRE, J., MCMILLAN, M. (2007). “Belongingness: A Critique of The Concept and Implications for Nursing Education”, *Nurse Education Today*, Elsevier Ltd., 27, 210- 218.
- LİEBERMAN, J. K. (1981). *The Litigious Society*. New York: Basic Books.
- LİN, N. (1999). “Building a Network Theory of Social Capital”, Dept. Of Sociology, Duke University, *CONNECTIONS*, 22(1), 28 -51.
- MİSHRA, A. K.(1996). “*Organizational Responses to Crisis. The Centrality of Trust*”, in R. M. Kramer and T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations*. Frontiers of Theory and Research (Sage, Thousand Oaks, California).
- MİSHRA, J., MORRİSSEY, M.A. (1990). “Trust in Employee/Employeer Relationship: A survey of West Michigan Managers”, *Public Personnel Management*, 19(4),443-461.
- NAHAPİET, J., GHOSHAL, S. (1998). “Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage.” *Academy of Management Review*, 23: 242.
- NORRIS, P. (2001). “*Making Democracies Work: Social Capital and Civic Engagement in 47 Societies*”, WorkingPaper, RWP01-036, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- O’SHEA, E. (1999). “Education Well-Being and Social Capital”. *New Economy*, 6(4), 234-237.
- ÖĞÜT, A., ERBİL, C. (2009). “*Sosyal Sermaye Yönetimi*”. Çizgi Kitabevi, Konya.
- ÖZDEMİR, A.A. (2008). “Çalışanların İş Tatminlerinin Arttırılmasında Örgütsel Sosyal Sermaye Yeni Bir Belirleyici Olabilir mi?”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 77-88.
- PARASKEVOPOULOS, C.J. (2007). “*Social Capital and Public Policy in Greece*”. The Hellenic Observatory The European Institute.
- PORTES, A., SENSENBRENNER, J.(1993). “Embeddedness and Immigration: Notes on the Social Determinants of Economic Action.” *American Journal of Sociology*, 98, 1320–1350.
- PUTNAM, R. (1993). “*Making Democracy Work: Civic Tradition in Modern Italy*”. Princeton: Princeton University Press.

- PUTNAM, R. D. (2000). “*Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*”. New York: Simon and Schuster.
- RİNG, S. M., Van De VEN, A. (1992). “Structuring Cooperative Relationships Between Organizations”. *Strategic Management Journal*, 13: 463-498.
- ROSE, R., MİSHLER, W. (1997). “Social Capital in Civic and Stressful Societies”. *Studies in Comparative International Development*, 32(3), 85–111.
- SAYADI, E., HAYATI, A. (2014). “The Relationship between Social Capital and Organizational Commitment of Employees in Zanjan Education Organization: (A Case Study)”, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(5), 166-177.
- SCHIFF, M. (1992). “Social Capital, Labour Mobility, and Welfare: The Impact of Uniting States.” *Rationality and Society*, 4.
- SCHMIDTZ, D. (2005). “What We Deserve and How We Reciprocate?”. *The Journal of Ethics*, 9 (1), 452.
- SCHMIDTZ, D. (2010). “*Adaletin Unsurları*”. Özler, H.(Çev.). 1. Baskı, Ankara. Liberte Yayınları.
- SEEL, F.E., KNIGHT, P.A. (1987). “*Industrial Organizational Psychology, Science and Practice*”.Brooks/Cole Publishing Comp: Pacific Grove.
- SZTOMPKA, P. (2007). “*Zaufanie. Fundament społeczeństwa*”, Znak, Kraków.
- ŞAN, M.K. (2007). “Bilgi Toplumuna Geçişte Sosyal Sermayenin Taşıdığı Önem ve Türkiye Gerçeği”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2(1), 70-95.
- TORCHE, F., Valenzuela, E. (2011). Trust and Reciprocity: A Theoretical Distinction of the Sources of Social Capital. *European Journal of Social Theory*, 14(2) 181–198.
- UGBORO, I., OBENG, K. (2000). “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in Total Quality Management Organizations: An Empirical Study”, *Journal of Quality Management*, 5 (2), 247-272.



WATSON, G.W., PAPAMARCOS, S.D. (2002). “Social Capital and Organizational Commitment”. *Journal of Business and Psychology*, 16, 537-552.

WOOLCOCK, M., NARAYAN, D. (2000). “Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy.” *World Bank Research Observer*, 15(2), 225-249.

