

**SOSYAL AĞ ÖZELLİKLERİ BAKIŞ AÇISIYLA  
SOSYAL SERMAYE VE BİLGİ YARATMA İLİŞKİSİ:  
AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE YAPILAN BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**Aytül Ayşe ÖZDEMİR**

**DOKTORA TEZİ**  
**Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı**  
**Danışman: Prof. Dr. Enver ÖZKALP**

**Eskişehir**  
**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Eylül 2007**

## **DOKTORA TEZ ÖZÜ**

### **SOSYAL AĞ ÖZELLİKLERİ BAKIŞ AÇISIYLA SOSYAL SERMAYE VE BİLGİ YARATMA İLİŞKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE YAPILAN BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**Aytül Ayşe ÖZDEMİR**  
**Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı**  
**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2007**  
**Danışman: Prof.Dr.Enver ÖZKALP**

Sosyal sermaye, örgütlerin rekabet etmeleri ve yeni üretim sistemlerine uyum sağlamaları için en temel ihtiyaç olan bilgi yaratma ve yenilik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Yapısal, ilişkisel ve bilişsel sosyal sermaye boyutları, içerdiği kaynaklar sayesinde, bilgiye ulaşmak, ulaşılan bilgiyi paylaşmak ve mevcut bilgilerle birleştirerek, yeni bilgiler yaratmak gibi temel bilgi yaratma faaliyetlerine güçlü bir zemin hazırlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, sosyal sermaye ve bilgi yaratma arasındaki ilişkiyi, sosyal ağ kuramlarıyla analiz etmektir. Sosyal sermayenin yapısal boyutunda yer alan sosyal ağ özellikleriyle ve sosyal sermayenin ilişkisel boyutunda yer alan bireyler arası güven boyutlarıyla bilgi yaratma arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu bağlamda, fen bilimleri ve sosyal bilimlerde yer alan akademisyenlerin sosyal ağ özellikleri ve güven boyutlarının makale sayısı üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Fen bilimlerinde farklı üniversitelerden kişilerle kurulan ilişkilerin, bir başka ifadeyle üniversite heterojenliğinin ve bağın gücünün makale sayısını arttırdığı; fakat aynı etkinin sosyal bilimlerde sadece üniversite heterojenliğinde ortaya çıktığı görülmüştür. Fen bilimlerinde yetkinlik temelli güven, sosyal bilimlerde ise yardımseverlik temelli güven, tek yazarlı makale sayısını azaltmaktadır.

Bu sonuçlara göre sosyal sermaye ve bilgi yaratma arasındaki ilişkinin, çalışma alanının özelliklerine göre değiştiği gözlenmiştir. Ortak çalışma kültürünün yaygınlaşması ve sosyal etkileşimin, bilgi yaratma faaliyetleriyle birleştirilmesi, sosyal sermayenin bilgi yaratma üzerindeki olumlu etkilerini daha da güçlendirebilecektir.

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN SOCIAL CAPITAL AND KNOWLEDGE CREATION WITH THE PERSPECTIVE OF SOCIAL NETWORK FEATURES: A FIELD SURVEY ON ACADEMICS**

Social Capital has a positive effect on knowledge creation and innovation, which are the most basic need of competing and adapting to the new production systems of organizations. Through the sources, embedded in social capital dimensions, structural, relational and cognitive dimensions provide a forcible background to the basic knowledge creation activities such as accessing to knowledge, sharing the accessed knowledge and combining it with the existing knowledge.

The aim of this study is to analyze the relationship between social capital and knowledge creation through the social network theories. The relationship between social network features, embedded in structural social capital dimension, also trust among individual, embedded in relational social capital dimension and knowledge creation have been investigated. In this context, the effects of social network features and trust dimension on the article number of the academics in sciences and social sciences have been evaluated. It has been found that in the sciences, the relationships from the other universities, in other words, university heterogeneity has a positive effect on knowledge creation. However, in social sciences, only university heterogeneity has made a positive effect. Competence trust in sciences and benevolence trust in sciences have made a negative effect on knowledge creation.

According to these results, the relationship between social capital and knowledge creation is changing in respect of the features of different disciplines. Spreading collective working culture and combining of knowledge creation activities with social interaction could increase the positive effects of social capital on knowledge creation.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Aytül Ayşe ÖZDEMİR'in "Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması" başlıklı tezi - Eylül 2007 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Yönetim ve Organizasyon** Anabilim Dalında **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

		<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı) :	<b>Prof. Dr. Enver ÖZKALP</b>	.....
Üye :	<b>Prof. Dr.</b>	.....
Üye :	<b>Prof. Dr.</b>	.....
Üye :	<b>Doç. Dr.</b>	.....
Üye :	<b>Doç. Dr.</b>	.....

**Prof. Dr. Nurhan AYDIN**

**Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### SOSYAL SERMAYE KAVRAMI

1. SOSYAL SERMAYE KAVRAMININ TANIMI.....	4
1.1. Analiz Düzeyine Göre Sosyal Sermaye Kavramı.....	5
1.2. Sonuçlarına Göre Sosyal Sermaye Kavramı.....	6
2. SOSYAL SERMAYE KAVRAMININ TARİHÇESİ VE GELİŞİM SÜRECİ.....	12
2.1. Pierre Bourdieu'nun Sosyal Sermaye Kavramının Gelişimine Katkısı.....	14
2.2. James Coleman'ın Sosyal Sermaye Kavramının Gelişimine Katkısı.....	15
2.3. Robert Putnam'ın Sosyal Sermaye Kavramının Gelişimine Katkısı.....	16

<b>3. SOSYAL SERMAYENİN SERMAYE KAVRAMI İÇİNDEKİ YERİ VE DİĞER SERMAYE ÇEŞİTLERİYLE İLİŞKİSİ .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1.Sosyal Sermayenin Sermaye Kavramı İçindeki Yeri.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2.Sosyal Sermayenin Diğer Sermaye Çeşitleriyle İlişkisi.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2.1. Kültürel Sermaye ve Sosyal Sermaye İlişkisi.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2.2. İnsan Sermayesi ve Sosyal Sermaye İlişkisi.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.3. Finansal Sermaye ve Sosyal Sermaye İlişkisi.....</b>	<b>32</b>
<b>4. SOSYAL SERMAYE ÇEŞİTLERİ.....</b>	<b>36</b>
<b>5. SOSYAL SERMAYE KAYNAKLARI.....</b>	<b>44</b>
<b>5.1. Fırsat.....</b>	<b>45</b>
<b>5.2. Motivasyon.....</b>	<b>48</b>
<b>5.3. Yetenek.....</b>	<b>52</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### SOSYAL SERMAYENİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

<b>1. AĞ-ÜYELİK KURAMI.....</b>	<b>57</b>
<b>2. AĞ YAPISI KURAMI.....</b>	<b>65</b>
<b>2.1. Mark Granovetter: Zayıf Bağ Kuramı.....</b>	<b>66</b>
<b>2.2. James Coleman: Sosyal Kapalılık Kuramı.....</b>	<b>70</b>
<b>2.3. Ronald S. Burt: Yapısal Boşluklar Kuramı.....</b>	<b>77</b>
<b>3. AĞ-KAYNAK KURAMI.....</b>	<b>84</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE SOSYAL SERMAYE KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BOYUTLARI

<b>1.</b>	<b>ÖRGÜTLERDE SOSYAL SERMAYE KAVRAMININ TANIMI.....</b>	<b>96</b>
	<b>1.1. Analiz Düzeyine Göre Örgütlerde Sosyal Sermaye Kavramı.....</b>	<b>98</b>
	<b>1.1.1. Birey Düzeyli Sosyal Sermaye ile Örgüt Düzeyli Sosyal Sermaye Arasındaki İlişki.....</b>	<b>100</b>
<b>2.</b>	<b>ÖRGÜTLERDE SOSYAL SERMAYENİN YARATILMASINDA VE YÖNETİLMESİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER.....</b>	<b>102</b>
	<b>2.1. Örgütlerde Sosyal Sermayenin Yaratılmasında ve Yönetilmesinde Etkili Olan Bireysel Faktörler.....</b>	<b>103</b>
	<b>2.1.1. Demografik Değişkenlerle İlgili Faktörler.....</b>	<b>103</b>
	<b>2.1.2. Kişilik Özellikleri İlgili Faktörler.....</b>	<b>110</b>
	<b>2.1.3. Bireysel Değerlerle İlgili Faktörler.....</b>	<b>113</b>
	<b>2.1.4. Sosyal Ağların Özellikleri İlgili Faktörler.....</b>	<b>118</b>
	<b>2.2. Örgütlerde Sosyal Sermayenin Yaratılmasında ve Yönetilmesinde Etkili Olan Örgütsel Faktörler.....</b>	<b>123</b>
	<b>2.2.1. Örgüt Yapısıyla İlgili Faktörler.....</b>	<b>123</b>
	<b>2.2.2. Örgütsel Güvenle İlgili Faktörler.....</b>	<b>128</b>
	<b>2.2.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları İlgili Faktörler.....</b>	<b>134</b>
<b>3.</b>	<b>ÖRGÜTLERDE SOSYAL SERMAYENİN OLUMLU SONUÇLARI....</b>	<b>138</b>
	<b>3.1. Sosyal Sermayenin Bireyler Üzerindeki Olumlu Sonuçları.....</b>	<b>138</b>
	<b>3.2. Sosyal Sermayenin Takımlar Üzerindeki Olumlu Sonuçları.....</b>	<b>146</b>
	<b>3.3. Sosyal Sermayenin Örgütler Üzerindeki Olumlu Sonuçları.....</b>	<b>149</b>

<b>4. ÖRGÜTLERDE SOSYAL SERMAYENİN OLUMSUZ SONUÇLARI...</b>	<b>155</b>
4.1. Sosyal Sermayenin Bireyler Üzerindeki Olumsuz Sonuçları.....	155
4.2. Sosyal Sermayenin Takımlar Üzerindeki Olumsuz Sonuçları.....	158
4.3. Sosyal Sermayenin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Sonuçları.....	159

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **SOSYAL SERMAYE VE BİLGİ YARATMA İLİŞKİSİ**

<b>1. BİLGİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE BİLGİ KAVRAMININ TANIMI.....</b>	<b>164</b>
<b>2. BİLGİNİN ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>167</b>
<b>3. BİLGİNİN TÜRLERİ.....</b>	<b>169</b>
<b>4. BİLGİ YÖNETİMİ.....</b>	<b>173</b>
<b>5. BİLGİNİN YARATILMASI.....</b>	<b>178</b>
5.1. Bilgi Yaratma Süreci.....	180
5.1.1. Sosyalleşme-Dışsallaşma-Birleşme-İçselleşme: Bilgi Dönüşüm Süreci (SDBİ).....	181
5.1.2. Ortam (Ba) ile Bilgi Yaratılması.....	184
5.1.3. Bilgi Varlıkları.....	186
<b>6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, BİLGİ YARATMA ve YENİLİK İLİŞKİSİ.....</b>	<b>189</b>
<b>7. SOSYAL SERMAYE VE BİLGİ YARATMA İLİŞKİSİ.....</b>	<b>193</b>
7.1. Yapısal Boyut ve Bilgi Yaratma İlişkisi.....	196
7.2. İlişkisel Boyut ve Bilgi Yaratma İlişkisi.....	198
7.3. Bilişsel Boyut ve Bilgi Yaratma İlişkisi.....	200



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SOSYAL SERMAYE VE BİLGİ YARATMA İLİŞKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

<b>1.</b>	<b>ARAŞTIRMANIN KONUSU.....</b>	<b>204</b>
<b>2.</b>	<b>ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE ÖNEMİ.....</b>	<b>206</b>
<b>3.</b>	<b>ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....</b>	<b>208</b>
<b>4.</b>	<b>ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>209</b>
	<b>4.1. Araştırma Modeli.....</b>	<b>209</b>
	<b>4.2. Evren ve Örneklem.....</b>	<b>212</b>
	<b>4.3. Araştırma Hipotezleri.....</b>	<b>213</b>
	<b>4.3.1. Ağ Kurma Davranışları ve Sosyal Ağ Özellikleriyle İlgili Hipotezler.....</b>	<b>213</b>
	<b>4.3.2. Sosyal Ağ Özelliklerini Belirleyen Değişkenlerle İlgili Hipotezler.....</b>	<b>216</b>
	<b>4.3.3. Sosyal Sermaye ile Bilgi Yaratma Arasındaki İlişkiyle İlgili Hipotezler.....</b>	<b>218</b>
	<b>4.4. Veri Toplama Aracı.....</b>	<b>219</b>
	<b>4.4.1. Veri Toplama Aracındaki Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği .....</b>	<b>222</b>
	<b>4.4.1.1. Ağ Kurma Davranışları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....</b>	<b>222</b>
	<b>4.4.1.2. Bireyler arası Güven Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi.....</b>	<b>224</b>
	<b>4.5. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi.....</b>	<b>225</b>
<b>5.</b>	<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>226</b>
	<b>5.1. Demografik Özelliklerin İncelenmesi.....</b>	<b>226</b>
	<b>5.2. Genel Güven Dağılımı.....</b>	<b>227</b>
	<b>5.3. Mesleki ve Sivil Örgütlere Üyeliklerin Dağılımı.....</b>	<b>229</b>
	<b>5.4. Araştırma Hipotezlerinin Analizi.....</b>	<b>234</b>

<b>5.4.1. Ağ Kurma Davranışlarıyla İlgili</b>	
<b>Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....</b>	<b>235</b>
<b>5.4.2. Sosyal Ağ Özellikleriyle İlgili Hipotezlerin</b>	
<b>Değerlendirilmesi.....</b>	<b>236</b>
<b>5.4.3. Sosyal Ağ Özelliklerini Belirleyen Değişkenlerle İlgili</b>	
<b>Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....</b>	<b>238</b>
<b>5.4.4. Sosyal Sermaye ile Bilgi Yaratma Arasındaki İlişkiyle</b>	
<b>İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....</b>	<b>240</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>246</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>259</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>268</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Sosyal Sermayenin Kamu ve Özel Mallar Modelleri Arasındaki Farkları.....	7
Tablo 1.2: Sosyal Sermaye Tanımlarının İçsel-Dışsal Boyutlarda Sınıflandırılması.....	8
Tablo 1.3: Sosyal Sermaye Kavramının Bağımsız Yaratıcıları.....	12
Tablo 1.4: İnsan Sermayesi ve Sosyal Sermaye İlişkisi.....	29
Tablo 2.1: Sosyal Sermaye Endeksi.....	62
Tablo 2.2: Çeşitli Ülkelerde İnsanların Birbirlerine Güven Düzeyi.....	64
Tablo 2.3: Çeşitli Ülkelerin Sosyal Sermaye Düzeyi.....	65
Tablo 2.4: Yapısal Pozisyonlar ve Bireyleri Şekillendiren Değerli Kaynakların Boyutları.....	86
Tablo 2.5: Ağlardaki Varlıklar Olarak Sosyal Sermayenin Ölçülmesi.....	88
Tablo 2.6: Pozisyon Oluşturucu Tekniğe Bir Örnek.....	93
Tablo 4.1: Boisot'un Bilgi Sınıflaması.....	170
Tablo 4.2: Spender'in Bilgi Sınıflaması.....	171
Tablo 4.3: Bilgiye Bakış Açılımları ve Bilgi Yönetimine Etkileri.....	175
Tablo 4.4: Bilgi Varlıkları Sınıflaması.....	187
Tablo 4.5: Yenilik ve Bilgi Yaratma Kavramlarının Farklılıkları.....	192
Tablo 4.6: Bilgi Türü ve Bağın Gücü Arasındaki İlişki.....	197
Tablo 5.1: Araştırmanın Bağımsız ve Bağımlı Değişkenleri.....	210
Tablo 5.2: Örneklem Alınan Üniversitelerin Yayın Sayıları.....	212
Tablo 5.3: Ağ Kurma Davranışları Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	224
Tablo 5.4: Bireyler arası Güven Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	225
Tablo 5.5: SSCI ve SCI Listelerinin Yukarısında Olan Üniversitelerdeki Örneklem Çalışma Alanına Göre Genel Güven Dağılımı.....	228
Tablo 5.6: SSCI ve SCI Listelerinin Altında Olan Üniversitelerdeki Örneklem Çalışma Alanına Göre Genel Güven Dağılımı.....	228
Tablo 5.7: SSCI ve SCI Listelerinin Yukarısında Olan Üniversitelerdeki Örneklem Çalışma Alanına Göre Mesleki Örgütlere Üyelik Dağılımı.....	230
Tablo 5.8: SSCI ve SCI Listelerinin Yukarısında Olan Üniversitelerdeki	

Örneklemin Çalışma Alanına Göre Sivil Örgütlere Üyelik Dağılımı.....	231
Tablo 5.9: SSCI ve SCI Listelerinin Altında Olan Üniversitelerdeki Örneklemin Çalışma Alanına Göre Mesleki Örgütlere Üyelik Dağılımı.....	231
Tablo 5.10: SSCI ve SCI Listelerinin Altında Olan Üniversitelerdeki Örneklemin Çalışma Alanına Göre Sivil Örgütlere Üyelik Dağılımı.....	232
Tablo 5.11: Alan ve Üniversite Değişkenlerine Göre Sosyal Ağ Kurma Davranışlarının Bağımsız T Testi Sonuçları.....	235
Tablo 5.12: Cinsiyet, Alan ve Üniversite Değişkenlerine Göre Sosyal Ağ Özelliklerinin Bağımsız T Testi Sonuçları.....	237
Tablo 5.13: Bağımsız Değişkenler ( üniversite heterojenliği, unvan yüksekliği, bağın gücü) ile Bağımlı Değişkenler (dışsal ağ kurma davranışı, üniversite heterojenliği, ağ büyüklüğü, yardımseverlik ve yetkinlik temelli güven) Arasındaki İstatiksel İlişkiler.....	240
Tablo 5.14: Alana Göre Arkadaşlık İlişkisinin Bağımsız T testi Sonuçları.....	244
Tablo 5.15: Bilgi Yaratmayla İlgili Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	245

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Putnam'a Göre Sosyal Sermaye Çeşitleri.....	37
Şekil 1.2: Nahapiet ve Ghoshal'a Göre Sosyal Sermaye Boyutları.....	38
Şekil 1.3: Sosyal Sermaye Boyutlarının Birbiriyle İlişkisi.....	40
Şekil 1.4: Farklı Ağ Yapılarında Sosyal Sermaye: Kapalılık (A) ve Yapısal Boşluk(B).....	46
Şekil 2.1: Sosyal Sermaye Unsurları.....	61
Şekil 2.2: İnsan Sermayesi ve Sosyal Sermaye İlişkisi.....	71
Şekil 2.3: Kapalı Olan (b) ve Olmayan Ağ (a).....	75
Şekil 2.4: Gereksiz Bilgilerin Nedenleri.....	79
Şekil 2.5: Stratejik Ağ Büyümesi.....	81
Şekil 2.6: Ağ Kaynakları ile Sosyal Sermayenin Ölçümü.....	89
Şekil 2.7: Lin'in Sosyal Sermaye Modeli.....	92
Şekil 4.1: Bilgi Hiyerarşisi.....	166
Şekil 4.3: Bilgi Yaratmanın İki Boyutu.....	178
Şekil 4.4: Bilgi Dönüşüm Modeli.....	181
Şekil 4.5: Bilgi Yaratma Süreci Unsurlarının Birbirleriyle İlişkisi.....	188
Şekil 4.6: Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yaratma ve Yenilik İlişkisi.....	191
Şekil 4.7: Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi.....	202
Şekil 5.1:Araştırmada Bilgi Yaratma Bağlamında Önerilen Sosyal Sermaye Modeli.....	211

## GİRİŞ

Sosyal sermaye, sosyal ilişkilerin ekonomik faaliyetleri nasıl etkilediğiyle ilgilenen bir kavramdır. “Sosyal” kavramı, sosyal sermayenin kaynaklarının tek başına bireylerde yer alamayacağını ifade ederken; “sermaye” kavramı, sosyal sermayenin, finansal sermaye, insan sermayesi gibi verimliliğinin olduğunu ve diğer sermaye çeşitleriyle arasında karşılıklı bir etkileşimin olduğunu göstermektedir. Sosyal ilişkilerin kalitesi ve niteliğini belirleyen sosyal sermaye, yarattığı işbirliği ve güven unsurlarıyla, toplumların gelişmesine ve ekonomik başarıya neden olmaktadır. Teknolojinin değişen yapısı ve esneklik, yalınlık, hız gibi unsurların örgüt yapısına damgasını vurması gerekliliği, bireyler veya örgütler arasında işbirliğine dayalı ilişkilerin gündeme gelmesine neden olmuştur. Bu yönde gelişmeler ve özellikle bilginin sosyal etkileşimler ile çoğaldığı yönündeki araştırmalar, bu kavramın örgüt boyutunda incelenmesine neden olmuştur.

Bilgi yoğun bir ekonominin ortaya çıkmasıyla, uzmanlar, örgütlerde bilgi yaratma ve paylaşma konularıyla daha yakından ilgilenmeye başlamışlardır. Etkin bir şekilde bilgi yaratan ve paylaşan örgütler, küresel rekabet ortamında daha başarılı ve verimli olmaktadır. Buna karşın, örgütlerde bilgi yaratmakla ilgili her aşama, zaman alıcı ve karmaşık bir süreçte sahiptir. Bu süreçte sosyal ağların ve bireyler arası ilişkilerin; bir başka ifadeyle sosyal sermayenin güçlü bir etkisi vardır.

Bu etkiyi incelemek ve sosyal sermaye kavramını gerekli kuramlarıyla ortaya koymak bu çalışmanın ana hatlarını oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde sosyal sermaye kavramının yazına kazandırılmasında temel rol oynayan ekonomi, sosyoloji, kamu yönetimi gibi alanlarda nasıl tanımlandığı, farklı tanımların nedenleri, nispeten yeni olan bu kavramın hangi unsurlardan oluştuğu, gerçekten bir sermaye olarak kabul edilip edilemeyeceği yönündeki tartışmalara yer verilmiştir. Halen gelişmekte olan ve ölçümü, kaynakları veya analiz düzeyi konularında belirsizlik içeren bu kavram, sosyal ilişkilerde yer alan ve sosyal ilişkilerden elde edilen kaynaklar olarak tanımlanmaktadır. Bu bölümde yer

alan bilgilerle, sosyal sermayenin gerçekte ne olduğu veya neyi ifade ettiği yönündeki belirsizliklerin bir ölçüde giderilmesi söz konusu olabilmektedir. Bunun yanında, sosyal sermayeye ilişkin farklı bakış açıları ve bu farklı bakış açılarının buldukları ortak noktaları görmek, çalışmada sosyal sermaye kavramının nasıl ele alınacağını belirginleştirmek açısından önemli bir yer tutmaktadır.

Birinci bölümde sosyal sermaye kavramının yakından incelemesi yapıldıktan sonra, ikinci bölümde kuramsal gelişimini sağlayan çeşitli yaklaşımlara yer verilmiştir. Bu kuramların detaylı bir şekilde ele alınması, bir yandan araştırmacıların sosyal sermaye kavramını hangi bakış açısıyla incelediklerini anlamaya yardımcı olurken, bir yandan da bireysel düzeyde sosyal ağların farklı şekillerde ölçümünün nasıl yapılacağını göstermektedir. Bireysel veya toplumsal düzeyde incelenen sosyal sermaye çalışmalarında bu kuramlardan beslenmek, doğru sosyal sermaye ölçümlerinin yapılması açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda Putnam'a ait olan Ağ-Üyelik, Granovetter'in Zayıf Bağ, Burt'un Yapısal Boşluk, Coleman'ın Sosyal Kapalılık ve Lin'in Sosyal Kaynaklar kuramları incelenmiştir.

Üçüncü bölüm ise, sosyal sermayenin ekonomi, sosyoloji gibi çeşitli alanlardan farklı olarak yönetim ve örgütsel davranış bakış açısıyla incelenmesinden oluşmaktadır. Bu noktada birinci bölümde yer alan genel bilgiler özelleştirilerek ve sınırlandırılarak örgüt boyutuna indirgenmektedir. Bu bölümdeki bilgiler, örgütlerde sosyal sermaye kavramının neden önemli olduğuna, nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin bir bakış açısı kazandırması açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda bireysel değerler, kişilik özellikleri, sosyal ağ özellikleri gibi faktörler, sosyal sermayenin yönetiminde etkili olan bireysel faktörler olarak incelenirken; örgüt yapısı, örgütsel güven ve insan kaynaklarına ilişkin uygulamalar gibi faktörler, sosyal sermayenin yönetiminde etkili olan örgütsel faktörler olarak incelenmiştir. Birey veya örgüt düzeyinde sosyal sermaye oluşumunu etkileyen faktörleri bilmek, bu sermayenin etkili yönetimini de beraberinde getirecektir. Sosyal sermayenin çeşitli düzeylerde yarattığı olumlu sonuçlar vardır; bu düzeyler çalışmada birey, takım ve örgüt düzeyinde ele alınmıştır. Böylelikle sosyal sermayenin ilişkili olduğu ve olumlu etkiler yarattığı alanları görmek mümkün olmaktadır. Bu ilişkileri ve yarattığı etkileri görmek, bu kavramın önemli bir sermaye

olduğunu ve son dönemde insan sermayesinin ardından neden ön plana çıkışını kanıtlar niteliktedir. Her sermaye için geçerli olduğu gibi, sosyal sermayenin yarattığı olumlu sonuçların yanında olumsuz sonuçlar da bulunmaktadır. Bu olumsuz sonuçları bilmek, sosyal sermayenin amaç ve ihtiyaçlara göre etkin ve doğru yönetiminin yapılmasını sağlayacaktır. Aşırı miktara ulaşan ve doğru yönetilmeyen veya yanlış amaçlara ulaşmak için kullanılan sosyal ilişkiler, sosyal sermayenin olumsuz sonuçlar doğurmasına neden olmaktadır. Bu olumsuzlukları göz ardı etmek ise sosyal sermayeye ilişkin gerçekçi ve akılcı bir yaklaşımın benimsenmesini engelleyecektir.

Sosyal sermayenin yarattığı olumlu sonuçlardan en önemlisi çağa damgasını vuran bilgi kavramıyla ilişkilidir: Bilgi yaratmak, yenilik veya yaratıcılığı arttırmak gibi farklı boyutlarda sosyal sermayenin yarattığı etkiyi incelemek dördüncü bölümün içeriğini oluşturmaktadır. Bu bağlamda bilgi ve bu kavramla ilişkili kavramların, bilgi yaratma sürecinin ve sosyal sermaye boyutlarıyla bilgi yaratma arasındaki ilişkinin ele alınması söz konusu olmuştur.

Son bölümde ise araştırma konusuna ve amacına uygun olarak belirlenen araştırma modeli ortaya konmuş, oluşturulan hipotezlerin uygun örneklerden veri toplanarak ölçülmesi gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda sosyal sermayenin sosyal ağ kuramlarından elde edilen bilgilerle ölçülerek, bilgi yaratmayı hangi boyutlarıyla etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### SOSYAL SERMAYE KAVRAMI

Bireylerin, toplulukların ve toplumların ilişkilerinde yer alan sosyal sermaye, son dönemde önemli bir kaynak olarak ele alınmış ve sosyolog, ekonomist, siyaset bilimci gibi birçok farklı disiplinden uzman kişilerin ilgisini çekmiştir. Bu bölümdeki amaç, bu farklı disiplinlerde yer alan kuramsal bilgilerin bir sentezini yaparak, sosyal sermaye kavramının tanımı, kaynakları, çeşitleri konusunda kavramsal bir çatı ortaya çıkarmaktır. Bu bilgiler, sosyal sermaye kavramının detaylı bir analizini sağlayarak, örgütlerde sosyal sermayenin kullanımı ve geliştirilmesi konusuna temel oluşturacaktır.

#### 1. SOSYAL SERMAYE KAVRAMININ TANIMI

Sosyal sermaye, sosyal bilimlerin farklı alanları arasında köprü kurabilen bir kavram olarak ele alınmakta ve bunun bir sonucu olarak da, sosyal sermayeye ilişkin birden fazla ve birbiriyle çelişen tanımlar ortaya çıkmaktadır. Farklı disiplinlerde, farklı yorumlarla incelenmesi kavrama bir yandan zenginlik getirirken, bir yandan da kavramı sınırlamaktadır.<sup>1</sup> OECD'nin 2001'deki çalışmasında dört farklı disiplinin sosyal sermayeyi ele alışını incelenmiştir:

- Ekonomik yazın, bireylerin diğerleriyle etkileşimde bulunma girişimlerine ve sosyal sermaye kaynaklarına odaklanmıştır,
- Siyasal bilimler yazını, insan davranışının şekillenmesinde kurumların, politik ve sosyal normların rolüne odaklanmıştır,

---

<sup>1</sup> Sonia BERTOLINI and Giangiacomo BRAVO, "Social Capital: A Multidimensional Concept", <http://www.ex.ac.uk/shipss/politics/research/socialcapital/other/bertolini.pdf>, (Erişim tarihi: 03.03.2004).

- Sosyolojik yazın, sosyal örgütün güven, karşılıklı olmak ve sivil katılım ağları gibi özelliklerine odaklanmıştır,
- Antropolojik yazın ise insanların birlik olmak için doğal güdülerini olduğu üzerinde durarak, sosyal düzen için biyolojik bir temel oluşturmuştur.<sup>2</sup>

Sosyal sermaye kavramının henüz yeni bir kavram olması ve farklı disiplinler tarafından incelenmesi nedeniyle, sosyal sermayeyle ilgili kavramsal yazının halen gelişmekte olduğu görülmektedir. Bu ise sosyal sermaye üzerinde hemfikir olunan kavramların oluşmasını zorlaştırmaktadır. Sosyal sermayenin tanımlanmasında ortaya çıkan temel farklılıkları iki başlıkta incelemek mümkündür:

### 1.1. Analiz Düzeyine Göre Sosyal Sermaye Kavramı

Sosyal sermayeyi inceleyen araştırmacılar, sosyal sermayeyi ifade ederken kullandıkları analiz düzeyine göre farklı tanımlar önermişlerdir. Bazı çalışmalarda sosyal sermaye, ulusların veya coğrafik bölgelerin, toplulukların; bazı çalışmalarda ise bireylerin, örgütlerin bir özelliği olarak tanımlanmaktadır. Sosyal sermayeyle ilgili yazın incelendiğinde, bazı araştırmalarda ulusların veya coğrafik bölgelerin ekonomik kalkınmasında sosyal sermayenin önemi üzerinde durulduğunu; bazı araştırmalarda ise uluslar veya coğrafik bölgelerden ziyade, bireylerin veya grupların kendi amaçlarına ulaşmak için kullandıkları bir kaynak olarak sosyal sermayenin önemi üzerinde durulduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle sosyal sermaye, çeşitli analiz düzeylerinde incelenmiş ve hem makro hem de mikro bakış açılarıyla ele alınmıştır.<sup>3</sup> Analiz düzeylerinin ulus, topluluk, örgüt ve birey gibi farklılaşmasına bağlı olarak sosyal sermayenin tanımı da değişmektedir. Analiz düzeyinin farklı olması ise, kavramın sonuçlarının da farklı olmasına neden olmaktadır.

<sup>2</sup> “The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital (Summary)”, **OECD**, Paris, (2001), <http://www.oecd.org/dataoecd/24/51/2671078.pdf>, (Erişim tarihi:05.03.2004).

<sup>3</sup> Carrie R. LEANA and Harry J. VAN BUREN, “Organizational Social Capital and Employment Practices”, **Academy of Management Review**, Vol: 24, Issue: 3, (1999), s.538-546.

## 1.2. Sonuçlarına Göre Sosyal Sermaye Kavramı

Sosyal sermaye kavramının tanımları arasında ikinci fark, sosyal sermayenin yararları ve bunların sosyal bir birimde nasıl dağıtıldığı ile ilgilidir. Bireyler, sosyal sermayenin varlığından yararlı olsalar da; bu yararların nasıl yönetildiği konusunda farklı görüşler vardır. Bazı uzmanlar, sosyal sermayenin “kamu malı” olma özelliğini öne çıkararak, sosyal sermayesi güçlü olan bir toplulukta veya grupta, bireyin ikincil sırada bu sosyal sermayeden yararlandığını belirtmişlerdir.

Bu görüşün tam tersi, ağ kuramcılarını gibi diğer araştırmacılar ise bireylerin doğrudan kendi sosyal sermaye düzeylerinden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Bu araştırmacılara göre sosyal sermaye, bireylerin kendileriyle ilgili olumlu sonuçlara ulaşmak için kullanabilecekleri gizli bir varlıktır. Böylelikle sosyal sermaye, sosyal bir birimde veya ağda dağıtılan bir kamu malı değildir. Sosyal sermaye, özel bir maldır; bir başka ifadeyle, bireyin ağdaki pozisyonuna veya pozisyon oluşturma stratejilerine göre değişen özel bir mülktür.

Analiz düzeyine ve sonuçlarına göre olmak üzere bu iki başlık altında sosyal sermayenin çeşitli tanımları incelendiğinde ortaya iki farklı bakış açısı çıkmaktadır. Sosyal sermayeyi “kamu malı” olarak görenler, bu olguyu makro düzeyde incelemiş; buna karşın sosyal sermayeyi “özel mal” olarak görenler ise sosyal sermayeyi mikro düzeyde incelemişlerdir. Sosyal sermayenin kamu malı olma özelliğini benimseyenler, sosyal sermayenin topluma doğrudan, bireye ise dolaylı yardımı olduğu görüşündedirler. Bunun tam tersi sosyal sermayenin özel mal olma özelliğini benimseyenler ise, sosyal sermayenin bireye doğrudan, topluma dolaylı yardımı olduğu görüşündedirler.<sup>4</sup> Tablo 1.1’de kamu ve özel mal modelleri arasındaki farklar daha detaylı gösterilmektedir.

<sup>4</sup> LEANA and VAN BUREN, *a.g.m.*, s.539-541.

Tablo 1.1: Sosyal Sermayenin Kamu ve Özel Mallar Modelleri Arasındaki Farklar

<i>Özellik</i>	<i>Kamu Malı</i>	<i>Özel Mal</i>
Analiz Düzeyi	Makro /Meso	Mikro
Bireye Yararı	Dolaylı	Doğrudan
Topluma Yararı	Doğrudan	Dolaylı
Bireysel Girişimler	Zayıf veya orta	Güçlü

Kaynak: Carrie R. LEANA and Harry J. VAN BUREN, “Organizational Social Capital and Employment Practices”, **Academy of Management Review**, Vol: 24, Issue: 3, (1999), s.541.

Sosyal sermayenin kamu ve özel mallar modeli ilk bakışta birbirinden tamamen farklı olarak gözükmemektedir; çünkü her iki model de gerek analiz düzeyi, gerekse de sonuçları açısından farklı varsayımlarla hareket etmektedir. Buna karşın, iyi yönetildiğinde her iki modelin de birlikte denge içinde işleyebileceği görüşü savunulmaktadır. Her iki modeli de birbirinden kesin sınırlarla ayırmak pek mümkün gözükmemektedir.<sup>5</sup> Örneğin özel bir mal olarak bireyin sosyal sermayesini ele aldığımızda, bireyin çalıştığı departmandaki sosyal sermayenin, onun sosyal sermayesini etkilememesi kaçınılmazdır ve bu unsurlar, bireyin sosyal sermayesinin bir kısmını oluşturmaktadır. Bir başka ifadeyle, bireysel düzeyde sosyal sermaye, kolektif amaçlarla grup veya toplum yararına kullanılabilir veya yukarıdaki örnekte olduğu gibi topluluğun sosyal sermayesi, bireyin sosyal sermayesinin artmasına neden olabilir. O nedenle sosyal sermayenin kamu-özel mal olma tartışmalarının bir adım ötesine gidilerek; her iki modelinin de benimsendiği ve birlikte yönetildiği bir yaklaşım tarzını benimsemek daha faydalı olabilecektir.

Adler ve Kwon, 2002 yılında yaptıkları çalışmayla sosyal sermayeye ilişkin yazında bulunan çeşitli tanımları farklı bir yaklaşımla sınıflandırmışlardır (Bkz.Tablo 1.2.). Bu yaklaşım, sosyal sermayenin kamu-özel mallar modeline paraleldir ve kamu malları modeline “dışsal sosyal sermaye” (external), özel mallar modeline “içsel sosyal sermaye” (internal) isimleri verilerek ifade edilmiştir.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> BERTOLINI and BRAVO, **a.g.m.**, (2001).

<sup>6</sup> Paul S. ADLER and Seok-Woo KWON, “Social Capital: Prospects for a New Concept”, **Academy of Management Review**, Vol:27, No:1, (2002), s.17-40.

Tablo 1.2: Sosyal Sermaye Tanımlarının İçsel-Dışsal Boyutlarda Sınıflandırılması

**DIŞSAL**

Bourdieu: Karşılıklı tanınma ve onaylanmaya dayalı daha fazla veya daha az kurumsallaşmış uzun süreli ağ ilişkilerine sahip olmanın getirdiği mevcut veya potansiyel kaynaklar toplamıdır.

Baker: Belirli sosyal yapılardan aktörlerin elde ettiği ve sonradan çıkarlarına ulaşmak için kullandıkları bir kaynaktır. Sosyal sermaye, aktörler arasındaki ilişkilerdeki değişiklikler tarafından yaratılır.

Boxman, De Graaf ve Flap: Destek vermesi beklenen insan sayısı ve bu insanların kendi yönetimlerindeki kaynaklarıdır.

Portes: Aktörlerin sosyal ağlardaki veya diğer sosyal yapılardaki üyelikleri sayesinde yarar elde etme yetenekleridir

Knoke: Sosyal aktörlerin örgüt içinde veya örgütler arasında, diğer sosyal aktörlerin kaynaklarına ulaşmak için bağlantılarını oluşturdukları ve harekete geçirdikleri bir süreçtir.

Burt: Finansal ve insan sermayelerini kullanmak için fırsatlar sunan arkadaşlar, iş arkadaşları ve daha genel ilişkiler toplamıdır.

**İÇSEL**

Putnam: Karşılıklı yarar için koordinasyon ve işbirliğini kolaylaştıran ağlar, normlar ve sosyal güven gibi sosyal örgütlerin sahip oldukları özellikleri ifade eder.

Fukuyama: Grup veya örgütlerde ortak amaç için çalışma yeteneğidir.

Brehm ve Rahn: Vatandaşlar arasında kolektif problemlerin çözümünü kolaylaştıran ortak ilişkiler ağıdır.

Coleman: Sosyal sermaye, fonksiyonuna göre tanımlanır. Tek bir varlık değildir; ortak iki özelliği olan farklı varlıkların bir çeşitlemesidir: Varlıklar, sosyal yapının bazı özelliklerini taşır ve yapı içindeki bireylerin belli eylemlerini kolaylaştırır.

Inglehart: Gönüllü birliklerdeki yoğun ağlarda ortaya çıkan güven ve tolerans kültürüdür.

Portes ve Sensenbrenner: Bir topluluk içindeki üyelerin ekonomik amaçları ve amaca yönelik davranışları etkilemesi beklenen davranışlardır.

**HEM İÇSEL HEM DIŞSAL**

Nahapiet ve Ghoshal: Birey veya sosyal birimin sahip olduğu ağ ilişkilerinden doğan mevcut veya potansiyel kaynaklar toplamıdır.

Loury: Pazarda değerli olan beceri ve özelliklerin kazanılmasına yardım eden veya bunları geliştiren insanlar arasındaki sosyal ilişkilerdir.

Pennar: Bireysel davranışları etkileyen sosyal ilişkiler ağı aynı zamanda ekonomik büyümeyi etkiler.

Woolcock: Bireyin sosyal ağında yer alan bilgi, güven ve karşılıklı normlardır.

Kaynak: Paul S. ADLER and Seok-Woo KWON, "Social Capital: Prospects for a New Concept", **Academy of Management Review**, Vol:27, No:1, (2002), s.20.

Adler ve Kwon, yazındaki sosyal sermaye tanımlarını incelediklerinde tanımların ilk olarak sosyal sermayenin etkilerine veya kaynaklarına bağlı olarak farklılaştığını görmüşlerdir. İkinci olarak ise tanımlar, temelde odaklandıkları noktaya göre farklılaşmaktadır. Tanımların odak noktaları, içsel-dışsal olarak sosyal sermaye kavramlarının farklılaşmasına neden olmaktadır. İlk grup olan dışsal boyutta, aktörü diğer aktörlere bağlayan sosyal bir ağda yer alan bir sermaye olarak sosyal sermaye ele alınmaktadır. Bu görüş, rekabeti yüksek bir yarışta, birey veya örgütlerin başarılarını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Bir başka ifadeyle, birey ve grupların eylemleri, sosyal ağlarda diğer aktörlerle olan doğrudan ve dolaylı bağları sayesinde kolaylaşmaktadır. Bu nedenle, bu görüşü benimseyenler “dışsal” boyutunda toplanmaktadır.

İkinci grup olan içsel boyut ise, kolektif aktörlerin içsel özelliklerine odaklanır. Örgüt, ulus, topluluk olarak karşımıza çıkan topluluğun sosyal sermayesi dışsal bağlarına göre değil, kendi içlerindeki bağlarına göre şekillenmektedir. Topluluk içindeki birey ve grupların birbirleriyle ilişkileri kolektif amaçlara ulaşmaya yardımcı olmak için sıkı bir ilişki içindedir.

Üçüncü grup ise, içsel/dışsal boyutlarında tarafsızdır. Tarafsız olmanın getirdiği birçok yarar söz konusudur; çünkü içsel/dışsal boyutları bir yaklaşım meselesi ve analiz biçimidir. Örneğin, örgüt içindeki bir çalışan ile iş arkadaşları arasındaki ilişki çalışan için dışsal, fakat örgüt için içseldir. Ayrıca kolektif bir aktör olan örgütün hem diğer örgütlerle dışsal bağları, hem de kendi içinde içsel bağları vardır. Her iki yaklaşımı da kabul etmek daha doğru olabilmektedir.<sup>7</sup> İçsel ve dışsal yaklaşımın birbirlerini tamamlayan birçok unsuru vardır ve her ikisinin bir arada kullanılması sosyal sermaye kavramına ilişkin daha bütüncül bir bakışın kazandırılmasını sağlamaktadır. Bunun yanında, her iki boyutun benimsenmesi çerçevesinde bireyin elde edeceği bir yarar, kolektif temelde de bir yarar getirebilir. Örneğin, bireyin eğitim düzeyinin yüksek olması, kolektif düzeyde topluma bir fayda sunacaktır.

---

<sup>7</sup> ADLER and KWON, **a.g.m.**, s.19, 21.

Sonuç olarak, sosyal sermaye tanımları incelendiğinde kavramsal farklılıkların ilk nedenin analiz düzeyinden kaynaklandığı görülmektedir. Sosyal sermayeyi birey ya da ulus gibi farklı analiz düzeylerinde incelemek, ikinci bir fark olan içsel-dışsal ayrımının oluşmasına yol açmaktadır. Bu ikinci boyut genellikle saklı kalmıştır; çünkü bireylere odaklanan araştırmacılar, doğal olarak birey dışındaki bağlarla ilgilenirler; grup odaklı araştırmacılar ise sadece grup içindeki bağlarla ilgilenirler. Buna karşın daha büyük sosyal yapılardaki grupların sosyal sermayesi incelendiğinde, örneğin örgütlerdeki takımlar gibi, hem grup içindeki hem de grup dışındaki bağların incelenmesi gerekmektedir. Bir örgütteki takımı veya departmanı düşündüğünüzde, eğer içsel boyut benimsenmişse, takım içindeki üyelerin birbirleriyle olan ilişkilerinin, çalışma prosedürlerinin incelenmesi gerekir. Tam tersi dışsal boyut benimsenmişse, takımın diğer takımlarla ve diğer bireylerle olan ilişkilerinin incelenmesi gerekir.<sup>8</sup> Bu noktada her iki boyutu da benimsemek ve buna bağlı olarak takımın sosyal sermayesini incelemek daha verimli sonuçlar verecektir. Bu çalışmada da bireylerin sosyal sermayesinin hem örgüt dışındaki dışsal sosyal ağlarından hem de örgüt içerisindeki içsel sosyal sermayeden etkilendiği görüşü benimsenmiştir. Analiz düzeyi birey olmasına rağmen, birey düzeyli sosyal sermayenin, bireyin üyesi olduğu örgütün sosyal sermayesinden etkilendiği ve birey düzeyli sosyal sermayenin sonuçlarının hem bireyi hem de örgütü etkilediği düşünülmektedir. Bu bağlamda bireyin sosyal sermayesinin hem özel bir mal olarak kendine, hem de bir kamu malı olarak çalıştığı örgüte birtakım faydalar getirdiğine inanılmaktadır.

---

<sup>8</sup> Stephen P. BORGATTI and Candace JONES, "Network Measures of Social Capital", **Connections**, Vol:21, No:2, (1998), s.27-36.

Sosyal sermaye ile ilgili farklı bakış açıları olmasına rağmen, yazında sosyal sermayeye ilişkin üzerinde hemfikir olunan bazı ortak özellikler bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir:

1. Sosyal sermaye, bireylerin sosyal bir ağdaki üyelikleriyle kurdukları ilişkilerinde yer almaktadır. Bu sosyal sermaye kavramının tartışmasız temel bir özelliğini oluşturmaktadır.<sup>9</sup>
2. Sosyal sermaye, içinde bulunduğu ortamı etkilenmekte, örneğin pazarın veya örgütün işleyişini etkilemekte ve aynı zamanda onun sonuçlarından etkilenmektedir.
3. Sosyal sermaye içindeki güvenilir, uzun süreli ilişkiler, bireysel ve toplumsal eylemin başarı olasılığını arttırmaktadır.
4. Gerekli kaynaklar kullanıldığında bireyin veya herhangi bir sosyal birimin sahip olduğu sosyal sermaye kuvvetlendirilebilir.<sup>10</sup>

Tüm bu bilgiler ışığında bu çalışmaya göre sosyal sermaye, aktörlerin sosyal ağlarda veya sosyal yapılardaki üyelikleriyle elde ettikleri kaynaklar bütünüdür. Bu kaynaklar doğru yönetildiğinde, herhangi bir analiz düzeyinde, aktörlerin hedeflerine ulaşmaları söz konusu olmaktadır. Aktörler arasındaki ilişkinin kalitesi ve miktarı, sosyal sermayeden elde edilecek faydayı belirlemektedir.

Sosyal sermaye yazınında bulunan farklılıkları ve benzerlikleri göz önünde bulundurulduktan sonra, sosyal sermayenin bugüne kadar hangi gelişim aşamalardan geçtiği üzerinde durularak, bir kavram olarak sosyal sermaye daha yakından tanınmaya çalışılacaktır.

---

<sup>9</sup> Sylvia MİTRAUD, "Promoting Conservation and Development through Social Capital: A New Name for an Old Framework", **Paper Presented at the Comparative Research Workshop**, Yale University, (2001), <http://www.yale.edu/ccr/mitraud.doc>. (Erişim tarihi: 20.02.2004).; Nan LIN, **Social Capital: A Theory of Social Structure and Action**, (Cambridge: Cambridge University Press, 2001), s.13.

<sup>10</sup> Reina HJERPE and Jouko KAJANOJA, "Social Capital: The Missing Link in the Performance Measurement?", **Paper Presented in the Year 2000 International Research Conference on Social Security**, ISSA, Helsinki, (25-27 September 2000), <http://www.issa.int/pdf/helsinki2000/topic4/2hjerpe.pdf>. (Erişim tarihi: 14.01.2004).; Ismail SERAGELDİN and Christian GROOTAERT, "Defining Social Capital: An Integrating View", **Social Capital: A Multifaceted Perspective**. Ed.: Partha DASGUPTA and Ismail SERAGELDİN, (Washington: The World Bank Press, 2000, s.40-58.)



## 2. SOSYAL SERMAYE KAVRAMININ TARİHÇESİ VE GELİŞİM SÜRECİ

Sosyal sermaye, 20.yy. boyunca kendinden söz ettirmiş bir kavram olmasına rağmen, özellikle 90'lı yıllarla beraber sosyal sermayenin yoğun bir ilgiyle karşılaştığı görülmektedir. Bu süreç içerisinde farklı disiplinlerden, farklı kişiler, kavramın gelişmesine katkıda bulunmuşlardır (Bkz. Tablo 1.3):

Tablo 1.3: Sosyal Sermaye Kavramının Bağımsız Yaratıcıları

1916	L.J.Hanifan	eğitmen
1956	J.Seeley, A.Sim, E.Loosely	sosyolog
1961	Jane Jacobs	kent uzmanı
1977	Glenn Loury	ekonomist
1980	Pierre Bourdieu	sosyolog
1984	Ekkehart Schlicht	ekonomist
1988	James Coleman	sosyolog

Kaynak: Jyri ENGESTRÖM, “Sizing Up Social Capital”, (2001) <http://www.aula.cc/people/jyri/papers/socialcapital/index.html>, (Erişim tarihi: 15.02.2004).

Tablo 1.3'den de görüldüğü gibi, sosyal sermaye kavramı, yazında ilk kez 1916'da Hanifan tarafından okul toplulukları merkezleri konusundaki bir tartışma nedeniyle yer almıştır. Başarılı okullarda ortak katılımın önemini vurgulayan Hanifan, sosyal sermayenin modern tanımlarının tümünde bulunan kritik unsurların hemen hepsine değinmiştir. Her şeyden önemlisi ise sosyal birimi oluşturan iyi niyet, sempati, arkadaşlık ve sosyal etkileşim gibi kavramlar üzerinde durarak, bu unsurların birey ve topluluk üzerinde yaptığı faydalara değinmiştir.<sup>11</sup>

Hanifan'dan sonra sosyal sermaye kavramının yeniden gündeme gelmesi yaklaşık 40 yılı almıştır. Seeley ve arkadaşları, eyalet başkanlarının yükselmesinde sosyal sermayenin önemine değinmişlerdir. 1960'lı yıllarda James Jacobs, şehirlerdeki komşuluk ilişkilerinde sosyal sermaye kavramını kullanmıştır. Komşuluk ilişkileri, güven, işbirliği ve kolektif eylemin temelini oluşturmaktadır. 1970'lerde Glenn Loury,

<sup>11</sup> James FARR, “Social Capital:A Conceptual History”, **Political Theory**, Vol:31, No:3, (2003), s.1-28.

köleliğin sosyal vasiyetini analiz ederken sosyal sermayeyi gündeme getirmiştir.<sup>12</sup> Loury, ABD ekonomisini ırk olgusu çerçevesinde incelemiş ve siyah ırktan olan insanların fakir sosyal çevrelerde yaşayarak, etraftaki fırsatlar hakkında sınırlı bilgi edindiklerini ifade etmiştir. Loury, sosyal sermaye kavramını birey ve grupların başarısında ve ekonomik davranışların sınırlandırılmasında ve desteklenmesinde sosyal yapının yeteneği olarak tanımlamıştır.<sup>13</sup> Sosyal sermayenin gözden geçirilmiş ilk kuramsal sosyolojik analizi Pierre Bourdieu'ya aittir. Bourdieu, Fransa'daki sosyal farklılaşmayı incelemiş ve sosyal sermayenin yaratılması ve etkinliğinin sosyal gruplardaki üyeliğe bağlı olduğunu belirtmiştir.<sup>14</sup> 1980'lerdeki Alman ekonomist Ekkehart Schlicht, sosyal ağlarda yer alan ekonomik kaynaklara dikkat çekerek, sosyal sermaye kavramıyla ilgili orijinal çalışmalarda bulunmuştur. Buna karşın, sosyolojide ve diğer disiplinlerde sosyal sermayenin geniş bir onay görmesi ve kullanılması James Coleman'ın 1988'deki makalesine kadar gerçekleşmemiştir. Coleman, insan sermayesinin gelişiminde yakınlığa dayalı, güçlü ilişkilerin olduğu sosyal sermayenin etkisini araştıran çalışmalara yer vermiştir.<sup>15</sup>

Sosyal sermaye kavramı, 20.yy. boyunca kullanılmıştır; fakat gerçek anlamıyla kullanılması 80'lerin ortasında Bourdieu ve Coleman sayesinde olmuştur. Üzerinde hem fikir olunan nokta, iki büyük sosyal bilimci Bourdieu ve Coleman'ın sosyal sermaye kavramını yazına ilk olarak tanıştıran isimler olduğudur.<sup>16</sup> Coleman'dan 10 yıl sonra Putnam ile sosyal sermaye kavramı farklı alanlarda daha fazla geçerlilik kazanmıştır. Bir başka ifadeyle, sosyal sermayenin akademik alanda bu kadar geçerlilik kazanmasının ve ilgi görmesinin altında üç önemli isim vardır. Bunlar, Pierre Bourdieu, James Coleman ve Robert Putnam'dır. Sosyal sermayenin tarihsel gelişimi söz konusu olunca bu kişilere yer vermek ve bu kişilerin kavramı nasıl ele aldıklarını incelemek büyük önem arz etmektedir.

<sup>12</sup> Jyri ENGSTRÖM, "Sizing Up Social Capital", (2001), [http://www.aula.cc/people/jyri/papers/social\\_capital/index.html](http://www.aula.cc/people/jyri/papers/social_capital/index.html), (Erişim tarihi: 15.02.2004).

<sup>13</sup> Yanje BIAN, "Social Capital of the Firm and Its Impact on Performance", <http://www.bm.ust.hk/~hlcor/Chap12-Bian.pdf>, (Erişim tarihi: 03.01.2004).

<sup>14</sup> Pierre BOURDIEU, "The Forms of Capital", [http://www.viet-studies.org/Bourdieu\\_capital.htm](http://www.viet-studies.org/Bourdieu_capital.htm), (Erişim tarihi: 21.01.2004).

<sup>15</sup> James COLEMAN, "Social Capital in the Creation of Human Capital", **American Journal of Sociology**, Vol:94, (1988), s.95-120.

<sup>16</sup> HUANG and FRIEDMAN, **a.g.m.**, (2003).

## 2.1. Pierre Bourdieu'nun Sosyal Sermaye Kavramının Gelişimine Katkısı

Fransa'daki sosyal farklılaşmayı inceleyen Bourdieu, toplumun birçok farklı sosyal alandan oluştuğunu ve bu alanlarda aktörlerin pozisyon ve olanaklarını belirleyen temel faktörün sahip oldukları sermaye çeşitleri olduğunu öne sürmüştür. İnsanların farklı düzeylerde sahip olduğu sermaye çeşitlerinin miktarına bağlı olarak sosyal sınıfların oluştuğunu öne süren Bourdieu, sınıfla ayrı ayrı ilgisi olan üç sermaye tanımlamıştır. Bunlar, ekonomik sermaye, kültürel sermaye ve sosyal sermayedir. Bourdieu'ya göre sosyal sermaye, ekonomik sermaye, kültürel sermaye gibi birbirinden farklı, fakat birbiriyle ilgili sermaye çeşitlerinden birisidir. Ekonomik sermaye, parasal gelir gibi finansal kaynaklar ve varlıklardır. Kültürel sermayenin üç özelliği vardır: Bilgi ve alışkanlıklar gibi içselleşmiş; kitaplar ve resim tabloları gibi kişiselleşmiş ve eğitim nitelikleri gibi kurumsallaşmış olmasıdır. Sosyal sermaye ise, karşılıklı kazanma ve tanınmaya veya kalıcı ilişki ağlarına sahip olmaya bağlı olan mevcut ve potansiyel kaynakların toplamıdır. Tüm bu sermayelerin miktarı insanların sosyal sınıflarını belirlemektedir.<sup>17</sup>

Bourdieu'ya göre sosyal sermayenin yaratılması ve etkinliği, sosyal gruptaki üyeliğe ve sosyal ağlara dayanmaktadır. Bir aktörün sahip olduğu sosyal sermayenin gücü, onu etkin olarak kullanabileceği ilişki ağlarının büyüklüğüne bağlıdır. Sosyal sermaye, sadece grubun ortak bir niteliğinden değil, aynı zamanda aktörler arasındaki ilişkilerin toplamından üretilen bir niteliktir. Gruplardaki üyelik ve sosyal ağlara katılım, birçok sosyal ilişki yaratır ve tüm bunlar birden fazla alanda aktörlerin sosyal pozisyonlarını güçlendirmek için kullanılır.<sup>18</sup> Bir başka ifadeyle, sosyal ilişki yaratmak için çeşitli gruplara üye olmak ve sosyal ağlara katılmak gerekir; bu sayede yaratılan sosyal sermaye, diğer sermaye çeşitleri gibi, bireylerin sosyal sınıflarını belirlemektedir.

Buradaki ifadelerden de görüleceği gibi Bourdieu, sosyal sermayeyi dışsal boyutta ele almıştır; bir başka ifadeyle insanların gruplara katılımı ile elde edecekleri kazançlar

<sup>17</sup> Pierre BOURDIEU, **Pratik Nedenler**. Çev: Hülya Uğur Tanrıöver, (İstanbul:Hil Yayın, 2006), s.19-20.

<sup>18</sup> Martii SIISIÄINEN, "Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam", **Paper Presented at ISTR Fourth International Conference** "The Third Sector: For What and For Whom?", Trinity College, Ireland, (5-8 July 2003), <http://www.istr.org/conferences/dublin/workingpapers/siisiainen.pdf>, (Erişim tarihi: 05.03.2004).

üzerinde durmaktadır. Hatta, bir gruptaki üyelikle elde edilen faydaların, üyeleri bir arada tutan dayanışmanın sebebi olduğunu ifade etmektedir. Sosyal ilişkiler içinde olan bireyler, diğerlerinin kaybetmesi pahasına kaynaklara ulaşma derecelerini arttırmaya çalışırlar. Bir başka ifadeyle, bir gruptaki üyelik, diğer insanların kaynaklara ulaşmasına engel oluşturur. Bu ise sosyal sermayenin rekabetçi olma özelliğini ifade etmektedir.<sup>19</sup>

Bourdieu'nun çalışmalarının İngilizce olmaması büyük bir şansızlık olarak kabul edilmektedir, çünkü Bourdieu'nun analizi sosyal sermaye kavramının modern sosyolojik söylemde yer almasında katkısı olan en güçlü kurama sahiptir.<sup>20</sup> Sosyal sermayeyi sosyal ilişkiler ağı ile birleştiren ilk isim olan Bourdieu, ayrıca birçok araştırmacının sonradan göz ardı ettiği sosyal sermayenin rekabetçi özelliğini ilk öne çıkaran isimdir. Bourdieu, sosyal sermaye kavramının gelişimine yaptığı katkılarla birçok çalışmaya rehberlik etmiş ve halen etmektedir.

## 2.2. James Coleman'ın Sosyal Sermaye Kavramının Gelişimine Katkısı

Coleman, eğitimle ilgili çalışmasında sosyal sermaye kavramını kullanmış ve sosyal sermayenin ekonomik avantaja dönüşmesi üzerinde duran Bourdieu'nun tersine, sosyal sermayenin insan sermayesine dönüşmesiyle ilgili olarak çalışmalarını gerçekleştirmiştir.<sup>21</sup> Sosyal sermaye ve insan sermayesi arasında ilişki kurmak için ABD'de devlet okulu öğrencileri üzerinde çalışan Coleman, farklı aile yapılarının çocuklar için farklı miktarda sosyal sermaye yarattığını ifade etmiştir.<sup>22</sup>

Coleman'a göre sosyal sermaye soyuttur ve iki aktör veya daha fazla aktör arasındaki ilişki yapıları içinde yer alır. Ailede sosyal sermaye, ebeveynler ve çocuklar arasındaki ilişkilere; aile dışında ise, ebeveynler arasındaki ilişkilere aittir.

<sup>19</sup> ENGESTRÖM, a.g.m., (2001).

<sup>20</sup> Alejandro PORTES, "Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology", **Annual Review of Sociology**, Vol:24, (1998), s.1-24.

<sup>21</sup> Liza HOPKINS, "What is Social Capital?", Institute for Social Research (ISR) Working Paper, (January 2002), [http://www.sisr.net/publications/workingpapers/No2\\_LH\\_final.PDF](http://www.sisr.net/publications/workingpapers/No2_LH_final.PDF), (Erişim tarihi: 10.02.2004).

<sup>22</sup> Ellen WALL, Gabriele FERRAZI and Frans SCHRYER, "Getting the Goods on Social Capital", **Rural Sociology**, Vol:63, No:2, (1998), s.300-322.; James S. COLEMAN, "Social Capital and Schools", **The Education Digest**, Vol:53, No:8, (1988), s.6-8.

Coleman, sosyal sermayeyi fonksiyonlarına göre tanımlamıştır: “Sosyal sermaye, finansal, fiziksel ve insan sermayesi kavramlarına paralellik oluşturmaktadır; fakat insanların birbiriyle kurduğu ilişkilerde yer alır. Sosyal sermaye, bir grubun sosyal yapısının bu grup içindeki bireyler için bir kaynak olarak nasıl çalıştığını göstermektedir. Sosyal sermaye üretkendir; yokluğunda ulaşılmaması mümkün olmayan belli sonuçlara ulaşılmasını sağlar.”<sup>23</sup>

Sosyal ilişkiler içinde yer alan sorumluluklar ve beklentiler, bilgi ve normlardan oluşan sosyal sermaye, sosyal yapının bir özelliğidir.<sup>24</sup> Bu özelliği ile içsel boyutta sosyal sermayeyi tanımlayan Coleman, sosyal sermayenin sahibinin bireyler değil, topluluklar veya gruplar olduğunu ifade etmiştir. Eğitim alanında sosyal sermayeyi inceleyen çalışmalarında, sosyal sermaye ve insan sermayesi arasında ilişkiyi ortaya koyarak, sosyal sermayenin kabul görmesinde büyük bir adım atmıştır.

### **2.3. Robert Putnam’ın Sosyal Sermaye Kavramının Gelişimine Katkısı**

Putnam, Coleman’ın sosyal sermaye tanımını benimsemiş ve sosyal sermayenin üretken olduğunu ifade etmiştir. Sosyal sermaye, oy kullanma, gazete okuma, spor kulüplerine üye olma oranına göre ölçülmektedir. Putnam’a göre sosyal sermaye, güven, norm ve ağılardan oluşmaktadır; bu unsurlar biraraya gelerek ortak eylemlerin başarı olasılığını artırmaktadır.

Putnam’ın İtalyan bölgesel hükümetlerinin başarısında sivil katılımın rolü üzerinde duran kitabının yayınlanmasıyla, sosyal sermaye gerçek bir ilgi ile karşılaşmıştır. Bireyin aile dışındaki bazı sosyal gruplara gönüllü olarak katılımının önemine değinmiştir.<sup>25</sup>

Sosyal sermayenin sahibi olarak bireyden (Bourdieu) gruba (Coleman ve Putnam) kayılması sosyal sermayenin ele alınmasında ince, fakat önemli bir değişiklik

<sup>23</sup> COLEMAN, a.g.m., (1988), s.98.

<sup>24</sup> COLEMAN, a.g.m., (1988), s.101-102.

<sup>25</sup> Robert D. PUTNAM, “Bowling Alone: American’s Declining Social Capital”, **Journal of Democracy**, Vol:6, No:1, (January 1995), s.65-78.

yaratmıştır. Bu şekilde sosyal sermayenin analiz düzeylerinde farklılıklar olmuştur. İkinci bölüm olan Sosyal Sermayenin Kuramsal Çerçevesinde Coleman ve Putnam'ın sosyal sermaye kavramını ele alış biçimleri daha detaylı inceleneceğinden, buradaki bilgiler daha özet şekilde verilmiştir.

Bu üç önemli ismin sosyal sermaye kavramının gelişimine olan katkılarından sonra Fukuyama, 1995'de "ulus" kavramına dikkat çekerek, sosyal sermayeyi ulus düzeyinde ele almıştır. Fukuyama'ya göre sosyal sermayeyi arttırmak, bir ulusun her bir üyesine bağlı olan bir süreçtir. İnsanların, devlet veya hükümet dışında sivil toplumun kendisi tarafından organize ettiği yatay bağları oluşturarak, sorunları çözme eğilimini sosyal sermaye kavramıyla açıklayan Fukuyama, sivil toplumun insanların elde edeceği faydaları bir araya getirdiği ve onları daha geniş bir politik dünyaya katılmaya yönlendirdiğini düşünmektedir.<sup>26</sup> Ulugay, Fukuyama hakkında şu ifadelerle yer vermiştir: "Fukuyama'ya göre sosyal sermaye açısından zengin ve güven düzeyi yüksek olan toplumlar, ekonomik örgütlenme ve kalkınmada da daha başarılı olmaktadır. İnsanların aile bağları dışında, gönüllü örgütlenme düzeyinin yüksek olduğu ve kişisel çıkar motifinin ötesinde bir toplumsallık duygusunun, birlikte iş başarma alışkanlığının bulunduğu toplumlarda erişilen yüksek güven ortamının her hangi bir işi başarmayı kolaylaştırdığını, büyük müesseselerin bu ortamda oluştuğunu ifade etmektedir."<sup>27</sup>

Global ekonomi ve sosyal sermaye ilişkisini inceleyen Fukuyama, yüksek güvenli toplumlarda daha gelişmiş, büyük, özel örgütlerin olduğunu; bununla birlikte düşük güvenli toplumlarda daha küçük, daha az dinamik örgütlerin olduğunu belirterek, sosyal sermayenin ulusların ekonomisi üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir. Fukuyama, daha sonraki yıllarda sosyal sermayeyi örgütler temelinde inceleyerek, sosyal sermayenin örgütlerde etkinliği nasıl artırabileceğini açıklamıştır. Güçlü örgütler yaratmak için çalışanlar ve yöneticiler arasında sosyal birliğin ve güven duygusunun gelişmesi gerekmektedir.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> "Associations: Fostering Fukuyama's Social Capital", **Association Management**, (June 2002), s.75.

<sup>27</sup> Osman ULUGAY, "Güvensiz Toplumlar Mafyalaşma Var", (12 Ocak 1997), <http://www.milliyet.com.tr/1997/01/12/t/yazar/ulagay.html>, (Erişim tarihi:26.04.2004).

<sup>28</sup> Francis FUKUYAMA, "Global Economy and Social Capital", **Foreign Affairs**, Vol:74, Issue:5, (Sep/Oct 1995), s.89-104.

2001’de ise Cohen ve Prusak, sosyal sermayeyi örgütsel süreklilik ve gelişim için kritik bir unsur olarak ele almışlardır. “Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi” isimli kitaplarında sosyal sermaye olmadan örgütlerin etkin faaliyet gösteremeyeceklerini belirtmişlerdir.<sup>29</sup> Bu kitap, sosyal sermayenin örgütler açısından doğurduğu olumlu sonuçları göstermesi açısından oldukça faydalı olmuştur.

Sosyal sermayenin tarihsel gelişim süreci içerisinde, farklı disiplinlerden araştırmacıların kavramı ele alış şekillerinin incelenmesi, kavram üzerinde hemfikir olunan bir tanımın neden oluşturulamadığını kanıtlar niteliktedir. İlk kısımda da değinildiği gibi, bireyden ulusa kadar uzanan farklı analiz düzeyleri olması, sosyal sermayenin sahibini, kaynaklarını ve sonuçlarını farklılaştırmaktadır. Tarihsel inceleme sonucunda ortaya çıkan nokta, her ne kadar ortak bir tanım verilemese de, kavramın “sermaye” olarak kabul görmesinde ve öneminin ortaya konmasında gerekli olan özelliklerin ortak olmasıdır. Sosyal sermaye, bireyler arasındaki ilişkilerde yer alır; sosyal ağlara katılım arttıkça, bireyler arasında güven oluştuğunda, sosyal sermayeden elde edilen faydalar artmaktadır. Sosyal sermaye kavramının gelişim süreci içerisinde araştırmacıların kavrama ilişkin geliştirdikleri bilgiler, tarihsel süreç içerisinde birbirini destekler ve tamamlar niteliktedir.

### 3. SOSYAL SERMAYENİN SERMAYE KAVRAMI İÇİNDEKİ YERİ VE DİĞER SERMAYE ÇEŞİTLERİYLE İLİŞKİSİ

Sermaye kavramı çok eski bir kavram olmasına rağmen, halen değişikliğe uğrayabilmekte ve içeriği farklılaşabilmektedir. Günümüzde sermaye, üretime katkısı olan makine, teçhizat gibi fiziksel değerleri niteleyen sermaye kavramı ile üretime pozitif katkısı olan her türlü maddi ve maddi olmayan iktisadi değerler olarak kabul edilmektedir.<sup>30</sup> Sermayenin modern ekonomideki analizinde fiziksel unsurların dışına çıkılarak, insan sermayesi, sosyal sermaye gibi sermayeler tanımlanmıştır.<sup>31</sup>

<sup>29</sup> Don COHEN and Laurence PRUSAK, **Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi**. Çev: Ahmet KARDAM, (İstanbul:Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, 2001).

<sup>30</sup> Mehmet KARAGÜL, “Beşeri Sermayenin Ekonomik Büyümeyle İlişkisi ve Etkin Kullanımı”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:5, (2003), s.79-90.

<sup>31</sup> Alison DEAN and Martin KRETSCHMER, “Can Ideas be Capital? Factors of Production in the Post-Industrial Economy: A Review and Critique”, **Academy of Management Review**, Vol:32, No:2, (2007), s.573-594.

Sosyal sermaye kavramı yeni gelişmekte olan, bu nedenle de kavrama yönelik tartışmaların yoğun olduğu bir alanı oluşturmaktadır. Bu tartışmalar içerisinde ise en önemlisini bu kavramın gerçekten bir sermaye olarak kabul edilip edilmeyeceği oluşturmaktadır.

### 3.1. Sosyal Sermayenin Sermaye Kavramı İçindeki Yeri

Ekonomistlerin ve sosyologların sosyal sermaye kavramını farklı biçimlerde kullanmaları sosyal sermayenin gerçekten sermaye olarak kabul edilip edilemeyeceği tartışmalarını gündeme getirmektedir. Bilim adamları ve uzmanların bazıları, sempatiye dayalı ilişkileri anlatmak için sermaye kavramını kullanmayı kabul etmemektedir. 1999 yılında Dünya Bankası tarafından düzenlenen Sosyal Sermaye Çalıştayı'nda, ekonomist Kenneth Arrow, sermaye ve sosyal sermaye kavramını kullanmaktan vazgeçilmesini tartışmaya açmıştır. Arrow'a göre sermaye, gelecekteki yararlar için bugün istekli olarak bazı fedakarlıklarda bulunulması demektir. Buna karşın, ekonomik değer dışındaki nedenlerle oluşturulan sosyal ağlar, herhangi bir fedakarlık gerektirmediği için sermayenin bu özelliğine uymamaktadır.<sup>32</sup> Arrow, sosyal ağların önemini kabul etse de, sosyal sermaye kavramını reddetmektedir. Bu görüşe paralel olarak Baron ve Hannon da bir varlığın sermaye olarak nitelendirilmesi için fırsat maliyetine sahip olması gerektiğini ve sosyal sermayenin bu maliyetten yoksun olduğunu ifade etmişlerdir.<sup>33</sup> Bu görüşlere rağmen, sosyal sermayenin gelecekte elde edilecek yararlar için bugün yapılan yatırımları ve tasarrufları içerebileceği söylenebilir. Woolcock ise bu itirazlara şu şekilde cevap vermiştir: "Birçok kimse, sosyal sermayeyi miras alır, yani sosyal sermayeye sahip olmak için çok az bir etkiye sahiptir; fakat birçok durumda insanlar planlayarak, bilinçli bir şekilde sosyal sermayelerini arttıracak çabalar sarf ederler ki; bu da sosyal sermayenin belli bir maliyeti olduğunu gösterir."<sup>34</sup> Sosyal sermayeyi üretmek maliyetsiz değildir; çünkü sosyal sermayeyi üretmek için önemli derecede zaman ve

<sup>32</sup> Kenneth J. ARROW, "Observations on Social Capital", (DASGUPTA and SERAGELDİN, a.g.e., s.3-5.)

<sup>33</sup> James N. BARON and Michael T. HANNON, "The Impact of Economics on Contemporary Sociology", *Journal of Economic Literature*, Vol:XXXII, (September, 1994), s.1111-1146.

<sup>34</sup> Michael WOOLCOCK, "Social Capital and Economic Development:Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework", *Theory and Society*, Vol:27, Issue:3, (April 1998), s.151-160.



çabaya ihtiyaç duyulmaktadır.<sup>35</sup> Özellikle faydalı ilişkilerin kendiliğinden oluşmadığı, oluşsa bile ihtiyaç duyulan zamanda kullanabilmek için, ilişkilere gerekli yatırımların yapılması gerektiği düşünüldüğünde, sosyal sermayenin de bir maliyeti olduğu açıkça görülebilmektedir.

Robert Solow, sermayenin somut, katı ve çoğu zaman dayanıklı unsurları içerdiğini söylemektedir.<sup>36</sup> Bu noktada ise güven, işbirliği ve koordinasyon için kapasiteye sahip olmak ve gönüllü olmak, bir zorlama olmadan ortak bir amaca yardım etmek biçimindeki davranış kalıplarını ifade etme için sosyal sermaye kavramının doğru kavram olduğu konusunda Solow bazı şüpheler taşımaktadır.<sup>37</sup>

Castle'a göre, herhangi bir biçimdeki sermayenin sermaye sayılabilmesi için, diğer sermaye biçimleriyle kullanıldığında bu sermayenin insanları daha verimli hale getirmesi gerekir.<sup>38</sup> Bu şekilde verimliliğe dayalı bir tanımlamaya gitmek çok faydalı olmayacaktır; çünkü verimli birçok süreçte kullanılan sermaye, hem iyi hem de kötü sonuçlanabilir.<sup>39</sup> Bu konuda aynı görüşü paylaşan Fukuyama da, olumsuzluklarla sonuçlanabilme ihtimalinin sosyal sermayenin diğer sermayelerle aynı kategoride değerlendirilmesini engellemeyeceği görüşündedir. Örneğin fiziksel sermaye, başarısız bir girişimcilikle veya insan sermayesi insanlara zarar vermede kullanılabilir yeni yöntemlerin bulunmasıyla sonuçlanabilir. Sonuç olarak toplumlar, sosyal olumsuzlukların doğmasını engelleyecek kanunlara sahip olduğu için ve sosyal

<sup>35</sup> Yuan K. CHOU, "Modelling the Impact of Network Social Capital on Business and Technological Innovations", **Research Paper**, No:890, The University of Melbourne, (December 2003), <http://www.economics.unimelb.edu.au/SITE/research/workingpapers/wp03/890.pdf>, (Erişim tarihi: 17.04.2004).

<sup>36</sup> Robert M. SOLOW, "Notes on Social Capital and Economic Performance", (DASGUPTA and SERAGELDİN, **a.g.e.**, s.6-10).; Paul STREETEN, "Reflections on Social and Antisocial Capital", **Journal of Human Development**, Vol:3, No:1, (2002), s.7-15.

<sup>37</sup> Desmond MCNEILL, "Social Capital, Development and Ethics", **A Paper Prepared for the Inter-American Development Bank International Seminar**, "The Ethical Challenges of Development", Panel "Teaching Ethics, Social Capital, and Development: Dilemmas, Strategies, And Experiences", Buenos Aires, (5-6 September 2002), <http://www.iadb.org/etica/sp4321-i/DocSearchi.cfm?Evento=27&SortBy=Autores.PrimerApellido>, (Erişim tarihi: 04.04.2004).

<sup>38</sup> Emery N. CASTLE, "Social Capital: An Interdisciplinary Concept", **Rural Sociology**, Vol:67, No:3, (2002), s.331-349.

<sup>39</sup> L. ROBINSON, A. SCHMID and M. SILES, "Does Social Capital Really Capital?", **Review of Social Economy**, Vol:LX, No:1, (2002), s.1-21.

sermaye, insanların amaçlarına ulaşmasına yardımcı olduğu için sosyal sermaye diğer sermaye çeşitleri ile aynı kategoride değerlendirilebilir.<sup>40</sup>

Bazı bilim adamları sosyal sermayeyi diğer sermaye çeşitlerinden farklı kılan özelliğinin, sosyal sermayenin aktörlerde değil, aktörlerin diğer aktörlerle kurduğu ilişkilerde yer alması olduğunu düşünmektedirler. Sosyal sermaye, karşılıklı bir bağlılık ve birlik gerektirdiği için bir tarafın hatası sosyal sermayeyi yıkabilmektedir. Bir diğer özelliği ise sosyal sermayenin gelişimi için yapılan yatırımın niceliksel ölçüme uygun olmamasıdır. Sosyal sermayenin doğurduğu yararlar ölçülebilse de, sosyal ağların kurulmasındaki çabalar ölçülemez.<sup>41</sup> Bunun yanında okul, yol gibi fiziksel sermaye örneklerini rahatlıkla görebilirsiniz; fakat, insanların nasıl bir araya geldiğini, hangi davranış kalıplarını sergilediğini ciddi bir şekilde araştırmazsanız, sosyal sermayeyi görmek çok zordur. Dışarıdan bir gruba bakıldığında, o grubun karşılıklı verimli bir şekilde davranmalarını sağlayacak kadar birbirlerine güven geliştirdikleri ortak bir anlayışa sahip olduğu görülemez. Sosyal sermayenin sonuçları görülebilir; fakat sosyal sermayenin kurulma sürecini görmek ve ölçmek daha zor olmaktadır.<sup>42</sup>

Sosyal sermayenin sermaye olarak nitelendirilmemesi gerektiği yönündeki görüşlerin karşısında olan uzmanların dayanak noktaları ise şu şekilde özetlenebilir:

İlk olarak diğer tüm sermaye çeşitlerinde olduğu gibi, sosyal sermaye de gelecekte beklenen yararları doğrultusunda, belli teşvik ve yöntemlerle geliştirilebilecek uzun ömürlü bir varlıktır; bireyler veya toplumlar, sahip oldukları birikimler ve becerilerle kalıcı ilişkiler kurabilir veya mevcut ilişki ağlarına dahil olabilirler. Dışsal ilişki ağlarının kurulmasına yatırım yaparak, hem bireysel hem de kolektif aktörler sosyal sermayelerini arttırabilir ve böylelikle bilgiye, güce ve dayanışmaya daha hızlı bir şekilde ulaşabilirler. Bununla beraber, içsel ilişkilerinin gelişmesine yatırım yaparak kolektif aktörler, kolektif kimliklerini güçlendirir ve kolektif eylem için kapasitelerini arttırabilirler.

<sup>40</sup> Francis FUKUYAMA, "Social Capital, Civil Society and Development", **Third World Quarterly**, Vol:22, No:1, (2001), s.7-20.

<sup>41</sup> ADLER and KWON, **a.g.m.**, s.22.

<sup>42</sup> Elinor OSTROM, "A Fad or a Fundamental Concept?", (DASGUPTA and SERAGELDİN, **a.g.e.**, s.172-208.).

İkinci olarak; diğer sermaye çeşitlerinde olduğu gibi, sosyal sermaye hem “uyarlanabilir” hem de “dönüştürülebilir” dir. Fiziksel sermayede olduğu gibi, sosyal sermaye de farklı amaçlar için kullanılabilir. Örneğin bireyin arkadaşlık bağları, bilgi veya tavsiye almak gibi amaçlar için kullanılabilir. Daha da önemlisi, sosyal sermaye diğer sermaye çeşitlerine dönüştürülebilir. Örneğin, bireyin sosyal ağındaki ilişkilerinden elde ettiği avantaj, ekonomik veya diğer avantajlara dönüşebilir.<sup>43</sup> Bir başka örnek, briç oynamak için bir araya gelen bir grup için verilebilir. Bu grup, bir süre sonra bağlarını ve sosyal sermayelerini güçlendirebilir ve bir yatırım projesi başlatmaya karar verebilirler. Böylelikle bu grup artık sadece sosyal ihtiyaçları karşılamaz; aynı zamanda ekonomik bir avantaj sağlayacak yararlı bir faaliyetin doğmasını sağlar. Rotary gibi kulüpler sosyal ihtiyaçları gidermenin yanında, diğer amaçlar için bir araya gelen insanlarla doludur; sadece sosyal ihtiyaçları gidermek için oluşturulan grupların çok fazla başarılı olma şansı yoktur.<sup>44</sup>

Üçüncü olarak; diğer sermaye çeşitlerinde olduğu gibi, sosyal sermaye diğer sermaye çeşitlerini ikame edebilir veya tamamlayabilir. Bir ikame aracı olarak örneğin aktörler, finansal veya insan sermayesi eksiklerini güçlü bağlantıları sayesinde giderebilirler.<sup>45</sup> Robinson ve arkadaşları, sosyal sermayenin, izleme veya denetlemenin ikamesi olma özelliğinden söz etmişlerdir. Çalışanlar, örgütleriyle bütünleştiklerinde işi kaytarma oranları azalacaktır; böylelikle örgütün denetleme maliyeti azalacaktır. Bu durum, sosyal sermayenin ikame etme özelliğini vurgulamaktadır.<sup>46</sup>

Dördüncü olarak; finansal sermayeden farklı olarak, insan sermayesi ve fiziksel sermaye de olduğu gibi, sosyal sermayenin bakıma ihtiyacı vardır. Sosyal bağların periyodik olarak gözden geçirilmesi, yenilenmesi ve onaylanması gerekir; aksi takdirde bu bağlar etkinliğini kaybeder. Kullanılmayarak veya yanlış kullanılarak sosyal sermayenin değeri düşer; fakat doğru kullanılarak değeri düşmez.<sup>47</sup> Kullanılmadığı takdirde, sosyal sermaye büyük zarar görür. Becerilerini zaman içinde kullanamayan bireylerin insan sermayesi zarar gördüğü gibi; gruba yeni giren bireylerin grup içinde

<sup>43</sup> ADLER and KWON, **a.g.m.**, s.21.

<sup>44</sup> ROBINSON, SCHMID and SILES, **a.g.m.**, s.13.

<sup>45</sup> OSTROM, **a.g.e.**, s.177.

<sup>46</sup> ROBINSON, SCHMID and SILES, **a.g.m.**, s.11.

<sup>47</sup> ADLER and KWON, **a.g.m.**, s.22.

kalması sağlanmazsa, sosyal sermaye bu kişilerin ayrılmasıyla zarar görür.<sup>48</sup> Böylelikle, kullanılarak daha çok artan ve güçlenen sosyal sermaye, ortak eylemlerin hem girdisi hem de çıktısı olmaktadır.<sup>49</sup>

Beşinci olarak, sermaye çeşitlerinin dayanıklı olma özelliği vardır. Dayanıklı olma özelliği, bir maddenin üretim veya tüketimde bir seferden daha fazla kullanılma kapasitesini ifade eder.<sup>50</sup> Örneğin, bir traktör bir işte kullanıldıktan sonra traktör olarak hizmet vermeye devam eder; bu ise onun dayanıklılık özelliğini ifade eder. Sosyal sermaye ise farklı derecelerde dayanıklılığa sahiptir. Örneğin, aile içindeki üyeler arasındaki sosyal sermaye dayanıklı ve uzun sürelidir; buna karşın spor yaparken kurulan ilişkiler daha zayıf ve daha az dayanıklıdır.<sup>51</sup>

Sonuç olarak, sosyal sermaye bazı özellikleriyle diğer sermaye çeşitlerine benzemekte; bazı özellikleriyle de onlardan ayrılmaktadır. Sosyal sermayenin güven, işbirliği gibi soyut kavramlardan oluşması sosyal sermayenin ölçümünü zorlaştırmaktadır. Buna karşın, sosyal sermayenin diğer sermaye çeşitlerini ikame etmesi ve onları tamamlaması, aktörlere belli birtakım faydalar sunması, bu sermayenin gerçekten bir sermaye olarak nitelendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada, sosyal sermayenin bireylerin amaçlarına ulaşmaya yönelik olması, gelecekte birtakım yararlar doğurması nedeniyle sermaye kavramı içinde değerlendirilebilecektir. Başka bir ifadeyle, bireyler kendi çabalarıyla sosyal sermayelerini geliştirebilecekler ve kalıcı ilişki ağları içinde yer alarak, gerek çalışma hayatında gerekse de sosyal hayatta birtakım faydalar elde edecekleri için sosyal sermaye, sermaye çeşitlerinden biri olarak kabul edilecektir.

---

<sup>48</sup> OSTROM, **a.g.e.**, s.179.

<sup>49</sup> Yuan K. CHOU, "Three Simple Models of Social Capital and Economic Growth", **Journal of Socio-Economics**, Vol:35, No:5, (2006), s.889-912.

<sup>50</sup> CASTLE, **a.g.m.**, s.332.

<sup>51</sup> ROBINSON, SCHMID and SILES, **a.g.m.**, s.8-9.

### 3.2. Sosyal Sermayenin Diğer Sermaye Çeşitleriyle İlişkisi

Sosyal sermaye, belli bir yapı içinde tek başına amaçlara ulaşılmasına yeterli olmayabilir. Sermaye çeşitleri arasında birbirini dengeleyen ve destekleyen bir ilişkinin olması gerekir. Bu kısımda sosyal sermayenin en fazla ilişki içinde olduğu düşünülen ve örgütsel kaynaklar ele alındığında en fazla öne çıkan sermaye çeşitleriyle arasındaki ilişkiler üzerinde durulacaktır.

#### 3.2.1. Kültürel Sermaye ve Sosyal Sermaye İlişkisi

Kültürel sermaye ve sosyal sermaye arasındaki ilişkiyi incelemek önemlidir; çünkü çoğu zaman kültürel sermaye, sosyal sermayenin kalitesini belirleyebilmektedir. Bir ortamda veya örgütte sosyal sermaye arttırılmak isteniyorsa, sosyal sermayenin aynı zamanda da kültürel sermaye ile desteklenmesi daha verimli sonuçlar verecektir.

Bourdieu'nun kültürel sermaye tanımı birçok farklı akademik çalışma tarafından benimsenmiştir. Bourdieu'ya göre kültürel sermaye; "Toplumdaki baskın grupların kabul ettiği ve uygulanmasını beklediği davranış biçimleri ve tutumlardır."<sup>52</sup> Bunlar kendilerini dil kullanımı, özel beceriler ve yeteneklerde gösteren içselleşmiş değerlerdir. Başka bir ifadeyle, kültürel sermaye bir grubun yaşam biçimini belirleyen ortak bir anlayış olarak tanımlanabilir.

Kültürel sermaye, kendi içinde sermaye özelliklerinin karışık bir demetidir. Bourdieu'ya göre kültürel sermaye üç farklı durumda yer alır:

- İçselleşmiş Durum: Vücut ve aklın uzun süre biriktirdiklerini ifade eder. Doğuştan elde edilmiş veya sonradan kazanılmış olabilir.
- Kişiselleşmiş Durum: Resim, kitap, makine gibi kültürel araçlardır.

---

<sup>52</sup> BOURDIEU, a.g.m., s.185.

- Kurumsallaşmış Durum: Diploma, sertifika gibi bireyin değerini oluşturan akademik niteliklerdir.<sup>53</sup>

Bourdieu'ya göre, bireyin veya bir kurumun sahip olduğu sosyal sermayenin derecesi, bu bireyin veya kurumun etkin olarak kullanabileceği ilişki ağlarının ölçüsüne bağlıdır. Bir başka ifadeyle sosyal sermaye, grup üyeliğinde ve sosyal ağlarda yer alan bir kaynaktır. Gruplardaki üyelik ve sosyal ağlara katılım, aktörlerin çeşitli alanlardaki sosyal pozisyonlarını güçlendirebilir. Sendikalar, siyasi partiler, dernekler, sosyal sermayenin yer aldığı modern örneklerdir. Bu tür ağlarda yer alan bireylerin ekonomik ve kültürel sermayesi çarpan etkisi ile aktörlerin sahip olduğu sosyal sermayenin derecesini etkilemektedir.<sup>54</sup>

Kültürel sermayenin kapsamı, sosyal sermayeye oranla daha geniştir. Sosyal sermayenin asıl konusu olan ilişki boyutlarını ölçmekten farklı olarak; kültürel sermaye yaratıcılık, yenilik, sosyal ve ekonomik kapsam gibi kavramları da içine alır. Bu durum belki de kültürel sermayenin temel olma özelliği ile açıklanabilir. Kültürel sermayenin temel olma özelliği, onun sosyal sermayenin kalitesini belirlediğini gösterebilir. Gould'un da söylediği gibi, karmaşık ilişkiler ağı ve inançlardan, değerlerden ve motivasyonlardan oluşan kültür, sosyal bir sistem olarak tutumlarımızı, davranışlarımızı, etkiler. Bu sistem, birey ve topluluk düzeyinde faaliyet gösterir ve sosyal sermayenin oluşumunu ya destekler ya da oluşumuna engel olur; çünkü kültürel norm ve değerlerin birey davranışları üzerinde büyük etkisi vardır<sup>55</sup>; çünkü bir topluluk, ne zaman ki kültürel faaliyetler için bir araya gelirse, o zaman o topluluktaki ilişkiler, ortaklıklar ve ağlar artar.<sup>56</sup> Bir başka ifadeyle, kutlamalar, ritüeller, törenler insanların bir araya gelmesini sağlayan kültürel faaliyetlerdir ve insanlar arasındaki sosyal sermayeyi geliştirici bir etki yapmaktadır.

<sup>53</sup> BOURDIEU, **a.g.m.**, s.185-187.; Susan A. DUMAİS, "Cultural Capital, Gender and School Success: The Role of Habitus", **Sociology of Education**, Vol:75, Issue:1, (January 2002), s.44-69.

<sup>54</sup> M.Sharon JEANNOTTE, "Singing Alone: The Contribution of Cultural Capital to Social Cohesion and Sustainable Communities", **The International Journal of Cultural Policy**, Vol:9, No:1, (2001), s.35-49.; SİİSİÄİNEN, **a.g.m.**, (2003).

<sup>55</sup> "Social Capital: A Review of Literature", **National Statistics**, Social Analysis and Reporting Division Office for National Statistics, (October 2001), <http://www.statistics.gov.uk/socialcapital/downloads/soccaplitreview.pdf>, (Erişim tarihi: 25.02.2003).

<sup>56</sup> "Helen GOULD, "Culture and Social Capital", Ed.: François Matarasso, **Recognising Culture-A Series of Briefing Papers on Culture and Development**. (London: Comedia, The Department of Canadian Heritage and UNESCO, 2001), s.85-92", (JEANNOTTE, **a.g.m.**, s.39'daki alıntı).

Kültürel sermaye, sosyal sermayenin gelişimine nasıl destek veriyorsa; aynı şekilde sosyal sermaye de kültürel sermayenin gelişimine katkıda bulunabilir. İş arkadaşlarıyla veya meslektaşlarıyla, operaya veya kulüplere gitmek, bireylerin bu şekilde entelektüel bir takdir görebilecekleri becerileri kazanmalarına neden olabilir.<sup>57</sup> Burada önemli olan nokta, sosyal sermayenin kültürel sermayeye dönüşmesi daha zorken; kültürel sermayenin sosyal sermayeye dönüşmesinin daha kolay olduğudur.<sup>58</sup> Çünkü kültürel sermayeyi oluşturan unsurların kazanılması için uzun bir süreye ve kültürel birikime ihtiyaç vardır; oysa ki ilişkilerin oluşması ve bu ilişkileri sürdürerek birtakım kaynaklar elde etmek daha basit bir sürece ihtiyaç duyar.

Sonuç olarak, sosyal sermayenin kalitesini belirleyen unsurlardan bir tanesi kültürel sermayeyse, söz konusu birey olduğunda bireyin kültürel sermayesinin, söz konusu örgüt olduğunda örgütün kültürel sermayesinin artmasını sağlayacak faaliyetlere ağırlık vermek olumlu sonuçlar doğuracaktır.

### 3.2.2. İnsan Sermayesi ve Sosyal Sermaye İlişkisi

Son dönemde üzerinde önemle durulan bir konu insan sermayesi ve sosyal sermaye arasındaki ilişkidir. İnsan sermayesinin verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak incelenen sosyal sermaye, insan sermayesinin üretkenliğini geliştiren, tamamlayıcı bir faktör olarak ele alınmaktadır.

Bireyde yer alan sermaye olarak ifade edilen insan sermayesinin geçmişi Adam Smith'e kadar uzanmaktadır. 1937'deki çalışmasıyla Smith, bir ülkedeki nüfusun tüm kazanılmış ve yararlı yeteneklerini, sermayenin bir parçası olarak ele almıştır. İnsan sermayesinin geniş anlamda yankı uyandırması ise Harry Johnson, Theodore Schultz ve Gary Becker'in çalışmalarıyla olmuştur. Johnson, işçi sınıfının kapitalist olmasının nedenini, onların ekonomik değeri olan beceri ve yetenekleri kazanmasına bağlamıştır.

<sup>57</sup> Karen ROBSON, "Teenage Time Use as Investment in Cultural Capital", **ISER Working Papers**, Number:2003-12, Institute for Social&Economic Research, <http://www.iser.essex.ac.uk/pubs/workpaps>, (Erişim tarihi: 27.09.2003).

<sup>58</sup> Helmut ANHEIER, Jürgen GERHARDS and Frank P. ROMA, "Forms of Capital and Social Structure in Cultural Fields: Examining Bourdieu's Social Topography", **American Journal of Sociology**, Vol:100, Number:4, (1995), s.859-903.

Buna karşın, insan sermayesinin ilk sistematik çalışması Schultz'a aittir. Schultz, bilgi ve becerinin birer sermaye çeşidi olduğunu ve bu sermayenin "bilinçli yatırımın" bir ürünü olduğunu ileri sürmüştür. Schultz'a göre, insan sermayesine yapılan yatırım, bireyleri bir eğitim almada desteklemelidir; çünkü bireyin üretken bir işte çalışma yeteneğini etkileyen unsur bilgi ve beceri düzeyidir.<sup>59</sup> Becker ise bugüne kadar en meşhur bilimsel çalışması olan, gelir dağılımını etkileyen insan sermayesi yatırım kuramı ile dikkat çekmiştir. Bu kurama göre, birey için yatırımın gelecekteki tahmini geri dönüş oranı, yatırımın maliyetinden fazla ise, insan sermayesine yatırım yapmak karlı olmaktadır.<sup>60</sup>

1960'lardan 2000'li yıllara gelindiğinde ise OECD'nin insan sermayesiyle ilgili çalışmalarına rastlanmaktadır. OECD, insan sermayesini "Bireylerde yer alan ve ekonomik faaliyetlerle ilgisi olan bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerin toplamıdır." şeklinde tanımlamıştır.<sup>61</sup> İnsan sermayesi, bireylerin ekonomik davranışlarına odaklanır. Bireylerin bilgi ve becerilerinin toplamına paralel olarak verimlilikleri ve kazançları artmaktadır. Bu şekilde ise, bireylerin yaşadığı toplumun refahı ve verimlilik düzeyi artmaktadır. İnsan sermayesi yaklaşımının altını çizen nokta, bilgi ve beceriye yapılan yatırımın, bireysel ve kolektif olarak ekonomik kazanç getirdiği yönündedir.

Toplumların, toplulukların, örgütlerin bulunduğu yerlerde sosyal sermaye ve insan sermayesinin birbirlerini nasıl etkilediği, ne gibi sonuçlar yarattığı dikkat çeken bir konu olarak yer almaktadır. İnsan sermayesi bazı özellikleriyle sosyal sermayeye benzese de, bazı özellikleriyle sosyal sermayeden farklılaşmaktadır. İnsan sermayesi, bireylerin bilgileri, fikirleri, becerileri, deneyimleri, eğitim düzeyleri ile ifade edilirken; sosyal sermaye, ilişkiler, ağlar ve arkadaşlıklarla ifade edilir. Sosyal sermaye bu özelliği ile insan sermayesine göre daha güç algılanan ve daha soyut bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. En basit biçimiyle sosyal sermaye "ne bildiğin değil", "kimi tanıdığın"dır.<sup>62</sup>

<sup>59</sup> Theodere SCHULTZ, "Investment in Human Capital", **The American Economic Review**, Vol:1, No:2, (1961), s.1-17.

<sup>60</sup> Eva M. MEYERSON, "Human Capital, Social Capital and Compensation: The Relative Contribution of Social Contacts to Managers' Income", **Acta Sociologica**, Vol:37, (1994), s.383-399.

<sup>61</sup> "The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital (Summary)", **a.g.m.**, (2001).

<sup>62</sup> Fred LUTHANS, Kyle W. LUTHANS and Brett C. LUTHANS, "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", **Business Horizons**, Vol:47, No:1, (2004), s.45-50.



İnsan sermayesi ve sosyal sermayeyi birbirinden farklı kılan bir diğer nokta ise, sosyal sermayenin tek bir bireyin sahip olduğu bir varlık olmamasıdır. Sosyal sermaye, insanların birbirleriyle olan ilişkilerinde yer alır. Oysa insan sermayesi, bireye ait olan ve diğer insanlardan ayrı olarak elde edilen bir olgudur. İnsan sermayesi, bireylerin kalitesidir. Bazı özellikleri doğuştan kazanılırken, bazıları geliştirilebilir; bir başka ifadeyle bireyin bilgi ve beceri düzeyi zamana bağlı olarak değişebilir.<sup>63</sup>

Tablo 1.4'den de görüldüğü gibi insan sermayesi ve sosyal sermaye arasındaki temel fark, insan sermayesi birey odaklıyken; sosyal sermaye bireyler arasındaki ilişkilere ve onların biçimlendirdiği ağlara odaklanır. Buna ek olarak, insan sermayesi elde edilen niteliklerin düzeyine göre ölçülürken; sosyal sermaye, değerler veya tutumlar, ağlardaki aktif katılım düzeyi esas alınarak ölçülür. Son olarak ise her iki sermaye, sonuçları açısından farklılık gösterir. İnsan sermayesinin sonucu genel olarak artan gelir ve verimliliğe göre ölçülür. Sosyal sermaye ise farklı düzeylerde ekonomik performans yaratabilir. Bu farklı düzeyler arasında ülkeler, bölgeler ve örgütler vardır. Ayrıca sosyal sermayenin en önemli sonucu daha fazla sosyal sermaye yaratılmasına neden olmasıdır.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> COLEMAN, a.g.m., s.18.

<sup>64</sup> Tom SCHULLER, "The Complementary Roles of Human and Social Capital", *ISUMA*, Vol:2, No:1, ISSN:1492-0611,(Spring 2001), s.17-24.

Tablo 1.4: İnsan Sermayesi ve Sosyal Sermaye İlişkisi

	İnsan Sermayesi	Sosyal Sermaye
<b>Odak Noktası</b>	Birey	İlişkiler
<b>Ölçümü</b>	Eğitim süresi Nitelikler	Tutumlar/Değerler Üyelik/Katılım Güven derecesi
<b>Sonuçları</b>	Doğrudan: Gelir, verimlilik Dolaylı: Refah düzeyi Sivil faaliyet	Sosyal birlik Ekonomik başarı Daha fazla sosyal sermaye

Kaynak: Tom SCHULLER, “The Complementary Roles of Human and Social Capital”, **ISUMA**, Vol:2, No:1, ISSN:1492-0611, (Spring 2001), s.20.

Bu farklılıkların yanında her iki sermaye çeşidi arasında benzerlikler de mevcuttur. İlk olarak, finansal sermayeden farklı olarak, her ikisinin de üretken kalmak için süreklilik taşımaları gerekir. Bireyler arasındaki ilişkilere ve kişisel becerilere yatırım yapılmazsa zamanla zarar görürler. İkinci olarak, her iki sermayenin de önceden zarar görmesini saptamak zordur. Kullanımlarıyla beraber büyürler, daha verimli olurlar; fakat çevredeki ani bir değişiklik zarar görmelerine neden olabilir. Örneğin radikal teknolojik değişimler, kişisel becerilerin değer kaybetmesine ya da örgüt birleşmeleri nedeniyle işten çıkartılma korkusu yaşayan bireylerin sosyal sermayelerinin zarar görmesine neden olabilir.<sup>65</sup>

Sosyal sermaye kaynaklarından bilgi topladığı için, sosyal sermayenin insan sermayesini kapsadığı düşünülmektedir. İnsan sermayesi yeteneği ifade ediyorsa, sosyal sermaye de onu düzenleyen bir araç olarak ifade edilmektedir.<sup>66</sup> İnsan sermayesinin

<sup>65</sup> Eric L. LESSER, “Leveraging Social Capital in Organizations”, Ed.: Eric L Lesser, **Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications**. (Woburn, MA:Butterworth-Heinemann, 2000, s.3-16.)

<sup>66</sup> Ian FALK, “The Future of Work and The Work of Future”, **Journal of Adolescent&Adult Literacy**, Vol:44, Issue:6, (March 2001), s.566-572,

kapasitesi, büyük ölçüde sosyal sermayenin kurulması ve kullanılması süreciyle gerçekleşir.<sup>67</sup>

Sosyal sermaye ve insan sermayesi arasındaki ilişkinin sonuçları değerlendirildiğinde ortaya çıkan isim James S. Coleman olmaktadır. James S. Coleman, toplumdaki ilişkilerin insan sermayesi birikimi üzerindeki etkisini değerlendiren ilk isimdir. Coleman'a göre sosyal sermaye, çocuk ve gençlerin bilişsel ve sosyal gelişimi için yararlı olan, aile ilişkilerinde ve sosyal organizasyonlarda yer alan kaynaklar dizisidir. Bu noktada, insan sermayesinin ekonomik olma özelliğine ilk dikkat çeken kişi Becker de, aile ilişkilerinin insan sermayesi birikimi üzerindeki etkisini onaylamıştır. Coleman'a göre aile geçmişi, öğrencinin bilgi ve birikimini şu şekilde etkilemektedir: Finansal sermaye, bir başka ifadeyle ailenin geliri veya refah düzeyi başarıya olanak sağlayacak fiziksel kaynakları sağlamaktadır. İnsan sermayesi ise kısmen ailenin eğitimi ile ölçülür ki, bu da çocuğun öğrenmesine yardımcı olacak bilişsel ortam için potansiyel yaratır. Coleman'a göre eğer ailenin sahip olduğu bu insan sermayesi, aile ilişkilerinde yer alan sosyal sermaye tarafından tamamlanmazsa, çocuğun eğitimsel gelişimine bir fayda sağlamayacaktır.<sup>68</sup> Woolcock da benzer ifadelerde bulunmuştur: "En zeki insanların kafalarındaki parlak fikirlerin, eğer bu kimselerin diğerleriyle fikirlerini onaylatacak, bilgi ve yardım alacak ilişkileri yoksa, bir faydası olmayacaktır."<sup>69</sup> Tüm bu ifadeler ise sosyal sermayenin insan sermayesi üzerindeki önemini ve etkisini göstermektedir.

Sosyal sermaye, insan sermayesini bu derece etkilerken; acaba insan sermayesi, sosyal sermayeyi etkilemekte midir? Burada kesin olan bir unsur, iyi eğitilmiş ve deneyimli bir kimsenin sosyal ağlara girmesinin daha kolay olduğudur. Örneğin, kariyerine yeni başlayan bir kimsenin, nitelikli bir eğitime sahip olduğu için örgütte önemli bir pozisyona getirilmesi, ona sosyal ilişkilerini kurma ve geliştirme fırsatı

<sup>67</sup> Ian FALK, "Literacy and Community: Social Capital and Its Production of Human Capital" , **Discussion Paper D6/2001**, CRLRA Discussion Paper Series ISSN:1440-480X, University of Tasmania, <http://www.crlra.utas.edu.au/files/discussion/2001/D6-2001.pdf>, (Erişim tarihi: 11.07.2004).

<sup>68</sup> CHOU, **a.g.m.**, (2003).

<sup>69</sup> Michael WOOLCOCK, "Social Capital in Theory and Practise: Where Do We Stand?", **Paper Prepared for the 21st Annual Conference on Economic Issues**, Department of Economics, Middlebury College, Middlebury, Vermont, (7-9 April 2000), <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/index.htm>, (Erişim tarihi: 15.07.2004).

verecektir.<sup>70</sup> O nedenle, insan sermayesi yatırımları da, bireylere sosyal sermaye yaratma fırsatı vermektedir.

Sosyal sermaye ve insan sermayesi arasındaki dengeli ilişkinin önemi kendini toplumlar ve bireyler düzeyinde gösterdiği gibi örgütler düzeyinde de göstermektedir. Bir örgütte çalışanlar ne kadar bilgili olurlarsa olsunlar, eğer çalışanların bilgi ve becerilerini harekete geçirip, kullanabilecekleri yeterli ilişkileri yoksa, bu nitelikte çalışanların verimli olacağını söylemek oldukça zor olmaktadır. Örgüt içindeki çalışanlar arasında düşük güven ve iletişimin olması, kolektif bilgilerin kullanılmasını imkansızlaştırmaktadır.<sup>71</sup> Bu nedenle de insan sermayesi ve sosyal sermayenin birleştirilmesi gerekir; bunun içinse örgüt içinde sosyal ilişkilerin yapısında iyi niyet olmalıdır; bu iyi niyet aynı zamanda eylemleri kolaylaştırmak için kullanılır ve bu şekilde insan sermayesinin değerini artırır.<sup>72</sup> Zengin sosyal ağlar, bir başka ifadeyle en iyi uygulamalar hakkında bilgilere sahip, farklı disiplinlerden yüksek statülü katılımcılara sahip ve birçok ilişki içeren ağlar, örgüt içinde ihtiyaç duyulan bilgiyi toplamak için yapılan yatırımı ve zamanı azaltır. Örgüt içinde entelektüel sermayenin yaratılması ve etkin bir bilgi paylaşımı için, insanların bir araya geldikleri ağların önemi açıktır.<sup>73</sup> O nedenle tek başına insan sermayesi yeterli değildir; bireysel ve kolektif düzeyde daha fazla başarı elde edilmesi için kaliteli insan sermayesinin verimli bir sosyal sermaye ile desteklenmesi gerekmektedir.

Bu iki sermaye çeşidinin tek başlarına amaçlara ulaşmak için yeterli olmadığı düşünülmektedir. İnsan sermayesi ve sosyal sermayenin birlikte ele alındığı ortamlarda insanların öğrenme ve değişime tepki verme kapasitesi artmaktadır.<sup>74</sup> Örgütler açısından sosyal sermayenin bilgiye dayalı yararlar sunduğu durumlarda, bir örgütün içsel ve dışsal bağları daha güçlü, çalışanları da daha başarılı olmaktadır. Daha başarılı olan

<sup>70</sup> MEYERSON, **a.g.m.**, s.387.

<sup>71</sup> Tom SCHULLER, "Integrating Human/Knowledge Capital and Social Capital", **OECD**, Oxford, (March 2002), <http://www.oecd.org/dataoecd/47/36/2074416.pdf>, (Erişim tarihi: 18.07.2004).

<sup>72</sup> ADLER and KWON, **a.g.m.**, s.18.

<sup>73</sup> Kira K. REED, Michael LUBATKIN and Narasimhan SRİNIVASAN, "Proposing and Testing an Intellectual Capital-Based View of the Firm", **Journal of Management Studies**, Vol:43, No:4, (2006), s.867-893.

<sup>74</sup> Ian FALK, "Sleight of Hand, Job Myths, Literacy and Social Capital", **Discussion Paper D14/2001**, CRLRA Discussion Paper Series ISSN:1440-480X, University of Tasmania, <http://www.crlra.utas.edu.au/files/discussion/2001/D14-2001.pdf>, (Erişim tarihi: 12.07.2004).

çalışanlar ise, yani insan sermayesi yüksek olan çalışanlar, bilgi bakımından zengin olan sosyal ağlardan daha fazla bilgi toplamaktadırlar.<sup>75</sup> Sosyal sermaye, insan sermayesinin örgüt amaçları doğrultusunda kullanılmasını sağlayan yollar ve fırsatlar sunar.<sup>76</sup> Bir başka ifadeyle, sosyal sermaye aracılığıyla insan sermayesi geliştirilebilir ve bu durum örgütün performansının artmasını sağlayabilir.

Sonuç olarak, insan sermayesi ve sosyal sermaye arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu ilişkinin dengeli bir düzeyde olması ve etkin bir şekilde yönetilmesi hem toplumlarda hem örgütlerde bireysel ve kolektif anlamda başarının ve performansın artmasını sağlayacaktır.

### 3.2.3. Finansal Sermaye ve Sosyal Sermaye İlişkisi

Sosyal sermaye ve insan sermayesi arasındaki önemli ilişki, kendisini sosyal sermaye ve finansal sermaye arasında da göstermektedir.

Sosyal sermaye, aktörler arasındaki sosyal ilişkilerden oluşmaktadır ve önemli bir şekilde finansal sermaye pazarının işleyişini etkilemektedir. Finansal sermaye, bir çıkar elde etmek veya sermaye kazanmak için finansal varlıklardaki değişimleri finanse eder.<sup>77</sup>

Sosyal sermaye, ekonomik gelişim ve finansal sermayenin etkin kullanımı için önemlidir; çünkü sosyal sermaye, aktörler arasında bilginin paylaşımını, güven, iyiniyet ve işbirliği yaratılmasını sağlar. Sosyal sermayenin yarattığı güven, üretimi kolaylaştırır. Sosyal sermayenin üretimde önemli rol oynamasının nedeni ise işlem maliyetlerini azaltması ve bu şekilde ekonomik faaliyetleri kolaylaştırmasıdır.<sup>78</sup>

<sup>75</sup> REED, LUBATKIN and SRINIVASAN, a.g.m., s.871.

<sup>76</sup> Michael A. HITT and Duane IRELAND, "The Essence of Strategic Leadership: Managing Human Capital and Social Capital", **Journal of Leadership & Organization Studies**, Vol:9, Issue:1, (2002), s.3-15.

<sup>77</sup> Christopher J. NIGGLE, "The Increasing Importance of Financial Capital in the U.S. Economy", **Journal of Economic Issues**, Vol:XXII, No:2, (June 1988), s. 581-590.

<sup>78</sup> Gaute TORSUVİK, "Social Capital and Economic Development", **Rationality and Society**, Vol:12, Issue:4, (November 2002), s. 451-477.

Fukuyama işlem maliyetlerini, örgütlere veya kültürlere sosyal sermayenin yokluğunda eklenen maliyetler olarak tanımlamış ve uygun sosyal sermaye miktarının işlem maliyetlerini azaltabileceğini belirtmiştir.<sup>79</sup> Taraflar arasında oluşan güven sayesinde, taraflar, birbirlerinin fırsatçı davranmayacaklarına inanıp, ticari ilişkilerinde güvenilir tarafı aramak ve seçmek için çok uzun araştırmalar yapmayacaklar; ayrıca aralarındaki güven ilişkisi sayesinde, birbirlerinin sözleşme kurallarına uygun hareket edip etmediklerini denetleme ihtiyacı duymayacaklardır. Tüm bu faktörler ise güven sayesinde işlem maliyetlerinin azalmasına neden olacaktır. Şengün ve Wasti'nin çalışmalarında, eczane-ecza deposu arasındaki güven ilişkisinin işlem maliyetlerini azalttığı, işbirliğini arttırdığı ve bu sayede örgüt performansının yükseldiği bulunmuştur.<sup>80</sup> İmalatçı, bayi ve müşteriyi bir araya getiren ve esasında güven ve sadakat içeren yeni bir örgütlenme biçimi olarak Arçelik bayi ağını inceleyen Buğra'nın çalışmasında iki yönlü güvenin varlığı dikkati çekmektedir. Dayanıklı ev aletlerinin Arçelik tarafından ilk olarak üretildiği dönemlerde gelir sıkıntısı nedeniyle yaşanan talep azlığı ve tüketici kredisizliği ilgili resmi kurumların oluşmasını engelleyen yasal boşluk yönündeki problemler, güvene dayalı ilişkilerin kurulması ile çözümlenmiştir. İlk olarak Koç grubunun bayilerini seçerken ve bayilerle olan ilişkilerini devam ettirirken güven ve sadakat ilişkisini en önemli kriter olarak kullanması sonucu imalatçı ve bayi arasında güçlü bir ilişki oluşmuştur. Bayisine güvenen imalatçı, ürünleri satın alan bayisine katı teminat gösterme koşullarını uygulamamıştır. Bayi ise bulunduğu çevrede birincil ilişkilerini kullanarak tanıdığı kimselere bir yandan ürünlerin faydasını anlatırken, bir yandan da onlara informel, esnek bir kredili satış mekanizması kurmuştur ve bu güven esaslı ilişkiler sayesinde güçlü bir piyasa oluşabilmiştir.<sup>81</sup> İmalatçının bayisine güvenmesi, bayinin de hem imalatçısına hem de müşterisine güvenmesi burada temel etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünya Bankası, sosyal sermayenin değişim sürecinde ihmal edilen önemli bir faktör olduğunu ifade etmiştir. Sosyal sermaye, üretim sürecinin önemli bir girdisini oluşturmaktadır ve bu girdi, kalkınma sürecinin diğer bileşenleriyle birlikte, etkin yönetim yapısı ve yüksek verimlilik elde edilmesiyle

<sup>79</sup> Vinceton HAZLETON, William KENNAN, "Social Capital: Reconceptualizing the Bottom Line", **Corporate Communications**, Vol:5, No:2, (2000), s.81-88.

<sup>80</sup> A.Elif ŞENGÜN, S. Nazli WASTI, "Alıcı-Satıcı İlişkilerinde Güvenin Performansa Etkileri: Eczane-Ecza Deposu İlişkisi Örneği", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Sayı:33, (Aralık 2006), s.223-254.

<sup>81</sup> Ayşe BUĞRA, **Devlet-Piyasa Karşıtlığının Ötesinde: İhtiyaçlar ve Tüketim Üzerine Yazılar**. Çev: Bahadır Sina Şener, (İstanbul: İletişim Yayınları, 2000), s.80-84.

tekrar topluma yansımaktadır. Sosyal sermayenin üretim sürecinde etkili olması, bir yandan oluşturduğu güven ortamına diğer yandan da güven ortamının üretimle ilişkisine bağlıdır.<sup>82</sup>

Bunun yanında sosyal sermaye, örgütler arasında, örgütler ve aktörler arasında bilgi maliyetlerini, pazarlık ve karar alma maliyetlerini, politika oluşturma ve uygulama maliyetlerini azaltmakta ve bu şekilde finansal sermayeyi desteklemektedir.<sup>83</sup> Schmid ve Robinson, sosyal sermayenin bazı güçlü örneklerini ekonomik olarak verimli bir varlık olarak tanımlamıştır. Yaptıkları çalışmada, sosyal sermayenin fiyatları, risk alma derecesini, banka sadakatini, kredi alımını etkilediğini bulmuşlardır.<sup>84</sup> Robinson ve Hanson ise, örgütler arasındaki sosyal sermayenin işbirliğini ve toplam geliri arttırdığını saptamışlardır.<sup>85</sup> Uzzi'ye göre, örgütlerin sahip oldukları sosyal bağlar, onların daha düşük faiz oranıyla borç almasını sağlamaktadır. Böylelikle ticari işlem maliyetleri azalmış olmaktadır. Sosyal sermayenin en önemli unsuru olan güven ve karşılıklılık, bu ilişkiyi şekillendirmektedir ve örgütleri pazar ağları ile ulaşamadıkları özel kaynaklara yönlendirmektedir. Ayrıca sosyal sermaye, özellikle genç örgütler için bilgi, deneyim ve kişisel kontakların kaynağını oluşturmaktadır.<sup>86</sup> Örneğin İstanbul Merter tekstil bölgesinde yapılan araştırmada örgütler arası ilişkilerde en önemli unsurun güven olduğu ortaya çıkmıştır. Bu güven, örgütlerin sahip olduğu ve yöneticilerin birbirilerini tanımaları, arkadaşlık, akrabalık ve hemşerilik ilişkileri gibi sosyal ilişkileri ve sürekli işbirliği gibi unsurların bir araya gelmesi ile oluşmakta ve örgütlerin iş ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır.<sup>87</sup>

<sup>82</sup> “Sosyal Sermaye ve Ekonomik Performans”, Sayı:27, (Haziran 2002), [http://www.activefinans.com/activeline/sayi27/sosyal\\_sermaye.html](http://www.activefinans.com/activeline/sayi27/sosyal_sermaye.html), (Erişim tarihi: 10.03.2003).

<sup>83</sup> Rejean LANDRY, Nabil AMARA and Moktar LAMARİ, “Does Social Capital Determine Innovation? To What Extent?”, **Technological Forecasting and Social Change**, Vol:69, Issue:7, (September 2002), s.681-701.

<sup>84</sup> A. Alan SCHMID and Lindon J. ROBINSON, “Applications of Social Capital Theory”, **Journal of Agriculture and Applied Economics**, Vol:27, No:1, (1995), s.59-66.

<sup>85</sup> Lindon J. ROBINSON and Steven D. HANSON, “Social Capital and Economic Cooperation”, **Journal of Agriculture and Applied Economics**, Vol:27, No:1, (1995), s.43-58.

<sup>86</sup> Brian UZZI, “Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing?”, **American Sociological Review**, Vol: 64, Issue: 4, (August 1999), s.481-506.

<sup>87</sup> Fatih SEMERCİÖZ, “Endüstriyel Bölgeler ve Bu Bölgelerdeki İşletmelerarası İlişkiler: Merter Tekstil Bölgesi Örneği”, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulan bildiri (İstanbul. 24-26 Mayıs 2002), s.21-32.

Burt ise, mükemmel rekabet koşulları içinde sosyal sermayenin herhangi bir finansal kazanç getirmeyeceğini, fakat çoğu zaman bu mükemmel koşulları yakalamanın zor olduğunu söylemektedir. Bu noktada devreye sosyal sermaye girmekte ve örneğin örgütlerin yeni teknolojileri öğrenmesine, müşterilerin örgüte sadık kalmasına ve finansal sermayenin birikmesine katkıda bulunmaktadır. Burt'a göre değer elde etmek, yatırım ve kar oranının bir ürünüdür. Sosyal sermaye sağladığı bilgi ve kontrol yararları ile bu yatırım fırsatlarını gözler önüne sermektedir.<sup>88</sup> Sosyal yapı içerisinde bilgi kaynaklarını kontrol eden örgütler, sosyal ilişkileri sayesinde yatırım fırsatlarından zamanında haberdar olacak ve gerekli girişimlerde bulunabileceklerdir.

Buraya kadar sosyal sermayenin finansal sermayeyi desteklediği belirtilmiştir; aynı şekilde bazı koşullarda finansal sermaye de sosyal sermayeyi desteklemektedir. Örneğin, bir örgütün sosyal nedenlerle yaptığı bağışlar, o örgütün yeni ilişki ağları kurmasını sağlayabilir. Böylece finansal sermaye, sosyal sermayeye katkıda bulunmuş olur.<sup>89</sup> Örneğin, bir örgütün Türkiye'de eğitime destek amacıyla kurulmuş derneklerin projelerine finansal destek vermesi, bu örgütün hem bu derneklerle hem de Milli Eğitim Bakanlığı, UNICEF gibi diğer kurumlarla yeni ilişkiler ağı kurmasına yol açabilir. Bu özelliği ile finansal sermaye ve sosyal sermaye arasında karşılıklı ve birbirini destekleyen bir ilişki olduğu söylenebilir.

Bu açıklamalardan da görüldüğü gibi, bireyler ve toplumlarda olduğu gibi, örgütlerde de sosyal sermayenin önemi kendini göstermektedir. Rekabetin ve teknolojik ilerlemenin yoğun yaşandığı bir dönemde güçlü bir finansal konum, örgütler için ciddi bir sorun teşkil etmektedir. Bu sorunun çözümünde, sosyal sermaye, geliştirdiği ilişkiler ağı ile örgütün finansal sermayesine katkıda bulunabilmektedir.

Tüm sermaye çeşitleri incelendiğinde sosyal sermaye ve kültürel sermaye, insan sermayesi ve finansal sermaye arasında önemli bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Bu sermaye çeşitleri birbirinden bağımsız değildir; birey, toplum ve örgüt seviyesinde

<sup>88</sup> Ronald S. BURT, **Structural Holes: The Social Structure of Competition**. (Harvard: Harvard University Press, 1992), s.23.

<sup>89</sup> Tim JONES, "Capital Effects on Firm Performance: Lessons From the Sandbox", **Working Paper**, WP 01-07, Queen's School of Business, (May 2001), [http://business.queensu.ca/centres/monieson/docs/working/working\\_01-07.pdf](http://business.queensu.ca/centres/monieson/docs/working/working_01-07.pdf), (Erişim tarihi: 13.05.2004).



mevcut durumu iyileştirmek için bu sermayelere gerekli yatırımlar yapılarak ve aralarındaki birbirini dengeleyen ilişki sağlanarak olumlu sonuçlara ulaşmak mümkün olabilecektir.

#### 4. SOSYAL SERMAYE ÇEŞİTLERİ

Sosyal sermayenin birçok farklı özelliği vardır. Yazında sosyal sermayenin boyutlarını veya çeşitlerini açıklamaya oldukça fazla yer verilmiştir; çünkü her uzman, farklı sosyal sermaye çeşitlerini ileri sürmüştür. Bunlardan bazıları şu şekilde özetlenebilir.

1. Collier, iki çeşit sosyal sermayeden söz etmiştir:

- İdari Sosyal Sermaye (Government Social Capital): Sosyal sözleşmelerin, hukuk kurallarının, sivil hakların uygulanabilmesi gibi unsurları içerir. Hükümet, zorlayıcı güç kullanarak kurallara uyulmasını kolaylaştırmaktadır. Örneğin, vergilendirme ile toplumda kaynakların daha dengeli dağılmasını sağlar.
- Sivil Sosyal Sermaye (Civic Social Capital): Sivil sosyal sermaye, hükümetin kurallar sisteminin dışında hareket eder. Ortak değerler, paylaşılan gelenekler, normlar, informel ağlar ve üyelikler gibi unsurları içerir.

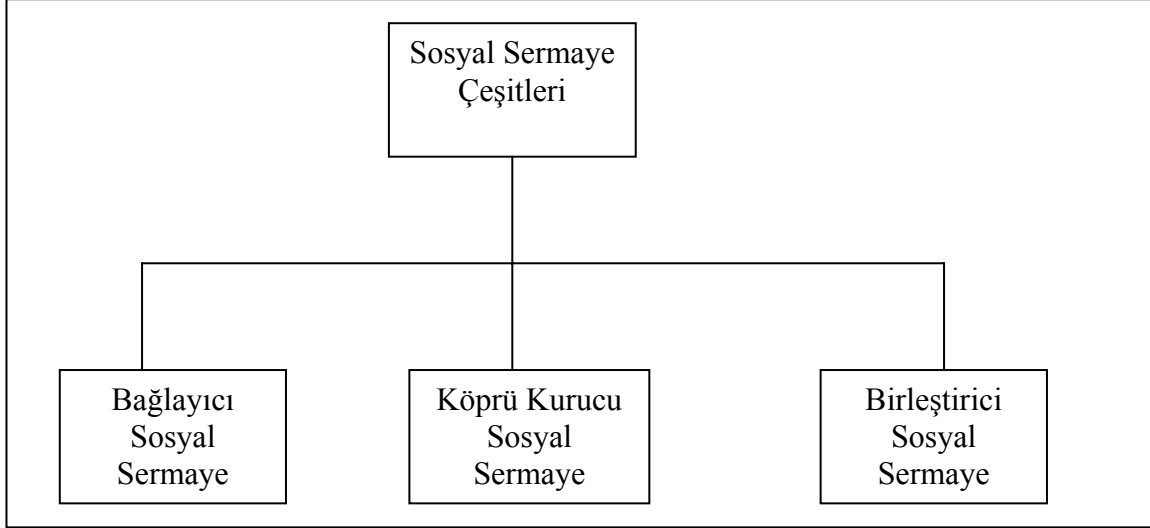
İdari sosyal sermayenin sınırlı olduğu toplumlarda, sözleşmenin büyük bir bölümü sivil sosyal sermayeye ve güvene dayanır.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> Paul COLLIER, "Social Capital and Poverty", **The Role of Social Capital in Development**. Ed.: Christiaan GROOTAERT and Thierry VAN BASTELAER, (United Kingdom: Cambridge University Press, 2002, s.19-42.)

2. Putnam, Şekil 1.1’de görüldüğü gibi üç ana sosyal sermaye çeşidini öne sürmüştür:

Şekil 1.1: Putnam’a Göre Sosyal Sermaye Çeşitleri



- Bağlayıcı Sosyal Sermaye (Bonding Social Capital): Bağlayıcı sosyal sermaye, aile üyeleri ve yakın arkadaşlıklar gibi nispeten homojen gruplar içindeki güçlü ilişkiyi ifade eder. Putnam, bağlayıcı sosyal sermayenin örneklerini kardeşlik cemiyetleri olarak göstermiştir. Aynı etnik gruba ait bireyler arasındaki ilişkiler, aile üyeleri arasındaki ilişkiler bağlayıcı sosyal sermayeye örnektir.

- Köprü Kurucu Sosyal Sermaye (Bridging Social Capital): Köprü kurucu sosyal sermaye, mesafeli arkadaşlar, üyeler ve iş arkadaşları gibi nispeten daha zayıf ve daha az yoğun ilişkileri ifade eder. Putnam, bu tip sosyal sermayenin örneklerini sivil haklar hareketi olarak vermiştir. Farklı etnik gruplar arasındaki ilişki de köprü kurucu sosyal sermayeye örnek olabilir.<sup>91</sup>

- Birleştirici Sosyal Sermaye (Linking Social Capital): Diğer yazarlar ise farklı sosyal sınıf veya güç düzeyindeki insanlar ve gruplar arasındaki ilişkileri ifade eden birleştirici boyutu eklemiştir<sup>92</sup>. Bu hiyerarşi içinde güce, sosyal statüye ve refaha

<sup>91</sup> PUTNAM, a.g.e., s.22-23.

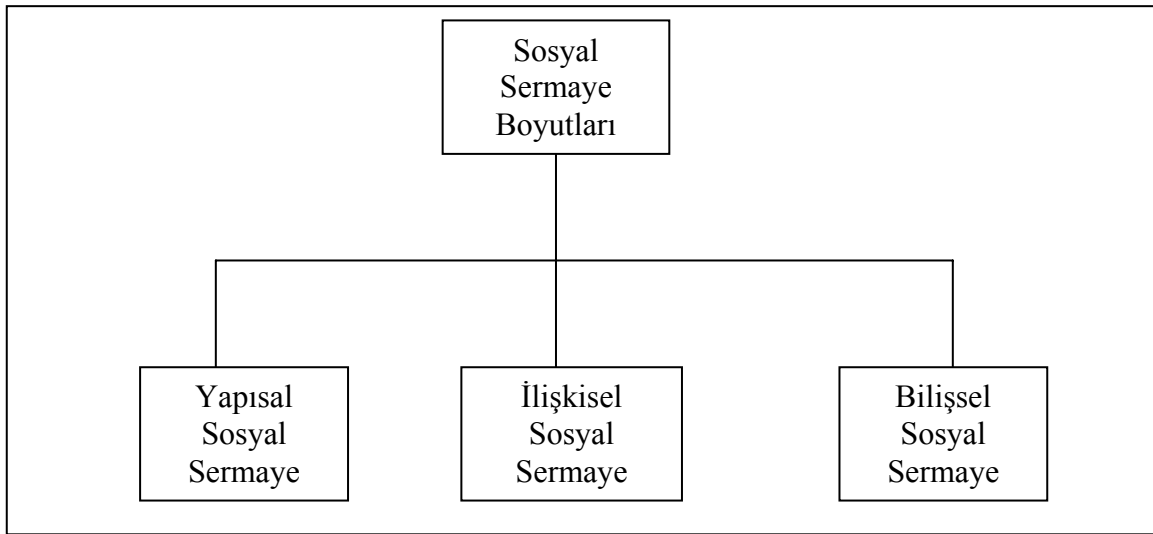
<sup>92</sup> WOOLCOCK, a.g.m., (2001).

farklı gruplar tarafından ulaşılır. Farklı sosyal sınıflara ait olan bireyler arasındaki ilişkiler birleştirici sermayeye örnektir.

Putnam'a göre farklı sosyal sermaye çeşitleri, farklı ekonomik ve sosyal sonuçlara yol açar. Örneğin, ilişkisel sosyal sermaye erken yaşlarda ve ileri yaşlarda sağlık için çok önemlidir; bunun yanında köprü kurucu sosyal sermaye, yetişkin dönemde iş bulmak için önemlidir.<sup>93</sup>

3. Nahapiet ve Ghoshal, entelektüel sermayenin yaratılmasında sosyal sermayenin rolüyle ilgili çalışmalarında üç çeşit sosyal sermaye olduğunu ifade etmişlerdir (Bkz. Şekil 1.2).

Şekil 1.2: Nahapiet ve Ghoshal'a Göre Sosyal Sermaye Boyutları



- Yapısal Boyut (Structural Dimension): İnsanlar veya birimler arasında ilişki yapılarını ifade etmektedir. Tüm ilişki kalıplarını kapsayarak, bir bütün olarak ağın özelliklerini inceleyen yapısal sosyal sermaye, kimlerin ne şekilde sosyal kaynaklara ulaştığı ile ilgilenmektedir.

<sup>93</sup> Simon SZRETER, "The State of Social Capital: Bringing Back in Power, Politics and History", *Theory and Society*, Vol:31, (2002), s.573-621.

- İlişkisel Boyut (Relational Dimension): Etkileşim yoluyla insanların birbirleri arasında geliştirilmiş oldukları ilişkilerin özellikleri, ilişkisel sosyal sermayenin kapsamındadır. İlişkiler yoluyla oluşan ve paylaşılan sosyal kaynaklarla ilgilenmektedir. Yapısal boyut, insanların birbirleriyle ilişkili olup olmadığını incelerken; ilişkisel boyut, bu ilişkinin içeriğine, kalitesine odaklanmaktadır.
- Bilişsel Boyut (Cognitive Dimension): Sosyal bir ağda yer alan insanların ortak bir yaklaşım veya anlayış geliştirip geliştirmediklerini inceleyen bilişsel sosyal sermaye, sosyal ilişkilerin algılanmasında ortak dil, vizyon ve kodlar gibi unsurların önemiyle ilgilenmektedir.<sup>94</sup>

Sosyal sermaye boyutları birbirini etkilemektedir (Bkz. Şekil 1.3). Yapısal ve ilişkisel boyut arasındaki ilişki çift yönlüdür. Tsai ve Ghoshal, büyük bir örgüt içinde yapısal sermayenin ilişkisel sermayeyi etkilediğini bulmuştur. Örgütte merkezi bir konumda olmak, bireyin örgütteki başka kimseler tarafından güvenilir olarak algılanma olasılığını arttırmaktadır. Aynı şekilde bilişsel boyutun en önemli unsuru olan paylaşılan vizyonun, örgüt içerisinde güven ve güvenilirliği etkilediğini bulmuşlardır.<sup>95</sup> Tsai, daha sonra ilişkisel sosyal sermayenin yapısal sermayeyi desteklediğini bulmuştur. Güvenilir bir departman, stratejik öneme sahip diğer departmanlarla daha kolay ilişki kurar; çünkü güven, departmanlar arasında işbirliği oluşumunu kolaylaştırır.<sup>96</sup> Araştırmacılar, ilişkisel sosyal sermaye ve bilişsel sosyal sermaye arasındaki ilişkiye de dikkat çekmişlerdir. Ortak değerler ve paylaşılan bir vizyon, güvenin oluşmasını kolaylaştırabilir.<sup>97</sup> Aynı şekilde bilişsel sosyal sermaye ve yapısal sosyal sermaye arasında da ilişki vardır. Taraflar başarılı bir şekilde işbirliği yapmak istediklerinde ortak değerleri ve amaçları anlayabilmek önemlidir.

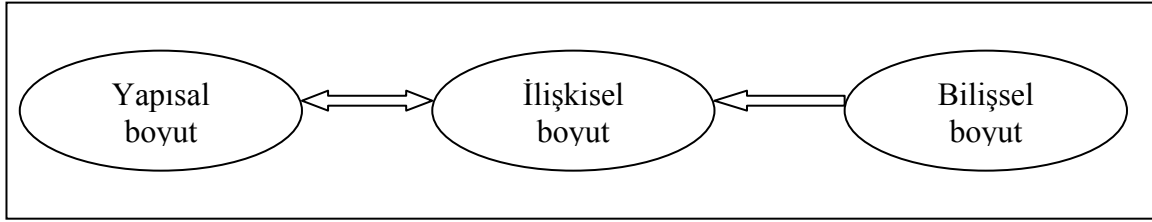
<sup>94</sup> Janine NAHAPIET and Sumantra GHOSHAL, "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", **Academy of Management Review**, Vol:23, No:2, (1998), s.242-286.

<sup>95</sup> Wenpin TSAI and Sumantra GHOSHAL, "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", **Academy of Management Journal**, Vol: 41, Issue: 4, (August 1998), s.464-478.

<sup>96</sup> Wenpin TSAI, "Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages", **Strategic Management Journal**, Vol: 21, (2000), s.925-939.

<sup>97</sup> LEANA and VAN BUREN, **a.g.m.**, s.542.

Şekil 1.3: Sosyal Sermaye Boyutlarının Birbiriyle İlişkisi



Örgüt bakış açısıyla yapılan çalışmaların hemen hepsinde sosyal sermayenin boyutları yapısal, ilişkisel ve bilişsel olarak belirlenmiş ve araştırmalar, bu doğrultuda yapılmıştır. Bu çalışmada da sosyal sermaye boyutları olarak bu üç boyut dikkate alınacaktır.

4. Hetty van Emmerik, iki çeşit sosyal sermayeden söz etmektedir. Bunlar:

- Katı Sosyal Sermaye (Hard Social Capital): Katı sosyal sermaye, önemli kariyer sonuçlarına ulaşmak için birikmiş görev odaklı kaynaklardır. Bu sermaye çeşidi, işe ilişkin performansın sergilenmesinden doğan bağlarla gelişir ve işe ilişkin somut kaynakların değiş tokuşunu içerir. Katı sosyal sermaye, örgüt içinde çalışanların önemli ve cazip atamalar almasına ve fon bulmasına yardımcı olabilir. Bu tip bir sosyal sermaye, sosyal desteğin kariyer gelişiminde yarattığı faydaya benzetilebilir.
- Yumuşak Sosyal Sermaye (Soft Social Capital): Bu çeşit sosyal sermaye, duygusal destekle ilgilidir ve yüksek derecede güven ve yakınlıktan doğmaktadır. Bireye güven ve profesyonel bir kimlik yaratan yumuşak sosyal sermaye, sosyal desteğin psiko-sosyal fonksiyonuna benzetilebilir.

Yapılan çalışmalarda bireylerin cinsiyetine göre sergilenen sosyal sermaye çeşidinin değiştiği öne çıkmaktadır. Kadınlar, daha çok yumuşak sosyal sermaye sergilerken; erkekler daha ziyade katı sosyal sermaye sergilemektedir.<sup>98</sup>

<sup>98</sup> I.J. Hetty VAN EMMERICK, "Gender Differences in the Creation of Different Types of Social Capital: A Multilevel Study", *Social Networks*, Vol:28, No:1, (2006), s.24-37.

5. Yli-Renko ve arkadaşları sosyal sermaye kuramından ve örgütün bilgi tabanlı yaklaşımından, teknoloji tabanlı yeni örgütlerin uluslararası büyümesiyle ilgili bir model ileri sürmüştür. Bu modelde sosyal sermayenin hem ilişkisel hem de ağ yapısını ele almaya çalışmıştır. Bu şekilde ise örgüt içi ve örgüt dışı sosyal sermaye olmak üzere iki çeşit sosyal sermaye tipi öne sürmüştür. Örgüt içi ve örgüt dışı sosyal sermaye, bilginin yaratılmasını ve ele geçirilmesini kolaylaştırmaktadır; bu bilgi ise teknoloji tabanlı yeni örgütlerin büyümesinde anahtar rol oynamaktadır.

- Örgüt İçi Sosyal Sermaye (Firm-Internal Social Capital): Örgüt içindeki departmanlar ve bireyler arasındaki ilişkinin kalitesini ve yoğunluğunu içerir. Bu çeşit sosyal sermaye, örgüt içinde hem teknolojik hem de yönetsel öğrenme üzerinde etkilidir. Teknolojik öğrenme kolaylaşmıştır, çünkü örgüt içi sosyal sermaye, içsel iletişimin etkinliğini arttırmakta ve yeni teknolojik bilgilerin değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca örgüt içi sosyal sermaye, iletişim kanallarını etkinleştirerek, bilgi transferine ayrılan zamanı ve yapılan yatırımı azaltarak, örgüt içindeki yeni teknolojik bilgilerin kurulmasını hızlandırır.
- Örgüt Dışı Sosyal Sermaye (Firm-External Social Capital): Örgüt dışı sosyal sermaye, örgütün diğer örgütler ve insanlar arasındaki değiş-tokuş ilişkisi üzerine odaklanır. Örgüt içinde elde edilen bilgiler sınırlı olduğu için örgüt dışı kaynaklar oldukça önemlidir. Örneğin, örgüt dışı sosyal sermayenin en önemli ayağı tedarikçi ve müşteri ilişkilerinde görülür. Zamanla bu ilişkiler, örgüt için önemli bir öğrenme kaynağı olabilir. Özellikle müşteri ihtiyaçları, teknolojik gelişmeler, rakiplerin teklifleri hakkında örgüt bilgi sahibi olabilir. Örgüt sahiplerinin, yönetimin ve çalışanların örgüt dışındaki kişilerle bireysel düzeyde kurmuş oldukları ilişkiler etkin ve önemli bir bilgi aracıdır.<sup>99</sup>

Yli-Renko ve arkadaşlarının belirttiği sosyal sermaye çeşitleri, bu bölümün başında da aktarılan içsel-dışsal sosyal sermaye tanımlarının bir uzantısıdır ve birçok

<sup>99</sup> Helena Yli-RENKO, Erkkö AUTİÖ and Vesa TONTTİ, "Social Capital, Knowledge and the International Growth of Technology-Based New Firms", Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, **Working Paper Series** (2000), <http://www.tuta.hut.fi/persons/etautio/publications/final%20IMR.PDF>, (Erişim tarihi: 26.06.2004).

araştırma da kendisini gösteren bir ayrımdır. Sosyal sermaye araştırmalarında hangi bakış açısıyla, hangi düzeyde ilişkilerin incelendiğinin belirlenmesi gerekmektedir.

5. Ilan Talmud'a göre, her biri örgütsel sosyal sermayenin belli bir boyutundan türeyen üç çeşit örgütsel sosyal sermaye bulunmaktadır. Bunlar:

- Rekabetçi Sosyal Sermaye (Competitive Corporate Capital): Rekabetçi örgütsel sermaye, eksik rekabette örgütün yapısal konumunun bir fonksiyonudur. Bu çeşit sosyal sermaye, rekabetçi örgütün diğerlerine oranla belli pazar aktörlerinden yararlanma oranını gösterir. Buna örnek, örgütün taşeronlarıyla ilişki kurma yeteneği verilebilir. Eğer örgütün, taşeronuyla olumlu, yakın bir ilişkisi varsa, bu şekilde örgüt, hızlı olma ve kolay uyum sağlama gibi belli konularda kapasitesini arttırmış olmaktadır.
- Politik Sosyal Sermaye (Political Corporate Capital): Politik sosyal sermaye ile ifade edilen, geniş politik ağlardaki üyeliklerin örgütlere daha fazla kurumsal güç ve devlet ile yerel kurumlardan daha fazla politik koruma sağladıkları şeklinde özetlenebilir. Örneğin, politik merkezle doğrudan kurumsal bağları olan örgütler, bu bağlara sahip olmayanlara kıyasla daha fazla kolektif kaynak kazanırlar. Politik sosyal sermaye açısından zengin olan örgütler, düşük vergi oranı, gümrük vergisi koruması gibi ödüller alırlar.
- Bilişsel Sosyal Sermaye (Cognitive Corporate Capital): Rekabetçi ve politik sermaye, örgütün dış ekonomisi için geçerliyken; bilişsel sermaye, örgütün iç ekonomisi için geçerlidir. Bilişsel sosyal sermaye, kurum normları, örgütsel bilgi, normatif rol beklentileri, bağlılık, örgüt kimliği, örgüt vizyonu gibi unsurları yeniden yapılandıran içsel ağların kullanımıyla örgütün avantajlı faaliyetlerini hayata geçirme derecesidir. Örgüt içindeki formel ve informel ilişkiler sayesinde bilişsel örgüt sermayesi oluşmaktadır. Bu sayede örgüt,

amaçlarına ulaşmakta, üretim süreci hızlanmakta ve örgütün rekabet gücü artmaktadır.<sup>100</sup>

Talmud'un yaklaşımıyla sosyal sermaye ele alındığında, bu üç sosyal sermaye çeşidinin de bir örgüte getireceği yararlar oldukça önemlidir. Örgüt, hangi çeşitte eksikse, gerekli ilişkiler ağı yaratılarak bu eksik giderilebilir.

Sosyal sermaye çeşitleri incelendiğinde, bazı araştırmacıların analiz düzeyine; bazılarının ise sosyal sermayenin kaynaklarına veya sonuçlarına göre farklı sosyal sermaye çeşitleriyle ilgilendikleri görülmektedir. Burada önemli olan nokta, sosyal ilişkilerin beslendiği kaynakları doğru olarak belirlemek ve hangi kaynakların hangi çeşit sosyal sermaye yaratmada gerekli olduğunu saptamaktır.

Sonuç olarak toplumun, örgütün, bireyin ihtiyaçları, amaçları ve beklentileri sosyal sermayenin çeşitleriyle ilişkilidir. Bu sosyal sermaye çeşitlerinin her birinin kendine özgü yararı söz konusudur; bulunulan ortamda bazen sadece biri bazen de birkaçı ön plana çıkmaktadır. Önemli olan ihtiyaçlara ve amaçlara yönelik olarak doğru sosyal sermayenin yaratılması ve kullanılmasıdır.

Yazında yer alan sosyal sermaye çeşitlerinin birbirinden farklı olması, sosyal sermayeyi yaratan kaynakları da birbirinden farklılaştırmıştır. Sosyal sermaye çeşitlerine göre sosyal sermayenin kaynakları da değişmektedir. Bir sonraki kısımda sosyal sermayeyi yaratan kaynaklar üzerinde durulacaktır.

---

<sup>100</sup> Ilan TALMUD, "Corporate Social Capital and Liability: A Conditional Approach to Three Consequences of Corporate Social Structure", **Corporate Social Capital and Liability**. Eds.: Roger Th. A.J. LEENDERS and Schaul M. GABBAY, (USA: Kluwer Academic Publishers, 1999, s.106-117.)



## 5. SOSYAL SERMAYENİN KAYNAKLARI

Sosyal sermayenin birey ve topluluklar için değerli ve önemli bir varlık olduğu ve bu nedenle etkin bir şekilde yönetilmesi gerektiği üzerinde hemfikir olunan unsurlardan birisidir. Bu bağlamda etkin bir yönetim için sosyal sermayeyi oluşturan kaynakların tam ve doğru bir şekilde bilinmesi gerekir. Sosyal sermayeyi oluşturan kaynakların bilinmesi, sosyal sermayenin geliştirilmesi ve korunması açısından oldukça önemlidir.

Sosyal sermaye yazınında sosyal sermayenin sosyal ilişkilerden doğduğu konusunda bir fikir birliği olsa da; sosyal sermayeyi yaratan sosyal ilişkilerin özellikleri konusunda ciddi bir anlaşmazlık ve çatışma vardır. Sosyal sermayenin farklı disiplinler tarafından, farklı bir şekilde ele alınması ve tanımlanması sosyal sermayenin kaynakları konusunda bir uzlaşma sağlanmasını engellemektedir.

Sosyal sermaye yazınındaki araştırmaları incelendiğinde iki farklı yaklaşımın ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki ağın yapısı (network structure) üzerinde durur ve sosyal ağı tamamlayan bağların formal yapısı içinde sosyal sermaye kaynaklarının olduğunu düşünür. İkinci yaklaşım ise sosyal ağı tamamlayan bağların içeriğine odaklanır. Bu yaklaşım, ağ yapısının özelliklerini incelemektense, paylaşılan normlar, inançlar, yetenekler gibi sosyal sermayeyi etkileyen özellikler üzerinde durarak, bağların içeriklerine vurgu yapar. Bu temel yaklaşım farklılığının sonucu olarak da, bazı yazarlar, ağları ve ağların özelliklerini sosyal sermayenin kaynağı olarak kabul ederken; bazıları güven, norm, inanç gibi bağların içeriğini sosyal sermayenin kaynağı olarak kabul etmektedir.

Adler ve Kwon, yazında bu konuyla ilgili çalışmaları bir araya getirerek; bu bilgileri “fırsat-motivasyon-yetenek” çatısı altında birleştirmişlerdir. Bu çalışmada da aynı sınıflamadan hareketle sosyal sermaye kaynakları incelenecektir.

## 5.1. Fırsat

Bu başlık altında ‘‘Sosyal sermaye faaliyetlerinde fırsatları yaratan nedir?’’ sorusu cevaplanmaya çalışılmaktadır. Ağlar, sosyal sermayenin en açıkça tanımlanabilen ve en fazla görülebilen kısmı olduğundan, sosyal sermayeyle ilgili çalışmalarda en fazla üstünde durulan unsur olarak sosyal ağlar ele alınmıştır.

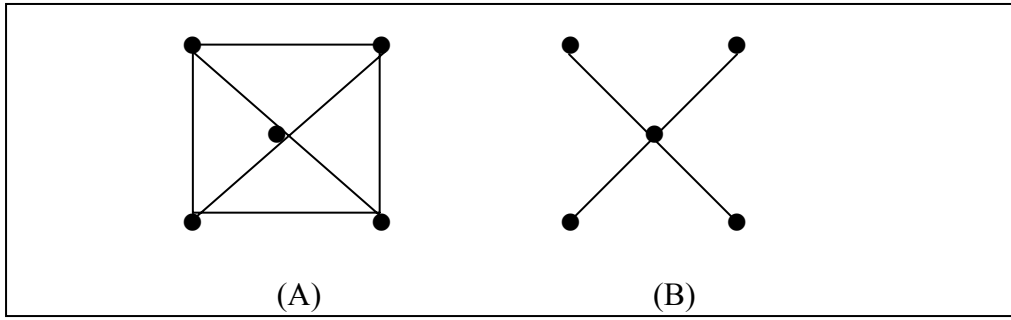
Bir aktörün sosyal bağları, sosyal sermayeyi kullanmak için uygun fırsatlar yaratmaktadır. Aktörlerin diğer aktörlerle dışsal bağlarının olması, onlara ilişkilerinin kaynaklarını harekete geçirme fırsatı vermektedir. Diğer taraftan, bir topluluk içindeki aktörlerin birbirleri arasında içsel bağlarının olması, onlara beraber hareket etme fırsatı vermektedir. Birçok araştırmacı, ağları sosyal sermayenin önemli bir kaynağı olarak kabul etse de; ağlar ile ne ifade edildiği ciddi anlamda farklılaşmaktadır. Bir toplumda içsel bağlara odaklananlar arasında ağlar, informel, yüz yüze etkileşim veya sosyal kulüplerdeki ya da sivil derneklerdeki üyelik anlamına gelmektedir. Buna karşın dışsal bağlara odaklananlar, bağların özelliği ve oluşumu hakkında daha detaylı ve ince bir analizin yapılması ile sosyal sermayenin daha iyi anlaşılabilceğini öne sürmektedirler.<sup>101</sup>

Ağ ilişkilerinin yapısal analizinde iki önemli isim ön plana çıkmaktadır. Bunlar, James Coleman ve Ronald Burt’tur. Coleman ve Burt’un ağ yapısına ilişkin görüşleri bir şekilde gösterilebilir (Bkz. Şekil 1.4):

---

<sup>101</sup> ADLER and KWON, **a.g.m.**, s.24.

Şekil 1.4: Farklı Ağ Yapılarında Sosyal Sermaye: Kapalılık (A) ve Yapısal Boşluk (B)



Kaynak: Henk FLAP and Beate VÖLKER, “Goal Specific Social Capital and Job Satisfaction: Effects of Different Types of Networks on Instrumental and Social Aspects of Work”, **Social Networks**, Vol:23, (2001), s.301.

Şekil 1.4’de görüldüğü gibi ağ yapılarında (A) ile ifade edildiği üzere Coleman, kapalılık (closure) üzerinde durur; yani aktörlerin ilişkilerinin birbirine bağlı olduğu kapalı ağ yapısı, etkili normların oluşumunu kolaylaştırmakta ve bireylerin güvenilirliğini sağlamakta ve böylelikle sosyal sermayeyi güçlendirmektedir. Yakın bağların, dolayısıyla kapalılığın daha az olduğu bir yapıda, normların ihlali büyük olasılıkla fark edilmez ve bu ihlallerin sonucunda bir yaptırım söz konusu olmaz. Oysa, yakın ilişkilerin olduğu sosyal bir yapıda yükümlülükler, normların uygulanmasını sağlar ve bu şekilde davranışlar takip edilir ve davranışlara rehberlik edilmiş olur.<sup>102</sup> Örgütler için de aynı özellik geçerlidir; aralarında yakınlık olmayan ilişkilerde sosyal sermaye yoktur. Eğer örgütler birbirine sıkıca bağlanmamışsa, işbirliği sağlayacak normlar daha zor uygulanır ve davranışları belirleyecek, bilgi akışını sağlayacak ilişkiler olmayınca, örgütler etraflarındaki fırsatları daha zor fark eder ve kontrol ederler.<sup>103</sup>

Şekil 1.4’de (B) ile ifade edildiği üzere Burt, Coleman’ın tam tersi kapalılık yerine yapısal boşluk (structural holes) üzerinde durur. Burt, daha az sayıda bağla oluşan mesafeli bir ağın daha fazla sosyal sermaye yarattığını savunur. Yapısal boşluk, bir aktöre bağlı olan diğer iki kişinin birbirine bağlı olmamasıdır. Diğer iki kişi birbirine bağlı olmadığı için aktör, diğerlerinden farklı ve gerekli bilgiler alabilir ve ikisi arasındaki bilgi akışını kontrol edebilir.<sup>104</sup> İki grup arasındaki yapısal boşluk, grup

<sup>102</sup> COLEMAN, a.g.m., s.18.; Wayne E. BAKER and David OBSTFELD, “Social Capital by Design”, (LEENDERS and GABBAY, a.g.e., s.94.)

<sup>103</sup> Gordon WALKER, Bruce KOGUT and Weijian SHAN, “Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network”, **Organization Science**, Vol:8, No:2, (March-April 1997), s.109-125.

<sup>104</sup> Daniel J. BRASS and Giuseppe LABIANCA, “Social Capital, Social Liabilities and Social Resources”, (LEENDERS and GABBAY, a.g.e., s.335.)

içindeki aktörlerin birbiriyle ilgilenmediği, birbirinden haberdar olmadığı anlamına gelmemektedir. Aktörler kendi faaliyetleriyle ilgilenirler, diğer gruptaki aktörlerin faaliyetleriyle ilgilenmezler. Yapısal boşluğun her iki tarafındaki bireyler, farklı bilgi akışı içerisinde yer aldıkları için, farklı taraflardaki insanları biraraya getirecek projeleri kontrol etme fırsatı yakalarlar. Coleman'ın üzerinde durduğu yakın bağlar, birbirine benzer bilgiler sunduğu için, bireyler bir süre sonra gereksiz bilgilerle karşı karşıya kalırlar.<sup>105</sup>

Coleman ve Burt'un ağ yapılarına ilişkin yaklaşımlarındaki farklılık incelendiğinde, bunun temelde içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı bakış açısının ve benimsenen amaçların bir sonucu olduğu ortaya çıkmaktadır.<sup>106</sup> Bu çalışmada sosyal sermayenin içsel ve dışsal bakış açılarına göre değerlendirilmesi, çalışmanın başında detaylı olarak ifade edilmiştir. Sosyal sermayeyi içsel bakış açısıyla ele alanlar, ilişkide yakınlık olması gerektiğini savunarak, yakınlığın, topluma veya örgüte birlik, dayanışma gibi yararlar sunduğunu; dışsal bakış açısıyla ele alanlar ise aktörün diğerleriyle kurduğu dışsal ilişkilerin rekabetçi bir eylemde maliyetlerin düşmesine dayalı yararlar sunduğunu savunmaktadırlar. Yapısal boşluk, iş bulmak, kariyer geliştirmek gibi araçsal yararlar sunarken; yakınlığa dayalı ilişkiler, güven ve işbirliğinin oluşması gibi yararlar sunmaktadır. O nedenle rekabetçi özelliği olan durumlarda yapısal boşluk; işbirliği özelliği olan durumlarda ise yakın ilişkilerin olması faydalı olacaktır.<sup>107</sup> Fakat, örneğin rekabetçi bir eylem için dışsal bağlara odaklanıldığında hem yakın hem de mesafeli ağlar birtakım yararlı sonuçlar doğurabilmektedir. Hangisinin daha etkili olacağı sosyal sermayenin diğer kaynaklarına ve işin ya da ortamın özelliklerine bağlıdır. Oldukça detaylı olan bu konu, ikinci bölümde daha geniş bir çerçevede ele alınacaktır. Burada önemli olan, sosyal sermayenin ilişkide yer alanlara çeşitli fırsatlar ve yararlar sunduğudur. Bir toplulukta veya örgütte amaçlara uygun olarak doğru ağ ilişkilerinin kurulması amaçlara etkin bir şekilde ulaşılmasını da beraberinde getirecektir. Esas olan ağların, sosyal sermayenin vazgeçilmez bir kaynağı olduğudur.

<sup>105</sup> BURT, a.g.e., s.19.

<sup>106</sup> ADLER and KWON, a.g.m., s.24.

<sup>107</sup> J. JOHANSON, "The Balance of Corporate Social Capital: Network Cohesion as a Determinant of Instrumental and Expressive Benefits in a Public Organization", **Research in the Sociology of Organizations**, Vol:18, (2001), s. 231-261.

## 5.2. Motivasyon

Doğrudan belli kazançlar elde edilmediği, durumlarda insanları diğerlerine yardım etmeye motive eden nedir? Putnam'ın esas görüşü, sosyal sermayenin sadece ağlarda yer almadığı, bunun yanında normlar ve güven içinde de yer aldığıdır.<sup>108</sup>

Leana ve Van Buren de aynı noktaya dikkat çekerek; örgütlerde sosyal sermayenin kaynaklarının güven ve birliktelik kurabilmek (associability) olduğunu vurgulamışlardır. Leana ve Van Buren, birliktelik kurabilme bileşenini “bireylerin kolektif olarak harekete geçireceği kolektif hedefleri tanımlama yeteneği ve isteği” olarak tanımlamışlardır. Birçok araştırmacı, bireylerin özel amaçlarına ulaşmak için neden ve nasıl kolektif bir ortamda yer aldıklarını sorgulamaktadırlar. Birliktelik kurabilme, basit bir karşılıklı bağımlılıktan daha fazlasını gerektirir. Bir başka ifadeyle, beraber bir sonuç için çalışılır; çünkü her katılımcının bu sonuca bir katkısı ve bu sonuçtan bir alacağı vardır. Birliktelik kurabilen insanlar, diğerleriyle sosyal etkileşimde bulunma yeteneğine sahiptir; fakat bunun yanında özel amaçlarını grup amaçları karşısında ikinci sıraya koyma isteğinin olması gerekir.<sup>109</sup>

Örgütlerde sosyal sermayenin birliktelik kurabilme yanında ikinci kaynağı güvendir. Güven ve sosyal sermaye birbiriyle yakından ilişkili iki kavramdır. Ağlar aracılığıyla sosyal sermaye nasıl ölçülebiliyorsa, insanlar arasındaki güvenin belirlenmesiyle de sosyal sermaye ölçülmektedir. Güven ve sosyal sermaye arasındaki ilişkide araştırmacılar farklı görüşler ortaya koymaktadır. Bazı çalışmalarda güven, sosyal sermayenin bir çeşidiyken<sup>110</sup>, bazılarında sosyal sermayenin hem bir kaynağı hem de bir sonucu olarak kabul edilmektedir.<sup>111</sup>

Güven, sosyal sermayede olduğu gibi birey, grup, toplum gibi farklı düzeylerde geçerli olan çok boyutlu bir kavramdır. Bunun bir sonucu olarak da güvene ilişkin farklı tanımlar mevcuttur; fakat bu tanımlar içerisinde, bireyin zarar görmeyeceğine dair beklenti ve varsayımla kendisini riske atması, tanımların ortak bir unsurunu

<sup>108</sup> PUTNAM, **a.g.m.**, s.50.

<sup>109</sup> LEANA and VAN BUREN, **a.g.m.**, s.544.

<sup>110</sup> PUTNAM, **a.g.m.**, s.50.; FUKUYAMA, **a.g.m.**, (1995).

<sup>111</sup> LEANA and VAN BUREN, **a.g.m.**, s.543

oluşturmaktadır.<sup>112</sup> Mayer ve arkadaşları güveni, bireyin karşı tarafı izleme veya kontrol etme ihtiyacı duymadan, karşı tarafın onun lehine davranacağı beklentisiyle, zarar görme ihtimaline karşı gönüllü olması olarak tanımlamışlardır.<sup>113</sup> Bireyler arası ilişkilerde güven olması için bireyin, karşı tarafın yükümlülükleri yerine getirecek yetenek veya yeterliliğine inanması gerekir.<sup>114</sup> Risk, belirsizlik, inanç, yetenek gibi kavramlar, güveni tanımlayan özellikler olarak kendini göstermektedir.

Bireyler arası ilişkiler söz konusu olunca tek tip bir güvenden bahsetmek söz konusu olmamaktadır. McAllister, duyuşsal ve bilişsel olmak üzere iki tip güven olduğunu belirtmiştir. Duyuşsal temelli güven, bireyler arasında ilgi ve endişeden doğan duygusal bir bağlanmayken; bilişsel temelli güven, karşı tarafın yükümlülüklerini yerine getirecek yeteneğinin olduğuna dair rasyonel bir değerlendirmeye dayanır. Yardım etme davranışı, duyuşsal güvende öne çıkarken; bilişsel güvende ise rasyonel bir seçim öne çıkmaktadır.<sup>115</sup>

Mayer ve arkadaşları ise bu çalışmanın araştırma kısmında da kullanılacak olan üç tip güven olduğunu belirtmektedirler. Yetenek veya yetkinlik temelli güven; yardımseverlik temelli güven ve dürüstlük temelli güven. Karşı tarafın belirli bir alanda etkili olmasını sağlayan beceriler, yetenekler ve özellikler toplamı yetenek veya yetkinlik temelli güveni ifade etmektedir. Yardımseverlik temelli güven ise karşı tarafın birey için iyi olanı yapacağına inanmasıdır. Mentor ve yetiştirdiği kişi arasındaki ilişki, bu güven boyutuna örnek gösterilebilir. Karşılık beklemeden bireyin lehine olan, onun çıkarlarını gözeten davranışlar sergilenmesi söz konusudur. Dürüstlük temelli güven ise bireyin, karşı tarafın makul bir düzeyde ahlak standartları olduğuna, davranışları ve konuşmaları arasında tutarlılık olduğuna inanması sonucunda oluşur.<sup>116</sup> Güvene ilişkin geliştirilen bu boyutlar, birbirinden tamamen bağımsız değildir; aralarında belli bir

<sup>112</sup> Denise M. ROUSSEAU, Sim B. SITKIN, Ronald S. BURT and Colin CAMERER, “Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust”, **Academy of Management Review**, Vol:23, No:3, (1998), s.393-404.

<sup>113</sup> R. C. MAYER, J. H. DAVIS, and F. D. SCHOORMAN, “An Integrative Model of Organizational Trust”, **Academy of Management Review**, Vol:20, No:3, (1995), s. 709-734.

<sup>114</sup> John COOK and Toby WALL, “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need-Nonfulfilment”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:53, (1980), s.39-52.

<sup>115</sup> Daniel J. MCALLISTER, “Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations”, **Academy of Management Journal**, Vol:38, No:1, (1995), s.24-60.

<sup>116</sup> MAYER, DAVIS and SCHOORMAN, **a.g.m.**, s.717-720.

ilişki olduğunu söylemek çok yanlış olmayacaktır. Örneğin bir ürün geliştirme takımında , bir takım üyesi, diğer üyenin mesleki uzmanlığına çok güvenebilir ve bu güven, zamanla etkileşim sıklığına yol açarak, üyenin yardımseverliği hakkında bir izlenim elde edilmesini sağlayabilir.

Ring ve arkadaşı, işbirliğine dayalı örgütler arası ilişkilerin gelişim sürecini inceledikleri çalışmalarında güveni, karşı tarafın doğruluk ahlakına olan inancı şeklinde tanımlamışlardır. Güvenin oluşumunda karşılıklı etkileşimlerin önemine değinen Ring ve arkadaşı, güvenin sosyal sermayenin en temel kaynağı olduğunu öne sürmüşlerdir.<sup>117</sup>

Örgütlerin en önemli sermayelerinin sosyal sermaye olduğunu belirten Cohen ve Prusak, sosyal sermayeyi karakterize eden ilişkiler, topluluklar, işbirliği ve karşılıklı bağlar, makul bir güven düzeyi olmadan sosyal sermayenin varolamayacağını söyleyerek, sosyal sermayenin güvene dayalı olduğunu belirtmektedirler.<sup>118</sup> Güven, sosyal sermayenin bir önkoşulu, bir sonucu veya bir göstergesi olabilir; fakat burada önemli olan, insanların karşılıklı sosyal ilişkiler yaratmasındaki en güçlü motivasyon araçlarından birini güven oluşturmaktadır.

Portes, sosyal sermaye ilişkilerinde yardım eden tarafın motivasyonunu biçimlendiren bir dizi ayrıma gitmiştir. Portes, ilk sınıfa tamamlayıcı motivasyon (consummatory motivation) adını vermiştir. Bu motivasyon sınıfında, çocukluk dönemindeki sosyalizasyon sürecinde veya diğerleriyle paylaşılan ortak kader deneyimi sonucunda oluşan derin içselleşmiş normlar mevcuttur. Portes, ikinci motivasyon sınıfına ise araçsal motivasyon (instrumental motivation) adını vermiştir. Bu motivasyon sınıfında da normlar mevcuttur; fakat buradaki normlar daha çok rasyonel hesaplamalara dayanmaktadır. Toplum tarafından getirilen yükümlülükler sonucunda yaptırımı olan güven (enforced trust) oluşur ve bu güven de yükümlülüklerin oluşmasını ve devamını sağlamaktadır.<sup>119</sup>

<sup>117</sup> Peter Smith RING and Andrew H. VAN DE VEN, “Developmental Process of Interorganizational Relationships”, **Academy of Management Review**, Vol:19, No:1, (1994), s.90-118.; David KNOKE, “Organizational Networks and Corporate Social Capital”, (LEENDERS and GABBAY, **a.g.e.**, s.17-73).

<sup>118</sup> COHEN and PRUSAK, **a.g.e.**, s.51.

<sup>119</sup> PORTES, **a.g.m.**, s.7-8.; ADLER and KWON, **a.g.m.**, s.25.

Yazında bireylerin daha çok ekonomik olarak motive olmasına dayalı yaklaşımların popüler olması, sosyal sermaye araştırmalarına da yansımış olabilir. Bunun yanında ekonomik olarak motive olmanın yanında, sosyal sermayenin bazen genelleştirilmiş karşılıklılık normları gibi normatif bağlılık tarafından da motive olduğunu unutmamak gerekir.

Normlar, hangi eylemlerin kabul edilir veya edilemez olduğunu tanımlar ve güvenin de oluşmasında ve sürdürülmesinde temel olarak görülür.<sup>120</sup> Paylaşılan ortak normların varlığı, güvenin oluşumunu kolaylaştırdığı gibi aynı zamanda işbirliği yapmak için maliyetleri azaltır.<sup>121</sup> Bu nedenle de normlar, sosyal sermayenin önemli bir parçası olarak kabul edilir.

Bu bağlamda genelleştirilmiş karşılıklılık normları (generalized social norms) gibi faktörler de sosyal sermayenin motive edici unsurları arasında olabilir. “Karşılıklılık” kavramı birçok normun altını çizen bir kavramdır. Putnam, bu özelliği şu şekilde ifade etmiştir: “Bunu benden daha güçlü olduğun veya benim istediğimi yerine getir diye yapmıyorum; bunu yapıyorum, çünkü bir gün senin de benim için bir şey yapacağımı biliyorum.”<sup>122</sup> Genelleştirilmiş karşılıklılık normları, kolektif eylemlerle ilgili sorunları çözer ve toplumu birbirine bağlar. Kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden bencil bireyleri, ortak çıkarları ve ortak bir kimlikleri olan bir topluluğa dönüştürür.

Burada üzerinde durulması gereken nokta, normların tek başına sosyal sermayenin oluşumunda yetersiz kaldığıdır. Ortak normların içeriği, normların sosyal sermayenin bir kaynağı olarak fonksiyon görüp görmeyeceğini belirler.<sup>123</sup> Bir başka ifadeyle, bir norm güçlü ve paylaşılmış olabilir; fakat normun içeriği sosyal sermaye yaratmaktansa, ona zarar da verebilir.

<sup>120</sup> Fergus LYON, “Trust, Networks and Norms: The Creation of Social Capital in Agricultural Economies in Ghana”, **World Development**, Vol:28, No:4, (2000), s.663-681.

<sup>121</sup> Michael POLITT, “The Economics of Trust, Norms and Networks”, **Business Ethics: A European Review**, Vol:11, No:2, (2002), s.119-128.

<sup>122</sup> “Social Capital: Reviewing The Concept and Its Policy Implications”, Productivity Commissions, **Research Paper**, (2003), <http://www.pc.gov.au/research/commres/socialcapital/socialcapital.pdf> , (Erişim tarihi: 07.04.2003).

<sup>123</sup> ADLER and KWON, **a.g.m.**, s.25.



Sosyal sermayenin oluşumunda insanları birbirine yardım etmeye eden faktörler nelerdir sorusu cevaplanmaya çalışıldığında, bunların güven, birliktelik kurabilme, karşılıklılık normu gibi insanların işbirliğini ve birbirine desteğini arttıracak kaynaklar olduğu ortaya çıkmaktadır. O nedenle sosyal sermayenin oluşturulması ve korunmasının söz konusu olduğu örgütlerde, insanlar arasında güvene dayalı ilişkilerin kurulması, birliktelik ruhunun aşılması ve işbirliği normlarının yerleştirilmesi sosyal sermayeyi kuvvetlendiren yaklaşımlardan biri olabilecektir.

### 5.3. Yetenek

Bu başlık altında ağ merkezinde yer alan kaynaklar ve yeteneklerin neler olduğu sorusu cevaplanmaya çalışılmaktadır. İnsan sermayesi, bireysel yetenekleri; sosyal sermaye ise fırsatları ifade etmektedir. Buna karşın daha geniş bir çerçevede sosyal sermaye incelendiğinde, yeteneğin aslında sosyal sermayeyle daha yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Bireyin sosyal ilişkileri, kaynaklar ve yeteneklerden mahrum ise, o zaman bireyin içinde bulunduğu ağın sosyal sermaye yarattığı söylenemez.

Yetenek unsurunun sosyal sermaye kuramı içindeki önemi şu örnekle açıklanabilir: Eğer ben bir ürün dizayn mühendisiysem, üretim mühendisi iş arkadaşlarım, tasarlanan ürün dizaynlarının üretilebilirliği hakkında bana hızlı ve güvenilir bilgiler alabileceğim değerli fırsatlar sağlayabilirler. Buna karşın, onlarla yeterli ilişkim ve onların bana yardım etme istekleri olsa bile; eğer iş arkadaşlarımda bu konuda yeterli deneyimi yoksa, bu ilişki ağlarının bana bir faydası olmayacaktır.<sup>124</sup> O nedenle sosyal ilişkiler her koşulda sosyal sermaye yaratır gibi bir sonuca varılamamaktadır; aktörlerin sahip olduğu ilişkilerde yer alan kaynak ve yeteneklerin, aktörlerin ilgilendiği alana ilişkin olması veya bu alanlardaki ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olması gerekmektedir.

<sup>124</sup> ADLER and KWON, *a.g.m.*, s.26.

Yetenek ile ifade edilmeye çalışılan ağ merkezinde yer alan kaynaklar ve becerilerdir; fakat, yetenek ve sosyal sermaye ilişkisinde hemfikir olmayan araştırmacılar vardır. Bu konudaki farklı görüşler ikiye ayrılmaktadır. Portes'un başını çektiği bir grup, yeteneğin, ağ yapısıyla yaratılan sosyal sermayenin tamamlayıcısı olduğunu düşünmektedirler. Lin, Gabbay ve Leenders gibi araştırmacıların başını çektiği bir grup ise daha geniş bir sosyal sermaye tanımı benimseyerek, yetenekleri sosyal sermayenin esası, kurucusu olarak ele almaktadırlar.<sup>125</sup>

Portes'a göre sosyal sermaye, sosyal ağlardaki üyelikler sayesinde aktörlerin bazı yararlar elde etme yetenekleridir.<sup>126</sup> Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere Portes, yetenekleri (kaynak ve becerileri) sosyal sermayenin bir tamamlayıcı olarak ele almıştır. Lin, Gabbay ve Leenders ise sosyal sermayenin bireyin sosyal ağlarının sağladığı bir kaynak olduğunu ve sosyal sermayenin öneminin bireye ağ tarafından sağlanan kaynaklara dayandığı görüşünü savunmaktadırlar. Bir başka ifadeyle, sosyal sermayeyi kaynaklara eşit tutmuşlardır; yetenekler, sosyal sermayenin tamamlayıcısı yerine sosyal sermayenin temelini oluşturmaktadır. Lin, bu görüşünü şu şekilde ifade etmiştir: "Sosyal sermaye, işe yarıyorsa ve ne zaman işe yarıyorsa, işte o noktada sosyal sermaye tanımlanır. Kaynaklara, bireylerin belli kazançlara ulaşmaları için yatırım yapılıyorsa, o takdirde kaynaklar, sosyal sermayeye dönüşür."<sup>127</sup> Gabbay ve Leenders ise sosyal sermayeyi, ilişkilerde yer alan ve ilişkiler yoluyla elde edilen kaynaklar olarak tanımlamışlardır. Bu araştırmacılar, fikirlerini şu şekilde belirtmişlerdir: "Birçok sosyal bağ vardır; fakat her biri kendini sosyal sermayeye dönüştüremeyebilir. Eğer bu bağlar, bireyin amaçlarına ulaşmasına yardımcı oluyorsa, sosyal sermaye söz konusu olabilir."<sup>128</sup> Sonuç olarak, bu görüşü savunanlar, ağ içindeki ilişkilerin değerli birtakım yararlar sunmadığı sürece, sosyal sermaye kavramının anlamsız olacağına dikkat çekmektedirler.

<sup>125</sup> ADLER and KWON, **a.g.m.**, s.26.

<sup>126</sup> Alejandro PORTES and Patricia LANDOLT, "Social Capital: Promise and Pitfalls of Its Role in Development", **Journal of Latin America Studies**, Vol:32, (2000), s.529-547.

<sup>127</sup> LIN, **a.g.e.**, s.28.

<sup>128</sup> Shaul M. GABBAY and Roger Th.A.J. LEENDERS, "Corporate Social Capital: The Structure of Advantage and Disadvantage", (LEENDERS and GABBAY, **a.g.e.**, s.1-14).

Yeteneklerin sosyal sermaye açısından önemi değerlendirildiğinde bu farklı görüşlerin yer aldığı ortak bir görüş benimsemek daha faydalı olabilecektir. Yetenekler, sosyal sermayede kesinlikle önemli bir rol oynamaktadır; fakat bu rolün niteliği değişebilmektedir. Öncelikle sosyal ağları oluşturmayı ve onlardan yaralanmayı sağlayacak bireysel yeteneklerin olması gerekir; örneğin arkadaşlık kurabilme yeteneği gibi veya takım içerisinde kullanılan ortak dili öğrenebilmek gibi. Burada yeteneğin daha çok içeriksel özelliği ile karşılaşılmaktadır. Takım örneğinden devam edilirse, takım üyelerinin tecrübeli olması ve bu tecrübelerini paylaşmaları, yeteneğin temel oluşturma rolüyle ilgilidir. Sonuç olarak farklı özellikler altında da olsa, yeteneğin sosyal sermayenin önemli bir parçası olduğu söylenebilir.<sup>129</sup>

Sonuç olarak sosyal sermayenin kaynaklarını üç önemli başlıkta toplamak mümkündür. İlk olarak, sosyal ilişkilerin yaratıldığı sosyal ağlar olmadan sosyal sermayenin yaratılması mümkün değildir. İnsanları bir araya getirerek, aralarında etkileşim kurulmasını ve sosyal sermayenin olası fırsatlarından yararlanılacak ortamı sağlayan sosyal ağlardır. Bunun yanında ağlar, tek başlarına sosyal sermaye oluşturmada yeterli değildir. Sosyal ağlarda oluşan sosyal ilişkilerden birtakım faydalar elde etmek için, taraflar arasında kaynak paylaşımını sağlayacak güvenin, normların oluşması gerekir ki, fırsatları kullanmayı sağlayacak motivasyon oluşabilsin. Son olarak ise, ilişkilerin sosyal sermaye yaratması için aktörlere yardım edecek kaynak ve becerileri taşıması veya aktörlerin bu kaynakları kullanacak yeteneklerinin olması gerekir. Bu nedendir ki, sosyal sermaye, insanlara arası ilişkilerden doğan kaynaklar veya bu kaynakları kullanma isteği veya yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu üç sınıfta toplanan sosyal sermaye kaynaklarının üçü arasında birbirini destekleyen döngüsel bir ilişki söz konusudur; bu kaynaklardan herhangi birinin olmaması, sosyal sermaye oluşumuna zarar verecektir.

Bu bölümde sosyal sermaye kavramına ait temel bilgilerin verilmesi hedeflenmiştir. Yazında sosyal sermaye kavramına ilişkin yer alan tanımlamaların belli ortak özellikler doğrultusunda, birtakım başlıklar altında birleştirilmesi ve geçmişten bugüne kadar sosyal sermaye kavramının gelişimine katkıda bulunan uzmanların

---

<sup>129</sup> ADLER and KWON, *a.g.m.*, s.26.

incelemesi yapılmıştır. Sosyal sermayeye sahip olunarak elde edilen birçok olumlu sonuç vardır; bunlar kültürel sermaye, insan sermayesi ve finansal sermaye başlığı altında ele alınmıştır. Yazında ele alınan birden fazla sosyal sermaye çeşidi mevcuttur; bir araştırmada, bir projede hangi sosyal sermaye çeşidinin araştırılacağıın bilinmesi, araştırmayı daha doğru bir yaklaşımla yapmayı sağlayacaktır. Sosyal sermayenin önemli bir sosyal sermaye çeşidi olarak kabul edilmesi, ikinci bir soruyu gündeme getirmektedir. O da “Sosyal sermaye nasıl yapılandırılır ve kuvvetlendirilir?” dir. Bu noktada sosyal sermayeyi oluşturan faktörleri, kaynakları bilmek oldukça yarar sağlayacaktır; bunlar bilindiği ölçüde doğru kaynağa yatırım yapmak mümkün olacaktır. Buraya kadar sunulan bilgiler, yeni bir kavram olan ve yazında oldukça tartışma yaratan bu kavrama ilişkin farklı görüşleri belli bir yapılanma içerisinde verebilmek amacıyla yazılmıştır.

Bu bilgiler ışığında ikinci bölümde sosyal sermayenin kuramsal çerçevesini oluşturan sosyal ağ yaklaşımları üzerinde durulacak ve bu bölümde yer alan bilgileri tamamlayan önemli noktaların açıklaması yapılacaktır. Özellikle sosyal sermayenin en temel kaynaklarının sosyal ağlar olduğu düşünülürse, kuramların sosyal ağ yapılarını ve sosyal sermaye oluşumunu nasıl açıkladıkları ayrıca bir önem taşımaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### SOSYAL SERMAYENİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Birinci bölümde sosyal sermaye kavramının genel unsurları açıklandıktan sonra, ikinci bölüm olan Sosyal Sermayenin Kuramsal Çerçevesi'nde yazında öne çıkan ve sosyal sermayeyi biçimlendiren kuramlar incelenecektir.

Sosyal sermayenin kuramsal çerçevesini oluşturan kuramlar, sosyal ağlar temelinde gelişmiştir. Bu kuramlardan bir tanesi olan Ağ-Üyelik kuramının önde gelen ismi siyaset bilimci Putnam'dır. Bu kuramda bireyler, gönüllü örgütlere üye olarak veya sosyal ağlara katılarak sivil toplum içerisinde yer alırlar. Bu örgütlere üyelikler, bireyler arası güven ve işbirliği yaratarak, bireylerin sosyal sermayelerini oluşturmaktadır.<sup>1</sup> Sosyologlar, bu kuramdan bir adım öteye giderek ağ yapılarına odaklanmışlardır. Ağ yapısı kuramında temel ilgi alanı bireylerin katıldığı sosyal ağ yapılarının yoğunluk açısından analiz edilmesidir. Bu noktada yoğun ve sık mı yoksa gevşek ağın mı daha faydalı olduğu tartışılmaktadır. "Hangi ağ yapısı daha fazla sosyal sermaye yaratır?" sorusu cevaplanmaya çalışılmaktadır. Granovetter'a göre zayıf bağlar (yoğun ve sık olmayan), bireyler arasında bir köprü görevi görerek, bilgi gibi önemli kaynakların dağılımını sağlar.<sup>2</sup> Coleman, öne sürdüğü Sosyal Kapalılık Kuramı ile sosyal sermayenin insan sermayesini yaratmadaki ve grup birliğini sürdürmedeki etkisini incelemiştir.<sup>3</sup> Karşılıklı güven ve dayanışmanın temelinde kurulan sık ve yoğun etkileşimler sosyal sermaye yaratmaktadır. Burt'ın Yapısal Boşluk Kuramına göre, seyrek bir ağ "yapısal boşluklar" (structural holes) içerir ve bireyler arasında bağlantısızlıklar oluşur; bu boşluklar sayesinde bireyler, bilgi toplamada ve kontrol

<sup>1</sup> Robert D. PUTNAM, **Bowling Alone**. (New York: The Brookings Institution Press, 2000).

<sup>2</sup> Mark S. GRANOVETTER, "The Strength of Weak Ties", **American Journal of Sociology**, Vol:78, No:6, (1973), s.1360-1380.

<sup>3</sup> James S. COLEMAN, **Foundations of Social Theory**. (England: The Belknap Press of Harvard University Press, 2000).

etmede daha az sınırlanmış olurlar.<sup>4</sup> Böylelikle amaçlarına ulaşma dereceleri artar. Sosyal sermayenin kuramsal çerçevesini oluşturan üçüncü kuram ise, sosyal sermayenin sahip olduğu kaynaklara dikkati çeker. Bu kuramın öncü ismi Nan Lin'dir. Zayıf bağlar, güçlü bağlara kıyasla sosyal kaynaklara ulaşmada daha etkindir. Bu kaynaklar ne zamanki amaçlara ulaşmak için kullanılırsa, o zaman kaynaklar, sosyal sermaye yatırımlarına dönüşürler.<sup>5</sup> Bu kuramlar, sosyal sermayeyle ilgili çalışmalarda büyük önem taşımaktadır; çünkü bu kuramlardan bir veya birkaçı kullanılarak sosyal sermayenin ölçümü yapılmakta ve amaçlara ulaşmadaki etkinliği incelenmektedir.

## 1. AĞ-ÜYELİK KURAMI (The Network Membership Approach)

Robert Putnam, birçok yılını İtalya'da sivil yaşamı incelemeye ayırarak, zengin bir ekonomi ve güçlü kurumlar yaratmanın ön koşullarını bulmaya çalışmıştır. 1993'de İtalyan politikası üzerine yazdığı "Making Democracy Work" isimli kitabında<sup>6</sup> ilk kez sosyal sermaye kavramını kullandığında, sosyal sermaye yazınında büyük değişimlere imza atmıştır. Sosyal sermayeyi birey düzeyinden alıp, grup düzeyinde inceleyen Putnam, bireylerin değil toplulukların sosyal sermayeye sahip olduğunu belirtmiştir.

Putnam'ın çalışmalarında Tocqueville'nin fikirlerinin ve araştırmalarının büyük bir etkisi gözlemlenmektedir. Tocqueville, Amerika'daki politik yaşamı inceleyerek, zenginliğin, güçlü kurumların ve mutlu vatandaşların olduğu toplulukların en büyük kaynağının sivil toplum olduğunu ifade etmektedir.<sup>7</sup> Aynı görüşle yola çıkan Putnam, sivil toplum ve sosyal sermaye kavramlarını birleştirerek, gazete okumak, oy vermek, koruya veya futbol kulüplerine üye olmak gibi faaliyetlerin başarılı bir hükümetin veya

<sup>4</sup> Ronald S. BURT, **Structural Holes: The Social Structure of Competition**, (Harvard: Harvard University Press, 1992).

<sup>5</sup> Nan LIN, **Social Capital : A Theory of Social Structure and Action**. (USA:Cambridge University Press, 2001).

<sup>6</sup> Robert D. PUTNAM, **Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy**. (Princeton: Princeton University Press, 1993), s.163.

<sup>7</sup> "A. TOCQUEVILLE, **Democracy in America**. 2Vols.H.Reeve and F.Bowen,trans.P.Bradley,ed. New York, Vintage Boks, 1960." Gene A. BREWER, "Building Social Capital:Civic Attitudes and Behavior of Public Servants", **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol:13, No:1, (2003), s.6'daki alıntı.

ekonominin göstergeleri olduğunu savunmaktadır.<sup>8</sup> Bir başka ifadeyle, Putnam'ın temel görüşüne göre, bir bölgede iyi işleyen ekonomik ve politik bir sistem varsa, bu o bölgenin başarılı şekilde birikmiş olan sosyal sermayesinin bir sonucudur.

Putnam'a göre sosyal sermaye, karşılıklı yarar için koordinasyon ve işbirliğini mümkün kılan ağlar, normlar ve sosyal güven gibi sosyal örgütün özellikleridir. Bireyler arasında işbirliğini ve güveni arttırması ve çıkarıcı davranışları azaltması nedeniyle sağlam ve doyurucu miktarda bir sosyal sermayeyle donanmış bir toplulukta hayat daha kolaydır. Putnam'a göre sosyal sermayenin üç unsuru vardır. Bunlar;

- a. Sivil katılım ağları (Civic engagement networks),
- b. Genelleştirilmiş karşılıklılık normları (Generalized norms of reciprocity),
- c. Sosyal güven (Social trust)

olarak üçe ayrılmıştır.

Ağ-Üyelik kuramının temelini oluşturan unsur sivil katılım ağlarıdır. Putnam'a göre modern veya geleneksel, feodal veya kapitalist, otoriter veya demokratik olan her toplum, bireyler arası formel veya informal iletişim ile şekillenmektedir. Bu iletişim ağlarının bazıları yatay ağlardır; bir başka ifadeyle eşit statü ve güçteki insanların bir araya geldiği ağlardır. Bu ağların diğerleri ise dikey ağlardır; bir başka ifadeyle farklı statü ve güçteki insanları birbirine bağlayan ağlardır. Yatay ağlar, komşuluklar, ilgi grupları, spor kulüpleri ve bunun gibi diğer informal örgütler olarak bireylere daha esnek, kendiliğinden oluşan aktif bir sosyal yaşam sunmaktadır. Bu ağlar içerisinde yer alan birlikteliklere (örneğin; iş çıkışı bir şeyler içmeye gitmek, çarşamba akşamları poker oynamak, yan komşuyla sohbet etmek gibi) yoğun katılım olunca, vatandaşlar, karşılıklı yarar için işbirliği yapmaya daha eğilimli olmaktadır. Yatay ağlar, toplulukta iletişimi ve bilgi akışını kolaylaştırmaktadır; gelişmiş bilgi akışı ve iletişim ise daha yüksek güven ve daha fazla işbirliği yaratmaktadır. Böylelikle yoğun ilişkiler, kolektif yarar elde etmek için gerekli olan koordinasyon ve işbirliği koşullarını meydana

---

<sup>8</sup> Robert D. PUTNAM, "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", **Journal of Democracy**, Vol:6, No:1, (January 1995), s.65-78.

getirir.<sup>9</sup> Ortak anlayış, uzlaşılan süreçler, yazılı olmayan kurallar ve sosyal güven, bireyler arası ilişkilerle ve arkadaşlık bağlarıyla oluşur ve bu unsurların insanların gelecekte karşılıklı yarar için birlikte çalışmasını kolaylaştırdığına inanılır.<sup>10</sup> Dikey ağlar ise gündemi takip eden, kiliseye giden, politikayla ilgilenen, toplumsal projelerde yer alan ve daha yüksek gelire ve eğitim seviyesine sahip bireylerden oluşan formel örgütleri ifade etmektedir. Yatay ağlarda toplumun her kesiminden bireyler bir arada olabilmektedir. O nedenle Putnam, yatay ağların sosyal sermaye gelişiminde kilit öneme sahip olduğunu; bunun yanında dikey ağların sosyal sermayeye daha az faydalı olduğunu belirtmektedir.<sup>11</sup>

Sivil katılım ağlarının arasında gönüllü dernekler en çok üzerinde durulan ağ biçimidir. Gönüllü dernekler, hem yatay etkileşim biçimidir, hem de güvenin önemli bir kaynağıdır. O nedenle bir toplumda gönüllü derneklere üyelik ne kadar fazlaysa, sosyal güven ve sosyal sermaye de o kadar fazla olmaktadır.<sup>12</sup> Putnam, bu dernekleri spor kulüpleri, kültürel birlikler, sendikalar, mesleki birlikler açısından ele almıştır. Son yıllarda Amerika’da sosyal sermayenin azaldığını söyleyen Putnam<sup>13</sup>, buna karşın feminist gruplara veya ulusal çevre örgütü gibi örgütlere üyeliğin arttığını söylemektedir. Ağ-üyelik kuramında örgütlere, derneklere üyeliklerin sosyal sermayeyi beslediğini; fakat bu tür “üçüncü dernekler” adının verildiği derneklere üyeliğin çok fazla sosyal güven yaratmadığını ve bu nedenle sosyal sermaye üzerinde çok etkili olmadığı belirtilmektedir. Örneğin, bir çevre koruma örgütü ile briç kulübündeki bağlar arasında sosyal etkileşim açısından fark vardır; çevre örgütünde insanlar, aynı takım, aynı amaçlar için çalışırken, buradaki insanlar birbirlerinin varlığından habersiz

<sup>9</sup> Pippa NORRIS, “Social Capital and ICTs: Widening or Reinforcing Social Networks?” , **Paper Presented at the International Forum on Social Capital for Economic Revival**, (24-25 March 2003, <http://www.esri.go.jp/en/workshop/030325/030325paper6-e.pdf>, (Erişim tarihi:18.01.2004).

<sup>10</sup> Catherine Thompson HOY, “An Exploration of the Contribution of Civic Engagement to Social Capital in a Small Kansas Town on the High Plains”, (**Unpublished Doctoral Thesis**, Emporia State University, May 2001), <http://www.issa.int/pdf/helsinki2000/topic4/2hjerppe.pdf>, (Erişim tarihi:14.01.2004).

<sup>11</sup> PUTNAM, **a.g.e.**, (2000), s.93.; Liza HOPKINS, “What is Social Capital?”, **Working Paper**, (January 2002), [http://www.sisr.net/publications/workingpapers/No2\\_LH\\_final.PDF](http://www.sisr.net/publications/workingpapers/No2_LH_final.PDF), (Erişim tarihi: 10.02.2004).

<sup>12</sup> Martii SIIŚIAİNEN, “Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam”, **Paper Presented at ISTR Fourth International Conference** “The Third Sector: For What and For Whom ?”, Trinity College, Dublin, Ireland, (5-8 July 2003), [www.istr.org/conferences/dublin/workingpapers/siisiainen.pdf](http://www.istr.org/conferences/dublin/workingpapers/siisiainen.pdf), (Erişim tarihi: 05.03.2004). ; Robert D. PUTNAM, “The Prosperous Community: Social Capital and Public Life”, **American Prospect**, Vol:4, No:13, (1993), s.35-42.

<sup>13</sup> Robert D. PUTNAM, “The Strange Disappearance of Civic America”, **American Prospect**, Vol:7, No:24, (1993), s.34-48.



olabilmektedir. Üyeler arasında etkileşimin az olması nedeniyle bu tür yapılanmaların sosyal sermaye üzerindeki etkisi daha zayıf olacaktır. Bu derneklerin yanında “destek grupları” da son dönemde ön plana çıkmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre Amerikalıların %40’ı düzenli olarak bu tür gruplara katılmaktadır. Alkolle mücadele grupları, hobi kulüpleri, kitap tartışma kulüpleri bu tür destek grupların örnekleridir ve Putnam, bu tür destek gruplarının birlikler veya dernekler kadar olmasa da, sosyal sermayenin önemli bir biçimi olduğunu belirtmektedir.<sup>14</sup> Örneğin son dönemde, iletişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla sanal ortamda bir araya gelen bireylerin güven ve aidiyet duygularının oluşumu daha zordur; bu bağlamda internet, doğrudan sosyal sermayeye zarar vermez; fakat bu yönde bir olasılık her zaman vardır. İnternet, yüz yüze etkileşimin yerini alamasa da bu etkileşimi destekler niteliktedir.<sup>15</sup> Putnam’a göre kadınların tam zamanlı çalışma yaşamına atılması, toplumda çalışma hayatının getirdiği stres, ekonomik zorluklar sosyal etkileşimi azaltmaktadır.<sup>16</sup> Böyle bir süreçte ise internet sayesinde, yüz yüze etkileşim kadar faydalı olmasa da, bireyler iletişim kurma fırsatı yakalamaktadırlar.

Sivil katılım ağlarının yanında, Putnam’ın sosyal sermaye unsuru olarak ele aldığı ikinci bir kavram karşılıklılık normlarıdır. İki tür karşılıklılık normu vardır: Dengelenmiş ve Genellenmiş. Dengelenmiş karşılıklılık, bireyler arasında eşit değerdeki öğelerin, aynı anda değiş tokuşunu ifade eder. Örneğin, ofis arkadaşlarının yılbaşı kutlarken birbirlerine hediye vermeleri gibi. Genellenmiş karşılıklılık normuna en iyi örnek ise arkadaşlıktır. Süreklilik taşıyan bir değiş tokuş ilişkisi söz konusudur; şimdi yapılan bir yardımın gelecekte ödeneceğine dair karşılıklı beklentileri içerir.<sup>17</sup> Karşılıklılık normları, sosyalizasyon, onay alma gibi unsurlar tarafından kontrol edilen eylemlerdir. Cumartesi günü öğleden sonra televizyonda bir maç programı seyretmek yerine bahçenizin önündeki yaprakları temizliyorsunuz; çünkü temiz bir bahçe, komşuluk ilişkilerinin bir normudur. Sizi bahçenizi temizlemeye iten neden, herhangi bir formel zorlama yerine toplumdan dışlanma olasılığıdır.

<sup>14</sup> PUTNAM, a.g.m., (1995), s.74-75.

<sup>15</sup> PUTNAM, a.g.e., (2000), s.176-177.

<sup>16</sup> PUTNAM, a.g.e., (2000), s.210, 203.

<sup>17</sup> PUTNAM, a.g.e., (1993), s.169.

Sosyal sermayenin diğer bir unsuru ise sosyal güvendir; sosyal güveni sosyal sermayenin bir biçimi olarak kabul eden Putnam, sosyal güvenin iki önemli kaynağı olarak sivil katılım ağlarını ve karşılıklılık normlarını ele almıştır.

şekil 2.1: Sosyal Sermaye Unsurları



Sosyal sermaye kuramında sivil katılım ağları ve karşılıklılık normları önemli bir yere sahiptir; ęnk bireyler ne kadar çok sivil toplum kuruluşlarına ye olurlarsa, o derece bireyler arası güven ilişkilerinin oluşması mümkün olur. O nedenle şekil 2.1’de görüldüğü gibi ağlar, normların gelişmesine, normlar da sosyal güvenin artmasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel üyelik arttığı sürece sosyal güvenin de arttığı söylenebilir. Putnam’a göre bir ortamda, bir ülkede gelişmişlik ve ekonomik refahın yakalanması için o toplumda sivil yaşamın aktif olması gerekmektedir. Sivil yaşam aktif olduğu sürece insanlar arası etkileşim artar ve bu insanların ortak bir amaç için beraber çalışma ve işbirliği yapma olasılığı yükselir. Bu bilgiler ışığında Putnam, Sosyal Sermaye Endeksi bileşenlerini şu şekilde oluşturmuştur:

Tablo 2.1: Sosyal Sermaye Endeksi

<p><b>Örgütsel Yaşam Ölçümü</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geçen yıl yerel bir örgütün komitesinde çalışmak</li> <li>- Geçen yıl örgüt veya bazı kulüplerin ofisinde çalışmak</li> <li>- 1000 kişiye düşen sivil ve sosyal örgütlerin sayısı</li> <li>- Geçen yıl katılımlı kulüp toplantılarının sayısı</li> <li>- Grup üyeliklerinin ortalama sayısı</li> </ul> <p><b>Kamu İşlerine Katılımın Ölçümü</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seçimlerde oy verme oranı</li> <li>- Geçen yıl halka yönelik bir toplantıya veya okul toplantılarına katılmak</li> </ul> <p><b>Toplumsal Gönüllüğünün Ölçümü</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1000 kişiye düşen kar amacı olmayan örgütlere üyeliklerin sayısı</li> <li>- Geçen yıl toplumsal bir projede çalışılarak geçirilen ortalama süre</li> <li>- Geçen yıl gönüllü çalışılarak geçirilen ortalama süre</li> </ul> <p><b>Informel Sosyalliğin Ölçümü</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Arkadaşlarımı ziyarete çok zaman ayıramıyorum” ifadesine katılım oranı</li> <li>- Geçen yıl evde düzenlenen toplantıların ortalama sayısı</li> </ul> <p><b>Güvenin Ölçümü</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Çoğu insan güvenilirdir” ifadesine katılım oranı</li> <li>- “Çoğu insan dürüsttür” ifadesine katılım oranı</li> </ul>
---

Kaynak: “Social Capital: A Review of the Literature”, National Statistics, (2001), <http://www.statistics.gov.uk/socialcapital/downloads/soccaplitreview>, (Erişim tarihi: 25.02.2003).

Putnam’ın sosyal sermaye ölçümüne yönelik kullandığı bileşenlere bazı eleştiriler yapılmaktadır. Örneğin Putnam, gönüllük esasına dayalı örgütlerdeki üyeliği ölçmektedir. Bu ölçüm hatalı olabilir; çünkü bu ölçümde sadece formel örgütlerdeki üye verilerine ulaşılabilir; fakat informel birçok örgüt vardır, bunların varlığı ve bireylerin katılımı Putnam’ın yöntemiyle ölçülemez. Ayrıca örgütsel üyeliklere katılımın uzun dönemli ölçümü bir veya iki sektörle sınırlıdır. 60’lı ve 70’li yıllardan önceki döneme ait istatistiklere ulaşamaz; tarihsel kayıtların tam ve güvenilir olmama riski vardır. Bunun yanında, sadece o grubun varlığı değil; o grubun birbirine ne kadar bağlı olduğu da önem taşır. Her grubun sosyal güven, işbirliği, tolerans yaratıp yaratmadığı bir soru işaretidir. Mesleki birlikler, sendikalar, işyerinde amaç odaklı ağların kurulmasında

daha etkili olabilir; fakat beraber yenen yemekler, işyerinde işle ilgili tartışmalar bazen çok daha zengin bir etkileşim sağlayabilir.<sup>18</sup> Bir başka eleştiri ise bu kuramda, sosyal sermayenin sahibinin topluluk olduğunun ifade edilmesidir; yazında ancak bir kurumun veya bireyin bir varlığa sahip olabileceği, topluluğun ise sahip olamayacağı gibi ifadelerle bu durum eleştirilmektedir.<sup>19</sup> Bir başka eleştiri noktası ise Putnam'ın, kadınların iş hayatına atılması nedeniyle toplumların sosyal sermaye birikiminin azaldığına dikkat çekmesidir; oysa ki iş hayatına atılmak ve çalışmaya başlamak da bireyler için yeni ağlar kurmak ve sosyal sermayeyi geliştirmek anlamına gelmektedir. Son bir eleştiri noktası ise Putnam'ın çalışmalarında, sivil toplumu desteklemede hükümetin rolünü göz ardı etmesidir; yapılan bir çalışmada kamuda çalışan vatandaşların, diğer vatandaşlara kıyasla, toplum yararını daha fazla düşündükleri ve daha fazla toplum yararına davranışlar sergileyebilecekleri sivil örgütlere katıldıkları sonucu elde edilmiştir.<sup>20</sup>

Sonuç olarak, Putnam'ın kuramında üç önemli unsur vardır. Sivil katılım ağları, karşılıklı normları ve sosyal güven. Bu üç unsurun kuvvetli olması durumunda sosyal sermaye de kuvvetli olmaktadır. Dünya Değerler Araştırması, içinde Türkiye'nin de yer aldığı ülkelerde çeşitli değerleri ölçmüştür.<sup>21</sup> Türkiye'de Prof.Dr. Yılmaz Esmer'in yönettiği bu çalışmalarda, Türk insanının birbirlerine güven düzeyi oldukça düşük çıkmaktadır. Tablo 2.2.'de sonuçları görüldüğü üzere 1990 ve 1997 yıllarında toplumun birbirine duyduğu güveni ölçebilmek için şu soru sorulmuştur: “Sizce, genelde insanların çoğuna güvenilebilir mi? Yoksa başkalarıyla herhangi bir ilişki kurarken veya iş yaparken hiçbir zaman dikkati elden bırakmamak mı gerekir?” Bu soruya “genelde insanların çoğuna güvenilebilir” cevabını verenlerin Türkiye'deki oranı sadece %10'dur ve bu oranla Türkiye, 1990 Dünya Değerler Araştırmasına katılan 43 ülke arasında sondan ikinci olmuştur. 1997 araştırması ise oldukça düşük olan bu oranı bir miktar

<sup>18</sup> Pippa NORRIS, “Making Democracies Work: Social Capital and Civic Engagement in 47 Societies”, KSG Faculty, **Research Working Paper**, (2001), <http://ksgnotes1.harvard.edu/Research/wpaper.nsf/rwp/RWP01-036?OpenDocument>, (Erişim tarihi: 24. 07.2003).

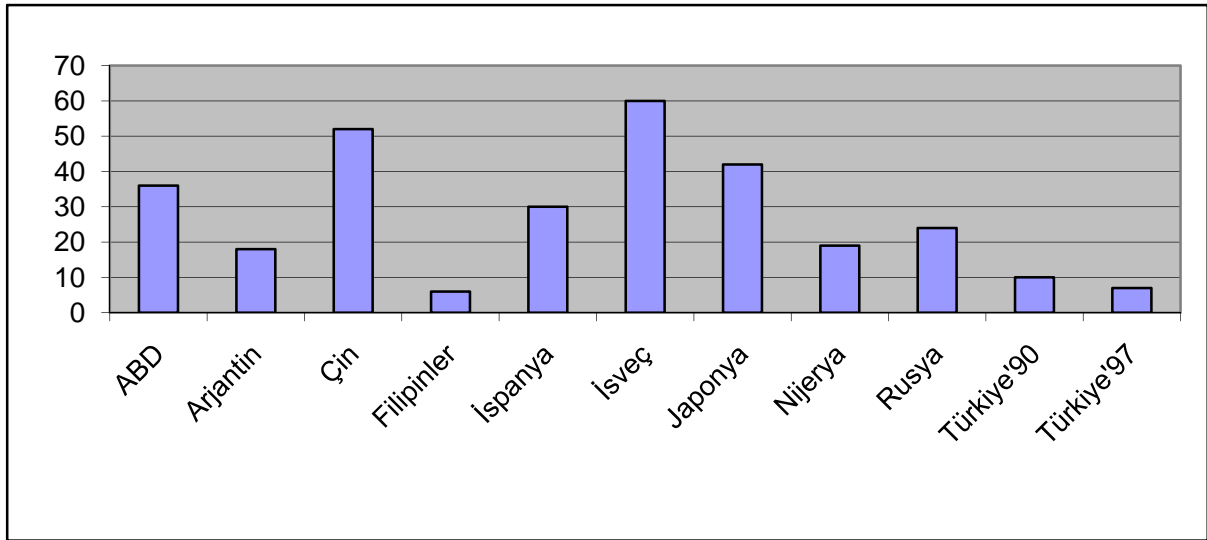
<sup>19</sup> James De FLİPPİS, “The Myth of Social Capital in Community Development”, **Housing Policy Debate**, Vol:12, No:4, (2001), s.781-806.

<sup>20</sup> BREWER, **a.g.m.**, s.20.

<sup>21</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz. [www.worldvaluessurvey.org](http://www.worldvaluessurvey.org)

daha azaltarak %6.5 oranına indirmiştir.<sup>22</sup> Alkan, bu sonucu şu şekilde yorumlamaktadır: “Türkiye gibi geleneklerine önem veren, aileyi yücelten, dini değerleri ön plana çıkararak bir toplumda insanların birbirine güvenmemesi, birbirinden yabancılaşmış olması çelişki gibi gözüküyor. Belki de hızlı kentleşmenin, kapitalistleşmenin, bireyselleşmenin neden olduğu bir yabancılaşma duygusu ile karşı karşıyayız.”<sup>23</sup>

Tablo 2.2: Çeşitli Ülkelerde İnsanların Birbirlerine Güven Düzeyi



Kaynak: Yılmaz ESMER, **Devrim, Evrim, Statüko: Türkiye’de Sosyal, Siyasal, Ekonomik Değerler.** (İstanbul:Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı, 1999), s.26.

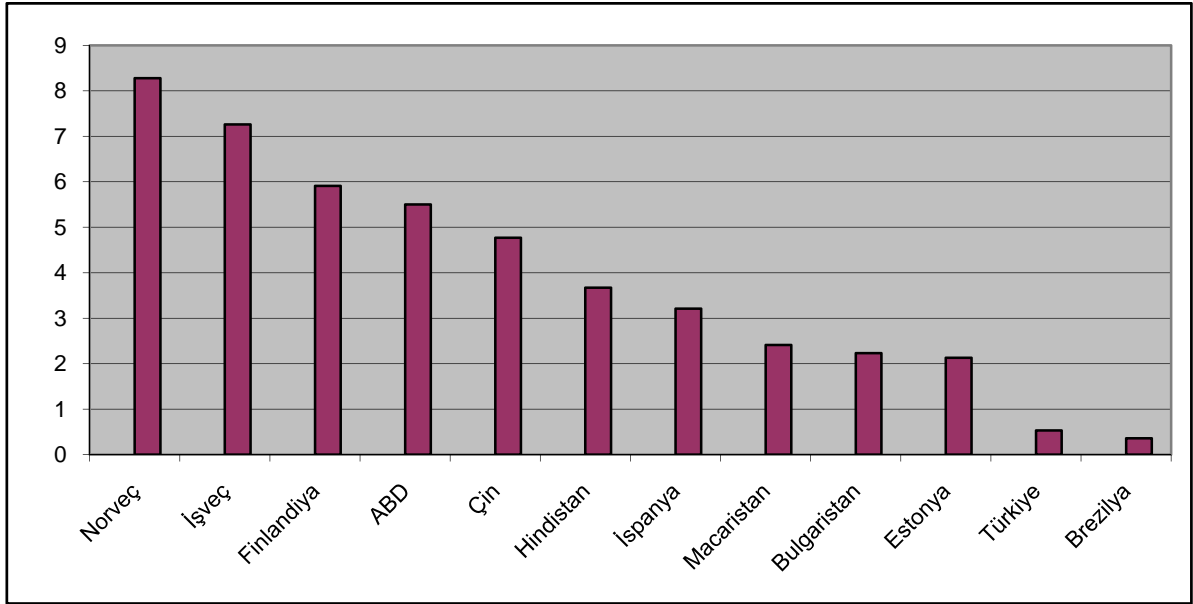
Türkiye’de insanlar arasında güvenin çok düşük olmasının yanı sıra PİAR Profil’in 1997’de yaptığı bir araştırmaya göre Türkiye’de sivil örgütlere üye olma oranı da oldukça düşüktür. Bu araştırmada Türk halkının %90.8’i hiçbir sivil örgüte üye olmadığını belirtmiştir.<sup>24</sup> Türkiye’de hem bireyler arası güvenin, hem de sivil örgütlenme oranının çok düşük olması, ülkede aynı zamanda düşük bir sosyal sermayeye işaret etmektedir. Dünya Değerler Araştırmasından yola çıkarak, Putnam’ın yöntemiyle sosyal sermayeyi ölçen Norris’in sonuçları özet biçimde Tablo 2.3.’de görülmektedir.

<sup>22</sup> Yılmaz ESMER, **Devrim, Evrim, Statüko: Türkiye’de Sosyal, Siyasal, Ekonomik Değerler.** (İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı, 1999), s.22-23.

<sup>23</sup> Türker ALKAN, “Yanlış Güven”, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=121590>, (Erişim tarihi: 08.07.2004).

<sup>24</sup> Mine KARAKURUM, “Güven?”, **Glokal**, ODTÜ İşletme Topluluğu Dergisi, <http://www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal/sayi9/guven1.htm>, (Erişim tarihi: 04.10.2004).

Tablo 2.3: Çeşitli Ülkelerin Sosyal Sermaye Düzeyi



Kaynak:Pippa Norris, "Making Democracies Work: Social Capital and Civic Engagement in 47 Societies", KSG Faculty Research Working Paper, (2001), <http://ksgnotes1.harvard.edu/Research/wpaper.nsf/rwp/RWP01-036?OpenDocument>, (Erişim tarihi:24.07.2003).

Putnam'ın kuramına göre örgütsel üyelikler ve karşılıklılık normları arttığı sürece o toplumun sosyal güveni artmakta ve tüm bu faktörler biraraya gelerek o toplumun sosyal sermayesini yükseltmektedirler. Bu noktada Türkiye gibi sosyal güvenin düşük olduğu toplumlarda, sivil yaşamı harekete geçirmek ve sivil toplum anlayışını geliştirmek sosyal güven ve sosyal sermayenin artırılmasında faydalı bir yol olabilir.

## 2. AĞ YAPISI KURAMI (The Network Structure Approach)

İkinci kuram olan ağ yapısı kuramı, sosyal sermayeyi ilk kullanan isimlerden Loury ve Bourdieu'nun görüşlerine daha paraleldir. Burada asıl ilgi alanı bireylerin katıldığı sosyal ağların yoğunluk yapısı olmuştur. Bu noktada sıkı mı yoksa gevşek ağın mı daha faydalı olduğu tartışılmaktadır. "Hangi ağ yapısı daha fazla sosyal sermaye yaratır?" sorusunun cevabı bu kuramda bulunmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda Zayıf Bağ Kuramı, Sosyal Kapalılık Kuramı ve Yapısal Boşluklar Kuramı incelenmiştir.

## 2.1. Mark Granovetter: Zayıf Bağ Kuramı (The Weak-Tie Theory)

Granovetter, zayıf bağların gücünü kuramsal olarak ilk inceleyenler arasındadır. Bu kurama göre bireyler arası bağların zayıf olması, bireylerin hedeflerine yönelik eylemlere ulaşmasını sağlamaktadır.

Granovetter, bireyler arasındaki bir bağın gücünü şu şekilde tanımlar: “Bir bağın gücü, bağı biçimlendiren zamanın miktarının, duygusal yoğunluğunun, içtenliğinin ve karşılıklı yükümlülüklerin bir kombinasyonudur.”<sup>25</sup> Güçlü bağlar, sık olarak etkileşimde bulunulan ve yoğun duygusal ilişkilerin olduğu bağlardır. Buna karşın zayıf bağlar, daha az etkileşimde bulunulan ve daha az duygusal ilişkilerin yaşandığı bağlardır.

Zayıf bağ ve güçlü bağların oluşumunu Zayıf Bağ kuramı şu şekilde açıklamaktadır: A ve B adı verilmiş iki kişi ve  $T = C, D, E, \dots$  olmak üzere birbirlerine bağlı olan bir küme olsun. Bizi ikili bağlardan daha geniş bir yapıya yönlendiren hipotez şudur: A ve B arasındaki bağ ne kadar güçlü olursa, T kümesinde birbirlerine bağlı olan bireylerin oranı da o kadar artacaktır. Arkadaşlık çemberindeki bu örtüşme (yani A ve B arasındaki ilişkinin T kümesinde yarattığı yeni ilişkiler), A ve B arasında bağ olmayınca en az; bağ güçlü olunca en fazla; bağ zayıf olunca orta derecede olacaktır.

Varsayılan bu ilişki ilk olarak, güçlü bağların daha fazla zaman içermesinden kaynaklanır. Eğer A-B ve A-C bağları varsa, C'nin B ile geçirdiği zaman, A'nın sırasıyla B ve C ile geçirdiği zamana bağlıdır. Eğer B ve C'nin kendi aralarında bir ilişkisi yoksa, fakat A ile güçlü bağları varsa, büyük olasılıkla onlar arasında da bir etkileşim kuracaktır.

İki kişi arasındaki ilişki ne kadar güçlü olursa, T kümesindeki bireyler de daha çok birbirlerine benzemeye başlarlar. Böylece, eğer güçlü ilişkiler A'yı B'ye ve A'yı C'ye bağlarsa, hem C hem de B, A'ya benzemeye başlarlar ve zamanla her biri birbirinden etkilenir ve aynı davranış kalıplarını göstermeye başlarlar. Tersine olursa, yani A-B ve A-

<sup>25</sup> GRANOVETTER, a.g.m., s.1361.

C arasında ne kadar zayıf ilişki olursa, C ve B daha az etkileşimde bulunur ve daha az birbirlerine benzemeye başlarlar.

A-B ve A-C arasında güçlü bir ilişki varsa ve B-C birbirinden haberdarsa ve aralarında olumlu bir ilişki varsa, C kendi düşüncelerinin iyi arkadaşı olan A ve B; B'nin arkadaşı A ile uyum içinde olmasını ister. Tersi bir durumda ise, yani bağların zayıf olduğu bir durumda ise bu uyum daha az önem taşır.

Zayıf bağ kuramının altında yatan şu noktadır: A'nın B ve C ile ilişkileri ne kadar zayıf olursa, B ve C arasında bir ilişki olma olasılığı azalır; B ve C'nin de A ile ilişkisi olmayan farklı ilişkileri olur. Bu tür bir ilişki ağı daha faydalıdır; çünkü bu sayede A, ulaşamayacağı bilgilere ulaşmış olur.<sup>26</sup>

Sonuçta Granovetter, bireyler arasında zayıf bağların olması gerektiğini belirtmektedir. Herhangi bir sosyal ortamdaki bireyin özellikleri ve bilgi gibi sahip olduğu kaynaklar, zamanla ortamdaki diğer kişilerin özelliklerine ve kaynaklarına benzer. Eğer bireyler farklı kaynaklara ihtiyaç duyacaklarsa, kendi sosyal ortamlarından daha farklı ortamlarda bu kaynakları bulma olasılıkları oldukça fazladır. Diğer bir sosyal ortama ulaşmak için birey, iki ortamı birleştiren bağlara ihtiyaç duyacaktır. Farklı sosyal ortamlar arasındaki bağlar köprülerdir; iki ortam da birbirinden bağımsızdır. Granovetter, köprü oluşturan iki birey arasındaki bağın zayıf olduğunu çünkü her bireyin farklı bir sosyal çemberde olacağını öne sürmektedir.<sup>27</sup>

Granovetter, Boston'da son dönemde işini değiştirmiş profesyonel, tekniker ve yöneticilerden oluşan bir örneklem üzerinde araştırma yapmıştır. Burada amaç, işini değiştiren kişi ile ona iş bulmasında önemli bilgileri sağlayan kişi arasındaki bağın gücünü ölçmektir. Bu amaç doğrultusunda Granovetter, onlara iş bulmalarında önemli bilgiler veren kişileri genel olarak ne kadar sıklıkla gördüklerini sormuştur. Bu sorunun amacı bağın gücünü ölçmektir. Doğal olarak kabul edilen, güçlü bağları olanların yardım etmeye daha fazla motive olduğudur; fakat Granovetter'a göre zayıf bağlar

<sup>26</sup> GRANOVETTER, **a.g.m.**, s.1360.

<sup>27</sup> LIN, **a.g.e.**, s.67-71.



içinde olduğumuz kişiler, bizden daha farklı ortamlarda bulunacaklarından, bizim ulaşabileceğimizden daha farklı bilgilere ulaşabilirler.

Araştırma sonucunda, bağlantıları sayesinde iş bulanların %16.7'si bağlantısı olduğu kişiyi sık gördüğünü; %55.6'sı ara sıra ve %27.8'i nadiren gördüğünü belirtmiştir.

Büyük olasılıkla ilk kurulduğunda da çok güçlü olmayan bu bağlantılar, ya okuldan eski bir arkadaş ya da daha önceki işveren olmaktadır ki, bu kişiler arasında cevaplardan da görüldüğü gibi, çok sık görüşülen bir ilişki yoktur. Bağlantılar, iş çevresinden olduğunda, cevaplayıcıların çoğu o kişiyi iş dışında hiç görmediklerini söylemişlerdir. Bu bağlantıların aktif hale gelmesi tesadüfi karşılaşmalarla veya ortak arkadaşların sayesinde olmuştur. Burada altı çizilmesi gereken nokta, insanların önemli bilgileri, varlıklarını unuttukları kimselerden aldıklarıdır.

Bireyler açısından bakıldığında zayıf bağlar, olası mobilite fırsatları yaratmada önemli bir kaynak olmaktadır.<sup>28</sup> Bireyler, iş ararken zayıf bağlar daha faydalı olmaktadır; çünkü güçlü bağların geliştiği kimseler, her zaman olmasa da çoğu zaman, bireyin çalıştığı endüstriden veya mesleğinden daha farklı bir alanda çalışmaktadırlar. O nedenle hem bireyin mesleğine ilişkin iş fırsatları hakkında bilgi sağlaması hem de daha zengin bir bilgi potansiyeline sahip olması açısından zayıf bağlar daha faydalı olmaktadır.<sup>29</sup>

Zayıf bağlar, sosyal birliği etkili hale getirmekte de önemli bir role sahiptir. Birey, işini değiştirdiğinde, sadece ilişki ağlarından diğerine hareket etmemekte; aynı zamanda bu ağlar arasında bağlantı da yaratmaktadır. Bilgi ve fikirler bu tür zayıf bağlardan daha kolay akmaktadır; o nedenle de zayıf bağların güçlü bağlara kıyasla farklı küçük grupların bireylerini bir araya getirme olasılığı daha fazladır. Küçük grupların yapısında genel durum şudur: “P, O’yu seçerse ve O, X’i seçerse, P büyük olasılıkla X’i seçer. Bu

<sup>28</sup> GRANOVETTER, a.g.m., s.1373.

<sup>29</sup> Deborah W. BROWN and Alison M. KONRAD, “Granovetter was Right: The Importance of Weak Ties to a Contemporary Job Search”, **Group&Organization Management**, Vol:26, No:4, (2001), s.434-462.

durum söz konusu olunca Granovetter'in görüşü şudur: P-O ve O-X arasında güçlü bir ilişki varsa P, X'i seçer. Burada bağların gücü belirleyici olmaktadır.<sup>30</sup>

Granovetter'in kuramının kabul gördüğü birçok araştırma bulunmaktadır. Zayıf bağlar faydalıdır; çünkü zengin ve farklı fırsatlar, kaynaklar veya bilgi için ihtiyaç duyulan kaynakları sağlamaktadır. Bununla beraber, zayıf bağların yanında güçlü bağların da farklı amaçlarda, farklı aşamalarda birçok faydasının olduğu araştırmalarla ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin büyümesi ve bilgi paylaşımı noktasında konuyu inceleyen araştırmalarda hem zayıf hem de güçlü bağların kritik bir öneme sahip olduğu saptanmaktadır.<sup>31</sup> Örneğin, zengin ve farklı bilgilere ulaşılmasında zayıf bağların; bu bilginin örgüt içinde paylaşımında da güçlü bağların gerekliliği ön plana çıkmaktadır.<sup>32</sup> Hansen'in büyük bir örgütte farklı departmanlar tarafından yürütülen 120 yeni ürün geliştirme projesinde yaptığı çalışmada, departmanlar arası zayıf bağların, proje takımının farklı birimlerde yer alan bilgiye ulaşmada yardımcı olduğu; bunun yanında departmanlar arasında bilginin transferinde ise güçlü bağların yardımcı olduğu bulunmuştur.<sup>33</sup>

Zayıf bağ kuramından çıkarılacak en önemli bulgu, görüşme sıklığı ve yakınlık derecesinin bağın gücünü belirlediğidir. Bağlar güçlendikçe, sosyal ağda yer alan bireylerin birbirlerini tanıma olasılığı artmaktadır. Bu nedenle bağların güçlenmesi, birbirine benzer özelliklere ve kaynaklara sahip kişileri bir araya getirerek, yeni kaynaklara ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Bu nedenle zayıf bağlar, yeni kaynaklara ulaşma imkanını sağlamaktadır.

<sup>30</sup> GRANOVETTER, **a.g.m.**, s.1376.

<sup>31</sup> Christian LECHNER and Michael DOWLING, "Firm Networks: External Relationships as Sources for the Growth and Competitiveness of Entrepreneurial Firms", **Entrepreneurship&Regional Development**, Vol:15, (2003), s.1-26.

<sup>32</sup> Ramkrishnan V. TENKASİ and Marshal C. CHESMORE, "Social Networks and Planned Organizational Change", **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol:39, No:3, (September 2003), s.281-303.

<sup>33</sup> Morten HANSEN, "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organizational Subunits", **Administrative Science Quarterly**, Vol:44, No:1, (March 1999), s.82-112.

## 2.2. James Coleman: Sosyal Kapalılık Kuramı (Social Closure Theory)

Coleman, toplumda aktörler arasındaki sosyal ilişkileri incelemiştir. Aktörler, kontrolü başkalarında olan kaynaklara ulaşmaya çalışırlar; aktörler arasındaki kaynakların değiş tokuşu ve bu şekilde gerçekleşen kontrolün transferi, sosyal ilişkilerin doğmasını sağlar. Bireyler arasındaki ilişkiler ise belli bir düzen içerisinde sosyal yapıyı oluştururlar. Bu sosyal yapı bazen örgütler, bazen geniş aileler ve topluluklar olabilir. Bireyler, kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak için harekete geçtiklerinde ortaya çıkan sosyal ilişkiler, sosyal yapının bir bileşeni oldukları gibi, bireyler için birer kaynaktırlar. Bu bağlamda sosyal sermaye, sosyal yapı içerisindeki kaynaklardan oluşur.<sup>34</sup> Bir başka ifadeyle sosyal yapı içerisindeki kaynaklar, sosyal sermayeyi oluşturmaktadır.

Coleman sosyal sermaye tanımını şu şekilde yapmıştır: “Sosyal sermaye, fonksiyonu tarafından tanımlanır. Sosyal sermaye, tek bir varlık değildir; ortak iki özelliği olan farklı varlıkların bir bütünüdür: Bu varlıklar, sosyal yapının bazı özelliklerini taşırlar ve bu yapı içindeki bireylerin belli eylemlerini kolaylaştırırlar.” Bu tanımla ifade edilen, sosyal sermayenin sosyal yapının belli özelliklerini tanımladığıdır. Örneğin “sandalye” kavramı fonksiyonlarına göre bazı fiziksel özellikleri tanımlamaktadır; sosyal sermaye kavramının tanımladığı fonksiyon ise sosyal yapının aktörlerine sağladığı faydalardır. Örneğin sosyal yapı içerisindeki kaynaklar, aktörlerin belli hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Coleman, sosyal sermayeyi bireylerin diğer eylemlerinin bir yan ürünü olduğunu ifade etmektedir; bir başka ifadeyle sosyal sermaye, bireylerin bilinçli kararlarının bir sonucu değildir.<sup>35</sup>

Coleman’a göre diğer sermayeler gibi, sosyal sermaye de verimlidir; sosyal sermaye, yokluğunda ulaşılması mümkün olmayan veya daha yüksek bir maliyetle ulaşılan bir takım sonuçlara, daha düşük bir maliyetle ulaşılmasını sağlar.<sup>36</sup> Örneğin güven bir sosyal sermaye biçimidir ve aralarında güven ilişkisi olan bir grup, güven ilişkisi olmayan bir gruba göre amaçlarına daha kolay ulaşır. Diğer sermayelerden farklı

<sup>34</sup> Sophie PONTHEUX, “The Social Capital: A Critical Review”, **Paper Presented at the 10th ACN Conference**, Paris, (21-23 January 2004), [http://www.insee.fr/en/nom\\_def\\_met/colloques/acn/colloque\\_10/ponthieux.pdf](http://www.insee.fr/en/nom_def_met/colloques/acn/colloque_10/ponthieux.pdf), (Erişim tarihi:1.11.2004).

<sup>35</sup> COLEMAN, **a.g.e.**, s.304.

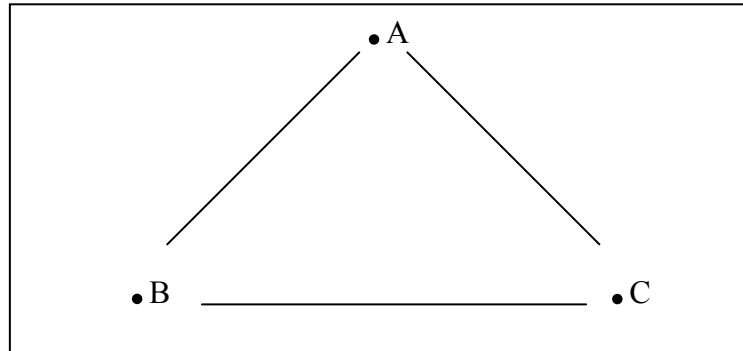
<sup>36</sup> COLEMAN, **a.g.e.**, s.305.

olarak sosyal sermaye, iki kişi veya kişiler arasındaki ilişkilerin yapısında yer alır. Bir sermaye olarak sosyal sermaye, bazı eylemler için yararlı sonuçlar doğurabilirken, diğerleri için zararlı sonuçlara neden olabilir.<sup>37</sup> Coleman, sosyal sermayeyi sadece bir mülk değil, aynı zamanda diğer sermayelerin yokluğunu telafi edici bir özellik içerisinde değerlendirmektedir ve sosyal sermayenin diğer sermayelerle ilişkisinin şu şekilde açıklamaktadır:

Fiziksel sermaye, malzemelerde değişiklik yapılarak yaratılır ve bu şekilde üretimi sağlayacak araçlar oluşturulur. İnsan sermayesi, bireylere yeni biçimlerde davranabilecekleri beceri ve yetenekleri vermek amacıyla insanları değiştirerek yaratılır. Sosyal sermaye ise, eylemi kolaylaştıracak bireyler arası ilişkilerden meydana gelir. Fiziksel sermaye tamamen somutken, bireyin sahip olduğu beceri ve bilgide yer alan insan sermayesi daha az somuttur. Buna karşın, bireyler arası ilişkilerde yer alan sosyal sermaye daha da az somuttur.

Coleman, insan sermayesi ve sosyal sermaye arasındaki ilişkiyi şu şekilde göstermektedir (Bkz.şekil 2.2):

şekil 2.2: İnsan Sermayesi ve Sosyal Sermaye İlişkisi



Kaynak: James S. COLEMAN, **Foundations of Social Theory**, (England: The Belknap Press of Harvard University Press, 2000), s.305.

<sup>37</sup> James S. COLEMAN, "Social Capital in the Creation of Human Capital", **American Journal of Sociology**, Vol:94, (1989), s.95-120.

A, B ve C olmak üzere üç kişinin ilişkisini gördüğümüz bu şekilde insan sermayesi noktalarda; sosyal sermaye ise noktaları birbirine bağlayan çizgilerde yer alır. Sosyal sermaye ve insan sermayesi çoğu zaman birbirini tamamlar. Örneğin A, B'nin ailesi ise, B'nin zihinsel gelişimi için A'da insan sermayesi; A ve B arasında da sosyal sermaye olması gerekir.<sup>38</sup>

Coleman, sosyal sermayenin kamu malı olma özelliğini ön plana çıkarmaktadır. Ona göre sosyal sermaye, sosyal yapı içerisinde bir bireyin sahip olduğu ve bundan yararlandığı özel bir mal değildir. Sosyal sermaye, her ne kadar içerisinde bir değer barındırsa da, bu sermayenin hemen ve kolayca değiş tokuşu yapılamaz. Sosyal normları ve bu normlara uyulmasını sağlayan yaptırımları oluşturan sosyal yapı çeşitleri, bire bir bu normlarla ilgili bireylere değil, bir bütün olarak topluma fayda sağlamaktadır.<sup>39</sup> Bu özellikleriyle de özel bir mal değildir; sosyal sermaye kamu yararı olan bir özelliğe sahiptir.

### 2.2.1. Sosyal Sermaye Türleri

Bu kuramda sosyal sermayenin faydalarına göre üç farklı türü oluşturulmuştur. Bu farklı türler bir araya gelerek sosyal sermayenin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

#### 2.2.1.1. Yükümlülükler ve Beklentiler

Eğer A, B için bir şey yaparsa ve B'nin gelecekte bunun karşılığını vereceğine inanırsa; bu A'da bir beklenti ve B'de de güveni korumak adına bir yükümlülük yaratır. Eğer A'nın birçok kişiden alacağı varsa, bir ihtiyacı olduğunda da bu kişilerden yardım alabilir.<sup>40</sup> Bu türde bir sosyal sermaye oluşumu için iki unsura ihtiyaç vardır: Sosyal çevrenin güvenilirlik düzeyi (ki bu da yükümlülüklerin yerine getirileceğine dair olan inançtır) ve benimsenen yükümlülüklerin miktarı. Sosyal yapılar her iki unsura göre de

<sup>38</sup> COLEMAN, a.g.e., s.305.

<sup>39</sup> James COLEMAN, "The Creation and Destruction of Social Capital: Implications for the Law", **Notre Dame Journal of Law Ethics&Public Policy**, Vol:3, (1987), s.375-410.

<sup>40</sup> COLEMAN, a.g.e., s.307.

farklılaşırken; yapı içerisindeki bireyler, benimsedikleri yükümlülüklerin miktarına göre farklılaşmaktadırlar. Bir sosyal yapıda bireyler arası güven düzeyi yüksek olduğu sürece bireyler arasında da yardımlaşma artacaktır. Aynı şekilde fazla miktarda yükümlülüğe sahip bireylerin yararlanabileceği daha fazla sosyal sermayeleri vardır.

### 2.2.1.2. Bilgi Potansiyeli

Sosyal sermayenin önemli bir türü sosyal ilişkilerde yer alan bilgi potansiyelidir. Bilgi, eyleme bir temel oluşturmada önemlidir; fakat bilginin elde edilmesi maliyetlidir. Başka amaçlarla sürdürülen bir ilişki, bilginin elde edilebileceği bir araç olabilir. Örneğin, mevcut olaylarla ilgilenmeyen, fakat önemli gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmak isteyen bir kimsenin, bu tür olaylara ilgi duyan bir arkadaşından bilgi alarak, gazete okuyarak geçireceği zamandan tasarruf etmesi gibi.<sup>41</sup> Bir başka örnek, bir sosyal bilimcinin çeşitli alanlardaki araştırmalarla ilgili güncel gelişmeleri merak etmesi sonucunda, uzmanlıklarına güvendiği meslektaşlarından bu bilgiyi toplaması olabilir. Lake ve Huckfeldt, tartışmacıların kalitesi, etkileşim sıklığı ve bireyin ağ genişliği ile bireylerin politik katılımı arasında olumlu bir ilişki bulmuştur.<sup>42</sup> Bireylerin ağlarında politikayla ilgili bilgi alabilecekleri kimseler varsa, bu bireyler daha fazla politikaya dahil olmaktadır.

Bu tür bir sosyal ilişki, eylemi kolaylaştıran bilgi sağlamaktadır ve sosyal sermayenin bir türünü oluşturmaktadır. Bir başka ifadeyle, bu ilişkiler değerlidir, çünkü bilgi sağlamaktadırlar ve bilgi sağladıkları için diğer eylemlerin gerçekleşmesini kolaylaştırmaktadır.

<sup>41</sup> COLEMAN, a.g.e., s.305-306.

<sup>42</sup> Ronald La Due LAKE and Robert HUCKFELDT, "Social Capital, Social Networks and Political Participation", *Political Psychology*, Vol:19, No:3, (1998), s.567–584.

### 2.2.1.3. Normlar

Coleman, norm kavramına ilişkin yeni bir tanım getirmiştir: “Belli bir eyleme ilişkin bir norm, başkalarının eylemi kontrol etmek için sosyal olarak tanınmış bir hakkı benimsediklerinde ortaya çıkar”.<sup>43</sup> Başkalarının eylemlerini kontrol etme hakkı olduğu sürece, eylemin yaptırımının uygulanması da mümkün olur. Etkili bir norm, sosyal sermayenin güçlü bir türünü oluşturmaktadır. Şehirde suç işlenmesini engelleyen etkin bir norm, bir bayanın gece sokakta özgürce yürümesini sağlar. Normların bireyler üzerinde etkili olabilmesi için normların sosyal yapı içerisinde duyurulması ve katılımcılara iletilmesi gerekir.<sup>44</sup>

Bir toplulukta sosyal sermayenin önemli bir türünü oluşturan normlar, toplumun yararı için kendi çıkarlarından vazgeçmeyi öngörür. Sosyal destek, statü, onur ve bunun gibi diğer ödüllerle desteklenen normlar, insanların kamu yararını göz etmesini de beraberinde getirir, insanlar arasındaki bağları güçlendirir.<sup>45</sup>

## 2.2.2. Sosyal Sermayenin Yaratılması

Sosyal sermaye, kaybedilmesi en kolay olan; buna karşın yaratılması ve korunması en zor olan sermayelerden birisidir. Coleman, kapalılık, istikrar ve ideoloji olmak üzere sosyal sermaye yaratmada etkili olan faktörleri belirtmiştir.

### 2.2.2.1. Kapalılık

Coleman, sosyal ilişkilerin ve sosyal yapıların bazı sosyal sermaye türlerinin ortaya çıkmasını kolaylaştırdığını kabul etmekte; fakat bazı sosyal yapıların sosyal sermaye oluşumunu kolaylaştırmada daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Coleman, bu bakış açısıyla da sosyal ağların kapalılığı üzerinde durmaktadır. Kapalılık;

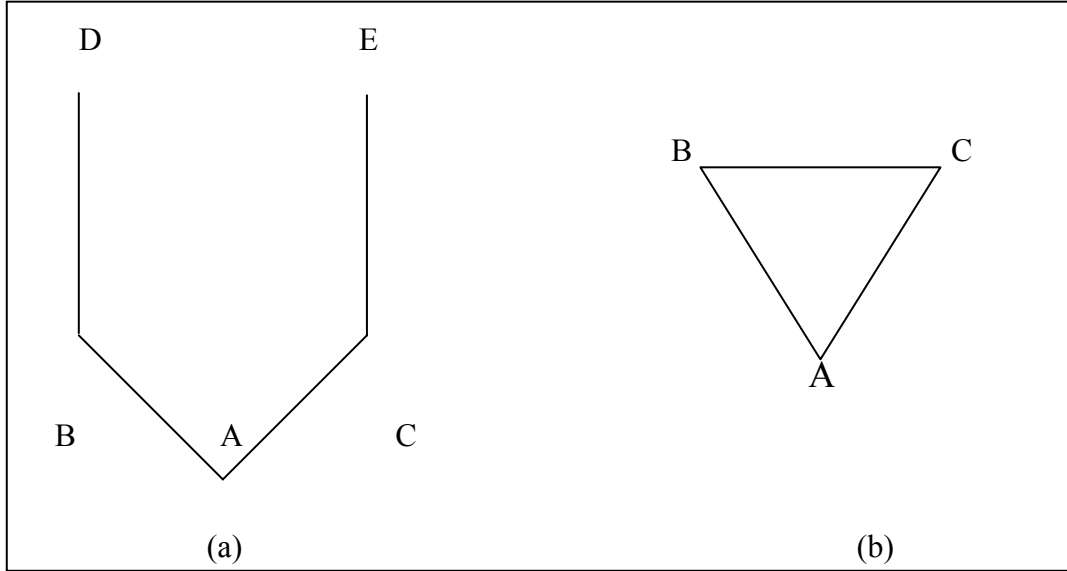
<sup>43</sup> COLEMAN, a.g.e., s.243.

<sup>44</sup> Stephen KNACK and Martha E. KROPF, “For Shame!The Effect of Community Cooperative Context on the Probability of Voting”, *Political Psychology*, Vol:19, No:3, (1998), s.585-599.

<sup>45</sup> COLEMAN, a.g.e., s.305-307.

yaptırımlar sayesinde davranışları izleyen ve davranışlara rehberlik eden normların uygulanmasını sağlayan sosyal yapının oluşmasını mümkün kılar.

Şekil 2.3: Kapalı Olan (b) ve Olmayan Ağ (a)



Kaynak: COLEMAN, a.g.e., s.305.

Şekil 2.3. (a)'da, A kişisinin B ve C kişileri ile ilişkileri vardır. A kişisi B veya C'ye ya da her ikisine olumsuz bir takım davranışlar sergilediğinde, B ve C'nin birbirleriyle ilişkisi olmadığından, A'nın davranışlarını sınırlandırıcı yaptırımları uygulamak için güçlerini birleştiremeyeceklerdir. B ve C, tek başlarına çok zarar görmemiş ve A'ya yaptırım uygulamak için tek başlarına yeterince güçlü olsalar bile, A eylemlerini azaltmadan sürdürebilir. Şekil 2.3. (b)'de ise kapalılık olan bir sosyal yapı vardır. Burada B ve C güçlerini birleştirebilirler.

Ağların kapalı olması, etkin normların mevcudiyetini güçlendirecek ve güvenilirliği arttıracaktır. Ağlarda kapalılık olduğu sürece bilgi paylaşımı kolaylaşacaktır. Yakın, sıkı bağlardan oluşan kapalı ağlar, insanların birbirlerine güvenmeleri durumunda yaşayacakları riskleri azaltacaktır. Bu sebepler nedeniyle, Sosyal Sermayenin Kaynakları kısmında da değinildiği gibi, Coleman, ağların kapalılığını sosyal sermayenin en önemli kaynağı olarak görmektedir. Ağlarda kapalılık olduğu sürece sosyal sermaye de artacaktır.



### 2.2.2.2. İstikrar

Sosyal yapının istikrarlı olması sosyal sermayenin yaratılmasında önemli bir etkiye sahiptir. Sosyal örgütte veya sosyal ilişkilerde bozulma veya kesinti olması, sosyal sermayeye oldukça zarar verir. Bireylerden ziyade pozisyonların esas unsur olduğu sosyal örgütlerin oluşumu, istikrarı ve beraberinde sosyal sermayeyi sağlayabilir. Bireylerin, pozisyonların önüne geçtiği örgütlerde, bireylerin örgütü terk etmesi oradaki sosyal sermayenin bozulmasına neden olabilir.

### 2.2.2.3. İdeoloji

Bireylerin benimsemiş oldukları ideoloji, onların sosyal sermaye oluşturmak ve kaynaklarını başkaları ile paylaşmak için sergileyecekleri davranışları etkilemektedir. Başkalarına yardım etmek veya yükümlülüklerini yerine getirme gibi mesajlar içeren ideolojilere sahip bireylerin sosyal sermayeleri daha yüksek olacaktır. Ters mesajlar içeren ideolojiler ise sosyal sermayenin zarar görmesine neden olmaktadır.<sup>46</sup>

Coleman, sosyal sermayenin olumlu sonuçlarına dair birçok örnek vermiştir. Bu örnekler arasında en çok bilineni New York'un mücevher pazarıdır. Bu pazarda, tüccarlar, herhangi bir önlem olmadan, yüksek değerli mücevherlerini değiş tokuş ederler. Bu değiş tokuşu sağlayan en büyük kaynak, bu kişilerin birbirlerine duydukları güvendir. Kapalı, samimi ilişkilerin olduğu bir topluluğunun üyeleri olmaları, onları herhangi bir sahtekarlıktan alıkoymaktadır. Her üye, yakın ilişkilerin yaşandığı bir toplulukta, bir normu ihlal ettiğinde, topluluktan ve pazardan çıkarılacağını bilir. Bu örnek, Coleman'ın ifade ettiği sosyal sermaye türlerinin her birini barındırmaktadır. Güven sayesinde değiş tokuş daha kolay yapılır; bireyler arası güven normu gelişmiştir; bireyler, norm ihlallerinde bilginin yayılması sonucu topluluktaki herkesin bunu duyacağını ve kendilerine gerekli yaptırımı uygulayacağını bilirler. Sonuç olarak sosyal kurum, sosyal sermayeyi oluşturur.

---

<sup>46</sup> COLEMAN, a.g.e., s.318-321.

Coleman, ortaya koyduğu bu kuramla birlikte sosyal sermaye gibi sosyal bir olguyu sonuçlarına göre tanımladığı için eleştirilmektedir. Böyle bir tanımlamanın, sermayenin belirleyicileri ile sonuçlarının birbirine karışmasına neden olacağı ifade edilmektedir. Farklı belirleyiciler, aynı sonuca yol açabilir; aynı belirleyiciler, farklı koşullar altında farklı sonuçlar oluşturabilir.<sup>47</sup>

Bu ifadelerin ötesinde sosyal sermayeyi birey düzeyinden grup düzeyine taşıması ve sosyal sermayenin kuramsal alt yapısını oluşturması nedeniyle Coleman'ın kuramı yazında oldukça önemli ve değerli araştırmalara yol açmıştır. Sosyal sermaye, sosyal yapının bir özelliğidir ve sosyal yapı içerisindeki bireylerin eylemlerini kolaylaştırır. Herhangi bir yapının sermaye olup olmaması, eylemleri kolaylaştırmasına bağlıdır; o nedenle bireyler arasında sosyal sermaye akışkan değildir.

### 2.3. Ronald S. Burt: Yapısal Boşluklar Kuramı (Structural Holes Theory)

Burt, sosyal sermayeyi avantaj elde etmede kullanılan bir metafor olarak ele almaktadır. Toplum, insanların fikirlerini ve mallarını değiş tokuş yaptıkları bir pazar olarak görülebilir. İnsanlar veya gruplar, çabaları karşılığında daha yüksek kazançlar elde edeceklerini bildiklerinde, yapabileceklerinin daha iyisini yaparlar. Bazı kimseler daha fazla gelir elde etmek isterken, bazıları daha hızlı terfi almak isterler. Bazıları diğerlerine kıyasla amaçlarına daha kolay ulaşırlar. İnsan sermayesi bu eşitsizliği şu şekilde açıklar: Daha başarılı olanlar daha zeki, daha becerikli, daha eğitilmiş olan insanlardır. Bu noktada sosyal sermaye, insan sermayesinin tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmaktadır. Sosyal sermaye metaforu, daha başarılı olan kişilerin bir şekilde daha çok bağlantıya sahip kişiler olmasını ifade etmektedir. Sosyal sermaye sayesinde bireyler, amaçlarına daha kolay ulaşabilmektedirler.<sup>48</sup> Örneğin, A ve B kişinin insan sermayelerine yaptıkları yatırım bakımından eşit olduklarını ve X örgütünün boşalan bir

<sup>47</sup> Alejandro PORTES “Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology”, **Annual Review of Sociology**, Vol:24, (1998), s.1-24.; Andrew GREELY, “Coleman Revisited: Religious Structure as a Source of Social Capital”, **American Behavioral Scientist**, Vol:40, No:5, (1997), s.587-595.

<sup>48</sup> Ronald S. BURT, “Structural Holes versus Network Closure as Social Capital”, <http://faculty.chicagogsb.edu/ronald.burt/research/SHNC.pdf>, (Erişim tarihi: 04.05.2004).

kadro için uygun bir kimseyi aradığını düşünelim. A kişisi, içinde bulunduğu ilişki ağları sayesinde bu örgütteki boşalan kadrodan haberdar olabilecek ve insan sermayesine yaptığı yatırımın karşılığını alabilecektir. Bununla birlikte B kişisi, aynı özelliklere sahip olmasına karşın, bu kadrodan haberi olmadığından işe başvurma fırsatını kaybedecektir.

Bu ifadelerden de görüldüğü gibi Burt, sosyal sermayenin özel bir mal olma özelliğini ön plana çıkarmaktadır. Rekabetçi bir ortamda bireylerin veya örgütlerin daha başarılı olmalarının arkasında sosyal sermayenin önemli etkileri söz konusudur.

Coleman'nın tam tersi Burt, yapısal boşluk kuramıyla sosyal sermayeyi ele almaktadır. Bu kuram, sosyal sermayenin ağlardaki aracılık fırsatlarının nasıl bir fonksiyonu olduğunu açıklamaktadır; bir başka ifadeyle, sosyal bir yapıda birbirini tanımayan bireyler arasında aracılık yapan kişinin elde ettiği bilgi ve kontrol avantajları ile sosyal sermayeyi tanımlamaktadır.

Burt, kuramında ağların sosyal sermayeyi nasıl yarattığı üzerinde durmaktadır. Bireylerin kimlerle ilişki kurduklarından ziyade ilişki ağlarına nasıl ulaştıkları incelenmektedir. Burt için ağ yapılarının iki önemli yararı vardır: Bilgi ve kontrol. Ağlar sayesinde bireyler tek başlarına ulaşabileceklerinden daha fazla bilgiye zamanında ulaşabilmektedirler. Bireylere gelen bilgiler ağın süzgecinden geçtiği gibi, aynı şekilde bireyler hakkında diğerlerine gidecek bilgileri de yönlendirir ve belli bir düzene koyar. Bilgiye ulaşmak yanında birbirleriyle bağlantısı olmayan bireyler arasında aracılık yapmak kontrol faydası sunmaktadır. Bu bireyler, aracı kişi ile iletişimlerini sağlamaktadırlar; bu durum ise aracıya bir kontrol avantajı vermektedir. Burt, sosyal yapıdan fayda elde eden üçüncü kişiyi “tertius gaudens” kavramı ile tanımlamaktadır: Satıcı ve alıcı arasında aracı olmak, çatışan taleplerin söz konusu olduğu bir ilişkide üçüncü olmak gibi.<sup>49</sup> Bu sonuçlara ulaşılmasını sağlayacak en uygun ağ yapısı ise bu kuramın ana konusunu oluşturmaktadır.

---

<sup>49</sup> BURT, a.g.e., s.30-31.

Yapısal boşluklar kuramına göre büyük ve farklı bir ağ, yararlı bilgilerin alınması için küçük ve homojen bir ağa göre daha faydalıdır. Küçük ve homojen bir ağdan birbirine benzer bilgiler geleceğinden, ağın büyük ve farklı olması gerekmektedir. Tek başına ağı büyütme de anlamsızdır; çünkü büyük bir ağda birbirine benzeyen kişilerle kurulan ilişkiler benzer bilgi kaynaklarını getirecektir. O nedenle ağın hem büyük hem de farklı kişilerden oluşması bilgi elde etmek bakımından daha faydalı olacaktır.

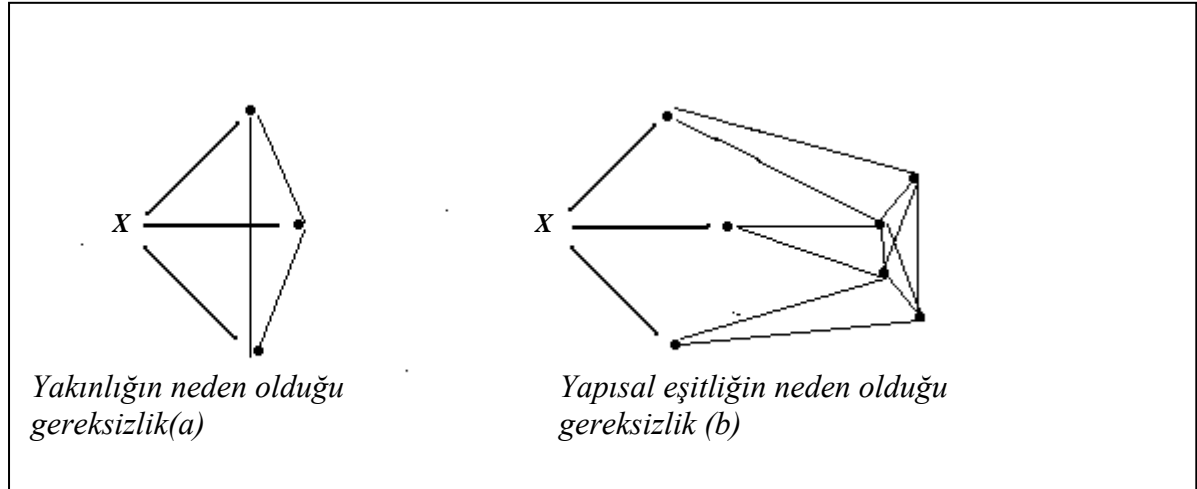
Bu noktada Burt, yapısal boşluk kavramını kullanır. Yapısal boşluk, iki kişi arasındaki tekrar etmeyen (nonredundancy) ilişkidir; bir başka ifadeyle ağda bilgi sağlayan bağlantılar arasında ilişki olmamasıdır. Sosyal yapıdaki boşluklar, kısaca yapısal boşluklar, bireyler için bir avantaj sağlar. İki grup arasındaki yapısal boşluk, gruptaki insanların birbirinden habersiz olduğu anlamına gelmez. Kişiler sadece kendi faaliyetlerine odaklanırlar; diğer gruptaki kişilerin faaliyetlerine katılmazlar. Boşluklar, elektrik akımındaki yalıtkan gibidir. Yapısal boşluğun her iki tarafındaki kişiler, farklı bilgi akışı içerisindedirler. Böylelikle yapısal boşluklar, hem bilgi akışını sağlar hem de farklı ağlardaki insanları bir araya getiren projeleri kontrol etme imkanı sağlar.<sup>50</sup>

Yapısal boşluklar, gereksiz, tekrar olan bilgiyi ayırırlar. Gereksizliğin iki belirleyicisi vardır: Yakınlık (cohesion) ve yapısal eşitlik (structural equivalent). Yakın ilişkilerde yapısal boşluklar yoktur. Baba-oğul, ağabeyi-kız kardeş gibi ilişkiler güçlü, yakın ilişkilere örnektir. Güçlü bir ilişkinin birbirinden bağımsız iki boyutu vardır: Sık etkileşim ve duygusal yakınlık. Bu ilişkilerde Şekil 2.4-a'da görüldüğü gibi üç kişi birbirine bağlıdır. O nedenle de benzer bilgi kaynaklarına sahiptirler. Yapısal eşitlik ile de dolaylı bağlantılar nedeniyle aynı ağdan bilgi alınmaktadır (Bkz.Şekil 2.4-b). Bu ilişkilerde Şekil 2.4-b'de görüldüğü gibi üç kişi birbirine bağlı olmasa da, daha uzaktaki aynı kümeyle bağlantıları olması nedeniyle bilgi aldıkları ve bilgi gönderdikleri kişiler aynı olmaktadır. İki aktör, aynı bağlantılara sahipse yapısal olarak eşittirler. Yakınlıkta doğrudan etkileşim varken; yapısal eşitlikte karşılıklı bağlantılar nedeniyle dolaylı etkileşim vardır. Her iki şekilde de göze çarpan nokta, bir tane bağ yerine üç tane bağı tutmanın yarattığı ek maliyettir.

---

<sup>50</sup> BURT, a.g.e., s.11-18.

Şekil 2.4: Gereksiz Bilgilerin Nedenleri



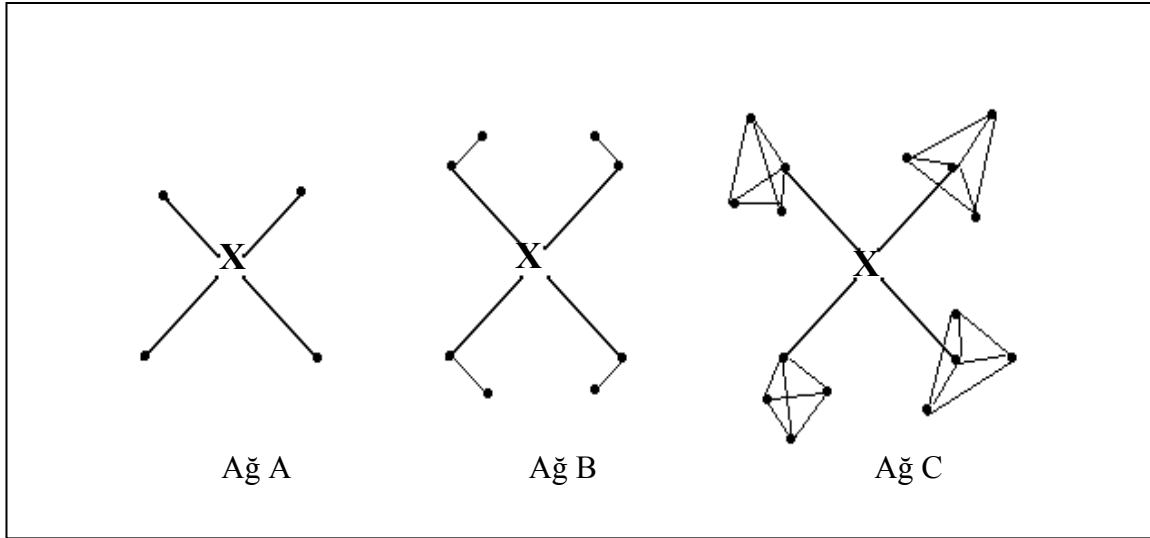
Kaynak: Ronald S. BURT, **Structural Holes: The Social Structure of Competition**. (Harvard: Harvard University Press, 1992), s.11-18.

Ağlar, önemli sosyal sermaye kaynaklarıdır; çünkü ağlar, çevredeki fırsatlar hakkında bilgi almayı ve bu fırsatları kontrol etme imkanı vermektedir. Bu imkandan en verimli şekilde yararlanmak için ağın büyüklüğünün ve farklılığının dengelenmesi gerekir. Bunun için ilk olarak gereksiz olmayan ilişkilerin sayısını arttırmak gerekmektedir; bunun için de ağların oluşumunda göz önüne alınması gereken bir takım kurallar vardır:

Şekil 2.5.'de üç farklı ağ vardır. Bu ağların temel bağlantı sayıları aynıyken, her üçünün de ağdan faydalanma oranı değişmektedir. Ağ C'de X kişinin temelde dört temel bağlantısı varken, bu bağlantılar sayesinde 16 tane daha bağlantıya sahip olmaktadır. Her kümeden bir kişi ile kurduğu ilişki, X'in o kümeden bilgi almasını sağlar; böylelikle zaman ve enerjiden tasarruf edilmiş olunur. Burada önemli olan, her kümedeki temel bağlantının (primary contact) güvenilir ve yardım etmeye istekli olmasıdır. Bu bağlantı sayesinde ikincil bağlantılara ulaşılmakta ve bilgi sağlanmaktadır.<sup>51</sup>

<sup>51</sup> BURT, a.g.e., s.18-20.

Şekil 2.5: Stratejik Ağ Büyümesi



Kaynak: BURT, a.g.e., s.20.

Bir başka ifadeyle, ağları etkin kılmanın birinci kuralı temel bağlantılar sayesinde ulaşılan kişilerin sayısını arttırmaktadır. Bu kişilerin sayısının artması daha fazla ve daha farklı bilgilere ulaşma anlamına gelmektedir. Bunun yanında ağları verimli kılmanın ikinci kuralı şu şekilde özetlenebilir: Temel bağlantıları ikincil bağlantılardan ayırmak gerekir. Temel bağlantılar, diğer kümelerle ulaşmamızı sağlar. Tüm bağlantıları kontrol etmek yerine, bu görevi temel bağlantılara vermek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Ağ merkezindeki birey ise bu şekilde temel bağlantılarıyla ilişkilerini istediği gibi geliştirebilir ve yeni kümeler bularak ağını genişletebilir.

Sonuç olarak bilgilere zamanında ve tam olarak ulaşmak için ağları etkin kılmak gerekmektedir. Ağları etkin kılmanın birinci kuralı temel bağlantılar yoluyla ulaşılan kişilerin ortalama sayısı ile ilgiliyken; ikinci kural, tüm temel bağlantılarla ulaşılan kişilerin toplam sayısı ile ilgilidir. Ağ C’de de görüldüğü gibi, X kişisinin dört tane temel bağlantısı olmasına rağmen, bu az sayıda bağlantı ile her biri birçok ikincil bağlantı içeren farklı kümelerle girme imkanı kazanmaktadır.<sup>52</sup>

Bu kuram doğrultusunda Burt, yöneticilerle yaptığı çalışmada yöneticilerin ağlarına ilişkin şu soruları sormuştur:

<sup>52</sup> BURT, a.g.e., s.21-22.

- 1) Önemli kişisel konularını en çok kimlerle tartışmaktadırlar?
- 2) En çok kimlerle boş zamanlarını geçirmektedirler?
- 3) Örgütte sorumluluklarını en rahat şekilde devredecekleri çalışanları kimlerdir?
- 4) En yakın danışmanları kimlerdir?
- 5) Örgütte profesyonel ilerlemelerine yardım eden, en çok değer verdikleri kişiler kimlerdir?
- 6) Örgütteki başarılarının devamı için en önemli bağlantıları hangileridir?
- 7) İşle ilgili sorumluluklarını devrederken, en zorluk yaşadıkları kişiler kimlerdir?
- 8) Başka bir örgütte yeni bir işe geçme düşüncesini konuştukları kişiler kimlerdir?

Yöneticiler, bağlantılarının isimlerini yazarak; bu bağlantılarla olan ilişkilerinin gücü hakkındaki soruları cevaplamışlardır. Burt'un kuramında Ağ Sınırı (network constraint), sosyal sermayeyi ölçmek için kullanılmaktadır.<sup>53</sup> Aktör olarak sizin (i) ağınızda yer alan diğer aktör (j) ile ilişkinizi ele aldığımızda, j'nin diğer aktör q ile ilişkisinin yakınlık derecesi sizin ağdan elde edeceğiniz faydanın miktarını belirler.

Ağ sınırını hesaplamak için kullanılan formül şu şekildedir:

$$C = \left( p_{ij} + \sum_q p_{iq} p_{qj} \right)^2, \quad q = i, j$$

Aktör j ile olan ilişkinize zaman ve enerji olarak büyük yatırım yapmışsanız ve j'nin yapısal boşlukları az ise bu ağ yapısının sınırlılığına işaret eder.

Bireyin ağ sınırının düşük olması, ağda daha az sayıda gereksiz bağlantı olduğu anlamına gelirken; ağ sınırının yüksek olması, ağda gereksiz bağlantıların fazla olduğu anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle, herkesin birbirini tanıdığı ve yakın ilişkilerin olduğu küçük bir ağda sınır yüksekken; kişilerin birbirini tanımadığı büyük bir ağda

<sup>53</sup> Yapısal boşluk hesaplamasına ilişkin detaylı bilgi için bkz. BURT, **a.g.e.**, s.50-71.

sınır düşük olmaktadır. Sınırlılığın yüksek olması daha az sosyal sermaye anlamına gelmektedir.

Burt, yöneticilerle ilgili çalışmasında ağın sınırının düşük olmasının, yöneticilerin iş performanslarını, terfilerini ve ücretlerini olumlu etkilediğini saptamıştır. Bir başka ifadeyle, bireyin ağında gereksiz ilişkiler ve bağlantılar az olduğu sürece bireylerin performansları artmakta, daha hızlı terfi almakta ve ücretleri daha tatmin edici olmaktadır.<sup>54</sup>

Burt'un kuramından yola çıkarak, takımların sosyal sermayelerini yapısal boşluk kuramıyla ölçen Rosenthal, takımların dışsal ilişki yapılarının takım performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Elde edilen sonuçlar, Burt'un bulgularıyla paralellik göstermektedir. Bir başka ifadeyle, takımın dışında geliştirilen ilişkilerde ağ sınırı düşük olduğu sürece, takımlar daha başarılı olmaktadır.<sup>55</sup> Takım üyeleri birbirinden farklı, geniş bir ağda yer aldıkları sürece bilgi ve kontrol etme avantajları kazanmakta; bunlar da takımın performansını arttırmaktadır.

Sosyal sermayenin en önemli kaynağı olarak ele alınan ağlar incelendiğinde, Burt ve Coleman'ın ağ yapılarıyla ilgili olarak birbirinden farklı iki kuramı ile karşılaşılmaktadır. Coleman, ağlarda yakınlık ve sıklığın daha fazla sosyal sermaye yarattığını belirtirken; Burt, ağlarda yapısal boşlukların, bir başka ifadeyle bireyin bağlantılarının birbirlerini tanımamasının, birey açısından daha fazla sosyal sermaye yarattığını belirtmektedir. Yapısal boşluk kuramı, sosyal sermayenin kamu malı olma özelliği düşünüldüğünde, bireysel çıkarlar doğrultusunda hareket etme sorununu gündeme getirmektedir; o nedenle işbirliğinden ziyade pazar işlemlerinin veya değiş tokuşlarının olduğu rekabet ortamına daha uygun bir yapı sunmaktadır. Yapılan araştırmalarda her iki kuramın da kendilerine göre olumlu sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Örneğin Podolny ve Baron, yönetici performansı ile ilgili olarak her iki kuramı da inceledikleri çalışmalarında, yapısal boşluğun yöneticiye bilgi ve kontrol etme avantajı getirdiğini; bunun yanında yakın, sıkı ilişkilerin örgüt içinde çalışanların

<sup>54</sup> BURT, a.g.e., s. 115-157.

<sup>55</sup> Elizabeth ROSENTHAL, "Social Networks and Team Performance", **Team Performance Management**, Vol:3, No:4, (1997), s.288-294.



desteğini ve işbirliğini kazandırdığını saptamışlardır.<sup>56</sup> Bu nedenle ulaşılmak istenen amaca bağlı olarak bir kuramın benimsenmesi ve uygulanması daha doğru bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **3. AĞ – KAYNAK KURAMI (THE NETWORK-EMBEDDED RESOURCE APPROACH)**

Nan Lin'e ait olan bu kuramda, bireyin ağında yer alan sosyal kaynakların kalitesinin, arzulanan amaçlara veya sonuçlara ulaşmayı nasıl etkilediği tartışılmaktadır.

Sosyal sermaye, sosyal yapı içerisinde amaca yönelik eylemler doğrultusunda ulaşılan ve/veya kullanılan kaynaklar olarak tanımlanmaktadır. Sosyal sermayenin altında yatan temel varsayım, sosyal ilişkilere yatırım yapıldığı sürece arzulanan amaçlara ulaşılabileceği yönündedir. Bireylerin ilişkiler kurması, ağlar oluşturması birtakım getiriler elde etmek amacıyla yapılır. Sosyal ağlarda yer alan kaynakların arzulanan amaçlara ulaştırılması şu şekilde açıklanabilir: İlk olarak, sosyal ağlar bilgi akışını kolaylaştırır. Stratejik konumda ve/veya hiyerarşik pozisyonlarda yer alan sosyal bağlar, pazar ihtiyaçları ve talepleri konusunda daha iyi bilgi sahip olduklarından, bu bilgilere sahip olmayan bireylere fırsatlar ve tercihler hakkında yararlı bilgiler sunabilir. Bir örgüte aradığı özelliklere sahip bir adayı gösterebilir ve bu da işlem maliyetini düşürerek örgüte fayda sağlayabilir. Aynı şekilde aday da kendi özelliklerine uygun, istediği bir örgütte çalışma şansı bulabilir. İkinci olarak sosyal bağlar, işe alma, terfi gibi kritik kararları veren bireyleri etkileyebilir. Stratejik konumuna ve/veya hiyerarşik pozisyonuna göre bazı sosyal bağlar, daha değerli kaynaklara sahiptirler ve karar alma konumundaki bireyler üzerinde güç kullanarak, alınan kararlara etki edebilirler. Üçüncü olarak, bireyin sosyal bağları ve ilişkileri onun sosyal ehliyetini yansıtabilir ve ona yeni kaynaklara ulaşma imkanı sağlayabilir. Son olarak, sosyal ilişkilerin tanınma ve kimlik oluşturma gibi faydaları vardır. Ortak kaynak ve hedeflere sahip sosyal bir grubun üyesi olarak tanınmak, duygusal destek yanında bireyin belli kaynaklara ulaşmasına imkan

---

<sup>56</sup> Joel PODOLNY and James BARON, "Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in The Workplace", *American Sociological Review*, Vol:62, (1997), s.673-688.

verir. Bilgi, etki, sosyal ehliyet ve destek oluşturma gibi birtakım faydalar, bireylerin arzuladıkları amaçlara ulaşmasını sağlar.<sup>57</sup>

Bu kuram bağlamında sosyal sermayeye temel oluşturan üç unsur vardır. Bunlar;

1. Ağda yer alan kaynaklar,
2. İlişkiler yoluyla bu kaynaklara ulaşmak,
3. Bu kaynakları arzulanan amaçlar doğrultusunda kullanmak, olarak ifade edilebilir.

Bu kısımda sosyal kaynaklar kuramı olarak da ifade edilen ağ-kaynak kuramı sözü edilen bu üç maddeye paralel bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

### **3.1. Sosyal Kaynaklar**

Sosyal kaynaklar, bireyin sosyal ağında yer alan doğrudan ve dolaylı bağları ile ulaşabileceği değerli kaynaklardır. Sosyal kaynakları ağ kaynakları ve kontak kaynakları olarak ikiye ayıran Lin, bireyin kendi ağında yer alan kaynakları ağ kaynakları olarak ifade ederken; kontak kaynaklarını, iş arama gibi amaca yönelik eylemlerde yardımcı olarak kullanılan kontak kişinin kaynakları olarak ifade etmektedir.

Bu kaynaklar, bireyin ağında yer alan sosyal statü, işbirliği, bilgi gibi soyut kaynaklar olabileceği gibi; para, araba gibi somut kaynaklar da olabilir. Bu kaynaklara ulaşmak, bu kaynaklara sahip kişiyle olan ilişkiye ve bireyin sosyal yapıdaki konumuna bağlıdır.

Tablo 2.4'den de görüldüğü üzere sosyal yapı, birtakım pozisyonlardan oluşur ve bu pozisyonlar, farklı miktar ve çeşitte değerli kaynağa sahiptir. Bu kaynaklar, o pozisyona aittir; o pozisyonu işgal eden birey değişse de, pozisyon değişmez. Değerli kaynakların dağılımı, hiyerarşik yapının temelini oluşturur; pozisyon yükseldikçe hiyerarşide bulunan değerli kaynakların konumu hakkında daha fazla bilgi edinilir. Bu

---

<sup>57</sup> LIN, a.g.e., s.19-20.

hiyerarşik yapı içindeki değerli kaynaklar, hemen hemen her toplumda sosyal, ekonomik ve politik boyutlarla ilişkilidir.<sup>58</sup>

Tablo 2.4: Yapısal Pozisyonlar ve Bireyleri Şekillendiren Değerli Kaynakların Boyutları

Boyut	Pozisyonel	Bireysel
Sosyal	Statü	Ün
Ekonomik	Sınıf	Zenginlik
Politik	Otorite	Güç

Kaynak: Nan LIN, *Social Capital : A Theory of Social Structure and Action*. (USA:Cambridge University Press, 2001), s.43.

Sosyal ağlar, sosyal yapıda farklı statülerde bulunan insanları birbirine bağlamaktadır. Böylelikle sosyal sermaye, bireyin doğrudan veya dolaylı bağlarında bulunan bu özelliklerin miktarına veya çeşidine göre analiz edilmektedir. Bireyin sosyal bağlarının zenginlik, güç ve statü ile temsil edilen kaynaklara sahip olma derecesi sosyal sermayeyi ölçmede kullanılmaktadır.

### 3.2. Sosyal Kaynak Getirileri

Ağ ve kontak kaynakları olarak iki ayrı çerçevede incelenen sosyal kaynakların iki olası getirisi vardır: Araçsal ve İfadeşel Getiriler. Araçsal getiriler, bireye sahip olmadığı kaynaklara ulaşma imkanı sağlarken; ifadeşel getiriler, bireyin sahip olduğu kaynakları korumasını sağlamaktadır.

Araçsal getiriler arasında örneğin ün, sosyal getirinin bir belirleyicisidir; ün, sosyal ağdaki bir birey hakkındaki olumlu ve olumsuz fikirler olarak tanımlanabilir. Ağda başkalarına yardım eden kimsenin olumlu bir ünü olacaktır. Daha fazla yardım, bu ünün çoğalmasını ve yayılmasını sağlayacaktır. Bu da sosyal sermayenin bireye bir getirisi olarak düşünülmektedir.

<sup>58</sup> LIN, a.g.e., s.43.

Sosyal sermayenin bir diğ er getirisi olan ifade sel getiriler ise kaynakları sağ lamlaştırmaya ve olası kaynak kayıplarını önlemeye yardımcı olur. Burada kural, benzer kaynakları kontrol eden ve benzer çıkarları paylaşan kimselere ulaşmaktır. Bu şekilde mevcut kaynaklar korunur ve muhafaza edilir. Bu eylemin üç tip getirisi vardır: Fiziksel sağlık, zihinsel sağlık ve yaş am tatmini. Hastalıklardan korunma ve fiziksel yeterliliğini koruma, fiziksel sağlığı açıklarken; biliş sel ve duygusal dengenin korunması zihinsel sağlığı açıklamaktadır. Benzer özelliklere ve tutumlara sahip kişiler arasında kurulan güçlü bağlar, etkileş im sıklığını arttırarak, bireyin yaş am tatminini arttırmada faydalı olacaktır.

Araçsal ve ifade sel getiriler çoğu zaman birbirlerini desteklemektedir. Örneğin fiziksel sağlık, iş yükünün ve sorumlulukların altından başarıyla kalkmayı sağlar. Bu sayede birey, ekonomik, politik ve sosyal getirilere de ulaşmış olur. Buna paralel olarak ekonomik, politik ve sosyal statüler, fiziksel sağlığı korumak için gerekli kaynakları beraberinde getirir.<sup>59</sup>

Bu bilgilerden yola çıkarak sosyal sermayenin, sosyal ilişki ve ağlardan daha fazlası olduğunu, mevcut ve ulaş ılan kaynakları harekete geçirdiğini söylemek mümkün olacaktır.

### **3.3. Ağlardaki Varlıklar Olarak Sosyal Sermayenin Ölçülmesi**

Sosyal sermaye, sosyal ağlardaki kaynaklar olarak ölçüldüğünde iki yaklaşım öne çıkmaktadır. Bunlardan birincisi ağdaki kaynakları, ikincisi de ağ konumlarını ölçmek biçimindedir.

---

<sup>59</sup> Nan LIN, "Building a Network Theory of Social Capital", **Connections**, Vol:22, (1999), s.28-51.

Tablo 2.5: Ağlardaki Varlıklar Olarak Sosyal Sermayenin Ölçülmesi

Odak Noktası	Ölçümler	Belirleyiciler
Ağda Yer Alan Kaynaklar	Ağ kaynakları	Kaynakların genişliği, en iyi kaynaklar, kaynakların heterojenliği
	Kontakt kaynakları	Kontağın mesleği, statüsü, sektörü
Ağ Konumları	Köprüleri kullanmak	Yapısal boşluk
	Bağın gücü	Yoğunluk, etkileşim, samimiyet

Kaynak: N. LIN, "Building a Network Theory of Social Capital", **Connections**, Vol:22, (1999), s.36.

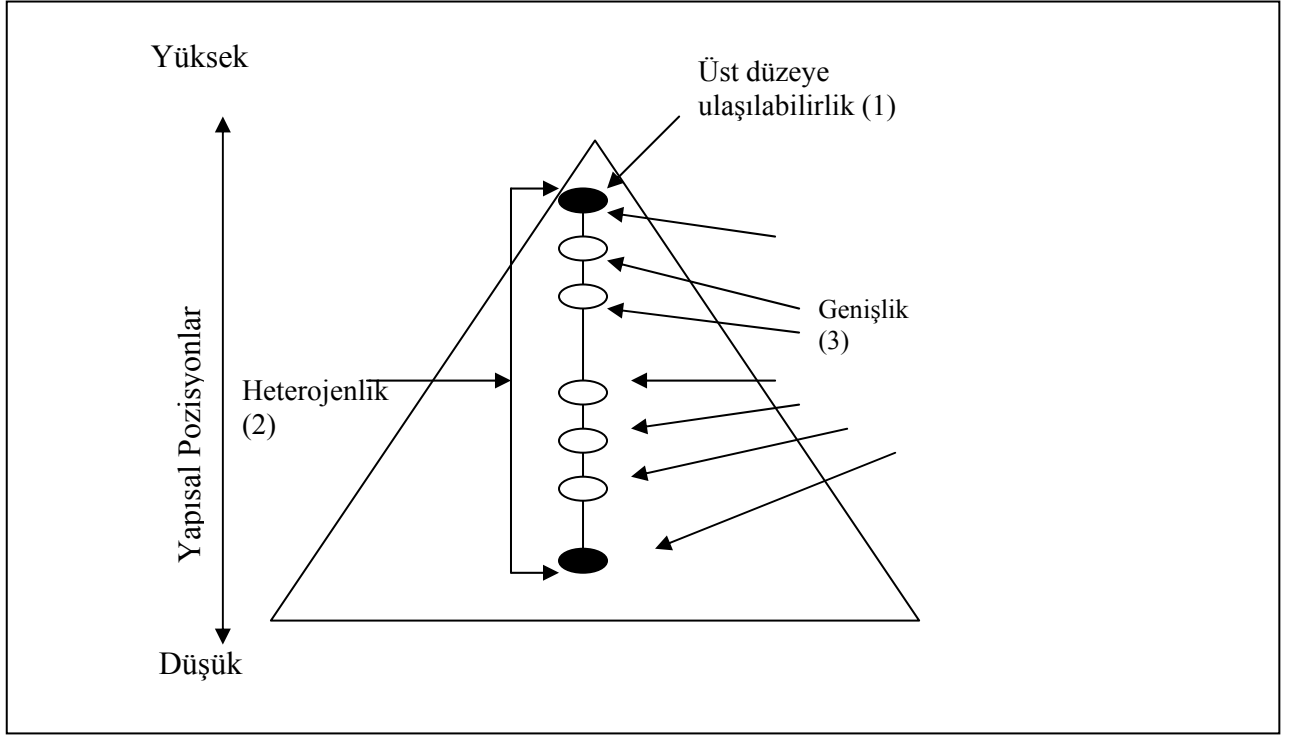
### 3.3.1. Ağ Kaynaklarının Ölçümü

Tablo 2.5'den de görüldüğü gibi ilk yaklaşım, ağda yer alan kaynakları ölçmektir. Bu yaklaşımda ağdaki kaynaklar, sosyal sermayenin temel unsurları olarak görülür. Bu kaynaklar, daha önce de belirtildiği gibi ağ kaynakları ve kontakt kaynakları olmak üzere iki şekilde incelenir. Ağ kaynakları, ağda yer alan ve bireyin ulaşabileceği kaynakları ifade eder. Bireyin edinilmiş ve kazanılmış pozisyonları ile sosyal bağlarının özellikleri bu kaynakları oluşturur.

Sosyal bağların özellikleri aşağıdaki unsurlar bakımından değerlendirilmektedir (Bkz.Şekil 2.6):

- 1.Sosyal bağlar aracılığıyla en iyi kaynaklara ulaşabilme,
- 2.Sosyal bağlar aracılığıyla kaynaklara ulaştırılan pozisyonların çeşitliliği,
- 3.Ulaşılabilen bu pozisyonların sayısı.

Şekil 2.6: Ağ Kaynakları ile Sosyal Sermayenin Ölçümü



Kaynak: LIN, **a.g.e.**, s.62.

Bireyin yapısal pozisyonda ulaştığı en yüksek pozisyon, en değerli kaynağı verebilir. Statü, sınıf, yapı veya topluluktaki otorite bu pozisyonu biçimlendirmektedir. Kaynak heterojenliği, bireyin bağları aracılığıyla en yüksek veya en düşük düzeyde ulaşabildiği kaynakların dağılımını ifade eder. Genişlik ise pozisyonların sayısını belirtir. Bu üç özelliğin ölçümü, sosyal sermayenin ölçümünü beraberinde getirir. Bu sayede ağlarda yer alan kaynaklar ölçülür ve bu da sosyal sermayenin kalitesine ilişkin bir değerlendirmede bulunma imkanı sağlar.<sup>60</sup> Bir başka ifadeyle, bireyin sosyal yapıda en yüksek pozisyona ulaşması, heterojen ilişkiler kurması ve bu bağların sayısının fazla olması, bireyin amacına daha etkin bir şekilde ulaşmasını sağlayacaktır. Burada önemle üzerinde durulması gereken nokta, bireyin ailesinin sosyoekonomik statüsü veya bireyin eğitim düzeyi gibi pozisyonlarının, bireyin yukarıda sözü geçen özellikler bakımından kuracağı sosyal bağların özelliklerini etkileyeceğidir. Örneğin Campbell ve arkadaşlarının çalışmalarında, bireylerin sosyoekonomik geçmişlerinin, bireylerin

<sup>60</sup> LIN, **a.g.e.**, s.62-63.

ağlarının genişliğini ve kompozisyonunu etkilediği bulunmuştur.<sup>61</sup> Sosyoekonomik düzeyin yüksek olması, bireyin hem yüksek statülü kimselere hem de farklı özellikteki kimselere ulaşmasını sağlayabilmektedir.

Ağ kaynaklarının yanında kontak kaynakları ise kontağın veya yardım eden kimsenin kaynaklarını ifade eder ve bunlar, zenginlik, güç, statü olarak ortaya çıkar.<sup>62</sup> Bu kaynaklar, kontak kişinin mesleki statüsüne, unvanına, çalıştığı sektöre göre ölçülür. Hem ağ kaynaklarının hem de kontak kaynaklarının iş arama, terfi etme gibi amaca yönelik eylemlerin etkinliğini arttırdığına dair oldukça tutarlı ve güçlü kanıtlar söz konusudur. Lin ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışmada bireylerin sosyal kaynaklara ulaşma ve sosyal kaynakları kullanma olanağının daha fazla olmasının, onların iş arama sürecindeki avantajını arttırdığı bulunmuştur.<sup>63</sup> Bireylerin iş arama sürecinde devreye soktukları kontağın statüsü ne kadar yüksek olursa, bulunan işin sosyoekonomik statüsü de o kadar yüksek olmaktadır. Ayrıca bireylerin eğitim düzeyleri ve ailelerinin statüsü de, devreye sokulan kontağın statüsünü etkilemektedir.<sup>64</sup> Bu noktada ağ kaynakları ve kontak kaynakları, ulaşılan kaynakları etkilemekte ve sosyal sermayenin kalitesini biçimlendirmektedir.

### 3.3.2. Ağ Konumlarının Ölçümü

Bir diğer ölçüm yöntemi, ağ konumlarını sosyal sermayeyi ölçmek için kullanmaktır. Bir başka ifadeyle, yukarıda açıklanan özellikteki kaynaklara kimler ulaşabilir? Ağ konumlarına yönelik üç olasılık, değerli kaynaklara kimlerin ulaşacağını belirler. Bunlar;

- 1.Hiyerarşik yapıda aktörün pozisyonu,
- 2.Birey ve diğer birey arasındaki bağın gücü,
- 3.Bağların konumu olarak ifade edilebilir.

<sup>61</sup> K.E. CAMPBELL, P.V. MARSDEN, J.S. HURLBERT, "Social Resources and Socioeconomic Status", **Social Networks**, Vol:8, (1986), s.97-117.

<sup>62</sup> LIN, a.g.e., 55-62.

<sup>63</sup> W.M. ENSEL, and J.C. VAUGHN, "Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment", **American Sociological Review**, Vol:46, (August 1981), s.393-405.

<sup>64</sup> G. LAI, N. LIN, S. LEUNG, "Network Resources, Contact Resources and Status Attainment", **Social Networks**, Vol:20, (1998), s.159-178.

Lin'in kuramına göre ilk olarak hiyerarşik yapıda bireyin pozisyonunu belirleyen edinilmiş ve kazanılmış pozisyonlar, bireyin ulaşacağı kaynakların değerini belirler. Bu pozisyonlar bakımından yüksek konumda olan bireyler, en değerli kaynaklara ulaşabilirler.<sup>65</sup>

Lin'in kuramında güçlü bağlar, mevcut kaynakları korumak ve muhafaza etmek çerçevesinde birtakım faydalar sunmaktadır. Bir başka ifadeyle, ifade sel kaynaklara ulaşmada bağın gücü ne kadar fazla olursa, kaynaklara ulaşma olasılığı o kadar artmış olur. Güçlü bağlar, karşılıklı destek, tanınma gibi unsurlarla şekillenir ve kaynak paylaşımını mümkün kılar. Coleman, ortalama yükümlülük yoğunluğundan daha fazla yoğunluğa sahip olan sosyal yapıları "kapalılık" kavramı ile tanımlamaktadır.<sup>66</sup> Karşılıklı yükümlülüğün, güvenin olmadığı bir ilişkide bireyler, kaynaklarını paylaşmak istemeyeceklerdir.

Lin, amaca yönelik eylemlerde farklı kaynakların daha faydalı olacağını belirttiğinden, bu eylemlerde zayıf bağlar üzerinde durmaktadır. Bu kuramın en önemli katkısı sadece zayıf bağ veya yapısal boşlukların değil, aynı zamanda bağların hiyerarşik pozisyonundaki konumunun da ulaşılan kaynakların ne kadar değerli olacağını belirleyeceğidir. Zayıf bağların veya yapısal boşluklarla oluşan bağların daha değerli kaynaklara ulaşılmasını sağlayacağı kesin değildir. Bu bağların daha yüksek pozisyonlardan kimselerle kurulması burada üzerinde durulması gereken noktadır.

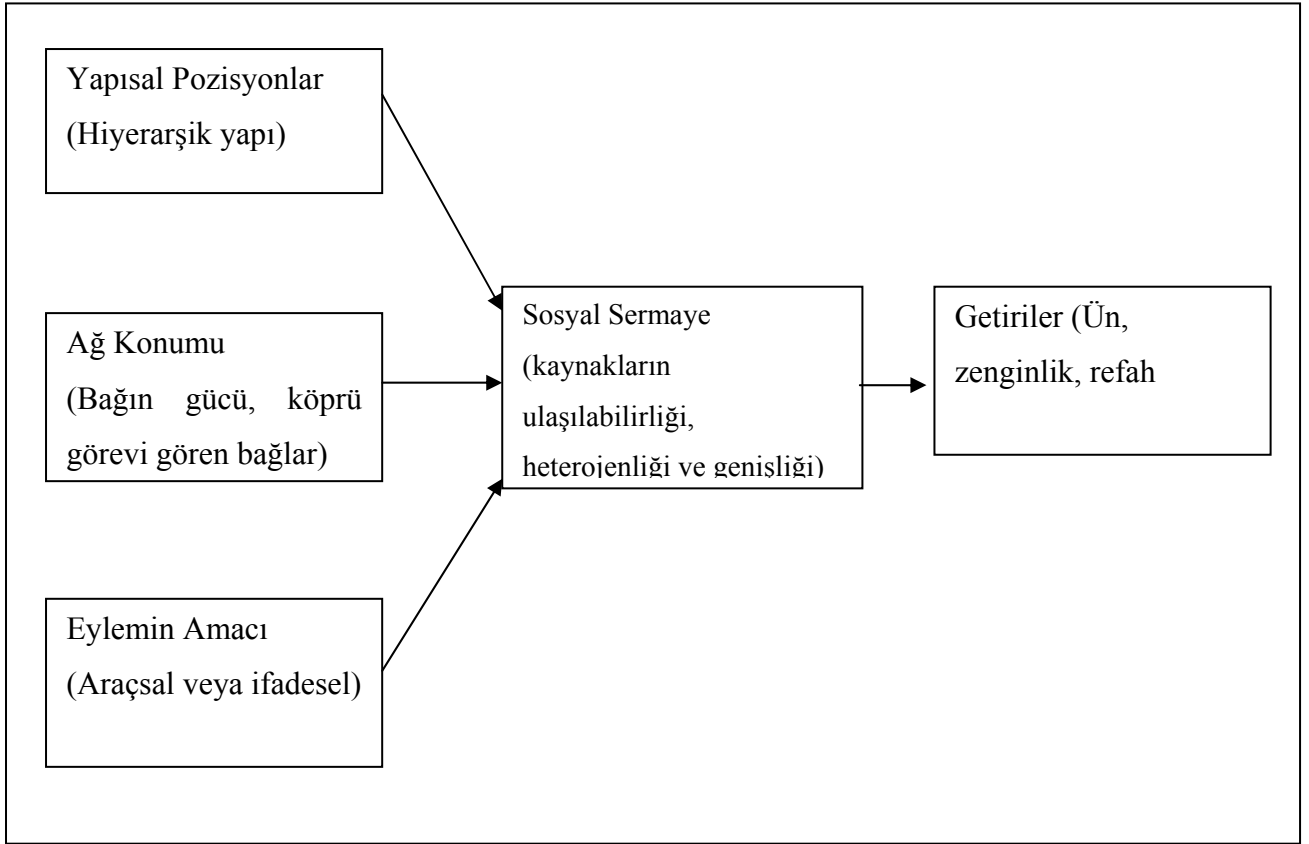
---

<sup>65</sup> LIN, **a.g.e.**, 63-77.

<sup>66</sup> COLEMAN, **a.g.e.**, s.318-319.



Şekil 2.7: Lin'in Sosyal Sermaye Modeli



Kaynak: LIN, a.g.e., s.90.

Şekil 2.7'de görüldüğü gibi bireylerin hiyerarşik yapı içerisindeki konumu, ulaşılan sosyal sermayeyi etkilemektedir; yüksek bir hiyerarşik konum içerisinde olmak yüksek statülü kimselere ulaşmayı sağlayacaktır. Bağın gücü ve ulaşılan amaç oldukça ilişkilidir; güçlü bağlar, ifadeşel getirilere, zayıf bağlar ise araçsal getirilere ulaşmada faydalı olmaktadır. Bu üç faktör, ulaşılan sosyal sermayenin kalitesini etkilemektedir. Sözü edilen üç faktör, ulaşılabilirlik, heterojenlik ve genişlik kriterlerini etkileyerek sosyal sermayeyi biçimlendirmektedir. Sosyal sermayenin kalitesi ise refah, güç ve ün bağlamında birtakım getiriler doğurmaktadır.

Bu doğrultuda Lin<sup>67</sup> sosyal sermayenin ölçümünde çeşitli örnekleme teknikleri üzerinde durarak, bunlar arasından pozisyon-oluşturucu tekniğin son dönemde geliştirilen ve en çok kullanılan yöntemlerden biri olduğunu belirtmiştir (Bkz.Tablo 2.6).<sup>68</sup>

Tablo 2.6: Pozisyon-Oluşturucu Tekniğe Bir Örnek

Burada bir takım işlerin listesi vardır.Bu işleri yapan kimseleri tanıyorsanız,ilk isimlerini yazarak belirtiniz								
İş	1.Bu işi yapan birini tanıyormusunuz?*	2.Bu kişiyi ne kadar süredir tanıyorsunuz?	3.Bu kişiyle ilişkiniz nedir?	4.Bu kişiyle ne kadar yakınsınız?	5.Bu kişinin cinsiyeti	6.Bu kişinin mesleği	7.Bu kişiyi tanıdığımız başka bir kişinin sayesinde de bulabileceğinizi düşünüyor musunuz? (Kişi M)	8.2-6 arası soruları M kişisi için cevaplayınız.
İş A								
İş B								
İş C								
vb.								

\*Bir kişiden daha fazla kişi tanıyorsanız, aklınıza ilk gelen ve uzun süredir tanıdığımız ismi yazınız.

Bu teknikte değerli kaynaklara sahip pozisyonlar belirlenir ve bireylere bu pozisyonlara sahip kimseleri tanıyıp, tanımadıkları sorulur. Bu tekniğin birtakım faydaları vardır: Bir toplumda önemli bulunan pozisyonlar kullanılır, bu pozisyonlarla olan bağlantıları doğrudan veya dolaylı olarak tanımlanır, kaynaklara ilişkin birçok kriter kullanılabilir.<sup>69</sup>

Bu sorular sayesinde bireylerin ağ kaynakları hakkında bilgi toplanabileceği gibi, bağın gücünü de ölçmek söz konusu olabilecektir. Değerli kaynakların sosyal

<sup>67</sup> Nan LIN, "Social Networks and Status Attainment", **Annual Review of Sociology**, Vol:25, (1999), s.467-487.

<sup>68</sup> Bu teknikte kullanılan sorular, iyi bir iş bulmak gibi araçsal sonuçları belirlemeye yönelikken, bireysel destek gibi ifade sel sonuçların belirlenmesi arka planda kalmaktadır. Daha zengin, yüksek prestije sahip ağ kaynaklarının ifade sel eylemlerde daha destekleyici olacağını söylemek için farklı araştırma sonuçlarına gerek vardır. Sosyal sermayenin ölçümünde kullanılan pozisyon –oluşturucu teknik ve diğer teknikler konusunda daha ayrıntılı bilgi için bak: VAN DER GAAG, M. FLAP, H.D. ve SNIJDERS, T., "Position Generator Measure and Their Relationship to Other Social Capital Indicators", (2004) [http://www.xs4all.nl/~gaag/work/PG\\_comparison.pdf](http://www.xs4all.nl/~gaag/work/PG_comparison.pdf), (Erişim tarihi 19.09.2005).

<sup>69</sup> LIN, **a.g.m.**, (1999), s.38.

sermayenin temeli olduğu düşünülüyorsa, bu teknik oldukça yararlı olmakta ve yazında oldukça fazla kullanılmaktadır.

Sosyal sermayeye ilişkin güçlü kuramlardan biri olan sosyal kaynak kuramının incelenmesi, kavrama kuramsal bir temel kazandıracığı gibi, sosyal sermayenin hangi unsurlardan oluştuğu ve ölçümünde hangi kriterlerin kullanılacağına belirlenmesi açısından faydalı olabilecektir. Sosyal sermayenin ağ kuramı, bireyler arasındaki ilişki veya bağları ölçen sosyal ağ analizine dayanmaktadır. İlişki ağları, sosyal ağları oluşturmaktadır. Lin'in öne sürdüğü kuram sayesinde, bireyin ağında yer alan sosyal kaynakların kalitesinin, arzulanan amaçlara ulaşmayı nasıl etkilediğini görmek mümkün olmaktadır.

Her kuramda olduğu gibi bu kuram da birtakım sınırlılıklara sahiptir. Sosyal sermaye, ilişkisel, paylaşılan bir varlık olarak bir grup veya bir topluluk için birçok faydalı sonuçlar doğurabilir. Lin'in sosyal kaynaklar kuramında sadece birey düzeyinde ölçülen sosyal sermayenin kamu malı olma özelliği arka planda kalmıştır. Araçsal getirilerin ölçülmesi için modelde gerekli altyapı sağlanmışken; yaşam tatmini, kimlik edinme gibi ifadeysel getirilerin ölçülmesi dikkate alınmamıştır. Bu unsurların dışında bu kuramın detaylı ve iyi tanımlanmış, açıklayıcı bir model getirmesi kuramın üstünlüklerini oluşturmaktadır. Sosyal kaynaklar kuramı sayesinde sosyal sermayenin kaynakları ve bu kaynaklara ulaşmayı etkileyen faktörler, sosyal sermayenin ölçümüne kuramsal bir altyapı kazandırabilecektir.

Sosyal sermaye kavramının kuramını oluşturan sosyal ağ kuramları, sosyal sermaye çalışmalarında çok önemli bir yer tutmaktadır. Üçüncü bölümde de üzerinde durulacağı gibi, sosyal sermayenin olası olumsuz sonuçlarından zarar görmemek için etkin sermaye yönetimi ancak bu kuramlar çerçevesinde yapılabilmektedir. Araştırma amaçlarının niteliği ve araştırma düzeyi gibi değişkenlere göre bu kuramlardan bir veya birkaçı birlikte ele alınarak sosyal sermaye ölçümleri yapmak daha doğru gözükmemektedir.

Bu kuramları birleştiren bir yaklaşımla, bu çalışmada her kuramın belli temel özelliklerini bir araya getirerek, sosyal sermayenin incelenmesi gerçekleştirilecektir. Bu bağlamda Putnam'ın yaklaşımdan hareketle genel güven ve sivil toplum örgütlerine üyelik; Granovetter'in zayıf bağ-güçlü bağ tartışmaları; Burt ve Coleman'ın kuramından hareketle ağ büyüklüğü, ağ farklılığı ve Lin'in sosyal kaynaklar kuramıyla ağlarda yer alan bireylerin unvan yükseklikleri incelenerek, her birinin sosyal sermaye yaratmada kaynaklara ulaşmayı nasıl etkiledikleri üzerinde durulacaktır.

Sosyal ağ kuramlarıyla ilgili yapılacak çalışmalarda en büyük hata kuramlardan hangilerinin “en iyi” olduğunu belirlemeye çalışmaktır. Her kuramın kendi içerisinde sosyal sermayeye ve sosyal sermaye yaratan faktörlere ilişkin bir bakış açısı yatmaktadır. Sosyal sermaye, amaca özgüdür; bir amaç için yararlı sonuçlar doğuran sosyal sermaye, bir diğer amaç için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. O nedenle tek bir kuramın bakış açısıyla kavramı değerlendirmek, temel eksikliklere neden olabilecektir.

Bu kuramların örgüt yaşamında nasıl ele alındığını ve örgütsel sonuçları nasıl etkilediğini görmek ayrıca bir önem taşıdığı için, bir sonraki bölüm olan üçüncü bölümde örgütlerde sosyal sermaye kavramı ve bu kavramın neden önemli olduğu incelenecektir. Bu sayede birinci bölümde elde edilen sosyal sermayeye ilişkin kuramsal alt yapı, örgütlerde yeni bir kaynak olarak sosyal sermayenin tanımlanmasında ve kaynaklarının neler olduğunun ortaya konmasında yazında önemli bir boşluğu dolduracaktır. Bu kısımda incelenen sosyal ağ kuramları ise sosyal sermayenin kaynakları ve belirleyicileri üzerine bir ışık tutarak, etkin sosyal sermaye yönetiminin nasıl olması gerektiğini göstermektedir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTLERDE SOSYAL SERMAYE KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BOYUTLARDA SOSYAL SERMAYENİN YÖNETİMİ**

Bu bölümdeki bilgiler, birinci ve ikinci bölümde yer alan bilgilerin örgütsel boyutta incelenmesini amaçlamaktadır. Yazında temeli sosyoloji ve ekonomi gibi farklı disiplinlerde gelişen sosyal sermaye kavramı, son zamanlarda örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmada yarattığı birtakım faydalar bağlamında ele alınmakta ve artan bir hızla da örgütsel davranış yazınındaki yerini almaktadır. Bu bağlamda bu bölümde öncelikli olarak örgütlerde sosyal sermaye kavramı incelenecektir. Örgütlerin en önemli sermayesi insan sermayesi olduğu ve örgütsel davranışın temel alanı birey, yani örgüt çalışanları olduğundan, bireylerin sosyal sermayelerini geliştirecek faktörlerin detaylı incelemesi yapılacaktır. Bu faktörler içerisinde demografik özellikler, kişilik özellikleri, bireysel değerler gibi bireysel faktörler; hem de örgüt yapısı, örgütsel güven, insan kaynakları uygulamaları gibi örgütsel faktörler değerlendirilecektir. Ayrıca örgütlerde sosyal sermayenin bireyler, takımlar ve örgütler üzerinde yarattığı olumlu ve olumsuz sonuçlara yer verilecektir. Bu bölümün amacı çok boyutlu ve çok kapsamlı olan sosyal sermaye kavramının, örgüt yaşamında çalışanlara ve örgütlere getirdiği faydalar açısından incelenmesi ve örgütsel davranış alanındaki öneminin vurgulanmasıdır.

#### **1. ÖRGÜTLERDE SOSYAL SERMAYE KAVRAMININ TANIMI**

Uzun bir süre toplum, topluluk bağlamında incelenen sosyal sermaye, 2000’li yıllara gelindiğinde örgüt bağlamında çeşitli değişkenlerle arasındaki ilişkilerle incelenmeye başlamıştır. Yazında sürekli artan çalışmalar, örgütlerde sosyal

sermayenin, örgüt performansı ve örgüt başarısı üzerindeki önemini ortaya koymaktadır.

Yeni küresel rekabet ortamında kıt kaynaklar üzerinde kontrol gücü sağlayan, örgüt içinde güven, iyi niyet, işbirliği ilişkilerini geliştiren sosyal sermaye, finansal sermaye ve insan sermayesinden sonra, önemli bir varlık olarak örgüt yaşamındaki yerini almıştır. Sosyal sermayenin “sosyal” kısmı, tek bir kimsenin sosyal sermayeye sahip olamayacağıyla, sosyal sermayenin ilişki ağlarından kaynaklanmasıyla ilgilidir. Sosyal sermayenin “sermaye” kısmı ise bu sermayenin insan sermayesi veya finansal sermaye gibi verimliliği arttırmamasından, amaçlara ulaşılmasını sağlamasından kaynaklanmaktadır.

Sosyal ilişkiler içinde yer alan kaynaklara, sosyal ilişkiler sayesinde ulaşılmasıyla meydana gelen sosyal sermaye, bireylerin sosyal yapılar içerisindeki üyelikleriyle birtakım faydalar elde etmesini ifade eder. Örgütlerde sosyal sermaye ise örgüt üyelerinin birbirleriyle ilişkilerinin yanında örgütler arası ilişkileri sayesinde elde edecekleri faydalarla ilgilidir.<sup>1</sup> Birey veya örgütün sahip olduğu sosyal ilişkilerden elde edilen, bu ilişkilerde yer alan kaynakların toplamı, örgütün sosyal sermayesini oluşturmaktadır.<sup>2</sup> Bu bağlamda ise örgütlerde sosyal sermayenin farklı analiz düzeyleri ortaya çıkmaktadır. Aktör olarak bireylerin örgüt içinde ve dışındaki sosyal ağları birey düzeyli sosyal sermayeyi oluşturmaktadır; aynı zamanda aktör olarak örgütlerin iç ve dış çevresiyle geliştirdiği sosyal ağları bir araya gelerek örgüt düzeyli sosyal sermayeyi oluşturmaktadır.

---

<sup>1</sup> Paul S. ADLER and Seok-Woo KWON, “Social Capital: Prospects for a New Concept”, **Academy of Management Review**, Vol:27, No:1, (2002), s.17-40.

<sup>2</sup> Janine NAHAPIET and Sumantra GHOSHAL, “Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage”, **Academy of Management Review**, Vol:23, No:2, (1998), s.242-286.

### 1.1. Analiz Düzeyine Göre Örgütlerde Sosyal Sermaye Kavramı

Özellikle örgütsel yapılanmalarda sosyal sermaye incelenirken, analiz düzeyinin belirlenmesi daha bir önem taşımaktadır. Sosyal sermayenin kaynakları ve sosyal sermayenin sonuçları analiz düzeyine göre değiştiğinden, yapılacak çalışmalarda sosyal sermayenin analiz düzeyinin belirlenmesi öncelikli olmaktadır.

Örgüt içerisinde birey, departman, örgüt ve örgütün diğer örgütlerle ilişkisi olmak üzere dört farklı analiz düzeyi vardır. Bu farklı analiz düzeyleri birbirinden tamamen bağımsız değildir; kendi aralarında bir etkileşime sahiptirler. Birey, üyesi olduğu takımın sosyal sermayesinden etkilendiği gibi, diğer bir analiz düzeyi olan takımın diğer takımlarla ilişkisinden de etkilenmektedir. Örneğin, bir araştırma merkezinde çalışan birey, hem bu merkezdeki ilişkilerden ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşabilir; hem de merkezin diğer araştırma merkezleriyle olan ilişkilerini kullanarak ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşabilir. O nedenle analiz düzeyleri farklı olsa da, her biri arasında bir etkileşim olduğu göz ardı edilmemelidir.

İlk analiz düzeyi olarak bireyi temel alan birçok sosyal sermaye araştırmalarına rastlanılmaktadır. Burt,<sup>3</sup> Belliveau ve arkadaşları<sup>4</sup>, bu araştırmaların sadece bir kısmını oluşturmuşlardır. Bireyler, sahip oldukları sosyal ilişkilerin yardımıyla örgüt içerisinde kısa sürede yükselme, daha çok ücret alma gibi birtakım faydalar elde etmektedir. Bu noktada sosyal sermaye, özel mal olma özelliği ile dikkati çekmektedir; çünkü sosyal sermayeye sahip olan bireydir ve sonuçlarından da doğrudan etkilenen birey olacaktır. Bir adım yukarıda, insanların ortak görevler doğrultusunda bir arada oldukları grup veya departmanlar, sosyal sermayenin diğer analiz düzeyini oluşturmaktadır. Tsai ve Ghoshal araştırmalarında, örgüt içerisinde departmanlar arasındaki sosyal sermayenin bilgi paylaşımını arttırarak, ürün yeniliği üzerinde yarattığı olumlu etkiyi incelemişlerdir.<sup>5</sup> Buradaki analiz düzeyi departmanlardır ve departmanlar arası sosyal

<sup>3</sup> R. S. BURT, R.M. HOGARTH and C. MICHAUD, "The Social Capital of French and American Managers", **Organization Science**, Vol:11, (2000), s.123-147.

<sup>4</sup> Maura A. BELLIVEAU, Charles A. O'REILLY and James B. WADE, "Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation", **Academy of Management Journal**, Vol:39, No:6, (1996), s.1568-1593.

<sup>5</sup> Wenpin TSAI and Sumantra GHOSHAL, "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", **Academy of Management Journal**, Vol: 41, Issue: 4, (1998), s.464-478.

sermayenin örgüt başarısı üzerindeki etkisine odaklanılmıştır. Bir sonraki adımda, analiz düzeyi departmanların toplamı olan örgüttür. Leana ve Van Buren, çalışmalarında örgüt içerisindeki ilişkileri geliştirmek için neler yapılabileceğini<sup>6</sup>; Nahapiet ve Ghoshal ise örgütün sosyal sermayesinin entelektüel sermaye üzerindeki etkisini araştırmıştır.<sup>7</sup> Bu adımdan sonra ise örgütün diğer örgütlerle kurduğu ilişkiler vardır.<sup>8</sup> Walker, Kogut ve Shan, örgütün diğer örgütlerle kurduğu ilişkilerin sektörde büyüme sağladığını bulmuşlardır.<sup>9</sup> Sözü edilen bu araştırmalardaki analiz düzeylerinden görüldüğü gibi örgütün sosyal sermayesi hem örgüt içindeki bireyler, takımlar ve departmanlar arasındaki ilişkilerden, hem de örgütün diğer örgütlerle kurmuş olduğu ilişkilerden oluşmaktadır.

Sosyal sermaye kavramının farklı analiz düzeylerinin olması, kavrama ilişkin geliştirilen tanımların iki noktada toplanmasına neden olmuştur. Bu çalışmanın birinci bölümünde Sosyal Sermayenin Çeşitlerinde incelendiği gibi, yazında bazı araştırmalar, örgüt içi (içsel); bazıları ise örgütler arası (dışsal) sosyal sermayeyi incelemektedirler. Örgüt içi sosyal sermaye, örgütlerde bireyler arasındaki, departmanlar arasındaki ilişkilerden oluşurken; örgütler arası sosyal sermaye, örgütün diğer örgütlerle ilişkilerinden doğmaktadır. Bu bölümdeki bilgiler oluşturulurken analiz düzeyi bireydir ve temel alınan nokta, örgüt içi sosyal sermayedir; örgütler arası sosyal sermaye inceleme dışında tutulmuştur. Burada üzerinde durulması gereken nokta, birey düzeyli sosyal sermayenin ve örgüt düzeyli sosyal sermayenin birlikte kullanılmasını sağlayan düzenlemelerin yapılması ve bu ikisi arasındaki ilişkinin hayata geçirilmesidir. Çünkü bir sonraki başlıkta daha detaylı inceleneceği gibi birey ve örgüt düzeyli sosyal sermaye arasında birbirini destekleyen döngüsel bir ilişki vardır; bu ilişkiyi gözden kaçırmak veya yok saymak, her iki düzeyde de sosyal sermayenin artırılmasını ve yayılmasını engelleyebilecektir.

<sup>6</sup> R. Carrie LEANA and Harry J. VAN BUREN, "Organizational Social Capital and Employment Practices" *Academy of Management Review*, Vol: 24, Issue: 3, (1999), s.538-546.

<sup>7</sup> NAHAPIET and GHOSHAL, *a.g.m.*, s.242-286.

<sup>8</sup> Shaul M. GABBAY and Roger Th.A.J. LEENDERS, "Social Capital of Organizations: From Social Structure to the Management of Corporate Social Capital", <http://www.ub.rug.nl/eldoc/som/b/02B05/02B05.pdf>, (Erişim tarihi:16.02.2003).

<sup>9</sup> Gordon WALKER, Bruce KOGUT and Weijian SHAN, "Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network", *Organization Science*, Vol:8, No:2, (1997), s.109-125.



### 1.1.1. Birey Düzeyli Sosyal Sermaye ile Örgüt Düzeyli Sosyal Sermaye Arasındaki İlişki

Örgüt içindeki birey düzeyli sosyal sermaye, çalışanın hem kendi ağlarından (ayrıca ilişki içinde olduğu kişilerin ağlarından) hem de takımlar, departmanlar ve örgütlerle arasındaki ve de bu birimlerin kendi aralarındaki ağlarından ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir sosyal sermaye birey düzeyli sosyal sermaye adını almaktadır. Örneğin, ürün geliştirme takımının üyesi olan bir mühendis, hem takım arkadaşlarından hem de diğer takımlardan ve bu takımlar arasındaki ilişkilerden ihtiyacı olan bilgiye ulaşabilir. Benzer bir şekilde bu mühendis, kariyer fırsatını yakalamak için kendi örgütünün sahip olduğu uluslararası ağlardan faydalanabilir. Bu mühendis, bu noktada üç farklı düzeyden sosyal sermaye elde eder. Bu düzeyler, hem birey, hem takım hem de örgüttür. Bunların hepsi bir araya gelerek, bireyin sosyal sermayesini oluşturmaktadır.

Bireyler nasıl birtakım eylemlerini kolaylaştırmak, amaçlarına ulaşmak için ağlarından faydalanarak sosyal sermayelerini kullanıyorlarsa, aynı şekilde örgütler de ağlarından birtakım kaynaklar, faydalar elde etmektedir. Hiçbir örgüt, kendi başına varlığını sürdürmez; çalışanlarıyla, rakipleriyle, tedarikçileriyle, müşterileriyle ilişkilerini korumak ve geliştirmek zorundadır.

Örgütün sosyal sermayesinin bir dereceye kadar istihdam ettiği çalışanlara bağlı olduğu tartışılmaktadır. Burt'e göre, çalışanların sosyal sermayeleri örgütün sosyal sermayesini oluşturmaktadır.<sup>10</sup> Penning ve Lee, örgütün sosyal sermayesinin çalışanları tarafından oluşturulduğunu belirtmektedirler; bu bağlamda örgüt üyelerini üç grupta inceleyen Penning ve Lee, her birinin örgütün sosyal sermayesine katkısının farklı derecelerde olduğunu ifade etmektedirler. Bu gruplar, şu şekilde incelenebilir:

1. Öz (Temel) Grup (Core Group): Örgüt sahipleri ve uzun dönemden beri örgütte çalışanlardan oluşur. Bu gruptakilerin kaderleri büyük ölçüde örgüte bağlıdır.
2. Düzenli Grup (Associate Group): Temel grubun bir parçası olma ihtimali olan ve bir süredir örgütte çalışan kişilerden oluşur.

<sup>10</sup> Ronald S. BURT, **Structural Holes: The Social Structure of Competition**. (Harvard: Harvard University Press, 1992), s.10.

3. Marjinal Grup (Marginal Group): Özel beceriler, nitelikler gerektirmeyen işlerde çalışan, başka bir gruba geçme konusunda çok az şansı olan ve geçici olarak çalışan kişiler, bu grubun üyesidirler.

Düzenli gruba kıyasla temel grubun sosyal sermayesi örgüt için daha önemlidir. Bunun iki sebebi vardır: İlk olarak bu grubun üyelerinin sosyal bağlantılarını örgüt yararına kullanma olasılıkları çok daha fazladır. Kaderleri çok sıkı bir şekilde örgüte bağlı olduğundan, tüm çabalarını örgüt yararına olacak biçimde kullanırlar. İkinci olarak, bu kişilerin örgütleri için daha değerli sosyal bağlantılar yaratma ve sürdürme potansiyelleri vardır. Bu kişilerin daha fazla güç ve otoriteye sahip üst pozisyondan kimselerle ilişki kurma şansı daha fazladır. Örgütle ilgili birçok sosyal bağ, üyelerin unvan ve işlerine göre şekillenir. Düzenli gruba kıyasla temel gruptaki kimseler, örgütlerindeki daha prestijli, daha yüksek pozisyona sahip kimselerle sosyal bağlantılar kurabilirler. Temel üyeler, örgütte daha fazla kaldıklarından örgüt, onların sosyal sermayesinden daha fazla yararlanmaktadırlar.<sup>11</sup> Bireylerin örgütlerinin sosyal sermayelerini oluşturmaları için öncelikle kendi sahip oldukları sermayeyi örgüt yararına kullanma istekleri ve motivasyonları olması gerekir; ayrıca her bireyin aynı derecede sosyal sermayeye sahip olması mümkün değildir.

Bireylerin sosyal sermayeleri, örgütün sosyal sermayesini çeşitli şekillerde etkilemektedir. Bireyler aracılığıyla örgütün sosyal sermayesini ölçmek mümkündür; yöneticilerin, danışmanların ya da satış veya üretim bölümündeki çalışanların örgütün sosyal sermaye gelişimine katkı yapmama olasılığı oldukça azdır. Örneğin bir yöneticinin kredi alacakları bankanın müdürüyle güven dayalı sosyal bir ilişkinin olması, örgütün o bankadan kredi alma sürecini kolaylaştıracak ve hızlandıracaktır.<sup>12</sup> Aynı şekilde örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki güvene ve işbirliğine dayalı ilişkiler,

<sup>11</sup> J.M.PENNINGS, K. LEE, "Social Capital of Organization: Conceptualization, Level of Analysis and Performance Implications", **Corporate Social Capital and Liability**. Eds.: Roger Th.A.J. LEENDERS and Shaul M.GABBAY, (USA: Kluwer Academic Publisher, 1999, s.43-67.)

<sup>12</sup> Mark S. MIZRUCHI and Lisa C. FEIN, "The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of Coercive, Mimetic and Normative Isomorphism", **Administrative Science Quarterly**, Vol:44, (1999), s.653-683.

örgüt çalışanlarının performansı üzerinde olumlu etki yaratacaktır.<sup>13</sup> Bu bağlamda bireylerin sosyal sermayeleri hem kendilerine hem de örgüte birtakım faydalar yaratarak, sadece özel mal olma özelliğini yitirmektedir.

Burada üzerinde durulması gereken nokta, bireylerin sosyal sermayeleri nasıl örgütlerin sosyal sermayelerinin gelişmesine neden oluyorsa, aynı şekilde örgütlerin sosyal sermayeleri de bireylerin sermayelerine olumlu bir katkı yapıyordur. Örneğin, iki örgüt arasındaki ortak ar-ge projelerinin, bu pozisyonlarda çalışanlar için yaratacağı yeni iş fırsatları veya işlerini daha iyi yapmaları için sağlayacağı bilgiler, örgütler arası ağların bireyler üzerindeki faydasına dikkat çekmektedir.

Bu bilgiler ışığında sosyal sermayenin çeşitli analiz düzeylerinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Birey ve örgüt düzeyli sosyal sermayeler arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Örgüt bağlamında bireylerin sosyal sermayesi örgütün sosyal sermayesini oluşturduğu gibi; örgütün sosyal sermayesi de bireyin sosyal sermayesini oluşturmaktadır. Bunun yanında, sosyal sermaye inceleneceği zaman, analiz düzeyinin kesin ve açık bir biçimde belirlenmesi gerekir; çünkü her birinin kaynak ve sonuçları değişebilmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın özünde birey düzeyli sosyal sermaye ele alınarak, örgütlerin birer üyesi olan ve aynı zamanda örgütün sosyal sermayesini de oluşturan bireylerin sosyal sermayesi incelenecektir. Ayrıca bireysel sosyal sermayeyi örgütün sosyal sermayesi haline getirebilmede etkili olan örgütsel faktörler incelenecektir.

## **2. ÖRGÜTLERDE SOSYAL SERMAYENİN YARATILMASINDA VE YÖNETİLMESİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER**

Sosyal sermaye, hem bireye hem de bireyin üyesi olduğu örgüte olumlu katkılar yapan yeni bir sermaye türü olarak yazında yerini almıştır. Bir sermaye türü olarak kabul edilen sosyal sermayenin etkin yönetimi için, sosyal sermayenin oluşumunu etkileyen faktörlerin tam ve doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bu noktada

<sup>13</sup> M.T. HANSEN, J.M. PODOLNY and Jeffery PFEFFER, “So Many Ties, So Little Time: A Task Contingency Perspective on Corporate Social Capital”, <http://www.faculty.fuqua.duke.edu/oswc/2000/papers/friday/MortenHansen.pdf>, (Erişim tarihi: 18.06.2004).

hem birey hem de örgüt temelinde bu faktörleri incelemek, örgütlerde sosyal sermayenin oluşumu ve sürekliliği için oldukça önemli görülmektedir. Ayrıca bireylerin sosyal sermayelerinin gelişiminde örgütlerinin önemli bir etkisi olduğu düşünüldüğünde, örgüt temelli faktörleri incelemek gerekmektedir.

## **2.1. Örgütlerde Sosyal Sermayenin Yaratılmasında ve Yönetilmesinde Etkili Olan Bireysel Faktörler**

Örgütlerde sosyal sermaye oluşumunda birey temel bir rol oynamaktadır. Örgüt ne kadar doğru yapılanmış olursa olsun, eğer örgüt içinde sosyal sermayesinin farkında olmayan veya sosyal sermayesini örgüt yararına kullanmak istemeyen bireylerin olması, örgütün sosyal sermaye oluşumuna büyük zarar verecektir. Bir takım bireysel farklılıklar veya faktörler, bireylerin sahip olduğu veya olacağı sosyal sermayeyi etkilemektedir. Bunların başında demografik, faktörler, kişilik özellikleri, bireysel değerler ve bireysel sosyal ağ özellikleri gelmektedir.

### **2.1.1. Demografik Değişkenlerle İlgili Faktörler**

Demografik değişkenlerle ilgili faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, etnik köken, sosyo-ekonomik geçmiş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, hiyerarşik pozisyon çerçevesinde incelenmiştir.

**YAŞ:** Yaş, sosyal sermayenin önemli bir kaynağı olan grup üyeliklerinde önemli bir değişken olarak incelenmiştir. Putnam'ın kuramında belirtildiği gibi bireyin çeşitli gruplara, derneklere üyelikleri ne kadar fazla olursa, sosyal sermayesi de o derece fazla olmaktadır.<sup>14</sup> Bu bağlamda Glaeser ve arkadaşlarının çalışmaları incelendiğinde, bireyin 30-40'lı yaş dönemlerinde grup üyeliklerinde artış olduğu görülmektedir.<sup>15</sup> Bir diğer çalışmada da 30'lu yaşlardaki bireylerin iletişim teknolojilerini çok daha etkin

<sup>14</sup> Robert D. PUTNAM, "Bowling Alone: American's Declining Social Capital", **Journal of Democracy**, Vol:6, No:1, (January 1995), s.65-78.

<sup>15</sup> Edward L. GLAESER, David LAIBSON and Bruce SACERDOTE, "The Economic Approach to Social Capital", **Harvard Institute of Economic Research**, Discussion Paper Number 1916, (March 2001), <http://post.economics.harvard.edu/hier/2001papers/HIER1916.pdf>, (Erişim tarihi: 22.06.2006).

kullanmaları nedeniyle sosyal ağlarının, 50’li yaşlardaki bireylere göre çok daha büyük olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>16</sup> Ayrıca bireylerin yaşları ilerledikçe daha çok aile içinden ağlara ağırlık vermektedirler.<sup>17</sup> Özellikle iş yaşamında akraba dışında kurulan ilişkiler, bireyin kariyer yaşamı açısından çok daha faydalıdır. O nedenle orta yaş grubuna ait olan bireylerin sosyal ağlarının daha geniş ve daha kariyer odaklı olduğu düşünülebilir. Sosyal gruplara üyelik dışında, örgütlerde tavsiye almak ve bilgi paylaşmak için oluşturulan ağlarda, yaşça büyük olan çalışanların uzmanlıklarına güvenilmesi, bu kişilerin ağlarda daha önemli bir konumda olmalarına yol açmaktadır.<sup>18</sup> Bu bağlamda orta yaş grubunun sosyal gruplara veya kariyer odaklı ağlara daha çok üye oldukları, yeni ilişkiler geliştirme anlamında daha aktif oldukları söylenebilir. Yaş ilerledikçe tavsiye ağları gibi uzmanlığa dayalı ağlarda ise merkezi konumda olan bireylerin, yeni ilişkiler geliştirme potansiyelleri artabilecektir.

**CİNSİYET:** Bir çok araştırmada kadınların sosyal sermayeyi yaratmada ve arttırmada erkeklere kıyasla birtakım dezavantajlara sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde kadınların daha az sayıda ağa üye oldukları ya da mevcut ağlardan uzak tutuldukları görülmektedir. Erkek çalışanlar, kadın çalışanları yeterince güçlü ve etkili görmediklerinden onları ağlarına almak istememektedirler. Bu cinsiyet farklılığı, ağ kompozisyonunda kendini daha fazla göstermektedir.<sup>19</sup> Ağın homojen bir kompozisyonunun olması, etkileşim içinde olan bireylerin benzer özellikler taşımasını ifade eder. Ağın kompozisyonunun homojen olması, bir başka ifadeyle bireylerarası benzerlik, iletişim kolaylığı sağlar, davranışların öngörülebilirliğini artırır, güven ve karşılıklı olmaya dayalı ilişkileri güçlendirir. Aynı departmanda çalışanlar veya aynı işi yapanlar, aynı sıkıntıları veya mutlulukları paylaşacaklarından bu ortaklık, aralarındaki etkileşimi kolaylaştırır. İlişkide oldukları kişilerle benzer demografik özelliklere sahip olmak, onların ilişkiden elde edeceği yararı artırır. Buna karşın örgütlerin erkek yoğun

<sup>16</sup> Hillary SMITH, Yvonne ROGERS and Mark BRADY, “Managing One’s Social Network: Does Age Make a Difference?”, **Proceedings of Interact**, Zurich, (2003), s.551-558, [www.informatics.susx.ac.uk/users/hilarys/papers/interact03.pdf](http://www.informatics.susx.ac.uk/users/hilarys/papers/interact03.pdf), (Erişim tarihi: 01.04.2005).

<sup>17</sup> Gwen MOORE, “Structural Determinants of Men’s and Women’s Personal Networks”, **American Sociological Review**, Vol:55, No:5, (1990), s.726-735.

<sup>18</sup> K. KLEİN, B.LİM, J.SALTZ and D.A. MAYER, “How Do They Get There: An Examination of the Antecedents of Centrality in Team Networks”, **Academy of Management Journal**, Vol:47, No:6, (2004), s.952-963.

<sup>19</sup> Daniel J. BRASS, “Men’s and Womens’s Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization”, **Academy of Management Journal**, Vol:28, No:2, (1985), s.327-343.

olması, kadınların hemcinsleriyle ilişkiler kurmasını zorlaştırmaktadır; bu nedenle de kadınlar, örgüt içinde erkeklere kıyasla daha az sayıda homojen ilişkiler geliştirmektedirler. Oysa ki homojenlik, güçlü, güven esaslı ilişkiler sağlarken; heterojenlik, daha zayıf ilişkiler sağlamaktadır.<sup>20</sup> Ibarra, erkeklerin çok daha güçlü homojen ilişkiler kurarken; kadınların arkadaşlık, sosyal destek gibi amaçlarla homojen ilişkiler kurduğunu, kariyere yönelik amaçlar içinse heterojen ilişkiler kurduğunu bulmuştur. Bu durumda kariyere yönelik amaçlarda erkekler, kadınlara kıyasla sosyal ağların olumlu sonuçlarından çok daha fazla yararlanmaktadır.<sup>21</sup> Benzer bir sonuç, kariyer geliştirme ve ağ ilişkilerinde de elde edilmiştir; bir kariyer geliştirme stratejisi olarak ağ kurma davranışlarında bulunmak, kadınlara kıyasla erkeklerde daha olumlu sonuçlara neden olmaktadır.<sup>22</sup>

Kadınların ağlarının heterojen bir kompozisyona sahip olması yanında, ağları daha az çeşitlilik göstermektedir; kadınlar örgütlerde daha çok yakınlık esaslı ilişkiler geliştirirken; erkekler kariyerlerinde fayda getirecek ilişkiler geliştirmektedir. Bu sonuç ise kadınların kariyerlerine yönelik amaçları için ağlarından daha az faydalandıklarını göstermektedir. Burt, büyük bir örgütte 300 kişiyle yaptığı çalışmada, erkeklerin yapısal boşlukları zengin olan ilişkiler kurarak daha hızlı yükseldiklerini, kadınların ise küçük ağlarda güçlü ilişkiler kurarak daha yavaş yükseldiklerini bulmuştur.<sup>23</sup>

Sosyal ağların oluşumunda veya biçimlenmesinde cinsiyet temelli farklılıklar mevcuttur; fakat bunu sadece erkeklerin örgütlerde sayıca baskın olmasıyla açıklamak yetersiz kalmaktadır. Moore'a göre sosyal yapıdan kaynaklanan olanak ve kısıtlılıklar, ağlardaki cinsiyet farklılığının temelini oluşturmaktadır. İşgücünde kadın ve erkeğin farklı pozisyonlarda olması, evlilik rolleri, aile ilişkileri kadınların ağ kurmadaki olanaklarını veya kısıtlılıklarını oluşturabilmektedir. Ev dışındaki işler, yüksek gelir, daha çok erkek için yapısal olanakken, ev ve çocukla ilgili sorumluluklar kadın için

<sup>20</sup> Herminia IBARRA, "Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework", *Academy of Management Review*, Vol:18, No:1, (1993), s.56-88.

<sup>21</sup> Herminia IBARRA, "Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol:37, Issue:3, (1992), s.422-426.

<sup>22</sup> Monica L.FORRET, and Thomas W. DOUGHERTY, "Networking Behaviors and Career Outcomes: Differences For Men and Women", *Journal of Organizational Behavior*, Vol:25, No:3, (2004), s.419-437.

<sup>23</sup> Ronald S. BURT, "The Gender of Social Capital", *Rationality&Society*, Vol:10, No:1, (1998), s.5-46.

yapısal kısıtlılığı oluşturmaktadır.<sup>24</sup> Örneğin bir araştırmada erkeklerin iş çıkışı arkadaşlarıyla yemeğe gitmesi gibi ağ kurma veya sürdürme davranışları sergilerken; kadınların ev ve çocukla ilgili sorumlulukları nedeniyle bu davranışları daha az sergiledikleri bulunmuştur.<sup>25</sup> Bunlara ilave olarak örgüt yaşamında kadınlar, kendilerini geliştirecek ve yeteneklerini gösterecekleri fırsatlarla daha az karşılaşmaktadırlar. Bütün bu olgular bir araya geldiğinde ise kadınlar, erkeklere oranla ağlara daha az katılmakta ve kariyer gelişimleri için oldukça önemli olan sosyal sermayeye daha düşük derecede sahip olmaktadır. Özellikle kadınların iş yaşamına aktif olarak katılma oranlarının az olduğunu, daha düşük ücretle çalıştırıldıklarını gösteren araştırma bulgularında sosyal sermaye veya sosyal ağların önemli bir açıklayıcı olduğu düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın araştırma kısmında da önemli bir belirleyici olan cinsiyet değişkeninin hem ağ kurma davranışları hem de sosyal ağ özellikleri bakımından etkisi incelenecektir.

**MEDENİ DURUM:** Evli ve dul olan bireyler, bekar veya boşanmış bireylere kıyasla ağlarda daha yakın, daha uzun süreli ilişkiler kurdukları gibi, daha farklı ağlara da dahil olmaktadır. Yakın, uzun süreli ilişkiler sayesinde sosyal destek alabildikleri gibi, farklı ağlar sayesinde amaçlarına, hedeflerine ulaşmada sosyal ilişkilerinden yararlanabilmektedirler.<sup>26</sup> McPherson, ağ kompozisyonu açısından bekar erkeklerin cinsiyet açısından farklılaşmış ağlara dahil olduklarını; dul veya boşanmış kadınların kendi cinsiyetlerinden oluşan ağlara dahil olduklarını saptamıştır.<sup>27</sup>

**ETNİK KÖKEN:** Örgütlerde kadınların yanında azınlık gruplarının da ağlara girme imkanı daha sınırlıdır. Kariyer gelişimi, iş performansı, arkadaşlık, sosyal destek gibi yararları içinde barındıran sosyal ağlar, azınlıkların daha sınırlı katıldıkları ortamları oluşturmaktadır. Örneğin eğitim süreçleri boyunca sık sık farklı yerlere taşınmaları, azınlıkların gerekli ağlara girememelerine ve bu nedenle de eğitim başarılarının düşük

<sup>24</sup> MOORE, a.g.m., s.51.

<sup>25</sup> M. LINEHAN, "Networking for Female Managers' Career Development: Emprical Evidence", **The Journal of Management Development**, Vol:20, No:9-10, (2001), s.823-822.

<sup>26</sup> Jeanne S.HURLBERT and Alan C. ACOCK, "The Effects of Marital Status on the Form and Composition of Social Networks", **Social Science Quarterly**, Vol:71, No:1, (1990), s.1-12.

<sup>27</sup> Miller MCPHERSON and Lynn SMITH-LOVIN, "Sex Segregation in Voluntary Associations", **American Sociological Review**, Vol:51, (1986), s.61-79,

olmasına neden olmaktadır.<sup>28</sup> Ağlardan uzak tutulmaları birçok uzman tarafından azınlık yöneticilerinin daha yavaş ilerlemelerinin<sup>29</sup> ve daha az başarılı olmalarının ve daha az ücret almalarının<sup>30</sup> nedenlerinden biri olarak tartışılmaktadır. Örneğin siyah ırktan olan yöneticiler, beyaz ırktan olan yöneticilerle eşit düzeyde eğitim seviyesine sahip olsalar da, beyaz yöneticilerin daha fazla sosyal sermayeye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>31</sup> Kıdem, eğitim düzeyi gibi insan sermayesi değişkenleri sabit tutulduğunda, azınlık ve beyaz orta düzey yöneticilerin ağlarının homojenlik ve yakınlık bağlamında farklılaştığı ortaya çıkmaktadır. Azınlıklar, genellikle karşı ırktan kişilerle ilişkiler geliştirdikleri için homojen ilişkilerin sağladığı güçlü, destekleyici ilişkilerden faydalanamamaktadırlar. Kariyer gelişiminde başarılı olan azınlık yöneticileri incelendiğinde bu kişilerin hem aynı ırktan hem de karşı ırktan bireylerle ilişkiler geliştirdiği ortaya çıkmaktadır.<sup>32</sup> Siyahlara kıyasla beyaz yöneticilerin aynı ırktan ve daha güçlü sosyal ilişkileri olduğu saptanmıştır. Siyahların daha sınırlı miktarda güçlü ilişkilerinin olmasının iki nedeni olabilir: İlk olarak, aynı ırktan olan kişilerin sınırlı sayıda olması, onların diğer siyahlarla güçlü ilişkiler geliştirme yeteneklerini azaltıyor olabilir. İkinci olarak, karşı ırktan ilişkiler yaratmanın zorluğu nedeniyle, siyahların karşı ırktan kişilerle güçlü ilişkiler geliştirme olasılığı azalmaktadır.<sup>33</sup> Bu noktada örgüt içinde azınlık gruplarının kariyer ve sosyal destek almak için kendi aralarında düzenli olarak buluştukları ağlara dahil olmalarının, onların kariyer başarıları hakkında daha olumlu düşünmeye ittiği ortaya çıkmıştır. Bu gruplar, insanları biraraya getirir ve yeni ilişkilerin kurulmasını sağlar. Bu sayede bireyler, daha çok kişiyle tanışır ve yeni bilgilere, tavsiyelere daha kolay ulaşırlar ya da kendilerine mentor bulma şansları

<sup>28</sup> Robert K. REAM, "Toward Understanding How Social Capital Mediates the Impact of Mobility on Mexican American Achievements", **Social Forces**, Vol:4, No:1, (2005), s.201-215.

<sup>29</sup> Gary N. POWELL and Anthony D. BUTTERFIELD, "Effect of Race on Promotions to Top Management in a Federal Department", **Academy of Management Journal**, Vol:40, No:1, (1997), s.112-125.

<sup>30</sup> Marc-David L. SEIDEL, Jeffrey POLZER and Katherine J. STEWART, "Friends in High Places: The Effects of Social Networks on Discrimination in Salary Negotiations", **Administrative Science Quarterly**, Vol:45, No:1, (2004), s.1-24.

<sup>31</sup> Raymond A. FRIEDMAN and David KRACKHARDT, "Social Capital and Career Mobility: A Structural Theory of Lower Returns to Education for Asian Employees", **Journal of Applied Behavioral Science**, Vol:33, No:3, (1997), s.316-334.

<sup>32</sup> Herminia IBARRA, "Race, Opportunity and Diversity of Social Circles in Managerial Networks", **Academy of Management Journal**, Vol:38, No:3, (1995), s.673-703.

<sup>33</sup> Erika H. JAMES, "Race Related Differences in Promotions and Support: Underlying Effects of Human and Social Capital", **Organizational Science**, Vol:11, Issue:5, (2000), s.493-509.



artar.<sup>34</sup> Kendi aralarında homojen ve yakın ilişkiler geliştirmeleri, destekleyici ilişkileri de gündeme getireceğinden, farklı ırktan bireylere faydası daha fazla olabilecektir.

**SOSYO-EKONOMİK GEÇMİŞ:** Sosyo-ekonomik geçmiş, bireyin yetişme sürecinde ailesinin ekonomik düzeyini ifade etmektedir. Campbell ve arkadaşlarının çalışmalarında bireyin sosyo-ekonomik geçmişinin, bireyin ağının büyüklüğünü ve kompozisyonunu etkilediği bulunmuştur.<sup>35</sup> Sosyo-ekonomik düzeyin yüksek olması, bireyin farklı kişilere ulaşmasını sağladığı gibi, yüksek statülü kimselere de ulaşmasını sağlamaktadır. Lin, Ensel ve Vaughn'ın çalışmalarında, iş ararken sosyal bağlantılarını kullanan erkek çalışanların aile geçmişlerinin, onların yüksek statülü kimselere ulaşma imkanını olumlu etkilediği bulunmuştur.<sup>36</sup> Ayrıca yüksek sosyo-ekonomik geçmişe sahip olmak, bireyin diğerleriyle ilişki kurmak için kendine güvenini ve karşısına çıkan fırsatları arttırabilmektedir; böylelikle birey, daha fazla sayıda ağa üye olabilmektedir. Forret ve Dougherty'nin çalışmasında ise ilişkileri sürdürme ve sosyo-ekonomik düzey arasında orta dereceli bir ilişki bulunmuştur.<sup>37</sup> Özellikle bazı gruplara üyeliklerde, babanın o grubun üyesi olmasının, çocuğun da o gruba girebilme hakkı doğurduğu düşünüldüğünde sosyo-ekonomik geçmiş, ağ kurma ve ağ büyüklüğünde önemli bir belirleyici olmaktadır.

**EĞİTİM DÜZEYİ:** Bireylerin eğitim düzeyi, sosyal sermaye yazınında oldukça geniş yer tutmaktadır. Eğitim, sosyal sermayeyi olumlu yönde etkilemektedir<sup>38</sup>; eğitim sayesinde daha fazla sosyalleşen bireyler, bilgi sahibi oldukları gruplara çok daha kolay girebilmektedirler. Böylelikle, eğitimi yüksek kişilerin daha çok grup üyeliklerine sahip

<sup>34</sup> Ray FRIEDMAN, Melinda KANE and Daniel B.CORNFIELD, "Social Support and Career Optimism: Examining the Effectiveness of Network Groups among Black Managers", **Human Relations**, Vol:51, No:9, (1998), s.1155-1175.

<sup>35</sup> K.E.CAMPBELL, P.U. MARSDEN and J.S. HULBERT, "Social Resources and Socio-Economic Status", **Social Networks**, Vol:8, No:97, (1986), s.97-117.

<sup>36</sup> Nan LIN, W.M. ENSEL and J.C.VAUGHN, "Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment", **American Sociological Review**, Vol:46, (August 1981), s.393-405.

<sup>37</sup> Monica L. FORRET and Thomas W. DOUGHERTY, "Correlates of Networking Behavior for Managerial and Professional Employees", **Group and Organization Management**, Vol:26, No:3, (2001), s.283-311.

<sup>38</sup> Francis FUKUYAMA, "Social Capital, Civil Society and Development", **Third World Quarterly**, Vol:22, No:1, (2001), s.7-20.

oldukları ve ağlara girme fırsatlarını yükselttikleri söylenebilir.<sup>39</sup> Bireyin eğitim düzeyi aynı zamanda onun daha iyi eğitilmiş, daha yüksek sosyo-ekonomik geçmişe sahip kişilerle ilişki kurmasını sağlar.<sup>40</sup> Örneğin, yöneticinin iyi bir işletme okulundan mezun olması, o yöneticinin diğer başarılı yöneticilerle ilişkisini kurmasını ve devam ettirmesini kolaylaştıracaktır ve bu ilişkiler de örgüt yararına olacak faaliyetleri etkileyebilecektir.<sup>41</sup> Eğitim düzeyi düşükçe bireylerin çevreleri sınırlanmaktadır; özellikle eğitim düzeyi ile iş bulma arasında doğrusal bir ilişki olduğu varsayıldığında, çalışma hayatına giremeyen bireyin yeni ağlar oluşturması daha da zorlaşacaktır. Özellikle bazı gruplara üyelikler, refah seviyesi arttıkça yükselmektedir; bu noktada iş bulamayan veya geçim sıkıntısı çeken bireylerin ağlara katılmaları çok olası gözükmemektedir.

**HİYERARŞİK POZİSYON:** Yönetici olanlarla yönetici olmayanlar arasında sosyal sermaye unsurları açısından birtakım farklılıklar görülmektedir. Yapılan bir araştırmada yöneticilerin, yönetici olmayanlara göre daha fazla örgütsel üyelikleri olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin, işlerinin gereği olarak diğer örgütlere kaynak bağımlılıkları olduğu için belirsizliği yönetmek ve daha fazla sayıda kişiyle ilişki kurmak amacıyla kulüp veya topluluklara daha fazla üye olmaktadır. Yine bu araştırmada çıkan sonuca göre yöneticilerin ağları daha geniş olmakta, daha fazla kişiyle birarada olmaktadır.<sup>42</sup> Bu sonucu destekler bulgulara sahip bir çalışma ise Yukl ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir. Bireylerin ağ kurma ve sürdürme davranışlarını örgüt içi (içsel) ve örgüt dışı (dışsal) olmak üzere iki boyutta inceleyen bu çalışmada, orta ve daha üst düzey yöneticilerin, daha alt düzey yöneticilere kıyasla, daha fazla dışsal davranışlar sergiledikleri; bunun yanında üst düzey yöneticilerin, orta ve alt düzey yöneticilere

<sup>39</sup> Kevin DENNY, "The Effects of Human Capital on Social Capital: A Cross-Country Analysis", The Institute for Fiscal Studies, WP03/16, (2003), <http://www.ifs.org.uk/wps/wp0316.pdf>, (Erişim tarihi: 04.05.2005).

<sup>40</sup> Karen E.CAMPBELL, "Gender Differences in Job-Related Networks", **Work and Occupations**, Vol:15, No:2, (1988), s.179-200.

<sup>41</sup> Pamela HAUNSCHILD, Andrew HENDERSON and Alison Davis BLAKE, "CEO Demographics and Acquisitions: Network Effects of Educational and Functional Background", (LEENDERS and GABBAY, **a.g.e.**, s.226-283.)

<sup>42</sup> Glenn R. CARROLL and Albert C. TEO, "On the Social Networks of Managers", **Academy of Management Journal**, Vol:39, No:2, (1996), s.421-440.

kıyasla daha fazla içsel davranışlar sergiledikleri bulunmuştur.<sup>43</sup> Örgüt içerisindeki yönetici basamakları yukarı doğru ilerledikçe, yöneticilerin bireyler arası rolü ve bilgi rolü daha net çizgilerle kendini göstermektedir. Diğer örgütlerle ilişkiler kurma, diğer örgütlerin yaptıklarını öğrenme, örgütü dışarıda temsil etme gibi roller, doğal olarak dışsal davranışları arttırmaktadır; aynı şekilde çalışanları işe alma, eğitme ve onlarla işbirliği ve güven esasına dayalı ilişkiler kurma gibi roller ise içsel davranışları arttırmaktadır.

Bireylere ait demografik faktörler konusunda çok kesin sonuçlara ulaşılması zor olmaktadır. Kültüre, ekonomik yapıya, hatta bireyin çalıştığı sektöre göre bu demografik faktörler, birbirinden farklı sonuçların oluşmasına neden olabilmektedir. Buna karşın, özellikle kişilik veya bireysel değerler gibi faktörlerin oluşmasında demografik faktörlerin güçlü bir belirleyici olduğu düşünülmektedir.

### 2.1.2. Kişilik Özellikleriyle İlgili Faktörler

Kişiliğin, bireyin ilişkilerinin oluşumu üzerinde kolaylaştırıcı ya da engelleyici bir etki yapması söz konusu olabilmektedir. Kişilik, duygu, düşünce ve davranışlardaki benzerlik ve farklılıkları oluşturan, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir.<sup>44</sup> Kişilik, Beş Temel Boyut çerçevesinde incelendiğinde ortaya çıkan kişilik boyutları şu şekildedir:

- Bilinçli Tip (Conscientiousness): Bu tipler yaşamlarında sorumlu, dikkatli, disiplinli kişiliği ifade etmektedirler.<sup>45</sup> Çalışma yaşamlarında bu tipler, çalışkanlıklarıyla, organize olma ve başarı için mücadele etme özellikleriyle ön plana çıkarlar. Formel görevlere daha çok odaklanması beklenen bu tipler,

<sup>43</sup> James MICHAEL and Gary YUKL, "Managerial Level and Subunit Function as Determinants of Networking Behavior in Organizations", **Group and Organization Management**, Vol:18, No:3, (1993), s.328-351.

<sup>44</sup> Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranış**, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1991), s.404.

<sup>45</sup> Enver ÖZKALP ve Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1468, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:782, 2004), s.92.

informel mekanizmalar yerine performansa dayalı değerlendirmeler ile başarıyı elde etmeyi tercih ederler.<sup>46</sup>

- Duygusal Tutarlılık (Emotional Stability): Bu tipler, yaşamlarında güvenli, sakin ve endişesiz özellikler taşırlar. Bunun karşı boyutunda olanlar ise içe dönük, kararsız, endişeli, mutsuz kişilerdir.<sup>47</sup>
- Deneyime Açık Olma (Openness to Experience): Bu tiplerin ilgi alanları birden fazladır; meraklı, maceraperest ve değişime açık oldukları gibi yüksek yaratıcılık özelliğine sahiptirler. Bu özelliklere sahip kişilerin, diğer kişilere kıyasla daha fazla ağlara dahil olmaları beklenir. Ağlardaki ilişkileri onların aradığı birçok ihtiyacı karşılayabilir.
- Uyumluluk (Agreeableness): Bu tipler, başkalarına yardım etmeyi seven, arkadaş canlısı, alçakgönüllü, güvenilir, işbirliğine açık, esnek, toleranslı kişilerdir. Bu nedenle uyumluluk düzeyi yüksek kişilerin onay ve destek görme gibi ihtiyaçlarını karşılamak için daha fazla arkadaşlık ve yakın ilişki kuracağı beklenir.
- Dışa Dönüklük (Extraversion): Sürekli olarak diğer insanlarla birarada olmak isteyen bu tipler, konuşkan, aktif, enerjik ve sosyal kişilerdir. Baskın ve hırslı olmaları nedeniyle kariyerlerinde ilerlemek ve güç sahibi olmak için daha fazla sayıda ağa katılmaları beklenir.<sup>48</sup>

Sosyal sermayenin en önemli kaynağı olan ağlar, kişilik boyutunda incelendiğinde kişilik tiplerinin ağ oluşumunu etkilediği ortaya çıkmaktadır. Örneğin bir araştırmada, yüksek bilinçlilik düzeyi ile bireysel hedeflere ulaşmak için ağlara dahil olma arasında olumsuz ilişki çıkmıştır. Bu noktada bilinçlilik düzeyi düşük olan bireylerin kariyerlerini geliştirmek için ağlara katıldıkları düşünülebilir. Bu olası bir sonuç olabilir; çünkü titiz, çalışkan kişiler, kariyerleri için sosyal ilişki geliştirme ihtiyacı daha az duyabilirler. Bunun yanında dışa dönüklük ve deneyime açık olma ile ağlara dahil olma eğilimi arasında olumlu bir ilişki vardır; düşük duygusal tutarlılık ise diğerlerini

<sup>46</sup> Nikos BOZİONELOS, "Intra-Organizational Network Resources: Relation to Career Success and Personality", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol:11, No:1, (2003), s.41-66.

<sup>47</sup> ÖZKALP ve KIREL, *a.g.e.*, s.93.

<sup>48</sup> BOZİONELOS, *a.g.m.*, s.47-48.

arkadaş olarak görme eğilimini olumsuz etkilemektedir.<sup>49</sup> Düşük duygusal tutarlılık, hem arkadaş hem de tavsiye ağlarında önemli bir konumda olmayı olumsuz olarak etkilemektedir; çünkü bu tipte kişilerin sınırlılık, endişe gibi duygular içerisinde olmaları, onları arkadaşlık veya iş ortaklığı için cazip kişiler olmaktan çıkarmaktadır.<sup>50</sup> Bir diğer çalışmada ise diğer dört kişilik boyutuyla kıyaslandığında, uyumluluk boyutunun olumlu kişilerarası ilişkiler sürdürmek için motive edici olma özelliği ile farklılaştığı belirtilmiştir. Bu araştırma sonucuna göre, uyumluluk düzeyi yüksek kişiler, çatışmaları çözme konusunda fiziksel güç gibi yıkıcı taktikler yerine uzlaşma gibi yapıcı taktikler kullanarak, örgüt içinde çatışmanın çözülmesine olumlu etki yapmaktadırlar.<sup>51</sup> Bu özellik, uyumluluk ve olumlu ilişkiler geliştirme arasında bir ilişki olabileceğini gösterebilmektedir.

Beş Temel Boyut dışında diğer kişilik özellikleri de bireyin sosyal ağlara katılma düzeyiyle ilgili olarak araştırmalarda kendini göstermektedir. Kendine güven, bireylerin kendilerini nasıl değerlendirdikleriyle ilgilidir. Kendine daha az güvenen bireylerde, ağ ilişkileri kurmaya yönelik davranışlar daha zor sergilenebilir. Bu tip bireyler, diğerlerine verebilecek çok değerli kaynaklara sahip olmadıklarını düşündüklerinden kendilerini ağlardan uzaklaştırmaktadırlar.<sup>52</sup> Bir başka çalışmada ise dışa dönük ve kendine güvenli olan kişilerin daha sık ve yoğun olarak çevreleriyle etkileşim kurmalarının ağ kurma ve sürdürme faaliyetlerini olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır.<sup>53</sup>

Bir başka kişilik tipi olarak ortaya çıkan kendini yansıtma teorisine göre bireyler, sosyal ortamlarda kendi duygularını yansıtma ve kontrol etme yetenek ve isteklerine göre farklılaşırlar. Bu yöndeki bireyler, farklı sosyal ortamlarda, ortamın gereklerine göre hareket eder; doğru izleyici için doğru imajı çizmeye çalışırlar. Sosyal bir ortamda

<sup>49</sup> Markus VODOSEK, "Beyond Similarity and Proximity: The Role of Personality in the Formation of Intraorganizational Social Networks", 2001, <http://wwwpersonal.umich.edu/~markvodo/PAGES/RESEARCH/PAPERS/persnet.pdf>, (Erişim tarihi: 12.03.2004).

<sup>50</sup> K. KLEIN, B. LIM, J.L. SALTZ and D. MAYER, "How Do They Get There?: An Examination of the Antecedents of Centrality in Team Networks", *Academy of Management Journal*, Vol:47, No:6, (2004), s.952-963..

<sup>51</sup> Lauri A. JENSEN-CAMPBELL and William G. GRAZIANO, "Agreeableness as a Moderator of Interpersonal Conflict", *Journal of Personality*, Vol:69, No:2, (2001), s.323-362.

<sup>52</sup> FORRET and DOUGHERTY, *a.g.m.*, (2001), s.296.

<sup>53</sup> Don Y. LEE and Eric W.K. TSANG, "The Effects of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth", *Journal of Management Studies*, Vol:38, No:4, (2001), s.583-603.

kendini yansıtma özelliği yüksek olan kişi, “Bu ortam benden nasıl bir insan olmamı istiyor ve ben bu kişi nasıl olacağım?” diye sorar. Kendini yansıtma özelliği düşük olan kişi, “Ben kimim ve bu durumda nasıl kendim olabilirim?” diye sorar; kendi duygu, tutum ve inançlarına paralel davranışlar sergileme konusunda tutarlı davranır. Bir teknoloji örgütünün 116 çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, yüksek yansıtma özelliği olan bireylerin düşük yansıtma özelliği olan bireylere kıyasla birden fazla gruba üye oldukları, farklı kişilerle arkadaşlık yaptıkları ortaya çıkmıştır. Örneğin tenis oynamak için bir arkadaşı, satranç oynamak için bir başka arkadaşı varken; düşük kendini yansıtma özelliğine sahip bireylerin daha homojen ilişkiler geliştirdiği bulunmuştur. Farklı ağlar arasında köprü görevi görebilen yansıtma özelliği yüksek bireylerin, ağlarda daha avantajlı bir konumda oldukları ve bu durumun da onların örgütteki performanslarını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.<sup>54</sup>

Kişilik özellikleri, bireylerin sosyal sermaye düzeylerini etkilemektedir; özellikle sosyal ağlara katılarak biriken sosyal sermayenin temelinde diğer bireylerle kurulan ilişkiler vardır. İnsan sermayesinden farklı olarak iki veya daha çok bireyin kurduğu ilişkide yer alan sosyal sermayede iletişim ve ilişki kurma becerileri önemli bir yere sahiptir; bu süreçte ise temel belirleyici kişilik özellikleri ve bu özellikler doğrultusunda sergilenen davranışlardır.

### 2.1.3. Bireysel Değerlerle İlgili Faktörler

Bireylerin işlerine yönelik sosyal değerleri ulusal kültürden çok fazla etkilenmektedir ve özellikle kültürler arası farklılıkları incelerken kullanılan bireycilik ve toplulukçuluk boyutu, değerler üzerinde en güçlü etkiyi yaratan boyutlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Her ne kadar kültürel düzeydeki sonuçlar, bireysel düzeydeki sonuçlardan farklı olabilsede, bireycilik ve toplulukçuluk boyutunun bireysel bir farklılık olarak ele alınabileceğini gösteren birçok çalışma bulunmaktadır.<sup>55</sup>

<sup>54</sup> Ajay MEHRA, Martin KILDUFF and Daniel J. BRASS, “The Social Networks of High and Low Self-Monitors: Implications for Workplace Performance”, *Administrative Science Quarterly*, Vol:46, (June 2001), s.121-146.

<sup>55</sup> John A. WAGNER, “Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups”, *Academy of Management Journal*, Vol:38, No:1, (1999), s.152-172.

Bireyci bir kişi, kendisini tek bir bireyden oluşan bir varlık olarak tanımlarken; toplulukçu bir kişi, kendisini tek bir bireyin ötesinde, belli bir gruptaki kişilerden oluşan bir varlık olarak tanımlamaktadır. Bu farklılık ise grup çıkar ve taleplerinin, bireylerin çıkar ve taleplerinden öncelikli olmasına neden olur. Bireycilik, bireylerin bağımsız olup, kendi çıkarlarını grup ihtiyaçlarının önünde tuttuğu bir durumu ifade etmektedir.<sup>56</sup>

Bireyci bir toplum olan Amerika'da kısa süreli, derinlik içermeyen, fakat çok sayıda ilişki varken; Japonya gibi toplulukçu kültürlerde, uzun süreli, bireylerin birbirlerine açıldığı<sup>57</sup>, grup içinde samimi ve yakın etkileşimin yaşandığı, grup dışındakilerinin hariç tutulduğu ilişkiler söz konusu olmaktadır.<sup>58</sup> Bu bağlamda güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve toplulukçuluğun yüksek olduğu Türkiye<sup>59</sup>, çok sayıda iç grubun olduğu ve gruplararası çatışmanın yaşandığı, düşük sinerjili bir toplum olarak değerlendirilmektedir. Ortak özellikleri ve karşılıklı çıkarları doğrultusunda birincil ilişkilerden oluşan iç grupta, ilişkileri korumak adına adam kayırma veya hemşehricilik türü davranışlar sergilenmekte, dış grubu “öteki” olarak görme eğilimi doğmaktadır.<sup>60</sup> Bütün bunların sonucunda ise toplum geneline yayılan bir güven söz konusu olamamaktadır. Bu düşük güven ise toplumda sosyal sermaye oluşumunu zayıflatmaktadır.

Bireycilik ve toplulukçuluk ile sosyal sermaye gelişimi arasında farklı sonuçlara ulaşmak mümkündür. Ayrıca Kağıtçıbaşı'nın da belirttiği gibi, bazı toplumlarda her iki boyutu da içine alan bireyler ve topluluklar olabilir; örneğin, toplulukçu kültürün baskın olduğu gelişmiş kent bölgelerinde, kuşaklararası maddi ilişkiler azalırken; duygusal bağlılığın devam ettiği gözlenmektedir.<sup>61</sup> Son dönemdeki araştırmalar da, bu iki

<sup>56</sup> John A. WAGNER and Michael K. MOCH, “Individualism-Collectivism: Concept and Measure”, **Group and Organization Studies**, Vol:11, Issue:3, (1986), s.280-304.

<sup>57</sup> Çiğdem KAĞITÇIBAŞI, **Yeni İnsan ve İnsanlar**. (İstanbul: Evrim Yayınları, 1998), s.363.

<sup>58</sup> D. C. FRENCH, A. BAE, S. PIDADA and O. LEE, “Friendships of Indonesian, South Korean and U.S. College Students”, **Personnal Relationships**, Vol:13, (2006), s.69-81.

<sup>59</sup> Selda FİKRET PAŞA, Hayat KABASAKAL ve Muzaffer BODUR, “Society, Organizations and Leadership in Turkey”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol:50, No:4, (2001), s.559-589.; Selami SARGUT, **Kültürler arası Farklılaşma ve Yönetim**. (Ankara: İmge Kitabevi, 2001), s. 140.; S. Arzu WASTİ, “Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Vol:22, No:4, (1995), s.503-529.

<sup>60</sup> SARGUT, **a.g.e.**, s.140, 185.

<sup>61</sup> KAĞITÇIBAŞI, **a.g.e.**, s.364.

boyutunun birbirinden bağımsız olduğu ve bu nedenle her iki boyutta da bireylerin yer alabileceğini göstermektedir.<sup>62</sup>

Bireycilik ve toplulukçuluğun, toplum düzeyinden birey veya örgüt düzeyine indirildiğinde, çalışma değerleri, örgüt içerisindeki ilişkiler, örgüte yönelik tutum ve davranışlar gibi birçok faktörü etkilediği görülmektedir. Her ne kadar ulusal değerlerin Japonya’da olduğu gibi, bire bir birey veya örgütlere aktarılması çok mümkün olmasa da,<sup>63</sup> arada kuvvetli bir ilişki olduğu söylenebilir. Öncelikle bireycilik ve toplulukçuluk, bireylerin beslediği güven duygusunun türünü farklılaştırmaktadır. Sargut’a göre, bireyci toplumlarda daha çok bilişsel temelli güven gelişmekte, bu ise profesyonelleşmeyi, eşit davranmayı, sözleşmelere bağlı kalmayı beraberinde getirmektedir. Buna karşın, toplulukçu toplumlarda, duygu temelli kurulan güven, ilişkilerin korunmasını ve uzun süre korunmasını sağlamaktadır.<sup>64</sup> Toplulukçu değerler, örgüt içerisinde uyumlu, birbirine yardım etmeye dayalı ilişkilerin oluşmasını sağlayarak, bireylerin birbirine güvenmesini sağlamaktadır.<sup>65</sup> Bu nedenle bu tür bir kültürel boyut, doğrudan ve dolaylı olarak sosyal sermaye oluşumunu etkilemektedir. Örneğin çalışanların kendi formel iş gereklerinin dışında birbirlerine yardım etme, örgüt yararı için kendi çıkarlarını ikinci plana koyma, örgüt faaliyetleri ve misyonu ile yakından ilgilenme olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı<sup>66</sup>, kendini daha çok toplulukçu değerler taşıyan kültürlerde göstermektedir. Özellikle kişilere yardım etmek, örgüt imajını korumak gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının, bireyci değerlere sahip kişilere kıyasla toplulukçu değerler taşıyan kişiler tarafından sergilendiği ortaya

<sup>62</sup> “Harry C. TRIANDIS, **Individualism and Collectivism**. (Boulder, CO: Westview Pres)”. Christopher ROBERT and Arzu S. WASTİ, “Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure”, **Journal of Management**, Vol:28, No:4, (2002), s.546’daki alıntı.

<sup>63</sup> S.Arzu WASTİ, “Cultural Barriers in the Transferability of Japanese and American Human Resources Practices to Developing Countries”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol:9, No:4, (1998), s.608-632.

<sup>64</sup> Selami A. SARGUT, “Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü”, **Sosyal Bilimlerde Güven**. Editör:Ferda Erdem, (Ankara: Vadi Yayınları, 2003, s.89-124.)

<sup>65</sup> Alfred Wong and Dean TJOSVOLD, “Collectivist Values for learning in Organizational Relationships in China: The Role of Trust and Vertical Coordination”, **Asia Pacific Journal of Management**, Vol:23, No:3, (2006), s.299-317.

<sup>66</sup> Mary A. KONOVSKY and Sdougas PUGH, “Citizenship and Social Exchange”, **Academy of Management Journal**, Vol:37, No:3, (1997), s.656-696.



çıkmaktadır.<sup>67</sup> Birey ve örgüt düzeyinde sosyal sermaye yaratılmasında ise örgütsel vatandaşlık davranışı belirleyici olabilmektedir. Örgütsel vatandaşlığın boyutlarından biri olarak sosyal katılım<sup>68</sup>, aktif olarak örgüt bünyesindeki faaliyetlere katılmayı gerektirdiğinden, çalışanlar arasında etkileşim fırsatları yaratarak, yeni sosyal bağların kurulmasına yardımcı olabilmektedir. Sosyal katılım dışında örgütsel itaat, örgütsel sadakat biçimindeki örgütsel vatandaşlık davranışları da güven unsuruyla yakından ilgili olan ilişkiyel sosyal sermaye boyutunu etkilemektedir.<sup>69</sup> Finans yöneticileri üzerinde yapılan bir çalışmada, başkalarına yardımcı olan, onlarla empati kurarak olumlu bir çalışma ortamı yaratmaya çalışan yöneticilerin sosyal sermaye oluşturarak, sosyal sermayenin bilgi toplamak ve paylaşmak gibi olumlu sonuçlarına ulaştıkları bulunmuştur.<sup>70</sup> Bu noktada bireyci-toplulukçu değerlerin baskın olduğu birey ve örgütlerde sosyal sermaye düzeyi farklılaşmaktadır; çünkü örgüte yönelik tutum ve davranışlar üzerinde bu kültürel boyutun yadsınamayacak bir etkisi söz konusu olmaktadır.

Örgüte yönelik tutumlar yanında ilişki kurma ve geliştirme davranışları; bir anlamda sosyal ağ özellikleri ve sosyal ağ yapıları da bireyci-toplulukçu boyuttan etkilenmektedir. Özerklik ve bağımsızlığın, bireyler arası ilişkilerin ve sosyal dayanışmanın gelişimi için gerekli koşullar olduğu yönündeki görüşe göre bireyci değerlere sahip olmak, sosyal sermayenin gelişimini olumlu etkileyebilmektedir.<sup>71</sup> Bireyci kültürlerde, bireylerin daha çok sendika gibi gruplara katıldığı ortaya çıkmaktadır. Toplulukçular, daha az sayıda iç gruba sahipken; bireyciler daha fazla arkadaş ve tanıdığa sahiptir. Bu nedenle de bireyciler, yeni gruplara dahil olma

<sup>67</sup> Robert H. MOORMAN and Gerald L. BLAKELY, "Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:16, Issue:2, (1995), s.127-142.

<sup>68</sup> Lin VAN DYNE, Jill W. GRAHAM and M.Richard DIENESCH, "Organizational Citizenship Behavior:Construct, Redefinition, Measurement and Validation", **Academy of Management Journal**, Vol:37, No:4, (1994), s.765-802.

<sup>69</sup> C. Mark BOLINA and H. William TURNLEY, "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations", **Academy of Management Review**, Vol:7, Issue:4, (2002), s.505-523.

<sup>70</sup> W. VERBEKE, F. BELSCHAK, S. WUYS and R. BAGOZZI, "Account Managers Creation of Social Capital: Communal and Instrumental Investments and Performance Implications", **Erim Report Series Research in Management**, <https://ep.eur.nl/bitstream/1765/1166/2/ERS+2004+011+MKT.pdf> , (Erişim tarihi: 06.04.2007).

<sup>71</sup> Jüri ALLİK and Anu REALO, "Individualism-Collectivism and Social Capital", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol:35, No:1, (2004), s.29-49.

konusunda daha fazla beceri geliştirmişlerdir.<sup>72</sup> Ayrıca daha dışa dönük olmaları ve yeni deneyimlere açık olmaları, bireycilerin sosyal sermaye gelişimine olumlu etki edebilmektedir.<sup>73</sup> Buna karşın bazı araştırmalarda, bireyci değerlere sahip çalışanların, çalışma arkadaşlarına daha az güvendiği ve takım çalışmasını daha az tercih ettikleri sonucuna da ulaşılmaktadır.<sup>74</sup> Toplulukçu bireylerin kendi iç gruplarına olumlu tutumlar geliştirirken, kendileri dışındakilere olumsuz tutumlar geliştirmeleri<sup>75</sup>, onların farklı gruplardan bireylere ulaşmalarını ve ağlarını genişletmelerini sınırlandırabilmektedir. Örneğin, Çin'e kıyasla daha az toplulukçu özellikler taşıyan Rusya'da, girişimcilerin sosyal ağlarında daha çok zayıf bağlar olduğu ve yapısal boşluklar içeren bir ağ yapılarının olduğu ortaya çıkmaktadır. Zaten Çin gibi toplulukçu bir kültürde, klan tipi örgüt yapıları, yapısal boşluklardan elde edilen ve maaş artışı gibi bireysel çıkarlara ulaşılmasını sağlayan faydaları elimine etmektedir.<sup>76</sup> Bunun bir nedeni bireysel çıkarları ve bireysel başarıyı ön plana çıkaran yapısal boşluk yaklaşımının, toplulukçu bir örgüt kültüründe kabul görmemesi olabilir. Toplulukçu değerlerin baskın geldiği Türk toplumunda ise, çalışma değerleri veya işten beklentiler, daha bireyci özellikler taşıyabilmektedir. Wasti'nin çalışmasında, bir gruba ait olma, diğerleriyle ilişkiler kurma gibi toplulukçu değerlerin izlerini taşıyan beklentiler, Türk çalışanları tarafından en düşük puanlanan işten beklentiler olmuştur.<sup>77</sup> Paralel bir bulgu, kamu örgütünde çalışan bireyler üzerinde kendini göstermiştir; kendi başına karar alabilmek yüksek değer alırken; arkadaş edinme fırsatı en az değer almıştır.<sup>78</sup>

Sonuç olarak, söz konusu olan içsel sosyal sermaye olduğunda, toplulukçu değerler ön plana çıkmakta; söz konusu olan dışsal sosyal sermaye olduğunda ise

<sup>72</sup> Harry C. TRIANDIS and Eunhook M. SUH, "Cultural Influences on Personality", **Annual Review of Personality**, Vol:53, (2002), s.133-160.

<sup>73</sup> R. R. MCCRAE, "Trait Psychology and Culture: Exploring Intercultural Comparisons", **Journal of Personality**, Vol: 69, No:6, (2001), s.819-846.

<sup>74</sup> Sandra A. KIFFİN-PETERSON and John L. CORDERY, "Trust, Individualism and Job Characteristics as Predictors of Employee Preference for Teamwork", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol:14, No:1, (2007), s.93-116.

<sup>75</sup> TRIANDIS and SUH, **a.g.m.**, s.142.

<sup>76</sup> Bat BATJARGAL, "Comparative Social Capital: Networks of Entrepreneurs and Investors in China and Russia", **William Davidson Institute Working Paper**, No:783, (2005), <http://papers.ssrn.com/abstract=785928>, (Erişim tarihi: 04.06.2007).

<sup>77</sup> WASTI, **a.g.m.**, s.518.

<sup>78</sup> Ömür ÖZMEN, Yasemin ARBAK ve Pınar S. ÖZER, "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, Vol:7, No:1, (2007), s.17-33.

bireyci değerler ön plana çıkmaktadır. Buna karşın toplulukçu kültürlerde keskin bir iç-grup, dış-grup ayrımı, genele yayılan bir sosyal sermaye anlayışına zarar vermektedir. Dış gruba güvenilmemesi, onlarla ilişki kurulmaması, sosyal ağların daha çok güçlü bağlardan oluşmasına, ağların küçük kalmasına ve homojen ağ yapılarının oluşmasına neden olabilmektedir.

#### 2.1.4. Sosyal Ağların Özellikleriyle İlgili Faktörler

Tüm sosyal sermaye kuramlarının temel ilkesi, sosyal ilişkilerin, bireylerin sahip olabileceği en değerli varlıklardan biri olduğudur.<sup>79</sup> Sınırlı zaman ve enerjiye rağmen, bireyler, ağların gelişimine ve bu ağların sürdürülmesine çaba göstererek; onları farklı kaynaklara ve yararlı sonuçlara götürecek ilişkilere sahip olmaktadır. Bireylerin ağlarının yararlı ve anlamlı kaynaklara ulaşılmasını sağlama derecesi, ağ kurma davranışlarına göre ve ağların birtakım özelliklerine göre değişmektedir.

Ağ kurma davranışları (networking behaviors), bireylerin iş veya meslek hayatlarında başarılı olmaları ve işlerini yapmaları için gerekli olan kişilerle ilişki kurmak ve sürdürmek için sergiledikleri davranışları ifade etmektedir. Michael ve Yukl, yöneticilerin ağ kurma davranışlarını örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere iki farklı boyutta inceleyerek, yöneticilerin bu davranışları sergileme sıklıklarının, örgüt içindeki ve örgüt dışındaki kişilere olan bağımlılıklarının bir fonksiyonu olduğunu bulmuşlardır.<sup>80</sup> Forret ve Dougherty ise ilişkileri sürdürmek, sosyalleşmek, mesleki faaliyetlere katılmak, toplulukla ilgili faaliyetlere katılmak ve içsel görünürlüğü artırmak şeklinde beş farklı ağ kurma davranışının, kariyere ilişkin sonuçlarla arasındaki ilişkisini incelemiştir.<sup>81</sup> Ağ kurma davranışları, sosyal sermaye açısından önemlidir; çünkü sosyal sermayenin en önemli kaynaklarından biri olan sosyal ağların özelliklerini etkilemektedir. Alt kısımda incelenecek olan ağın büyüklüğü, ağın farklılığı gibi sosyal ağ özelliklerine ulaşmak için farklı özellikler taşıyan bireylere ulaşmak gerekir; bu

<sup>79</sup> Nan LIN, **Social Capital : A Theory of Social Structure and Action.** (USA:Cambridge University Press, 2001), s. 84-88.

<sup>80</sup> MICHAEL and YUKL, **a.g.m.**, s.346.

<sup>81</sup> FORRET and DOUGHERTY, **a.g.m.**, (2001), s.292-293.; FORRET and DOUGHERTY, **a.g.m.**, (2004), s.430-431.

noktada, bireylerin sergiledikleri ve ilişki kurmak için gerekli olan ağ kurma davranışları önemli bir özellik olarak ele alınmaktadır.

**Ağ Alanı (Network Range):** Bireysel bir ağda yer alan kişilerin farklılık derecesidir. Bireyin ilişkide bulunduğu kişilerin yaş, cinsiyet, statü düzeyi, meslek grubu, çalıştığı departman gibi çeşitli özellikler bakımından birbirinden farklı olmasını ifade etmektedir. Örneğin, bireyin ağında kendi kademesinden iş arkadaşları, farklı seviyelerden ise astlar ve yöneticiler olması, o bireyin ağ alanını belirlemektedir. Ağ alanı ne kadar geniş olursa, bireyin elde edeceği kaynaklar, faydalar da o derece artmaktadır.<sup>82</sup> Buna karşın, ağ alanının geniş olması bireyi çok daha güçlü ve başarılı kılarken, aynı zamanda bireyin ilişkilerini korumak için daha fazla zaman ve çaba harcamasını gerektirmektedir. Her farklı kişi için farklı bir davranış sergilemesi, iletişim tarzını ona göre belirlemesi gerekebilir; örneğin bireyi arkadaşıyla hafta sonları buluşarak, iletişimini güçlendirirken; yöneticisi için farklı bir taktik aramak ve bulmak zorundadır. Ağ alanını ölçmek için kullanılan birtakım ağ özellikleri vardır. Bu özellikleri ağ büyüklüğü, ağ farklılığı ve ağ yoğunluğu olarak incelemek mümkündür.

**Ağ Büyüklüğü (Network Size):** Ağ büyüklüğü, ağdaki kişilerin sayısıdır.<sup>83</sup> Bireyin aynı yerde çalıştığı kişilerin sayısı ağ büyüklüğüne örnek olabilir. Ağın büyük olması, daha çok sayıda kişiye, bilgiye ve diğer kaynaklara ulaşılmasını sağlamaktadır.<sup>84</sup> Büyük ağlar, bireylerin amaçlarına yönelik eylemlere yarar sağlayacak kaynaklara ulaşmaları için en iyi fırsatları yaratmaktadır.<sup>85</sup> Örneğin bir yöneticinin banka kuruluşlarıyla ağı ne kadar büyük olursa, kendisine kredi verecek bankayı bulma ihtimali de o derece artar. Ağ büyüklüğü örgütün pazarlık gücünü arttırdığı gibi, farklı alternatiflere ulaşmasını da kolaylaştırmaktadır.<sup>86</sup> Bu görüşün yanında ağın büyüklüğünün olumsuz etkileri olacağı görüşü de yazında hakimdir. Ağ büyüdükçe sosyal desteğin azalması söz konusu

<sup>82</sup> IBARRA, **a.g.m.**, (1995), s.674.

<sup>83</sup> Ronald S. BURT, "The Contingent Effect of SocialCapital", **Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications**. Ed.: Eric L. LESSER, (USA:Butterworth-Heinamann, 2000, s.255-286.)

<sup>84</sup> MEHRA, KILDUFF and BRASS, **a.g.m.**, s.121-146.

<sup>85</sup> LIN, **a.g.e.**, s.86.

<sup>86</sup> Brian UZZI and James J. GILLESPIE, "Corporate Social Capital and the Cost of Financial Capital: An Embeddedness Approach", (LEENDERS and GABBAY, **a.g.e.**, s.446-460).

olabilir<sup>87</sup>; çünkü zaman ve kaynakların büyük bir ağda dağılması etkileşimi sınırlandıracaktır.<sup>88</sup> Smitka, çalışmasında Japon araba üreticilerinin Amerikalı araba üreticilerine göre yeni modelleri geliştirme ve pazara sunma hızlarının çok daha yüksek olduğunu, çünkü Japon örgütlerinin küçük ağlarının olmasının hızlı karar vermede çok kritik olan örtük bilginin gelişmesini kolaylaştırdığını bulmuştur.<sup>89</sup>

Ağ Farklılığı (Network Diversity): Ağ alanı, bireyin ağındaki kişilerin birbirinden farklı özellikler taşımalarının derecesiyken; ağ farklılığı, birey ve iletişimde olduğu kişiler arasındaki benzer veya farklı özellikleri ifade eder.<sup>90</sup> Örneğin bireyin avukat olması ve iletişimde olduğu kişilerin muhasebeciler olması ağ alanını genişletmez; çünkü iletişimde olan kişiler, meslek bakımından birbirine benzemektedir; fakat ağ farklılığını oluşturabilmektedir. Ağ alanı, avukat olan bireyin ağında, öğretmen, doktor, muhasebeci gibi farklı mesleklerden kişiler olmasını ifade etmektedir. Ağ farklılığı, farklı mesleklerden, farklı yaş ve eğitim seviyesinden, farklı coğrafik yerlerden kişileri tanımayı, böylelikle bireylerin potansiyel kaynaklarını arttırmasını sağlayabilir. Örneğin Reagans ve Zuckerman, 224 araştırma-geliştirme takımının ağ farklılığının, takım verimliliği üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında, ağ farklılığını örgütsel kıdem boyutunda araştırmışlardır. Takım üyeleri, benzer örgütsel kıdeme sahip bireylerle daha sık görüştiklerinde, farklı örgütsel kademelere sahip bireylerle görüşen takımlara kıyasla takım verimliliklerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>91</sup> Farklılık, aynı zamanda daha yüksek statülü kimselere de ulaşma imkanı sağladığından<sup>92</sup>, farklılık arttığı sürece birey, kendi statüsünden yüksek kişilere ulaşacaktır. Ağ farklılığı ile ağ büyüklüğü arasında olumlu bir ilişki vardır; ağdaki kişilerin sayısı arttıkça, farklı

<sup>87</sup> Jeanne S. HULBERT, Valerie A. HAINES and John J. BEGGS, “Core Networks and The Activation of Ties :What Kinds of Routine Interpersonal Environments Allocate Resources in Nonroutine Situations”, **American Sociological Review**, Vol:65, (2000), s.598-618.

<sup>88</sup> John FREEMAN, “Venture Capital as an Economy of Time”, (LEENDERS and GABBAY, **a.g.e.**, s.460-480).

<sup>89</sup> “M.J.SIMITKA, **Competitive Ties :Subcontracting in the Japanese Automotive Industry**. (New York: Columbia University Press)”, (UZZI and GILLESPIE, **a.g.e.**, s.452’deki alıntı.)

<sup>90</sup> IBARRA, **a.g.m.**, (1993), s.64.

<sup>91</sup> Ray REAGANS and Ezra W. ZUCKERMAN, “Network, Diversity, and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams”, **Organizational Science**, Vol:12, No:4, (2001), s.502-517.

<sup>92</sup> Amy E. DAVIS and Howard E. ALDRICH, “Who are Voluntary Associations Bringing Together? Voluntary Associations’ Contingent Value for Network Diversity”, **Prepared for the 2003 American Sociological Association**, <http://www.unc.edu/~healdric/Workpapers/WP148.pdf>, (Erişim tarihi:25.05.2005).

özellikler taşıyan kişilere ulaşmak mümkündür.<sup>93</sup> Sosyal ağ yazınında ağ farklılığı, ağ heterojenliği ve karşıt anlamıyla ağ homojenliği kavramlarıyla da açıklanmaktadır. Birtakım uzmanların görüşlerine göre de ağın homojen olmasının, bir başka ifadeyle, ağ farklılığının az olmasının da birtakım yararları vardır.

Homojenlik, farklılığın tam tersi, etkileşimde olan bireylerin birbirlerine benzer özellikler taşımasını ifade etmektedir. Bireyler arası benzerlik, iletişim kolaylığı sağlar, davranışın öngörülebilirliğini artırır, güven ve karşılıklı olmaya dayalı ilişkileri güçlendirir.<sup>94</sup> Aynı departmanda çalışanlar veya aynı işi yapanlar, örgütü benzer biçimde algılayabilir ve bu ortaklık, etkileşimi kolaylaştırır. İlişkide oldukları kişilerle benzer demografik özelliklere sahip olmak, onların ilişkiden elde edecekleri yararı artırır. Zor görevlerde veya belirsizlik durumlarında, bireyler, benzer özellikleri taşıdıkları kişilerle iletişime geçmeye çalışırlar.<sup>95</sup>

Ağ Yoğunluğu (Network Density): Ağ yoğunluğu, ağdaki bireylerin birbirleriyle arasındaki sıkı, yakın bir ilişkiyi ifade eder.<sup>96</sup> Sıkı, yakın ilişkiler ise bireyin ağındaki kişilerin bir diğerini tanıma olasılığını artırarak, ağ yoğunluğunun yüksek olmasına neden olur. Yoğunluk arttığı sürece ağ alanı sınırlanır; ağda her kişinin birbirini tanıması demek, bir süre sonra ağda birbirine benzeyen, birbiriyle aynı özellikleri taşıyan kişilerin olması demektir.<sup>97</sup> Coleman'ın ifade ettiği kapalılıkla da paralellik gösteren yoğunluk, bütünleşme ve karşılıklı güven yaratır; bireysel çıkarların ortak amaçlar doğrultusunda birleşmesini mümkün kılar.<sup>98</sup> Sosyal destek sağlayan ve bireylerin duygusal olarak mutluluğunu etkileyen yüksek yoğunluğa sahip ağlar<sup>99</sup>, aynı zamanda karmaşık veya örtük bilgilerin iletilmesini mümkün kılar.<sup>100</sup> Buna karşın,

<sup>93</sup> Peter V. MARSDEN, "Core Discussion Networks of Americans", **American Sociological Review**, Vol:52, No:1, (1987), s.122-131.

<sup>94</sup> Daniel J. BRASS and Giuseppe LABIANCA, "Social Capital, Social Liabilities and Social Resource Management", (LEENDERS and GABBAY, **a.g.e.**, s.323-338).

<sup>95</sup> IBARRA, **a.g.m.**, (1993), s.60.

<sup>96</sup> Peter V. MARSDEN, "Network Data and Measurement", **Annual Review of Sociology**, Vol:16, (1990), s.435-463.

<sup>97</sup> Mark Granovetter, "The Strength of Weak Ties", **American Journal of Sociology**, Vol:78, No:6, (1973), s.1360-1380.

<sup>98</sup> Ray REAGANS and Bill MCEVILY, "Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range", **Administrative Science Quarterly**, Vol:48, No:2, (2003), s.240-267.

<sup>99</sup> Jeanne S. HURLBERT, "Social Networks, Social Circles and Job Satisfaction", **Work and Occupations**, Vol:18, No:4, (November 1991), s.415-430.

<sup>100</sup> NAHAPIET and GHOSHAL, **a.g.m.**, s.253.

yüksek yoğunluk uzlaşmayı arttırdığı ölçüde, bireylerin özerklik ve yaratıcılıklarını engelleyebilir.<sup>101</sup> Bu noktada düşük yoğunluğa sahip ağlar, daha yararlı olabilir; çünkü bireysel özerklik ve beraberinde yenilik artabilir<sup>102</sup>; fakat düşük yoğunluğa sahip ağların aynı zamanda rol çatışması gibi olumsuz psikolojik sonuçları olabilir.<sup>103</sup>

Bireylerin sosyal ağ özellikleri incelenirken, ağ alanı dışında ağ merkeziyeti de önemli bir özellik olarak değerlendirilmekte ve birçok çalışmada analiz edilmektedir.

**Ağ Merkeziyeti (Network Centrality):** Merkeziet, bireyin ağ yapısındaki konumunu ifade etmektedir; sosyal bir ağda diğer kişilerin ortasında olmak veya onlara en yakın mesafede olmak, bireyin ağdaki merkezieti olarak açıklanmaktadır. Merkeziet arttığı sürece, bireylerin elde edeceği sosyal güç, bilgi, yaratıcılık gibi faydalar da artmaktadır. Örneğin örgüt içerisinde merkezi bir konumda olmak, birbiriyle ilişkisi olmayan kişiler arasında aracılık yapma fırsatı doğurur. Bu sayede bireyin örgüt içerisinde görünürlüğü artar ve yarattığı sosyal etki alanı genişler.

**Bağın Gücü (Tie Strength):** Granovetter bağın gücünü ilişkideki zamanın, duygusal yoğunluğun ve karşılıklı güvenin derecesi olarak tanımlamaktadır.<sup>104</sup> Yazındaki son araştırmalar, hem güçlü bağların hem de zayıf bağların değerli ve önemli olduğu yönündedir.<sup>105</sup>

Bu çalışma içerisinde bağın gücü, ağ farklılığı ve ağ büyüklüğü bir değişken olarak incelenecektir. Sosyal sermayeyle ilgili yapılan araştırmalarda sosyal ağ özelliklerinin değerlendirilmesi çok önemlidir. Sosyal sermayenin yapısal boyutu, bu ağlardan ve ilişki kalıplarından oluşmaktadır. Ayrıca bir diğer önemli nokta, bu ağların

<sup>101</sup> Daniel J. BRASS and Kenneth D. BUTTERFIELD, "Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective", **Academy of Management Review**, Vol. 23, Issue 1, (1998), s.14-32.; Martin GARGIULO and Mario BENASSI, "Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital", **Organization Science: A Journal of The Institute of Management Sciences**, Vol:11, No:2, (2000), s.55-67.

<sup>102</sup> DAVIS and ALDRICH, **a.g.m.**, s.4.

<sup>103</sup> Joel MCPODOLNY and James N. BARON, "Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace", **American Sociological Review**, Vol:62, (1997), s.673-693.

<sup>104</sup> GRANOVETTER, **a.g.m.**, s.1361.

<sup>105</sup> M.T. HANSEN, "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organizational Subunits", **Administrative Science Quarterly**, Vol:44, No:1, (March 1999), s.82-112. ; MCPODOLNY and BARON, **a.g.m.**, s.673-693.

özellikleri, sosyal sermayenin ilişkisel boyutu olan güven ve karşılıklılık ilişkilerini de etkilemektedir. Sosyal sermaye, amaçlara ulaşmayı sağladığı ölçüde yararlıdır; bu sosyal ağların ulaşılacak amacın niteliğine göre doğru bir şekilde yönetilmesi ve ölçülmesi gerekir; sosyal ağların ölçülmediği bir sosyal sermaye çalışması büyük bir eksikliği içerisinde barındıracaktır.

## **2.2. Örgütlerde Sosyal Sermayenin Yaratılmasında ve Yönetilmesinde Etkili Olan Örgütsel Faktörler**

Bireysel faktörlerin yanında örgütsel faktörler de bireylerin ve örgütlerin sosyal sermayelerini etkilemektedir. Bireylerin üyesi olduğu örgütün özellikleri sosyal sermaye birikimini çeşitli açılardan etkilemektedir. Bireylerin sahip olduğu sosyal sermayeyi arttırmak ve bu sermayeyi örgütün sosyal sermayesinin bir parçası haline getirmek için örgütün sahip olması gereken birtakım faktörler söz konusudur. Bu faktörler örgüt yapısı, örgütsel güven ve insan kaynaklarıyla ilgili faktörler başlığı altında incelenecek ve bu unsurların sosyal sermaye ile ilişkisi ortaya konmaya çalışılacaktır.

### **2.2.1. Örgüt Yapısıyla İlgili Faktörler**

Örgüt yapısı, sosyal ilişkilerin yapısını şekillendirdiğinden, dolaylı olarak sosyal sermayeyi de etkilemektedir.<sup>106</sup> Örgütlerde merkezileşme derecesi, örgütteki pozisyonların formel olarak dikey ve yatay farklılaşması, örgüt büyüklüğü, örgüt yaşı gibi faktörler, örgüt içindeki ilişki kalıplarını etkilemektedir.

Örgüt yapısında önemli bir boyut olarak ele alınan merkezileşme, karar alma otoritesinin yüksek veya düşük hiyerarşik ilişki kademelerinde olup olmadığını belirler. Tsai, merkezileşmenin bireyler ve bölümler arası bilgi paylaşımını olumsuz etkilediğini

---

<sup>106</sup> ADLER, and KWON, **a.g.m.**, s.27.; Gerald R.SALANCIK, “Wanted:A Good Network Theory of Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol:40, No:2, (1995), s.345-350.



bulmuştur.<sup>107</sup> Bu sonucun olası birçok nedeni olabilir. Örneğin, diğer çalışmalarda, karar alma sürecine katılmayan çalışanların daha dar ve sınırlı bir ağ içinde kaldıkları<sup>108</sup>, çünkü katımlı yönetim uygulamasıyla daha fazla otorite sahibi olan çalışanların, önemli kararlar vermek için daha fazla bilgiye ihtiyaç duydukları ve bunun sonucunda yatay ve dikey iletişimi kullanarak, daha geniş ağlara girdikleri belirtilmektedir.<sup>109</sup> Merkezileşme az olduğu sürece, karar alma otoritesini alan çalışan, en doğru kararı verebilmek için daha fazla ve daha farklı kademedeki bireylerle etkileşim kuracak ve bu şekilde örgüt içerisindeki iletişim ağları daha etkin çalışacaktır.

Örgüt içindeki hiyerarşi, iş ve karar akışlarını belirleyerek sosyal ilişkilerin doğmasını sağlar; çünkü birçok bağ, formel pozisyonlarla gelişmektedir.<sup>110</sup> İnsanlardan ziyade pozisyonlarla sosyal yapıyı tanımlayan kural ve prosedürler, örgüt içinde daha kalıcı ilişkilerin oluşmasını sağlayabilir.<sup>111</sup> Coleman'ın da ifade ettiği gibi, örgütlerde insanlardan ziyade pozisyonlarla yapıyı oluşturmak, sosyal sermaye gelişimine katkı yapmaktadır.<sup>112</sup> Örgütler, formel iş akışları veya örgütsel haritalarla ağ ilişkilerini şekillendirdiklerinde, bu ilişkiler, bu pozisyonları işgal eden bireylerden bağımsız olarak var olurlar.<sup>113</sup> Ayrıca sorumlulukların ve rollerin tanımlanmış olması, ağ ilişkilerine kalıcılık kazandırmaktadır; belirsiz rol ve sorumluluklar, işbirliğini ve bilgi paylaşımını zayıflatmaktadır.<sup>114</sup>

<sup>107</sup> Wenpin TSAI, "Social Structure of "Coopetition" with Multiunit Organization: Coordination, Competition and Intraorganizational Knowledge Sharing", **Organization Science**, Vol:13, No:2, (2002), s.179-190.

<sup>108</sup> Justin J.P. JANSEN, Frans A.J. VAN DEN BOSCH and Henk W. VOLBERDA, "Absorptive Capacity, Adaptation and Performance: An Intraorganizational Perspective", **Paper Submitted to LINK Seminar**, (2002), Denmark, [http://www.eur.nl/fbk/dep/dep4/faculty\\_members/Justin\\_Jansen](http://www.eur.nl/fbk/dep/dep4/faculty_members/Justin_Jansen), (Erişim tarihi:31.03.2003).

<sup>109</sup> Jon GANT, Casey ICHNIEWSKI and Kathryn SHAW, "Social Capital and Organizational Change in High-Involvement and Traditional Work Organizations", **Journal of Economics and Management Strategy**, Vol:11, No:2, (2002), s.283-328.

<sup>110</sup> Joel MPODOLNY and James BARON, "Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace", **American Sociological Review**, Vol:62, (1997), s.673-693.

<sup>111</sup> LEANA and VAN BUREN, **a.g.m.**, s.546.

<sup>112</sup> James COLEMAN, **Foundations of Social Theory**. (England: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990), s.320.

<sup>113</sup> PODOLNY and BARON, **a.g.m.**, s.675.

<sup>114</sup> Eila JARVANPAA and Stina IMMONEN, "Social Capital and Knowledge Management of Organizational Networks", [http://www.ofenhandwerk.com/oklc/pdf-files/I-4\\_jarvenpaa.pdf](http://www.ofenhandwerk.com/oklc/pdf-files/I-4_jarvenpaa.pdf), (Erişim tarihi 20.04.2005).

Örgütte işlerin niteliği ve içeriği de, sosyal ilişkilerin özelliklerini belirlemektedir. Bir görüşe göre yakın, sıkı bağlar, görevin yapılması için gerekli olan etkileşimlerin bir yan ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin bir görevin yapılması farklı kademelerden kişilerin biraraya gelmesini gerektirmiyorsa veya görevin makina başında birebir yapılmasını gerektiriyorsa, çalışanlar arasında yakın ilişkilerin gerçekleşme olasılığı azalacaktır.<sup>115</sup> Örgüt içinde uzmanlaşmaya ve otomasyona dayalı bir yapılanma, çalışanları birbirinden uzaklaştırmaktadır; çünkü çalışanlar arasında etkileşim sıklığı azalmakta ve çalışanlar giderek örgüte ve işe yabancılaşan bireyler haline dönüşmektedir.

Örgüt yapısına ilişkin bu görüşlerin yanında, fazla hiyerarşik ve formelleşmiş süreçlerin bireylerin kendi başlarına örgüt içi ağlar geliştirmelerini zorlaştırdığını ve sınırlandırdığını savunan görüşler de yer almaktadır.

Katı hiyerarşik ve bürokratik bir yapı, bireylerin ilişki geliştirebileceği fırsatları sınırlandırabilmektedir.<sup>116</sup> Bu görüşün altında yatan temel neden şu şekilde açıklanmaktadır: Küçülme, yeniden yapılanma gibi sancılı süreçler, örgüt içi ilişkileri etkilemektedir. Bu sonuçlar, yeni esnek dizaynları gündeme getirmektedir. Katı, bürokratik hiyerarşiler, yerini yoğun derecede bilgi, teknik beceri ve yönetim sorumlulukları içeren çapraz fonksiyonlu takımlara bırakmıştır. Çalışanlar, iş zenginleştirme, kalite çemberleri, iş rotasyonu gibi araçlarla kararların yeniden yapılandırılması süreçlerine katılmışlardır. Tüm bunlardan sonra yeni bir örgüt yapısı “şebeke örgüt” gündeme gelmiştir.<sup>117</sup> Hiyerarşik ve fonksiyonel engeller yerini, iletişim, tavsiye ve güven ağları ile birbirine bağlı olan görev odaklı birimlere bırakmıştır.<sup>118</sup> Daha özgür birimler yaratan şebeke örgütler, aynı zamanda işbirliğini sağlamak için

<sup>115</sup> Randy HODSON, “Dignity in the Workplace Under Participative Management: Alienation and Freedom Revisited”, **American Sociological Review**, Vol:61, (1996), s.719-738.

<sup>116</sup> Paul ADLER and See-Woo KWON, “Social Capital: The Good, the Bad and the Ugly”, (LESSER, **a.g.e.**, s.89-108.); Roselia L.TUNG, “Building Effective Networks”, **Journal of Management Inquiry**, Vol:11, No:2, (2002), s.94-103.

<sup>117</sup> David KNOKE, “Organizational Networks and Corporate Social Capital”, (LEENDERS and GABBAY, **a.g.e.**, s.17-42).

<sup>118</sup> David KRACKHARDT and Jeffrey R.HANSON, “Informal Networks: The Company Behind the Chart”, **Harvard Business Review**, Vol:71, (1993), s.104-111.

yatay ve dikey iletişimi arttırmaktadır.<sup>119</sup> Bu bağlamda örgüt içi ve örgütler arası ilişkileri geliştirmek için örgüt yapısı, bürokrasiden uzaklaşmayı gerektirmektedir. Esneklik, hızlı hareket etmek, bireyler arası yatay ve dikey iletişim oluşturmak, yeni çağın örgüt özelliklerini oluşturmaktadır.

Örgütsel yapı içinde sosyal ilişkileri geliştirmek için en önemli boyutlardan biri de fiziksel yakınlıktır. Borgatti ve Cross, fiziksel yakınlığın hangi aktörün neyi bildiğinin bilinmesini ve aranan bilgiye zamanında ulaşılmasını kolaylaştırdığını ortaya çıkarmışlardır.<sup>120</sup> Özellikle sosyal ilişkilerin aynı departmanda çalışan bireyler arasında geliştiği düşünüldüğünde<sup>121</sup>, fiziksel engellerin ortadan kaldırıldığı açık ofis sistemi gibi dizaynlar, sosyal sermayenin gelişmesine çok daha fazla destek verebilecektir.<sup>122</sup> Fiziksel yakınlığın oluşturulamayacağı büyük veya sanal örgütlerde, telefon veya elektronik posta gibi bilgi teknolojilerinden yararlanmak olumlu bir etki yaratabilmektedir.<sup>123</sup> Sohbet odaları, video konferanslar gibi teknoloji araçları, sosyal sermayenin yaratılması ve sürdürülmesinde önemli bir yere sahiptir. Buna karşın birbirlerini önceden tanımayan ve aralarında yüz yüze iletişimin olmadığı kişilerde, iletişimin sadece teknolojiyle sağlanması, güven ilişkisinin gelişmesini engelleyebilir.<sup>124</sup> Yüz yüze iletişimin güçlü bağlar oluşumunu desteklediği düşünülerek, bilgi teknolojilerine çok da fazla ağırlık vermemek, örgüt içinde koordinasyona dayalı ilişkilerin gelişmesi için daha olumlu olabilir.<sup>125</sup> O nedenle önceden kurulan ilişkilerin devam ettirilmesi sürecinde bilgi teknolojilerinden yararlanmak daha faydalı olabilecektir.<sup>126</sup>

<sup>119</sup> "D.LİMERİCK and B.CUNNINGTON, **Managing the New Organization**. (San Francisco:Jossey-Bass, 1999)". (KNOKE, **a.g.e.**, s.18'deki alıntı.)

<sup>120</sup> Stephen P. BORGATTI and Rob CROSS, "A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks", **Management Science**, Vol:49, No:4, (2003), s.432-445.

<sup>121</sup> Shin-Kap HAN, "Structuring on the Job Networks", **Social Networks**, Vol:18, (1996), s.47-67.

<sup>122</sup> Wayne E. BAKER, "Building Social Capital as an HR Competence", **IHRIM Journal**, (April-June 2001), s.98-109,

<sup>123</sup> Matin HOEGL and K. Praveen PARBOTEEAH, "Team Level Antecedents of Individuals' Knowledge Networks", **Desicion Sciences**, Vol:34, No:4, (2003), s.50-78.

<sup>124</sup> Eric LESSER, "Leveraging Social Capital in Organizations", (LESSER, **a.g.e.**, s.3-16).

<sup>125</sup> Jody H. GITTELL, "Organizing Work to Support Relational Co-ordination", **International Journal of Human Resource Management**, Vol:11, No:3, (2000), s.517-539.

<sup>126</sup> Daniel J.BRASS, Joseph GALASKIEWICZ, Henrich R.GREVE, and Wenpin TSAI, "Taking Stocks of Networks and Organizations", **Academy of Management Journal**, Vol:47, No:6, (2004), s.795-817.

Bu bağlamda örgüt büyüklüğü de bir faktör olarak ele alınmaktadır. Örgüt içinde çalışanların sayısı sosyal ilişkileri ve sosyal sermayeyi etkileyebilmektedir. Örgütün büyümesi bürokratik yapıyı da beraberinde getireceğinden, bireyler kendi isteklerine göre ilişkilerini yönetemeyebilirler.<sup>127</sup> Örgüt büyüdükçe ağ yoğunluğu azalır ve alt grupların oluşma ihtimali artar. Benzerlik ve artan etkileşim, alt gruplar arasında güçlü bağlar oluşmasını sağlarken; gruplar arasında güçlü, sıkı bağların oluşma ihtimali azalmaktadır. Ayrıca büyük sistemlerde güvenin oluşması çok daha zor olabilir<sup>128</sup>, çünkü bireylerin ortak bir hedefe ulaşmak için birbirleriyle etkileşim kurma fırsatları büyük ortamlarda azalmaktadır.<sup>129</sup>

Örgüt büyüklüğünden farklı olarak örgüt yaşı, sosyal ağların yoğunluğunu ve karşılıklı güven ilişkilerinin oluşumunu olumlu yönde etkilemektedir. Yeni yapılanan örgütlerden farklı olarak, belli bir süredir faaliyet gösteren örgütlerde iletişim kanalları daha etkin işlemekte ve örgüt yapısı iletişimden kaynaklanan sorunları çözebilmektedir.<sup>130</sup>

Örgütlerin kamu işletmesi veya özel işletme olması da ağları etkileyebilmektedir. Devlet kontrollü olan örgütlerin yöneticilerinin, genellikle dışarıdan atama yolu ile gelmesi, örgüt içinde ve örgüt dışında bu kişilerin çok fazla ilişki geliştirmemesine neden olmaktadır.<sup>131</sup>

Tüm bu bilgiler ışığında örgüt yapısıyla ilgili özelliklerin ağ oluşumunu etkilediği görülmektedir. Örgütün rutin olmayan teknolojisi, esnek yapısı ve bürokratik yapıdan uzak olmasıyla sosyal ağların oluşumu ve kalıcılığı desteklenebilir. Burada önemli olan nokta, örgütlerde sosyal sermaye birikimini desteklemek için, örgüt dizaynını, karar akışlarını, teknoloji kullanımını belirlerken bireyler arası ağların yaratılmasının desteklenmesidir. Örgüt yapısı ile ağ oluşumu arasındaki ilişki tam ve doğru ele

<sup>127</sup> Seung Ho PARK and Yadang LUO, “Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms”, **Strategic Management Journal**, Vol:22, No:5, (2001), s.455-471.

<sup>128</sup> BRASS and LABIANCA, **a.g.m.**, s.338.

<sup>129</sup> LESSER, “Leveraging Social Capital in Organizations”, (LESSER; **a.g.e.**, s.16.)

<sup>130</sup> Charles SHRADER, James LINCOLN and Alan HOFFMAN, “The Network Structure of Organizations: Effects of Task Contingencies and Distributional Form”, **Human Relations**, Vol:41, No:1, (1989), s.43-66.

<sup>131</sup> Henk FLAP, Bert BULDER and Beate VÖLKER, “Intra-Organizational Networks and Performance: A Review”, **Computational&Mathematical Organization Theory**, Vol:4, No:2, (1998), s.109-147.

alındığında, gerekli düzenlemelerle örgüt yapısının ilişkilerin yönetilmesine olumlu katkı yapacağı düşünülmektedir.

### 2.2.2. Örgütsel Güvenle İlgili Faktörler

Sosyal sermayenin oluşumunda örgüt içinde güvene dayalı ilişkilerin önemi çok büyüktür<sup>132</sup>; sosyal sermayeyi biçimlendiren ilişkiler, işbirliği ve karşılıklı yükümlülükler, makul bir güven düzeyi olmadan var olamazlar. Örgütte sosyal sermaye yaratabilmek için öncelikle güven içeren ilişkilerin doğması ve yaşaması gerekmektedir.

Örgütler büyüdükçe, birbirlerini sık görmeyen ve aralarında düzenli etkileşim olmayan bireyleri ortak bir hedefe yönlendirmek ve aralarında işbirliği yaratmak zorlaşmaktadır. Bu nedenle özellikle büyük örgütlerde işbirliği oluşturmak açısından güvenin oynadığı olumlu rol daha da ön plana çıkmaktadır.<sup>133</sup> Örgütsel güven, örgütlerin başarısında önemli bir yere sahiptir. Bunun birçok olası nedeni vardır: Yüksek güven içerisinde olan çalışanlar, örgüte daha fazla bağlılık geliştirir ve çalışanlar arasında işbirliği esaslı ilişkiler, örgütte çatışmayı azaltarak, örgüt performansının artmasını sağlar.<sup>134</sup> Farklı bağlamlarda, farklı ilişki yapıları içerisinde yer alan güven kavramına ilişkin birçok tanım geliştirilmiştir. Bu çalışmadaki temel bağlam, bireylerin üyesi oldukları örgüte duydukları güvendir; çalışanların, üyesi oldukları örgütlerinin kendilerine yarar sağlayacak, en azından zarar vermeyecek faaliyetleri sergileyeceklerine<sup>135</sup>; kendilerine verilen sözleri tutacaklarına ve dürüst olacaklarına dair bir inanç geliştirmeleri<sup>136</sup> örgütsel güven olarak tanımlanmaktadır.

<sup>132</sup> Daniel J. MCALLISTER, "Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", **Academy of Management Journal**, Vol:38, No:1, (1995), s.24-60.

<sup>133</sup> R. La PORTA, F. LOPEZ-DE-SILANES, A. SHLEIFER and R. VINSKY, "Trust in Large Organizations", **AEA Papers and Proceedings**, (May 1997), s.333-339.

<sup>134</sup> A.Elif ŞENGÜN ve S. Nazlı WASTI, "Alıcı-Satıcı İlişkilerinde Güvenin Performansa Etkileri: Eczane-Ecza Deposu İlişkisi Örneği", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Sayı:33, (Aralık 2006), s.223-254.

<sup>135</sup> J.A. GILBERT and T.L.P. TANG, "An Examination of Organizational Trust Antecedents", **Public Personnel Management**, Vol:27, (1998), s.321-338.

<sup>136</sup> H.H.TAN and C.S.F. TAN, "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, Vol:126, No:2, (2000), s.241-260.

Örgüt içinde güveni inşa edici ve koruyucu davranışlar, en önemli sosyal sermaye yatırımıdır. Güveni kurumsallaştırmak için kullanılan örgüt kural ve prosedürleri, özellikle günümüz örgütlerini saran iç ve dış çevre talepleri ve değişim rüzgarları ile eski etkinliğini yitirmektedir. Bu noktada yöneticilere büyük rol düşmektedir. Örgütsel güvenin ve yöneticiye duyulan güvenin birbirinden farklı kavramlar olduğu, her ikisinin de belirleyicilerinin ve sonuçlarının farklı olduğu bilinmekle birlikte; güven yazınındaki bilgilerden yola çıkılarak, çalışanların örgütlerine güvenip güvenmediklerine karar verirken, yöneticileriyle olan ilişkilerinin çok önemli olduğu<sup>137</sup> ve bu noktadan hareketle yeni, “koç tipi” liderlere büyük ihtiyaç duyulduğu ifade edilebilir. Yalın, yatay ve esnek örgüt yapılanmaları içerisinde otoritelerini her zaman göstermeyen, fakat rehberliğini her zaman hissettiren, ödüllendirici ve uzmanlık gücünü kullanan liderler, örgüt içerisinde güven iklimini oluşturabilmektedirler.<sup>138</sup> Bunun yanında liderler, tutarlı, adil ve güvenilir olduklarında veya örgüt politikaları ve etik kodları oluştururken, güven ile ilgili kriterleri ilk sıralara koyduklarında örgüt içinde güvene dayalı ilişkilerin oluşması kolaylaşabilmektedir. Börü'nün çalışmasında dürüstlük, yardımseverlik, tutarlılık, açıklık gibi güven bileşenlerinin yüksek değer alarak, güvenilir insanı ortaya çıkardığı üzerinde durulmuştur.<sup>139</sup> Örneğin, örgütte terfi ettirilenlerin güvenilir kişiler olmaları, örgütün güvene değer verdiği ve başarının belirleyicisinin güven olduğunu kanıtlamış olmaktadır. Bu nedenle örgüt içerisinde işe alma, terfi ettirme, performans değerlendirme gibi süreçler içerisinde adil ve eşitlikçi olunması gerektiği kadar, bu süreçler içerisinde güveni temel bir kriter olarak kullanmak, yöneticiyle duyulan güveni pekiştireceği gibi örgütsel güvenin kurumsallaşmasında önemli bir yer tutacaktır.

Örgüt içinde açıklık olmadıkça güveni korumak zordur. Şeffaf ve açık örgüt yönetimi güvenin artmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgiye tam ve doğru zamanda ulaşması, örgütte geçerli olan sisteme güvenilmesi açısından oldukça önemlidir.<sup>140</sup>

<sup>137</sup> TAN and TAN, **a.g.m.**, s.242.

<sup>138</sup> Ferda ERDEM, “Örgütsel Yaşamda Güven”, (ERDEM, **a.g.e.**, s.153-182.)

<sup>139</sup> Deniz BÖRÜ, “Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım: Güvenilir İnsanlar Kim?”, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri (İstanbul. 24-26 Mayıs 2002), s.189-202.

<sup>140</sup> Don COHEN ve Laurence PRUSAK, **Kavrayamadığımız Zenginlik : Kuruluşların Sosyal Sermayesi.** (Çev: Ahmet KARDAM, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, 2001), s.49-81.

Mishra ve Morrisey, güvenin üst kademelerde başladığını ve oradan alt kademelere geldiğini belirterek, dört önemli faktörün güveni oluşturduğunu belirtmişlerdir: Açık iletişim; çalışanların karar alma süreçlerine katılmalarını sağlamak; önemli bilgilerin paylaşımı; algılamaların ve duyguların doğru paylaşımı.<sup>141</sup>

İletişim içerisinde olmayan bireylerin birbirlerinin bakış açılarını ve beklentilerini öğrenmesi mümkün değildir; beklentiler ve bakış açıları ortaya çıkmadan, bireylerin birbirine güvenmesi çok zordur.<sup>142</sup> Bu tip durumlarda deneysel öğrenme sınıfları kurarak, çalışanlar arasında etkileşimi ve buna bağlı olarak güveni arttırmaya çalışmak etkili bir yöntem olabilmektedir. Bu sınıflarda ortak bir hedefe ulaşmak için çalışan bireyler, birbirlerini daha yakından tanıma fırsatı bulabilirler.<sup>143</sup> Çalışanlar arasında etkileşim fırsatları yaratılarak, açık iletişim anlayışı da bu şekilde gerçekleştirilmiş olur. Bu sonuçlara paralel olarak takım çalışmalarının, kalite çemberlerinin de örgüt içerisinde güven ilişkilerini yaygınlaştıracığı belirtilmektedir. Gilbert ve Tang'ın çalışmasında, takım veya iş grubu odaklı ilişkilerin, çalışanlar arasında işbirliği yaratacağı ve bu şekilde bir takımın veya grubun üyesi olduklarını hisseden çalışanların sosyal destek bağlamında çevreden gelen stres kaynaklarıyla daha etkin baş edebilecekleri belirtilmektedir.<sup>144</sup>

Örgüt içinde çalışanların kararlara katılımını sağlama da güven ilişkilerinin gelişmesini sağlamaktadır.<sup>145</sup> Son dönemde güçlendirme ile insan sermayesine en önemli yatırımın yapıldığı görülmektedir. Bu sayede çalışan, örgüt içinde hak ettiği değeri ve saygıyı gördüğünü düşünmekte; ayrıca formel karar alma sürecinin içerisinde yer alarak örgüt içerisindeki uygulamaların adil ve şeffaf olduğuna dair algısı pekişmektedir. Örgüt ortamında rol ve sorumlulukların belirgin olması, ortak ve

<sup>141</sup> Jitendra MISHRA and Molly MORRİSEY, "Trust in Employee/Employee Relationships:A Survey of West Michigian Managers", **Public Personnel Management**, Vol:19, Issue:4, (1990), s.443-486.

<sup>142</sup> S.M.A. VAN der KROON, J.J. de VLIÉGER, R.P. KING, E. ten PIERICK and G.B.C. BACKUS, "Social Capital and Communication", **Agricultural Economics Research Institute**, Project Code:63591, 2002, [http://www.lei.dlo.nl/publicaties/PDF/2002/7\\_02\\_08.pdf](http://www.lei.dlo.nl/publicaties/PDF/2002/7_02_08.pdf), (Erişim tarihi: 22.03.2004).

<sup>143</sup> LESSER, "Leveraging Social Capital in Organizations", (LESSER, **a.g.e.**, s.8.)

<sup>144</sup> GİLBERT and TANG, **a.g.m.**, s.329.

<sup>145</sup> Arne KALLEBERG and Peter BERG, "Trust and High Performance Work Organizations", **Paper Presented at Conference on Work Intensification**, France, (21-22 November, 2001), [http://www.cce-recherche.fr/fr/colloque\\_intensification/pdf/Kalleberg%20Arne.pdf](http://www.cce-recherche.fr/fr/colloque_intensification/pdf/Kalleberg%20Arne.pdf), (Erişim tarihi: 19.05.2004).

paylaşılan amaçların açıklığı da güven üzerinde olumlu etki yapmaktadır.<sup>146</sup> Çalışanların rol tanımları ve sorumlulukları açık ve belirgin olduğunda, her birey, kendi sorumluluk alanını bilebilecek ve birbirlerinin görevlerini alma veya gasp etme gibi güveni tehdit edecek durumlar ortadan kalkacaktır. Aynı zamanda bireylerin belirgin rol tanımlarının olması, örgüt amaçlarının benimsenmesini sağlayacaktır. Her birey örgüt amacına giden yolda, kendi katkısını bildiğinde örgütle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi, özellikle yeni işe başlayanlar açısından daha hızlı gerçekleşebilecektir.

Kramer, örgütlerde güveni olumsuz etkileyen bir uygulamanın ise çalışanları izleme faaliyeti olduğunu belirtmiştir. Son dönemlerde örgütler, büyük bir hızla çalışanların davranışlarını takip edebilecekleri teknolojik sistemleri kullanmaya başlamışlardır. Bu gelişmeye karşın, bu tür izleme faaliyetlerinin güveni azalttığı yönünde sonuçlar yaşanmaya başlamıştır. Böyle bir ortamda bu sistemler, çalışanlara güvenilmez oldukları mesajını vermektedir.<sup>147</sup>

Çalışanların örgütleri ve işleri hakkında gerekli bilgileri tam olarak ve zamanında alabilmeleri güvenin en güçlü belirleyicileri olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin hemşireler üzerine yapılan bir araştırmada, hemşirelerin kendilerine yardımcı olan geribildirimler ve rehberlik aldıklarında ve yöneticilerinden kendileriyle ilgili kararlarda bir esneklik tanındığında, yönetime ve dolayısıyla örgüte olan güvenlerinin arttığı bulunmuştur.<sup>148</sup> Örgüte güvenin örgüt iklimiyle yakından ilişkili olduğu göz önünde tutulursa, örgüt içinde iletişim kanallarının etkin çalıştığı, kararlara katılım imkanı sağlandığı ve yönetim-çalışan arasındaki etkileşimi arttıran fırsatlar yaratıldığında örgüt içinde güven ortamının yaratılması ve sağlanması mümkün olacaktır.

Örgütte güvenin oluşumunda tüm bu faktörlerden sonra çok önemli bir yere sahip olan diğer bir kavram ise örgütsel adalettir. Güvenle ilgili yazında örgütsel adalet sıkça gündeme gelmiş ve güvenin bir belirleyicisi olarak ele alınmıştır. Bireyler, kendilerini

<sup>146</sup> Jeffrey CUFAUDE, "Creating Organizational Trust", **Association Management**, Vol:51, No:7, (1999), s.26-35.

<sup>147</sup> Roderick M. KRAMER, "Trust and Distrust in Organizations:Emerging Perspectives, Enduring Questions", **Annual Review Psychology**, Vol:50, (1999), s.569-598.

<sup>148</sup> Heather S. LASCHINGER and Joan FINEGAN, "Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace", **Nursing Economics**, Vol:23, No:1, (2005), s.6-15.



örgütlerinde güvende hissedebilmek için dürüstlük ve adalet özelliklerini gerekli görmekte<sup>149</sup> ve bu özelliklere göre örgütlerine güven geliştirip geliştirmeyeceklerine karar vermektedirler. Örgüt çıktılarının veya süreçlerinin adil algılanmasıyla ilgili olan örgütsel adalet kavramı<sup>150</sup>, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

- Dağıtım Adaleti: Dağıtım adaleti, bireyin elde ettiği birikimlerin veya çıktılarının adilliğinin algılanmasıyla ilgilidir.<sup>151</sup> Dağıtım adaletine ilişkin temel bir yargı, kazanımların doğru, uygun ve ahlaki olup olmadığına işaret eder.
- Prosedür Adaleti: Prosedür adaleti, elde edilen birikim ve çıktılarının belirlenmesinde kullanılan yöntemlerin, mekanizmaların ve süreçlerin hakkaniyet ilkesine uygunluğudur.<sup>152</sup>
- Etkileşim Adaleti: Bias ve Moag'ın tanımına göre etkileşim adaleti "kararlara katılan veya kararlardan etkilenen bireylerin etkileşim kalitesini algılamalarıdır."<sup>153</sup> Çalışanlar, prosedürlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişim kurulması ve kararların açıklanması konusunda duyarlıdır ve bu iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi beklentiler içindedirler.<sup>154</sup>

Bireyler, ilişkilerini değerlendirirken sürece yaptıkları katkı ile bu katkının sonucunda elde ettikleri faydaları karşılaştırır; ayrıca çevrelerindeki bireylerin elde ettikleri faydalarla kendilerinininkini karşılaştırırlar. Bunun sonucunda olumlu bir değerlendirme söz konusu ise güven gelişir. Hubbell ve Chory-Assad, her üç adalet türünün de örgütsel güven üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. Bu üçü arasında en

<sup>149</sup> Güler İSLAMOĞLU, Melek BİRSEL ve Deniz BÖRÜ, **Kurum İçinde Güven**. (İstanbul: İnkilap Yayınevi, 2007), s.24.

<sup>150</sup> Jerald GREENBERG and Russel CROPANZANO, "Progress in Organizational Justice:Tunneling through the Maze", Eds.: C.L.COOPER and I.T.ROBERTSON, **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, Vol:12, (London: John Wiley&Sons, 1997), s.317-372.

<sup>151</sup> Jerald GREENBERG, "Organizational Justice:Yesterday, Today and Tomorrow", **Journal of Management**, Vol:16, Issue:2, (1990), s.399-432.

<sup>152</sup> Marjorie CHAN, "Organizational Justice Theories and Landmark Cases", **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol:8, No:1, (2000), s.68-88.

<sup>153</sup> Robert S. BIES and John S. MOAG, "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness", **Research on Negotiation in Organizations**, Vol:1, (1986), s.43-55.

<sup>154</sup> Janset ÖZEN, "Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet", (ERDEM, a.g.e., s.183-206.)

güçlü belirleyici ise prosedür adaleti olarak ortaya çıkmıştır.<sup>155</sup> Cohen-Charash ve Spector, prosedür adaleti algılamalarının örgüte duyulan güvenle ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler; çünkü prosedür adaleti, örgütün bir kural olarak adil davrandığına işaret eder<sup>156</sup> ve dağıtım adaletine kıyasla çalışanların kurum veya örgütlerle ilgili, uzun bir süre gerektiren, genel bir değerlendirme yapmasında daha etkili olur. Bu nedenle güven söz konusu olduğunda, prosedüre ilişkin adalet daha belirleyici olmaktadır. Örneğin, ücret ödemelerinde dağıtım adaleti, sadece ücret tatminine yol açarken; prosedür adaleti örgütsel bağlılık ve yöneticiye güven gibi daha uzun süreli tutumların oluşmasına yol açmaktadır.<sup>157</sup>

Sonuç olarak her adalet türünün örgüte duyulan güven üzerinde kaçınılmaz bir etkisi söz konusudur. Adalet süreçlerini bir kere kullanan bir örgütün, her zaman bu süreçleri kullanacağına inanılır ve bireyler, örgütün uzun dönemde de bu şekilde hareket edeceği kanaatine sahip olurlar.<sup>158</sup>

Bir örgütte çalışanların sosyal sermayesinin yüksek olması, o örgütün de sosyal sermayesinin yüksek olacağı anlamına gelmemektedir. Çalışanların sosyal sermayesini örgütün sosyal sermayesi haline getirmek ya da çalışanların kolektif olarak örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlamak için örgüt içinde birtakım koşulların sağlanması gerekir. Aksi takdirde birey, sahip olduğu sermayeyi örgüt yararına kullanmak istemeyebilir. Bu koşullar arasında belki de en önemlisi güven inşa etmektir. Örgüt içinde güvene dayalı ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesi, hem çalışanların hem de örgütün sosyal sermayesinin artmasına neden olacaktır. Bireyler arasında güven

<sup>155</sup> Anne P.HUBBELL and Rebecca M.CHORY-ASSAD, "Motivating Factors:Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust", **Communication Studies**, Vol:56, No:1, (2005), s.47-70.

<sup>156</sup> Yochi COHEN-CHARASH and Paul E. SPECTOR, "The Role of Justice in Organizations:A Meta-Analysis", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol:86, (2001), s.278-321.

<sup>157</sup> Robert FOLGER and Mary KONOVSKY, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions", **Academy of Management Journal**, Vol:32, No:1, (1989), s.115-130.; Audrey M. KORSGAARD, David M. SCHWEIGER and Harry J. SAPIENZA, "Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice", **Academy of Management Journal**, Vol:38, No:1, (1995), s.60-85.

<sup>158</sup> Mary A. KONOVSKY and S. Douglas PUGH, "Citizenship Behavior and Social Exchange", **Academy of Management Journal**, Vol:37, (1997), s.656-696.; Mary A. KONOVSKY and Russel CROPANZANO, "The Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol:76, (1991), s.698-707.

yoksa, önemli ve yararlı kaynakların paylaşılması, kolektif çalışma gibi unsurlar gerçekleşemez ve kullanılmayan sosyal sermaye zamanla azalmaya başlar.

### 2.2.3. İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla İlgili Faktörler

İnsan sermayesinin önemli bir tamamlayıcısı olarak incelenen sosyal sermayenin, insan sermayesinden önemli bir farkı sosyal sermayenin kaynağının birey değil, bireyler olmasıdır. İki kişi arasında güvene ve işbirliğine dayalı bir ilişkiden elde edilen kaynaklar sosyal sermayeyi ifade etmektedir. Örgütün sosyal sermaye oluşumunu desteklemesi için gerekli insan kaynakları uygulamaları ile hem bireyler arasındaki hem de birey ve örgüt arasındaki güvene dayalı ilişkileri arttırması gerekmektedir.

Örgütlerin sosyal sermaye oluşturmadaki en etkin yöntem, çalışanlarıyla olan ilişkilerini güçlendirmektir. Bu noktada çalışanlarla uzun süreli istihdam ilişkileri kurmak, iş güvencesi yaratmak, sosyal sermayenin oluşmasına katkı yapmaktadır<sup>159</sup>; çünkü çalışanların örgütten ayrılması örgütte hem sosyal ilişkilere zarar vermekte<sup>160</sup>, hem de örgütün beceri ve yeteneklerini kaybetmesine neden olmaktadır. Örneğin, örgütlerin küçülmeye gitmesi sonucu yakın arkadaşını kaybeden çalışanın ağ büyüklüğü zarar görmektedir.<sup>161</sup> Bunun yanında örgüt içi iletişim ağlarında bilgi paylaşımını gerçekleştiren kilit çalışanların örgütten ayrılması, örgüt performansının düşmesine neden olmaktadır.<sup>162</sup> Ayrıca örgütte uzun süreli istihdam imkanı olmadığını anlayan birey, örgütte ağlara dahil olmak ve ilişkiler geliştirme ihtiyacı duymayacağından, örgütün sosyal sermaye birikimine zarar verecektir.<sup>163</sup> Bu nedenlerle örgütlerde uzun süreli, kalıcı ilişkiler geliştirilmesi sosyal sermaye oluşumuna katkı yapacak bir uygulamadır.

<sup>159</sup> LEANA and VAN BUREN, **a.g.m.**, s.545.

<sup>160</sup> Gregory G.DESS and Jason D.SHAW, "Voluntary Turnover, Social Capital and Organizational Performance", **Academy of Management Review**, Vol:26, No:3, (2001), s.446-456.

<sup>161</sup> Priti P. SHAH, "Network Destruction: The Structural Implications of Downsizing", **Academy of Management Journal**, Vol:43, No:1, (2000), s.101-112.

<sup>162</sup> Jason D. SHAW, Michelle K. DUFFY, Jonathan L. JOHNSON and Daniel E. LOCKHARDT, "Turnover, Social Capital Losses and Performance", **Academy of Management Journal**, Vol:48, No:4, (2005), s.594-606.

<sup>163</sup> Jone L.PEARCE and Amy E. RANDELL, "Expectations of Organizational Mobility, Workplace Social Inclusion and Employee Job Performance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:25, No:1, (2003), s.81-98.

Örgütte uzun süreli istihdam yaratmaya imkan tanıyacak bir uygulama ise doğru eleman seçimidir. Bireyler işe alınırken adayların ilişki kurma becerileri<sup>164</sup> ve takım çalışmasına yatkınlıkları<sup>165</sup> dikkate alınabilir. Yeni işe başlayan çalışanların ise sadece departman içinde değil, örgüt genelinde sosyalizasyonunun sağlanması önemlidir. Örgütte esnek iş dizaynları, eğitim programları ve takım çalışmalarının olması sosyalizasyonun gerçekleşmesine yardımcı olduğu gibi<sup>166</sup>, çalışanlar arasında etkileşim kurulmasını ve yeni ilişkilerin oluşmasını sağlamaktadır.

Esnek iş dizaynları, iş rotasyonu yapılmasını mümkün kılar ve bu sayede çalışanlar, farklı departmanlarda, farklı kişilerle etkileşime geçerek ağlarını zenginleştirebilirler<sup>167</sup>; diğer departmanların sorunlarını anlar ve empati kurabilirler.<sup>168</sup> Bunların yanında bireyin hem kendi grubunda hem de diğer gruplardaki üyeliklerinden kaynaklanan rol çatışmasını çözmek için esnek rol tanımları faydalı olabilmektedir.<sup>169</sup>

Sosyal sermayeyi yaratmak ve kullanmak, davranış ve tutum değişikliğini gerektirir. Eğitim programları, insanların yeni davranışları gözlemlemek, ortaya çıkarmak ve uygulamak için kilit unsurlardır. Sosyal sermayeyi yaratmak için örgüt, çalışanlarını yetiştirmek adına önemli ve düzenli fırsatlar yaratmalıdır. Bu eğitimler arasında çatışma yönetimi, iletişim becerileri örnek olarak verilebilir. Bu sayede katılımcılar arasında güçlü bağlar da oluşabilmektedir. Örgüt içi eğitim yanında, dışsal bağların kurulması için doğal fırsatlar yaratan örgüt dışı eğitimler de çok önemlidir.<sup>170</sup> İşle ilgili formel eğitim programları, farklı alanlardan, heterojen grupları bir araya

<sup>164</sup> Thomas RITTER, "The Networking Company: Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively", **Industrial Marketing Management**, Vol:28, (1999), s.467-479.; Scott A. SNELL and Patrick M. WRIGHT, "Social Capital and Strategic Human Resource Management: It's Who You Know", **Human Resource Planning**, Vol:22, No:1, (2002), s.62-67.

<sup>165</sup> Jody H. GITTELL, "Organizing Work to Support Relational Co-ordination", **International Journal of Human Resource Management**, Vol:11, No:3, (2000), s.517-539.

<sup>166</sup> Blaize H. REICH and Michelle L. KARST-BROWN, "Creating Social and Intellectual Capital through IT Career Transitions", **Journal of Strategic Information Systems**, Vol:12, No:2, (2003), s.91-109.

<sup>167</sup> GITTELL, **a.g.m.**, s.536.

<sup>168</sup> Nick LLEWELLYN and Colin ARMISTEAD, "Business Process Management: Exploring Social Capital within Processes", **International Journal of Service Industry Management**, No:3, Vol:11, (2000), s.225-236.

<sup>169</sup> Daniel Charles FELDMAN, "The Multiple Socialization of Organizational Members", **Academy of Management Review**, Vol:6, No:2, (1981), s.309-318.

<sup>170</sup> Wayne BAKER, **Achieving Success through Social Capital: Tapping the Hidden Resources in Your Personal and Business Networks**. (USA: Jossy-Bass, 2000), s.195.

getirerek, bu kişiler arasında etkileşim kurulmasını sağlar.<sup>171</sup> Kendi kendini yöneten öğrenme grupları da rahatlıkla fikirlerin tartışıldığı, güven geliştiren ve bu şekilde sosyal sermaye yaratan tekniklerden birisidir.<sup>172</sup> Mentorluk ise bireylerin yeni bağlantılar kurmasına yardımcı olabilir; mentoru sayesinde birey, yeni ağlara dahil olabilir.<sup>173</sup> Örgüt içinde mentorluk programlarının yaygınlaşması, bireyin ilişki kalıplarını yakından etkileyecektir.

Takım kültürü, içinde barındırdığı kolektif normlar sayesinde sosyal sermaye ile karşılıklı ilişkilidir.<sup>174</sup> Takım içinde birbirini tamamlayan becerilere ve ortak bir amaca yönelik çalışanlar, kendi deneyimleri ve bilgileri doğrultusunda güçlü bağlar yaratarak, örgüt içinde sosyal sermayenin kuvvetlenmesini sağlayabilirler.<sup>175</sup> Bireylerin örgüt içinde ağlar kurmasının önemini vurgulamak burada kritik bir noktayı oluşturmaktadır. Örgüt içindeki ağ iklimi bu tür ilişkileri destekler nitelikte olmalı ve çalışanlara bunun önemini vurgulayacak mesajlar vermelidir. Bu sayede örgüt içinde ağ ilişkilerinin kurulması doğal bir hareket olarak algılanabilir.<sup>176</sup>

Takım çalışmalarına benzeyen bir yöntem ise “uygulama toplulukları” (communities of practice) oluşturmaktır. Topluluk kelimesi ilişkilerin bireysel temelde geliştiğini ifade eder; üyeler arasında herhangi bir departman ayrılığı veya fiziksel uzaklık sınırı yoktur. Uygulama kelimesi ise bireylerin benzer görevleri yapan kişilerle etkileşim kurarak işi öğrendiklerini ifade etmek için kullanılır.<sup>177</sup> Uygulama toplulukları, örgütün atadığı üyelerden oluşmaması, kendilerine özgü çalışma süreçleri

<sup>171</sup> BRASS and LABIANCA, **a.g.m.**, s.333.

<sup>172</sup> Ian CUNNINGHAM, “Developing Human and Social Capital in Organizations”, **Training**, Vol:34, No:3, (2002), s.89-94.; Elias G. CARAYANNIS, Jeffrey ALEXANDER and Anthony IOANNIDIS, “Leveraging Knowledge, Learning and Innovation in Forming Strategic Government-University-Industry R&D Partnerships in the US, Germany, France”, **Technovation**, Vol:20, No:9, (2000), s.477-488.

<sup>173</sup> Christopher J. COLLINS and Kevin D. CLARK, “SHRPs, Top Management Team Social Networks and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage”, **Academy of Management Journal**, Vol:46, No:6, (2003), s.740-751.

<sup>174</sup> Ken DOVEY and Jenny ONYX, “Generating Social Capital at the Workplace: A South African Case of Inside-Out Social Renewal”, **International Journal of Lifelong Education**, Vol:20, No:3, (2001), s.158-160.

<sup>175</sup> BAKER, **a.g.e.**, s.194.

<sup>176</sup> Martin HOEGL, Praveen, PARBOTEEAH, Charles MUNSON, “Team-Level Antecedents of Individuals' Knowledge Networks”, **Decision Sciences**, Vol:34, Issue:4, (2003), s.741-770.

<sup>177</sup> Eric L.LESSER and Larry PRUSAK, “Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge”, **Information Systems Review**, Vol:1, No:1, (1999), s.3-9.

ve kuralları olması itibariyle takımlardan farklı bir konumda yer alırlar.<sup>178</sup> Bu topluluklarda ortak tecrübeler ve çalışma araçlarına sahip olan çalışanlar, sorunları çözmek için fiziksel veya sanal ortamda informel olarak bir araya gelirler.<sup>179</sup> Örgütte bu toplulukların kurulmasını sağlamak, mevcut olanları desteklemek hem sosyal sermayenin hem de bilgi paylaşımının artmasını beraberinde getirir.<sup>180</sup> Uygulama toplulukları, sosyal sermaye oluşumuna birkaç şekilde katkıda bulunur: Bireylerin bir diğeriyle bağlantı kurmasına yardımcı olan bu topluluklar, özellikle örgütler büyüdükçe ve sanallaştıkça çok önemli olmaktadır. Bu topluluklar sayesinde bireyler, kimin ne bildiğini kolaylıkla saptayabilirler; bilgiyi geliştirmek ve paylaşmak için gerekli olan terminoloji ve normları biçimlendirerek etkin iletişim kurulmasını ve bireyler arasında güven oluşumunu sağlayabilirler. Ayrıca tekrar eden etkileşimler sayesinde bireyler, diğer kişilerin sorunlarına empati geliştirebilirler.<sup>181</sup>

Örgütte uygulanan ödül sistemi de sosyal sermaye üzerinde bir etkiye sahiptir. Toplulukçu değerlere öncelik veren örgüt kültürlerinde kolektif hedef ve eylemler esas alınır ve ödüllendirilir.<sup>182</sup> Sadece bireysel ödüller, sosyal sermayeyi engelleyebilir<sup>183</sup>; bu nedenle bireysel katkıları ödüllendirme politikasından ziyade hem bireysel hem de kolektif katkıyı ödüllendirme politikası, örgüt içinde kolektif çalışmayı<sup>184</sup> ve işbirliğini geliştirmeyi sağlayabilmektedirler.<sup>185</sup>

Buraya kadar yer alan bilgiler doğrultusunda, örgütün yapısı, örgütteki güven ilişkileri ve insan kaynakları uygulamaları bir bütün olarak bireylerin sosyal sermayelerini destekler nitelikte olması gerektiği düşünülmektedir. Örgütün bir üyesi

<sup>178</sup> Eric L.LESSER and Lauren STORCK, “Communities of Practice and Organizational Performance”, **IBM Systems Journal**, Vol:40, No:4, (2001), s.831-841.

<sup>179</sup> Jay WHITTAKER, “Knowledge Management: A Social Capital Perspective”, [http://www.mainstreet.au.com/programs/resource\\_manager/accounts/iaeb/p158.pdf](http://www.mainstreet.au.com/programs/resource_manager/accounts/iaeb/p158.pdf). (Erişim tarihi: 24.11.2004).

<sup>180</sup> Laurence PRUSAK, “How to Invest in Social Capital”, **Harvard Business Review**, Vol:79, No:6, (2001), s.86-93.

<sup>181</sup> LESSER, “Leveraging...”, (LESSER, **a.g.e.**, s.3-16.)

<sup>182</sup> Jennifer A. CHATMAN and Sigal G. BARSADE, “Personality, Organizational Culture and Cooperation: Evidence from a Business Simulation”, **Administrative Science Quarterly**, Vol:40, No:3, (1995), s.423-444.; Wayne E. BAKER, David OBSTFELD, “Social Capital by Design: Structures, Strategies and Institutional Context”, (LEENDERS and GABBAY, **a.g.e.**, s.88-105.)

<sup>183</sup> BAKER, **a.g.e.**, s.196-197.

<sup>184</sup> D.J. CAMPBELL, C.M.CAMPBELL and H.CHİA, “Merit Pay, Performance Appraisal and Individual Motivation: An Analysis and Alternative”, **Human Resource Management**, Vol:37, (1998), s.131-146.

<sup>185</sup> LEANA and VAN BUREN, **a.g.m.**, s.546.

olan birey, kendi bireysel özelliklerinin yanında üyesi olduğu örgütle ilgili özellikler nedeniyle sosyal sermayesini arttırabilir. Bireyin demografik veya kişilik özellikleri onun ağ ilişkilerini etkiler; bu kişi örgüte geldiğinde ilişkilerini de örgüte getirir. Örgüt, bu özellikleri ile bireyin sosyal sermayesini arttıracak uygulamalar içinde yer almalı; aynı zamanda örgüt içinde de sosyal sermayeyi arttırmalıdır. Aksi takdirde örgüte gelen bireyin sosyal sermayesi tek başına hiçbir yarar ifade etmeyecektir.

#### **4. ÖRGÜTLERDE SOSYAL SERMAYENİN OLUMLU SONUÇLARI**

Yeni bir sermaye çeşidi olarak sosyal sermayenin olumlu ve olumsuz birtakım sonuçları vardır. Bu kısımda sosyal sermayenin sonuçları örgütsel davranış boyutuyla değerlendirilecektir. Analiz düzeyi bireyden topluma çok geniş bir yelpaze içinde olan sosyal sermayenin sonuçları analiz düzeyine göre değişmektedir. Bu çalışmada analiz düzeyi birey olduğu için, bireyin sosyal sermayesinin birey, takımlar ve örgütler açısından yarattığı sonuçlar örgütsel davranış boyutuyla değerlendirilecektir.

##### **4.1. Sosyal Sermayenin Bireyler Üzerindeki Olumlu Sonuçları**

Sosyal sermaye kavramının temel varsayımı sosyal sermayenin, bireylere daha iyi bir yaşam vermesidir. Daha fazla sayıda, daha fazla kaynağa sahip ve yardım eli uzatmaya daha istekli kişilere ulaşabilen bireyler, hedeflerini gerçekleştirmekte daha başarılı olmaktadır. Sosyal sermayenin bireyler üzerinde yarattığı etkiler çeşitli başlıklar altında incelenmektedir.

**İŞ BULMAK:** Sosyal sermayenin bireyler üzerinde yarattığı olumlu sonuçlar arasında belki de en önemlisi sosyal bağları olan kimselerin iş bulmasını veya daha iyi işlere yerleşmesini sağlamasıdır. Informel kanallar yoluyla, örneğin arkadaşlık bağları ile, formel ağlar aracılığıyla mümkün olmayan özel bilgiye ulaşmak kolaylaşır ve iş bulma

süreci hızlanır.<sup>186</sup> Örgüt dışında bağlantıları ve kurumsal üyelikleri fazla olan, bir başka ifadeyle sosyal sermayeleri yüksek olan yöneticilerin, informel kanallar yoluyla daha sık iş buldukları sonucuna ulaşan Flap ve Boxman, sosyal sermaye ve iş bulma arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamaktadırlar: Sosyal ağlar, iş arama maliyetlerini düşürmektedir. Informel kanallar yoluyla işgücü piyasası hakkında bilgi toplamak daha ucuz olduğunda, geniş ve farklı ağlara sahip bireyler, piyasa hakkında daha fazla bilgi toplayacak ve daha iyi iş bulabilme fırsatlarını görebilecektir. İşle ilgili bağlantıları daha fazla olan, resepsiyonlara ve sosyal toplantılara daha sık katılan ve derneklere üyelikleri daha fazla olan, yönetici statüsünde daha fazla akrabası olan bireylerin işgücü piyasası hakkında daha fazla bilgi topladığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca gelir ve prestij bakımından daha iyi özelliklere sahip olan işler, genellikle sosyal bağlantılar yoluyla bulunmaktadır.<sup>187</sup> Bu sonucun temelinde Lin'in Ağ-kaynak kuramı yer almaktadır. Lin ve arkadaşları, yüksek statüye sahip bağlantıların, iş fırsatları hakkında daha fazla bilgi sahibi oldukları için daha faydalı olacaklarını ifade etmişlerdir. Geniş ağlar yoluyla zayıf bağlar kuran bireyler, özellikle düşük statüde olduklarında, sosyal bağlantılarının yüksek statüde olması onlara yüksek statülü bir iş verecektir.<sup>188</sup> Özellikle bireye iş bulmasında yardımcı olan kişinin mesleki prestijinin yüksek olması, bireyin de mesleki prestiji yüksek bir iş bulmasına neden olmaktadır.<sup>189</sup> Zayıf bağları savunan Lin, düşük statülü kimselerin bu bağlar sayesinde yüksek statülü kimselere ulaşacağını söylerken; Wegener, önceki işinin statüsü düşük olan kimselerin güçlü bağları kullanarak yüksek statülü kimselere ulaştığını ifade etmiştir. Wegener'e göre, sosyal bağın özellikleri her bireyi aynı etkilememektedir; düşük sosyal statüde olan kişiler, kendi ağlarından yüksek statülü kimselere güçlü bağlar ile ulaşabilirler; fakat yüksek statülü iş arayanlar ise, daha yüksek bir prestije ulaşmak için kendi ağ sınırlarının dışına çıkmak zorundadırlar,

<sup>186</sup> Michael B. AGÜİLERA, "The Impact of Social Capital on Labor Force Participation: Evidence From 2000 Social Capital Benchmark Survey", **Social Science Quarterly**, Vol:83, No:3, (2002), s.853-876. ; Hong-zen WANG and H.H.Michael HSİAO, "Social or Human Capital: Professionals in Overseas Taiwanese Firms", **Journal of Contemporary Asia**, Vol:32, No:3, (2002), s.346-363.

<sup>187</sup> Henk FLAP and Ed BOXMAN, "Getting a Job as a Manager", (LEENDERS and GABBAY, a.g.e., s.97-216.) ; A. W. BOXMAN, Paul M. DE GRAAF, Hendrik D. FLAP, "The Impact of Social and Human Capital on the Income Attainment of Dutch Managers", **Social Networks**, Vol:13, (1991), s.51-73.

<sup>188</sup> Nan LIN, John C.VAUGHN and Walter M. ENSEL, "Social Resources and Occupational Status Attainment", **Social Forces**, Vol:59, No:4, (1981), s.1163-1177.

<sup>189</sup> Nan DE GRAAF and Henk FLAP, "With a Little Help from My Friends: Social Resources as an Explanation of Occupational Status and Income in West Germany, The Netherlands and the United States", **Social Forces**, Vol:67, No:2, (1988), s.452-467.



bu da onların zayıf bağ kullanmaları ile sonuçlanmaktadır.<sup>190</sup> Örneğin Korpi, İsveç'te işsiz bir grup üzerinde yaptığı çalışmada güçlü bağların iş bulurken daha sık kullanıldığını bulmuştur.<sup>191</sup> Aynı argümanı kendi çalışmasına yansıtan Smith, zayıf bağların sağladığı yararların, düşük statülü kimseler için geçerli olmadığını bulmuştur. Bu kimselerin zayıf bağları, yine kendi çevrelerinden olacağı için yüksek statülü kimselerin zayıf bağlarının sağladığı faydaları sağlamamaktadır.<sup>192</sup> Marsden ve Hurlbert ise informel kanalları kullanarak iş bulan bireylerin, genellikle daha küçük örgütlerde çalışmaya başladıklarını belirtmişlerdir. Informel araçların daha ekonomik ve daha az bürokratik olması, daha küçük örgütlerin işe almada informel kanallara daha sık başvurmasına neden olabilmektedir.<sup>193</sup>

Yazındaki araştırmalar incelendiğinde “Zayıf bağlar mı yoksa güçlü bağlar mı daha iyi koşullarda bir iş bulunmasına yol açmaktadır? sorusuna çok net bir yanıt alınamamaktadır; bazı araştırmalarda zayıf bağlar sayesinde, bazılarında ise güçlü bağlar sayesinde prestijli işlere geçilirken, bazılarında bağın gücünün bir etkisi olmadığı ortaya çıkmaktadır. Burada asıl önemli olan iş bulmak için bağlantı kurulan kişinin mesleki prestijinin veya statüsünün yüksek olmasıdır; aksi takdirde her sosyal bağ, iyi bir iş bulmayı kolaylaştırır diye bir ifade çok doğru olmamaktadır.<sup>194</sup>

İş arama sürecindeki bu olumlu sonuçların yanında, işe alınma sürecinde de sosyal bağların olumlu sonuçları söz konusudur. İşe alınma sürecinde örgüt içinden referanslara sahip adaylar, referansları olmayan adaylara göre daha avantajlı olmaktadır. Aday, referansı sayesinde örgüt hakkında daha fazla bilgi toplayabilir ve mülakatta daha başarılı olabilmektedir.<sup>195</sup>

<sup>190</sup> Bernd WEGENER, “Job Mobility and Social Ties: Social Resources, Prior Job and Status Attainment”, *American Sociological Review*, Vol:56, No:1, (1991), s.61-71.

<sup>191</sup> Thomas KORPI, “Good Friends in Bad Times?: Social Networks and Job Search among the Unemployed in Sweden”, *Acta Sociologica*, Vol:44, No:2, (2001), s.157-168.

<sup>192</sup> Sandra S.SMITH, “Mobilizing Social Resources: Race, Ethnic and Gender Differences in Social Capital and Persisting Wage Inequalities”, *Sociological Quarterly*, Vol:41, No:4, (2000), s.1-29.

<sup>193</sup> Peter V.MARSDEN and Jeanne S. HURLBERT, “Social Resources and Mobility Outcomes: A Replication and Extension”, *Social Forces*, Vol:66, No:4, (1988), s.1038-1054.

<sup>194</sup> Beate VÖLKER and Henk FLAP, “Getting Ahead in the GDR: Social Capital and Status Attainment under Communism”, *Acta Sociologica*, Vol:42, No:1, (1999), s.17-34.

<sup>195</sup> Roberto M. FERNANDEZ and Nancy WEINBERG, “Sifting and Sorting: Personal Contacts and Hiring in a Retail Bank”, *American Sociological Review*, Vol:62, (1997), s.883-902.

YÜKSEK GELİR: Mevcut işlerinde daha fazla sosyal sermayeye sahip bireyler, diğer çalışanlara göre daha yüksek gelir elde etmekte ve daha hızlı terfi alarak örgüt içinde iyi bir statüye ulaşmaktadırlar. Bu konuda en fazla atıf yapılan çalışma Belliveau ve arkadaşlarına aittir. Bireyin kişisel ağları ve elit kurumsal ilişkileri ile sosyal sermayeyi ölçtükleri çalışmalarında, bu özellikleri bakımından sosyal statüleri güçlü olan yöneticilerin daha yüksek gelir elde ettiklerini bulmuşlardır.<sup>196</sup> Burt, yapısal boşlukları fazla olan yöneticilerin daha yüksek gelir getirdiğini ifade ederken<sup>197</sup>; Meyerson, İsveç’de kamu örgütlerinde yaptığı çalışmada, güçlü bağların yöneticilere daha fazla gelir getirdiğini ifade etmiştir.<sup>198</sup> Bir diğer çalışmada ise avukatların, baronun elitleriyle kurdukları güçlü bağlantıların, onların gelirlerini olumlu etkilediği bulunmuştur. Baronun elitleriyle olan güçlü bağlantılar sayesinde avukatlar, müşterilerini etkilemekte avantajlı konuma geçmekte ve yeni müşterilere daha kolay ulaşabilmektedirler. Mevcut müşterilerinin yasal sorunlarını daha kolay çözebilmektedirler, çünkü güçlü bağlantıları sayesinde gerekli kaynaklara daha kolay ulaşabilmektedirler. Tüm bu özellikler ise onların daha iyi bir gelir elde etmelerine neden olmaktadır.<sup>199</sup>

Caroll ve Teo ise ağında çok sayıda meslektaşını bulduran çalışanların daha fazla gelir elde ettiğini; yöneticiler için aynı bulgunun geçerli olmadığını belirtmişlerdir. Çünkü onlara göre, tüm yöneticilerin işleri gereği kendi ağlarında belli sayıda meslektaşlarının olması gerekmektedir; aksi takdirde yöneticilik görevlerini başarıyla devam ettirememektedirler.<sup>200</sup>

TERFİ OLANAKLARI: Sosyal sermaye bağlamında mesleki faaliyetlere katılmak, örgüt dışından bağlantılar kurmak gibi davranışlar, daha iyi bir gelir elde etmeyi sağladığı gibi, bireylerin daha hızlı terfi almalarını da sağlamaktadır.<sup>201</sup> Ağdaki yapısal boşluklar, hareketliliği teşvik eder ve birey, diğerlerinin görmediği fırsatları

<sup>196</sup> BELLIVEAU, O'REILLY and WADE, **a.g.m.**, s.1568-1593.

<sup>197</sup> BURT, **a.g.m.**, (1997), s.343. ; BURT, HOGARTH and MÍCHAUD, **a.g.m.**, s.141.

<sup>198</sup> Eva M. MEYERSON, "Human Capital, Social Capital and Compensation: The Relative Contribution of Social Contacts to Managers' Incomes", **Acta Sociologica**, Vol:37, (1994), s.383-399.

<sup>199</sup> Rebecca L. SANDEFUR, Edward O. LAUMANN and John P.HEINZ, "The Changing Value of Social Capital in an Expanding Social System: Lawyers in the Chicago Bar, 1975 and 1995", (LEENDERS and GABBAY, **a.g.e.**, s.217-233.)

<sup>200</sup> CARROLL and TEO, **a.g.m.**, s.437.

<sup>201</sup> Isabel METZ and Phyllis THARENOU, "Women's Career Advancement: The Relative Contribution of Human and Social Capital", **Group and Organizational Management**, Vol:26, No:3, (2001), s.312-342.; FORRET and DOUGHERTY, (2004), s.431.

değerlendirebilir, merkezi otoritenin boşluklarından faydalanabilir.<sup>202</sup> Burt, yapısal boşluklar içeren ağlara sahip erkek yöneticilerin daha erken terfi aldıklarını; buna karşın kadın yöneticilerin ve yeni yönetici statüsüne ulaşmış erkek yöneticilerin daha sıkı, yakın bir ağa ihtiyaçları olduğunu belirtmiştir.<sup>203</sup> Özellikle yöneticinin başarısı çevresinden aldığı destek ve işbirliğine bağlıysa, yöneticinin çevresiyle kurduğu ilişkiler, onun daha hızlı terfi almasını etkilemektedir.<sup>204</sup>

**ÇALIŞMA SÜRESİ:** Sosyal sermaye, yüksek prestijli ve ekonomik geliri yüksek bir iş bulunmasını kolaylaştırdığı gibi, bireylerin mevcut işlerinde daha hızlı terfi almalarını ve daha yüksek gelir elde etmelerinin yolunu açmaktadır. Sosyal sermayenin bireyler üzerinde yarattığı olumlu sonuçlar arasında bir diğeri ise sosyal bağları sayesinde iş bulan kimselerin o işte çalışma süresinin, diğer çalışanlara göre daha uzun olmasıdır. Bireyin çalışma koşullarından ve elde ettiği yararlarından memnun olması, onun o işte daha uzun süre çalışmasına neden olmaktadır. Bireysel ağlar sayesinde çalışanların verimliliği hakkında bilgi alan işverenin çalışanları konusundaki belirsizliği azalır; çünkü referanslar, formel ağlara göre daha bilgi verici olmaktadır. İşveren, kendisinin tanıdığı kimselerin önerdiği isimlerin istenilen kalitede ve özellikte olduğunu düşünür, onlardan aldığı bilgiye inanır. Örgütte çalışma süresini olumlu etkileyen güven sayesinde işveren, güvendiği kişileri yüksek maaşla önemli pozisyonlara getirir. Bireysel ağlar aracılığıyla birbirini bulan işveren ve çalışan, birbirlerine karşı daha güçlü yükümlülükler taşırlar. İşveren, uzun süreli istihdam etmek; çalışan ise uzun süreli bir çalışan olmak için yükümlülük duyar. İşe alınma ve işte kalma, sosyal bir süreçtir; bu sosyal süreçte, güven, yükümlülükler ve beklentiler, işveren ve çalışan arasında daha olumlu bir ilişkinin oluşmasını sağlar.<sup>205</sup> Güven, olumlu ilişkiler gibi

<sup>202</sup> Richard SENNETT, **Karakter Aşınması: Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri**. Çev:Barış Yıldırım, (İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2005), s.88.

<sup>203</sup> BURT, **a.g.m.**, (1997), s.343.

<sup>204</sup> Christopher ORPEN, "Dependency as a Moderator of the Effects of Networking Behavior on Managerial Career Success", **Journal of Psychology**, Vol:130, No:3, (1996), s.245-249.; BOZİONELOS, **a.g.m.**, s.63.

<sup>205</sup> Michael B. AGÜİLER, "The Impact of the Worker: How Social Capital and Human Capital Influence the Job Tenure of Formerly Undocumented Mexican Immigrants", **Sociological Inquiry**, Vol:73, No:1, (2003), s.52-83.;Curtis J. SIMON and John T. WARNER, "The Effect of Old Boy Networks on Job Match Quality, Earnings and Tenure", **Journal of Labor Economics**, Vol:10, No:3, (1992), s.306-332.

unsurlar da çalışma yaşam kalitesini arttırarak<sup>206</sup>, bireyin örgütünden duyduğu memnuniyeti güçlendirmektedir.

**İŞ PERFORMANSI:** Örgüt içinde bireysel verimliliği arttıran faktörlerden biri de sosyal sermayedir. Sosyal sermaye, verimliliğe katkıda bulunur; çünkü bireyler tavsiye almak, sorunları çözmek ve kaynaklara ulaşmak için sosyal ilişkilerini kullanırlar. Özellikle bireylerin kendi yetenek, bilgi ve tecrübesini aşan görevlerde tavsiye ağlarından yardım almaları, onların örgüt içindeki verimliliğine olumlu etki yapmaktadır.<sup>207</sup> Bazı çalışmalarda iletişim ağları olarak geçen tavsiye ağları, bireylerin karmaşık ve zor görevlerini tamamlamak için gerekli olan bilgi, yardım, rehberlik gibi kaynakları paylaştıkları ilişkilerden oluşmaktadır. Özellikle bilgi yoğun bir işte, iş performansı, bir dereceye kadar yeni, zor sorunları çözmek için doğru bilgiye ulaşmakla mümkün olur.<sup>208</sup> Bu ağlarda merkezi konumda olan bireyler, yani diğerleriyle ilişkili olma derecesi yüksek olan, diğerlerine en kolay yoldan ulaşabilen bireyler, hem ağdaki diğer iş arkadaşlarına yardım ederek, hem de gerektiğinde onlardan yardım ve destek alarak örgüt içinde bireysel performanslarını arttırmaktadır.<sup>209</sup> Örneğin İşletme yüksek lisans öğrencileri üzerinde yapılan bir çalışmada, iletişim ağında merkezi konumda olan öğrencilerin hem programdan duyduğu memnuniyet, hem de derslerdeki başarı notları daha yüksek çıkmıştır.<sup>210</sup> En kısa ve basit yoldan kişilere ulaşmak yanında, ağdaki iş arkadaşlarının uzmanlık alanlarının farkında olmak da, zamanında, doğru bilgilerle örgüt içindeki sorunların çözümünü beraberinde getirmektedir. Bireyin başka departmanlardan ve başka örgütlerden kişilerle kurmuş olduğu bağlar, onun örgüt içindeki performansını olumlu etkilemektedir. Aynı zamanda bu bağların, hiyerarşik

<sup>206</sup> Felix REQUENA, “Social Capital in the Spanish Quality of Working Life Survey”, OECD-UK ONS, **International Conference on Social Capital Measurement**, (2002), <http://www.oecd.org/dataoecd/23/3/2382039.pdf>. (Erişim tarihi: 20.10.2004).

<sup>207</sup> Arent GREVE and Mario BENASSI, “Exploring the Contributions of Human and Social Capital to Productivity”, **Paper Presented for Hawaii International Conference on System Sciences**, (January 2004) Hawaii, [http://www.chass.utoronto.ca/%7Eagreve/Greve-Benassi\\_soc%26hum.pdf](http://www.chass.utoronto.ca/%7Eagreve/Greve-Benassi_soc%26hum.pdf). (Erişim tarihi: 10.03.2005).

<sup>208</sup> Rob CROSS and Jonathan CUMMINGS, “Tie and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge Intensive Work”, **Academy of Management Journal**, Vol:47, No:6, (2004), s.928-937.

<sup>209</sup> Raymond SPARROWE, Robert LIDEN, Sandy WAYNE and Maria KRAIMER, “Social Networks and the Performance of Individuals and Groups”, **Academy of Management Journal**, Vol:44, No:2, (2001), s.316-326.

<sup>210</sup> Timothy T. BALDWIN, Michael D.BEDELL and Jonathan L. JOHNSON, “The Social Fabric of a Team Based M.B.A. Program: Network Effects on Student Satisfaction and Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol:40, No:6, (1997), s.1369-1397.

seviyesi yüksek kimselerden seçilmiş olması, bireyi daha kritik kaynaklara ulaştırmakta ve bu şekilde performansının artmasını sağlamaktadır.<sup>211</sup> Sonuç olarak başarı veya iş performansı için gerekli olan birtakım kaynakların hepsine sahip olmak mümkün değildir; bilgi gibi, sosyal destek gibi ağlardaki ilişkilerden elde edilen birtakım faydalar, bireylerin örgüt içindeki başarılarının veya iş performanslarının artmasına neden olmaktadır. İlgili alan yazında<sup>212</sup> insan sermayesini tamamlayan olgulardan biri olarak sosyal sermayenin bu kadar ön plana çıkmasının nedeni de bu şekilde kendini göstermektedir.

**GÜÇ VE ETKİ:** Sosyal ilişkiler, gerekli bilgi ve kaynaklara ulaşmayı sağlayarak, bireylerin örgüt içindeki performanslarının artmasına neden olduğu gibi, etki yaratarak da bireylerin performanslarının olumlu olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bireylerin performanslarına ilişkin olumlu bir etki yaratması, bir ölçüde bireylerin kendi iş performansına, bir ölçüde de olumlu özellikleriyle ön planda olan çalışanlarla arkadaşlık yapmasına bağlıdır. Bir başka ifadeyle, bu tip kişilerle arkadaş olarak algılanması, bireylerin pazarda güç kazanmasını, örgütte de olumlu etki yaratmasını sağlamaktadır.<sup>213</sup> Azınlık yöneticilerinin etki düzeyleriyle ilgili yapılan bir çalışmada, diğer yönetim kurullarına üye olarak, o kurullardaki yöneticilerle sosyal ilişkiler geliştiren azınlık yöneticilerinin etki alanının daha fazla olduğu ortaya çıkarmıştır. Sosyal ağlardaki ilişkiler sayesinde bireyler arasında sosyal benzerliğin algılanması artar, karşılıklı bütünleşme yaşanır ve bu özellikler, yöneticilerin etki alanını fazlaştırır<sup>214</sup>, onların lider olarak algılanma potansiyelini fazlaştırır.<sup>215</sup>

<sup>211</sup> CROSS and CUMMINGS, **a.g.m.**, s.928-937.

<sup>212</sup> Shu-Chi LİN and Yin-Mei HUANG, "The Role of Social Capital in the Relationship between Human Capital and Career Mobility", **Journal of Intellectual Capital**, Vol:6, No:2, (2005), s.191-205.; BOXMAN, GRAAF and FLAP, **a.g.m.**, s.68-71.

<sup>213</sup> Martin KILDUFF and David KRACKHARDT, "Bringing the Individual Back In: A Structural Analysis of the Internal Market for Reputation in Organizations", **Academy of Management Journal**, Vol:37, No:1, (1994), s.87-108.

<sup>214</sup> James D. WESTPAL and Laurie P. MILTON, "How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards", **Administrative Science Quarterly**, Vol:45, (2000), s.366-398.

<sup>215</sup> Roberto M. FERNANDEZ, "Structural Bases of Leadership in Intraorganizational Networks", **Social Psychology Quarterly**, Vol:54, No:1, (1991), s.36-53.; James P. SPILLANE, Tim HALLET and John DIAMOND, "Forms of Capital and the Construction of Leadership", **Sociology of Education**, Vol:76, No:1, (2003), s.1-17.

Öğütteki önemli etki alanlarından birini güç oluşturmaktadır. Pfeffer'a göre, güce sahip olmak yeterli değildir; aynı zamanda diğerlerinin ne kadar ve ne türde güce sahip olduğunu bilmek gerekir.<sup>216</sup> Bireylerin sosyal ilişkileri, onların gücünü ölçmede ve güç koalisyonlarını belirlemede önemlidir.<sup>217</sup> Temelinde kaynak bağımlılığı yaklaşımı olan güç olgusu, örgüt içinde bilgi gibi önemli kaynakları kontrol eden bireylerin, başkalarının gözünde güçlü bir birey olarak algılanmasına neden olmaktadır.<sup>218</sup> Brass'a göre, işle ilgili iletişim ağlarında merkezi bir konumda olmak, örgüt içinde gücün önemli belirleyicilerinden biridir<sup>219</sup>; çünkü bu şekilde kaynaklara ulaşmak ve bu kaynakları kontrol etmek mümkün olacaktır. Örneğin örgütte teknolojik bir değişimi en önce benimseyenler, ağlardaki merkezi konumlarını ve beraberinde güçlerini arttırmaktadırlar; çünkü bu benimseme ile diğerlerinin gözünde "belirsizlikle ve yeni olanla mücadele edebilir" fikri oluşmaktadır.<sup>220</sup> Ibarra, özellikle örgüt içindeki yönetim süreçlerine ilişkin birtakım yenilikleri yapabilmek için güce ihtiyaç olduğunu ve bunun da örgüt içinde ağlarda merkezi bir konuma sahip olarak elde edileceğini araştırmasında ortaya çıkarmıştır.<sup>221</sup> Bu sayede birey, ihtiyaç duyduğu bilgiye kimden ulaşacağını, hangi güç koalisyonunun nerede bulunduğunu saptayarak, örgüt içinde daha güçlü olmaktadır.

Sosyal sermayenin bireyler için önemli bir sermaye oluşturmasının nedeni sosyal sermayenin temel kaynağı olan ağlar sayesinde bireylerin geliştirdiği ilişkilerin onlara birtakım kaynaklar sağlamasıdır. Bu kaynaklar arasında en önemlisi de bilgidir. Örgüt yaşamında bilginin temel kaynak olması, ağlar yoluyla ilişkiler kuran ve ihtiyaç duydukları bilgiyi alan bireylerin iş performanslarını, güç ve etki alanlarını arttırarak gelir ve terfi gibi kariyer tatmini sağlayan unsurlara ulaşmalarına neden olmaktadır.

<sup>216</sup> Jeffrey PFEFFER, **Power in Organizations**. (Marshfield, Mass: Pitman, 1981), s.24.

<sup>217</sup> David KRACKHARDT, "Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition and Power in Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol:35, (1990), s.342-369.

<sup>218</sup> Daniel J. BRASS and Marlene E. BURKHARDT, "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior", **Academy of Management Journal**, Vol:36, No:3, (1993), s.441-470.

<sup>219</sup> Daniel J. BRASS, "Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol:29, (1984), s.518-539.

<sup>220</sup> Marlene E. BURKHARDT and Daniel J. BRASS, "Changing Patterns or Patterns of Change: The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power", **Administrative Science Quarterly**, Vol:35, No:1, (1990), s.104-127.

<sup>221</sup> Herminia IBARRA, "Network Centrality, Power and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles", **Academy of Management Journal**, Vol:36, No:3, (1994), s.471-501.

Bireyler üzerinde sosyal sermayenin yarattığı bu sonuçlar, örgütsel davranış alanında oldukça önemli bir yer tutmaktadır; çünkü yukarıda özetlenmeye çalışılan bu sonuçlar, bireylerin örgüt içindeki davranışlarını, işe ve örgüte yönelik tutumlarını yakından etkilemektedir; aynı zamanda sosyal sermayenin olası sonuçları, bireylerden meydana gelen takımları ve bireylerin takımlarına yönelik tutumlarını etkilemektedir.

#### 4.2. Sosyal Sermayenin Takımlar Üzerindeki Olumlu Sonuçları

Günümüz örgüt yapıları içinde takımlar giderek daha da artan bir öneme sahip olmaktadır. Takımlar yoluyla örgütte görevlerin veya projelerin daha hızlı ve başarılı bir şekilde tamamlanması sağlanırken; örgütler, değişken çevre taleplerine daha hızlı tepki verebilen, esnek bir yapı kazanmaktadır.

Bu süreçte örgütlerde takımların performanslarını ve performanslarını etkileyen faktörleri inceleyen birçok araştırma olmasına karşın, takım ve ağ ilişkisini inceleyen araştırmaların sayısı oldukça azdır. Sosyal sermayenin bireyler ve örgütler üzerinde yarattığı olumlu sonuçları göz önüne alarak, bunlara benzer sonuçların kendi içinde birer yapı olan takımlar için de geçerli olacağı düşünmek çok da yanlış olmayacaktır. Bu düşünceyle hareket eden araştırmalarda, ağların birlik, dayanışma, kolektif eylem, bilgi akışı gibi takımların temel fonksiyonlarıyla birebir ilişkili yardımlar sunduğu ortaya çıkmaktadır. Bu kısımda takım içindeki bağların, takımın içsel işleyişini ve kritik dış kaynaklara ulaşmasını nasıl etkilediği incelenecektir.

Takım içi ilişkiler incelendiğinde, bu ilişkilerdeki yakınlığın takımın koordinasyon sorununu çözdüğü görülmektedir. Ortak bir amaç doğrultusunda, takım üyelerinin çabalarını birleştirmesi ve takım misyonunu paylaşmaları yakın ilişkiler ile gerçekleşmektedir.<sup>222</sup> Takım içi iletişim arttıkça, işbirliği ve güven barındıran güçlü bağlar meydana gelerek, koordinasyon sorunlarını çözer ve takım üyeleri arasında birlik

<sup>222</sup> Chia Chen KUO “Research on Impacts of Team Leadership on Team Effectiveness”, **The Journal of American Academy of Business**, (September, 2004), s.266-279.

artar.<sup>223</sup> Burada dikkat edilmesi gereken noktalardan biri, bu güçlü, yakın ilişkilerin çok yüksek düzeyde olmamasıdır. Çok aşırı yakınlık da takım dışındakilerle ilişki kurmayı sınırlandırabilir ve takım dışından yeni kaynaklara ve bilgilere ulaşmak engellenmiş olabilir. Örneğin ürün geliştirme takımlarında yaratıcılık çok önemlidir. Yaratıcılık içinse iletişim ve etkileşim esastır; fakat takım üyeleri arasında iletişimin çok sık olması, yenilikçi fikirler için geçerli olan ilhamı ve fikre odaklamayı zorlaştırabilir; o nedenle daha ortalama bir iletişim sıklığı yaratıcılık temelinde takımın performansını olumlu etkileyebilir.<sup>224</sup> Bu bilgilere ek olarak, takım liderleri de takım içi ilişkiler ve takım performansı arasındaki ilişkide önemli bir yere sahiptir. Liderlerin takım içindeki yapıda çok fazla yapısal boşluk içeren ilişkiler geliştirmemesi<sup>225</sup> ve merkezi konumda olması takım üyelerinin ortak amaç doğrultusunda entelektüel birikimlerini birleştirmelerine olumlu katkı yapmaktadır.<sup>226</sup> Sonuçta, takım içi ilişkilerde hem üyeler arasında hem de lider-üye ilişkisinde yakın, sıkı ilişkiler geliştirmek, takımın performansını olumlu etkilemektedir.

Yakın ilişkiler yanında merkezilik özelliğini araştıran Sparrowe ve arkadaşları, takım içinde ne kadar çok üye arasında bilgi alışverişi olursa, karşılıklı bağımlılığın artacağını, bunun da işbirliğini ve takım performansını arttıracığını ifade etmektedirler. Bu uzmanların yaptıkları araştırmada, basit görevlerde merkeziliğin performansı olumlu; karmaşık görevlerde ise olumsuz etkilediği bulunmuştur. Merkezilik, bilgi alışverişinin birkaç üye arasında olmasına neden olacağı için karşılıklı bağımlılığı azaltmakta, bu ise işbirliğine<sup>227</sup> ve motivasyona<sup>228</sup> zarar vermektedir. Brown ve Miller da benzer bir sonuçla, basit görevlerde iletişimde merkeziliğin, zor görevlerdeki

<sup>223</sup> David LAZER and Nancy KATZ, "Putting the Network into Teamwork", **Paper Presented at the Academy of Management Annual Meeting**, (2000), Toronto, Canada, <http://www.ksg.harvard.edu/netgov/files/team/lazerkatzaom.pdf>, (Erişim tarihi: 11.08.2004).; Margarita MAYO and Juan C.PASTOR, "Networks and Effectiveness in Work Teams: The Impact of Diversity", (2005), [http://latienda.ie.edu/working\\_papers\\_economia/WP05-10pdf](http://latienda.ie.edu/working_papers_economia/WP05-10pdf), (Erişim tarihi: 27.10.2005).

<sup>224</sup> Roger Th.A. JLEENDERS and Jo M.L.VAN ENGELEN, "Virtuality, Communication and New Product Team Creativity: A Social Network Perspective", **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol:20, (2003), s.69-92.

<sup>225</sup> Jonathan C. CUMMINGS and Rob CROSS, "Structural Properties of Work Groups and Their Consequences for Performance", **Social Networks**, Vol:25, (2003), s.197-210.

<sup>226</sup> Prasad BALKUNDI and David A.HARRISON, "Ties, Leaders and Time in Teams: Strong Influence about Networks Structures' Effects on Team Viability and Performance", **Academy of Management Journal**, Vol:49, No:1, (2006), s.49-68.

<sup>227</sup> SPARROWE, LIDEN, WAYNE and KRAIMER, **a.g.m.**, s.322.

<sup>228</sup> LEENDERS and ENGELEN, **a.g.m.**, s.90.



kıyasla daha olumlu sonuçlara yol açacağını ifade etmektedirler.<sup>229</sup> Bilgi yaratma ve sosyal sermaye arasındaki ilişkinin inceleneceği bir sonraki bölümde daha detaylı üzerinde durulacağı gibi, karmaşık ve zor görevler, yeni ve örtük bilgiye ihtiyaç duyacağından, bu bilgiye sahip kişileri bulmak adına merkezilik gibi sınırlı bir alanda bilgi akışını gerektiren sosyal ağ yapıları zararlı olabilecektir.

Sosyal ağ ve takım performansının incelendiği yazında takım içi ilişkiler gibi takım dışı ilişkiler de incelenmektedir. Takımın çevresiyle kurduğu ilişkiler de takım performansını etkilemektedir; çünkü takım dışından farklı kişilere ve takımlara ulaşmak, yeni ve farklı bilgilere, kaynaklara ulaşmak anlamına gelmektedir.<sup>230</sup> Farklı çevrelerle bağlar geliştirmek, takımın yaratıcılığını ve öğrenme sürecini arttırmaktadır. Bu noktada takımın kendi içindeki yakın, sıkı ilişkiler yanında takımın ağ genişliği de takımın performansına olumlu katkı yapabilmektedir. Ancona, özellikle dış çevreye bağımlılığı fazla olan takımlarda, dışarıyla ilişkileri fazla olan takımların performanslarının daha yüksek olduğunu bulmuştur.<sup>231</sup> Aynı ilişkiye Reagans ve Zuckerman'ın<sup>232</sup> çalışmasında da rastlanırken; Baldwin ve arkadaşları<sup>233</sup> iki olgu arasında bir ilişki bulmamışlardır. Bir diğer çalışmada ise, diğer takımların formel liderleriyle fazla ilişki kuran takımın daha etkin olduğu bulunmuştur; çünkü örgüt içinde hiyerarşik bakımdan güçlü olan kimselerle kurulan ilişkiler, güce dayalı birtakım faydalar sağlamaktadır. Bunlar arasında dış tehditlerden korunma, takım dışındakilerle işbirliği kurma ve politik baskıları daha az hissetme gibi sonuçlar yer almaktadır.<sup>234</sup> Takım dışındakilerle ilişki kurmak, birtakım olumlu sonuçlar doğursa da, bazı araştırmalarda bu ilişkilerin takım içi birliği ve yakınlığı azalttığı ve buna bağlı olarak da takımın performansının düştüğünü gösteren sonuçlara<sup>235</sup> da rastlanılmaktadır.

<sup>229</sup> Thomas M. BROWN and Charles E.MILLER, "Communication Networks in Task-Performing Groups: Effects of Task Complexity, Time Pressure and Interpersonal Dominance", **Small Group Research**, Vol:31, No:2, (2000), s.345-367.

<sup>230</sup> Elizabeth ROSENTHAL, "Social Networks and Team Performance", **Team Performance Management**, Vol:3, No:4, (1997), s.288-295.

<sup>231</sup> Deborah G. ANCONA, "Outward Bound: Strategies for Team Survival in Organizations", **Academy of Management Journal**, Vol:33, No:2, (1990), s.334-365.

<sup>232</sup> REAGANS and ZUCKERMAN, **a.g.m.**, s.510.

<sup>233</sup> BALDWIN, BEDEL and JOHNSON, **a.g.m.**, s.1392.

<sup>234</sup> OH, CHUNG and LABIANCA, **a.g.m.**, s.874.

<sup>235</sup> Daniel J. BEAL, Robin R. COHEN, Michael J. BURKE and Christy C. MCLENDON, "Cohesion and Performance in Groups: A Meta Analytic Clarification of Construct Relations", **Journal of Applied Psychology**, Vol:88, No:6, (2003), s.983-1004.

Bir takımın başarılı olması için hem takım içinde hem de diğer takımlar arasında ilişkiler geliştirilmesi gerekir. İç ilişkileri zayıf olan takımın başarılı olma ihtimali çok azdır. Bu özelliğin yanında takım üyeleri, büyük örgütlerde ve çevrelerde çok sayıda, farklı kaynaklara ulaşabilirlerse, bilgi ve becerileri de buna bağlı olarak artar.<sup>236</sup> Bu nedenle içsel yakınlığı dışsal genişlikle birleştiren takımlar, hem çok sayıda dışsal kaynağa ulaşır, hem de etkin içsel koordinasyon sayesinde bu kaynakları etkin bir şekilde kullanabilirler.

### 4.3. Sosyal Sermayenin Örgütler Üzerindeki Olumlu Sonuçları

Sosyal sermaye, içerdiği kaynaklar nedeniyle birtakım sonuçlara ulaşmayı birey, takım ve örgüt düzeyinde sağlamaktadır. Birey veya takım hedefleri, örgüt hedefleri haline geldiğinde, bireyin veya takımın sosyal sermayesi örgütün sosyal sermayesi haline gelmektedir. Örgütlerin rekabet gücü kazanmasında sosyal ilişkilerin taklit edilmesinin zorluğu, örgütlere büyük bir avantaj kazandırmaktadır.<sup>237</sup> Her örgütün fiziksel veya finansal sermayesi olabilir; fakat sosyal sermayeye sahip olmak, çalışanlar arasında güvene dayalı ilişkiler yaratmak, maddi güçten çok daha fazlasını gerektirir. Bilgi toplumu ve enformasyon çağında başarılı olmak isteyen her örgütün temel destekleyici kaynağı olarak sosyal sermaye ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda sosyal sermayenin örgütlere getirdiği faydalar çeşitli şekillerde açıklanabilir:

**KALİTELİ İŞGÜCÜNE ULAŞMAK:** Son dönemde yaygın olarak kullanılan bir yöntem, işe almada adayların referanslarını kullanmaktır. Sosyal ağlar sayesinde örgüt, hem aday bulma maliyetlerini azalmakta<sup>238</sup>, hem de eğitim düzeyi ve kalitesi yüksek adaylara ulaşabilmektedir.<sup>239</sup> Sosyal ağlar olarak örgüt içindeki çalışanların

<sup>236</sup> Ray REAGANS, Ezra ZUCKERMAN and Bill MCEVILY, "How to Make the Team: Social Networks vs. Demography as Criteria for Designing Effective Teams", **Administrative Science Quarterly**, Vol:49, (2004), s.101-133.

<sup>237</sup> Özgür DÖĞERLİOĞLU, "Sosyal Ağlar ve Örgütsel Başarı: Yerleşiklik Teorisi", **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, (Ekim 2005), s.36-41.

<sup>238</sup> Roberto M. FERNANDEZ, Emilio J. CASTİLLA and Paul MOORE, "Social Capital at Work: Networks and Employment at a Phone Center", **American Journal of Sociology**, Vol:10, No:5, (2000), s.1288-1356.

<sup>239</sup> Wayne BAKER, "Social Capital", **Executive Excellence**, Vol:18, No:8, (2001), s.9.

referanslarından yararlanıldığında ise hem örgütün hem de adayın hayal kırıklığına uğrama riski ve dolayısıyla adayın işi bırakma oranı azalabilmektedir.<sup>240</sup>

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:** Örgütün sosyal sermayesi, örgüt içinde kaliteli bir iletişim sağlar. İletişimin kaliteli olması, örgüt içinde bilgi paylaşımının etkin bir şekilde gerçekleşmesi demektir. Bilgilerin tam ve güvenilir olması, bireyin üyesi olduğu ağa daha fazla bağlanmasını sağlamaktadır. Ayrıca örgüt üyelerinin algıladığı bireyler arası güven, örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Örgüt içinde güven ve birlik olduğu sürece, farklı departmanlardan, farklı düzeylerden arkadaş ağları kuran bireylerin örgütle bütünleşmesi daha hızlı ve daha kolay olmaktadır.<sup>241</sup> İletişim ve güven yanında sosyal sermayenin bir diğer kaynağı da normlardır. Bu normlar, örgüt içinde etkin bir şekilde varolduğunda sosyal sermaye de güçlenir ve örgütün bu normatif yapısının bireyler tarafından algılanması, işi bırakma oranını azaltmakta ve örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir.<sup>242</sup>

İş bırakma davranışı için kartopu metaforunu kullanan Krackhardt ve Porter, iletişim ağları ile iş bırakma davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Örgüt içinde bireyler birbirini etkiler ve birbirinden etkilenirler. Birbirlerini etkileme derecesi ise onların arasındaki ilişkiye bağlıdır. İletişim ağlarında birbirini benzer algılama derecesi, iş bırakma davranışını azaltmaktadır.<sup>243</sup> Özellikle bilgi çalışanlarının iş arkadaşlarına ve mesleklerine daha çok bağlı olduğu düşünülünce, bu yönde bir sadakatin büyük ölçüde ilişki bağlarının oluşmasıyla ve gelişmesiyle ilişkili olduğu söylenebilir. Bu sayede ise örgütün uzun dönemli performansı sağlanmış olur; çünkü özellikle bilgi ve hizmet üreten örgütlerde iş bırakma davranışı, sosyal sermayeyi zayıflatmakta; bu kayıp ise insan sermayesinin, dolayısıyla da örgüt performansının azalmasına neden

<sup>240</sup> Thomas BARTUS, “Social Capital and Earning Inequalities”, **Unpublished Dissertation Thesis**, Groningen University, (2001), <http://irs.ub.rug.nl/ppn/217294278>, (Erişim tarihi:04. 06.2005).

<sup>241</sup> Elizabeth W. MORRISON, “Newcomers’ Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization”, **Academy of Management Journal**, Vol:45, No:6, (2002), s.1149-1160.

<sup>242</sup> George W. WATSON and Steven D. PAPAMARCOS, “Social Capital and Organizational Commitment”, **Journal of Business and Psychology**, Vol:16, No: 4, (2002), s.537-552.; Leana, Van Buren, **a.g.m.**, s.544-548.

<sup>243</sup> David KRACKHARDT and Lyman W. PORTER, “The Snowball Effect: Turnover Embedded in Communication Networks”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:71, No:1, (1986), s.50-55.

olmaktadır.<sup>244</sup> Bu nedenle güven ve karşılıklı desteleyici ilişkilerden oluşan sosyal sermaye, bireylerin örgüte karşı olan tutumlarını etkileyerek, örgütsel bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır.

**ÇATIŞMA:** Örgüt içinde fikir ayrılıkları, her iki taraf da durumu lehine sonuçlandırmak için harekete geçtiğinde, çatışma doğmasına neden olur.<sup>245</sup> Çeşitli düzeylerde yaşanan çatışma, örgüt içinde olumlu sonuçlar yaratabildiği gibi, doğru yönetilmeyen bir çatışma, örgüt içinde olumsuz sonuçlara; dolayısıyla da örgütün performansının düşmesine neden olabilmektedir.

Yirmi farklı örgütü inceleyen Nelson, örgütte güçlü bağların olmasının gruplar arası çatışmayı azalttığını ortaya çıkarmıştır. Bağları iletişim sıklığına göre ölçen Nelson, farklı gruplar arasında güçlü bağların sayısının fazla olmasının örgütlerde yaşanan çatışmaları azalttığını bulmuştur. Güçlü bağlar, farklı grupların etkileşim içinde olmasını, bu grup üyelerinin birbirini anlamasını ve birbirlerinin sorunlarına duyarlılık geliştirmelerini beraberinde getirmektedir. Ayrıca bilgi paylaşımı sayesinde önyargılar ortadan kalkacağından, iç gruptaki üyeliğin önemini azalarak ve dış gruba bağlılık oluşturulmasını sağlayacaktır. Sorunların çözümü için iletişim kanalı oluşturan güçlü bağlar, gruplar arasında sık etkileşim kurulmasını sağlar ve bu sayede şikayetlerin birikmesi ve kıskançlığın oluşumu engellenir.<sup>246</sup>

Gruplar arasında olumsuz ilişkiler ve grup içinde düşük birlik, gruplar arası çatışmanın daha fazla algılanmasına neden olmaktadır.<sup>247</sup> O nedenle de Nelson'un sonuçlarına paralel olarak, Krackhardt ve Stern de departmanlar arası güçlü bağların, özellikle örgütün kriz yaşadığı bir süreçte örgüt içinde çatışmayı azalttığını bulmuştur. Zayıf bağlar, departmanların kendi çıkarlarına odaklanmasını engellemeye yeterli olmaz; güçlü arkadaşlık ilişkileri, güven ve işbirliği yaratarak, krizin yol açtığı yeni duruma uyum sağlamayı kolaylaştırır. O nedenle grup içinde aşırı güçlü ilişkiler yerine,

<sup>244</sup> Peter CAPELLI, "A Market-Driven Approach to Retaining Talent", **Harvard Business Review**, Vol.78, No:1, (2000), s.103-113.

<sup>245</sup> FLAP, BULDER and VÖLKER, **a.g.m.**, s.125.

<sup>246</sup> Reed N. NELSON, "The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations", **Academy of Management Journal**, Vol:32, No:2, (1989), s.377-401.

<sup>247</sup> Giuseppe LABIANCA and Daniel J. BRASS, Barbara GRAY, "Social Networks and Perceptions of Intergroup Conflict", **Academy of Management Journal**, Vol:41, No:1, (1998), s.55-67.

gruplar arasında güçlü ilişkiler geliştirmek, çatışma yaşanma olasılığını azaltmakta faydalı bir yol olmaktadır.<sup>248</sup>

Çatışma konusunda örgütler ve sosyal sermaye açısından önemli olan nokta, sadece departmanlar veya grup içinde değil, örgütün genelinde tüm çalışanlar arasında güvene ve işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirilmesidir.

**DEĞİŞİM:** Değişim, örgüt çalışanları tarafından her zaman kabul edilmek istenen bir durum değildir; birtakım belirsizlikler içermesi, çalışanların değişimi bir tehdit unsuru olarak algılamasına ve değişime direnç göstermesine neden olabilir. Örgütte bir değişim olacağı zaman, bu değişimin başarıyla benimsenmesi için çalışanların ve örgütün sosyal sermayelerinin yüksek olması gerekir.<sup>249</sup> Örgüt çapında bir değişim olacağı zaman, değişimin başarıyla uygulanması için departmanlar arası güvene ve işbirliğine gerek vardır. Burada önemli olan, çatışmada olduğu gibi, güçlü arkadaşlık ilişkilerinin sadece o departmanda değil, departmanlar arası bir ortamda gelişmesidir. Bireyin ilişkileri, örgütte diğer departmanlara kaydığında, daha fazla örgütle bütünleşir ve örgüt yararına olan davranışları daha fazla sergiler. Bu sayede de bir ağda gelişen olumlu tutum, bu ağdan diğer ağlara kayar.<sup>250</sup> Değişimin kabulünde güçlü ilişkilerin faydalı olması, değişim, örgüt çapında olduğunda ve departmanlar arası işbirliği gerekli olduğunda geçerlidir. Değişim çok tartışmalı olduğunda ve örgüt içinde kültürel ve yönetsel olarak çok büyük bir değişim gerektiriyorsa, o noktada güçlü ilişkilerin tam tersi sınırlı etkileşimi tercih etmek gerekir. Özellikle değişimi kabul etmeyenler, değişimi kabul edenlerin fikrini değiştirmek istiyorlarsa, güçlü bağlar, zarar verici olabilmektedir.<sup>251</sup> Bu süreçte değişime direncin kırılmasında liderlere büyük rol düşmektedir; örgüt içindeki iletişim ağlarını kullanarak, liderler farklı grupları ortak vizyon doğrultusunda

<sup>248</sup> David KRACKHARDT and Robert N. STERN, “Informal Networks and Organizational Crises: An Experimental Simulation”, **Social Psychology Quarterly**, Vol:51, No:2, (1988), s.123-140.

<sup>249</sup> Jon GANT, Casey ICHNÍOWSKÍ and Kathryn SHAW, “Social Capital and Organizational Change in High-Involvement and Traditional Work Organizations”, **Journal of Economics and Management Strategy**, Vol:11, No:2, (2002), s.283-328.

<sup>250</sup> Cathleen MCGRATH and David KRACKHARDT, “Network Conditions for Organizational Change”, **Journal of Applied Behavioral Science**, Vol:39, No:3, (2003), s.324-336.

<sup>251</sup> David KRACKHARDT, “Organizational Viscosity and the Diffusion of Controversial Innovation”, **Journal of Mathematical Sociology**, Vol:22, No:2, (1997), s.177-199.

birleştirebilir.<sup>252</sup> Özellikle güçlü bağlar, liderlerin etraflarında güvenilir, bilgi alabileceği, yardım eli uzatmaya istekli kişilerin olmasını sağlayacaktır. Zayıf bağlar ise, yeni bilgi ve kaynaklara ulaşmayı sağlayarak, özellikle değişim zamanlarında farklı gruplarla ilişkiye geçmeyi kolaylaştıracaktır.<sup>253</sup>

**YARATICILIK:** Yaratıcılık, sosyal bir süreçtir; örneğin grup etkileşiminden doğan sosyal etkiler ve danışman desteği gibi iş ortamı faktörleri, yaratıcılığın önemli belirleyicileri arasındadır. Birçok uzmana göre fikirlerin ve bilginin etkileşimi, yaratıcılığı arttırmaktadır.<sup>254</sup> Sosyal ağlar ise bireyler arası iletişim ve etkileşim sağlamaktadır. Birey, ne kadar farklı gruplardan insanlarla iletişime geçerse, sorunlara önerdiği çözüm yolları da farklılaşacak ve bu da yaratıcılığı arttıracaktır. Zayıf bağlar sayesinde farklı ağlara ulaşmak, yaratıcılık için gerekli olan becerilerin daha etkin kullanılmasını sağlar; çünkü farklı alternatifler ve esnek düşünme zayıf bağlar ile mümkün olmaktadır. Güçlü bağlar, bireyin yaratıcılığını sınırlandırıcı etki yapmaktadır; çünkü güçlü bağlarda paylaşılan bilgi, tutum ve fikirler birbirinin aynısı olmaktadır. O nedenle bir noktaya kadar zayıf bağların yaratıcılığı arttırdığı ve desteklediği kabul edilmektedir.<sup>255</sup>

**BİLGİ PAYLAŞIMI, ÖĞRENME VE YENİLİK:** Örgütte çalışanların insan sermayesi, örgüte getirdikleri bilgi ve deneyimlerdir. Bu bilgi ve deneyim, örgütün sahip olduğu en önemli varlıktır; örgütün yenilik kapasitesi, öğrenme düzeyi ve performansı bir ölçüde sahip olduğu insan sermayesine bağlıdır. Burada üzerinde durulması gereken sosyal sermayenin, insan sermayesinin önemli bir tamamlayıcısı olduğu ve örgütsel öğrenmeyi desteklediğidir.<sup>256</sup> Bireylerin sahip oldukları insan sermayesinin, diğer bireyleriyle

<sup>252</sup> Daniel BRASS and David KRACKHARDT, "Social Capital for Twenty-First Century Leaders", Ed.: J.G.Hunt and R.L.Philips, **Out-of-the Box Leadership Challenges for the 21st Century Army**. (1999), s.179-194.

<sup>253</sup> David KRACKHARDT and Daniel J. BRASS, "Intraorganizational Networks: The Micro Side", Eds.: Stanley Wasserman and Joseph Galakiewicz, **Advances in the Social and Behavioral Sciences from Social Network Analysis**. (Beverly Hills: Sage Publications, 1994), s.209-230.

<sup>254</sup> Teresa M. AMABİLE, "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", **Research in Organizational Behavior**, Vol:10, (1988), s.123-167.

<sup>255</sup> Jill E. PERRY-SMİTH, and Christina E. SHALLEY, "The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective", **Academy of Management Journal**, Vol:28, No:1, (2003), s.89-106.

<sup>256</sup> Shobina RAMANAND, Michael L. MOORE and John H. SCHWEITZER, "Interaction of Social Capital with Organizational Diversity in Knowledge Creation and Learning in the Workplace", [http://www.alba.edu.gr/OKLC2002/Proceedings/pdf\\_files/ID390.pdf](http://www.alba.edu.gr/OKLC2002/Proceedings/pdf_files/ID390.pdf), (Erişim tarihi: 01.02.2003).

etkileşim kurmadığı ve örgüt içinde paylaşılmadığı sürece, çok fazla bir değer yaratması beklenemez. Sosyal ilişkiler sayesinde doğan iyiniyet, insan sermayesinin arttırılmasını sağlamaktadır.<sup>257</sup> Farklı uzmanlık alanlarından birçok ilişki içeren zengin sosyal ağlar, bilginin daha az zaman ve enerji harcanarak elde edilmesini sağlar. Bu ağlar sayesinde bilginin yayılması ve aynı zamanda bilginin kombinasyonu gerçekleşmektedir. Bu kombinasyon, örgütün bilgi yaratmasını ve entelektüel sermayesini geliştirmesini sağlar. 93 örgütte yapılan araştırmada sosyal sermayenin, insan sermayesini olumlu etkilediği ve bu sayede örgütün yenilik kapasitesinde artış olduğu gözlenmiştir. Bu araştırmada ilginç olan bir sonuç, insan sermayesinin tek başına yenilik kapasitesini olumsuz olarak etkilemiş olduğudur. İnsan sermayesi, örgütlere farklı fikir ve düşüncelerin varolduğu bir zemin sağlarken; sosyal sermaye, yenilikler için bu fikir ve düşüncelerde öngörülme ve alışılmadık birleşmeler yaparak, yenilikçi fikirlerin doğmasını sağlamaktadır.<sup>258</sup> Tsai'nin çalışmasında, diğer departmanlar tarafından üretilen yeni bilgilere ulaşma imkanı sağlayan merkezi ağ pozisyonlarında yer alan departmanların, daha fazla yenilik yaptığı ve performanslarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>259</sup> Bu bulgulara paralel bir sonuç, Tsai ve Ghoshal'in inceledikleri çokuluslu bir elektronik örgütünde ortaya çıkmıştır. Sosyal etkileşim, güvenilirlik ve ortak vizyon olarak belirlenen sosyal sermaye boyutları, bilgi alışverişini ve birleşimini olumlu olarak etkileyerek, örgütün ürün yenilik kapasitesini arttırmaktadır. Farklı departmanlar arası sosyal etkileşim, ortak çıkarların oluşumunu kolaylaştırır; ortak vizyon sayesinde örgüt üyeleri bilgilerini paylaşmaya daha açık olurlar. Tüm bu özellikler ise bilginin örgüt içinde yayılmasını sağlayarak, örgütte değer yaratılmasına yol açar.<sup>260</sup> Bu çalışmaya göre sosyal sermayenin “sermaye” olma özelliğini en fazla taşıdığı ve birtakım yararlı sonuçlara ulaşmayı en fazla desteklediği alan bilgi'dir. Bireyler arasında bilgi paylaşmayı ve bilgiye ulaşmayı sağlaması, iş performansı, yaratıcılık, yenilik gibi birçok alanda sosyal sermaye ihtiyacını ön plana çıkarmaktadır. Bu nedenle bu çalışma, bilgi yaratma ve sosyal sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyerek, sosyal sermayenin bilgi yaratma üzerindeki etkisi üzerinde duracaktır.

<sup>257</sup> ADLER and KWON, **a.g.m.**, s.17.

<sup>258</sup> Mohan SUBRAMANIAN and Mark A. YOUNDT, “The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities”, **Academy of Management Journal**, Vol:48, No:3, (2005), s.450-463.

<sup>259</sup> Wenpin TSAI, “Knowledge Transfer in IntraOrganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol:44, No:3, (2001), s.996-1004.

<sup>260</sup> TSAI and GHOSHAL, **a.g.m.**, s.473.

Örgütün sosyal sermayesinden elde ettiği faydaları çoğaltmak mümkündür; örgüt içerisinde sosyal sermaye yüksek olduğu sürece bireysel düzeydeki sosyal sermayenin örgütte yaratacağı fayda artacaktır. Her sermaye çeşidinde olduğu gibi sosyal sermaye de doğru yönetilmediğinde olumsuz birtakım sonuçlara neden olmaktadır. Hangi amaçla, hangi özellikteki sosyal ağların kullanılması gerektiğinin bilinmesi, olası birtakım olumsuzlukları azaltabilecektir.

## 5. ÖRGÜTLERDE SOSYAL SERMAYENİN OLUMSUZ SONUÇLARI

Birçok araştırma, sosyal sermayenin olumlu sonuçlarıyla ilgiliyken; sosyal sermayenin olumsuz sonuçlarıyla ilgili araştırmalar daha azdır. Sosyal sermaye, işlevsel olmayan sonuçlar üretebilmektedir. Fiziksel sermayede olduğu gibi, sosyal sermayeye yapılan yatırımların da bir maliyeti veya riski vardır. Dengesiz, fazla veya yanlış yatırımlar, sosyal sermayenin işlevselliğini azaltmaktadır. Sosyal sermaye birey, takım ve örgüt düzeylerinde iki şekilde olumsuz sonuçlara yol açar. Bunlardan birincisi uzun süreli ilişkilerin, aktörlerin davranışlarını, özerkliklerini kısıtlaması ve hedeflere ulaşmasını önlemesidir. İkincisi ise sosyal yapı içindeki olumsuz ilişkilerin zarar verici sonuçlar yaratmasıdır.<sup>261</sup> Sosyal sermaye, her zaman olumlu sonuçlar üretemeyebilir; bir çeşit sosyal sermaye, bazı eylemleri kolaylaştırırken, diğer eylemlere zarar veya yarar getirebilir.<sup>262</sup> Bu da sosyal sermayenin en büyük eksikliği olarak ele alınmaktadır.

### 5.1. Sosyal Sermayenin Bireyler Üzerindeki Olumsuz Sonuçları

Bireyin sosyal ağı onun işgücü piyasasındaki pozisyonu için hem yararlı hem de zararlı olabilir. Bireyler, örneğin örgütte ilişki kurmaya kendilerini zorladıklarında, onların daha iyi işlere geçmesini engellemek isteyen veya daha düşük statüye inmesine neden olacak kişilerle ilişki kurabilirler. Örgütte düşmanı fazla olan veya yüksek statüde

<sup>261</sup> Shaul M.GABBAY and Roger Th.A.J.LEENDERS, “Social Capital of Organizations: From Social Structure to the Management of Corporate Social Capital”, <http://www.ub.rug.nl/eldoc/som/b/02B05/02B05.pdf>. (Erişim tarihi:12.02.2002).

<sup>262</sup> COLEMAN, a.g.e., s.302.



düşmanı olan kişiler, örgütte birtakım olumsuzluklar yaşayabilirler. Sosyal sermaye yazınında araştırmaların önemli bir eksiği budur; düşmanların iyi bir pozisyona geçmeyi engelleyip engellemediği veya başarısız olanların daha çok düşmanı olup olmadığı cevapsız kalmıştır.<sup>263</sup> Örneğin, bir kadın çalışanın sadece erkek çalışanların olduğu bir departmana terfi olduğu ve erkek çalışanların işi öğrenmesi için kadın çalışana yardımcı olmadığı bir tablo, sosyal ağların olumsuz sonuçlarına örnek oluşturacaktır. Sosyal zayıflatma gibi işle ilgili başarılı ve olumlu ilişkiler kurmayı ve sürdürmeyi engellemek için bilinçli birtakım davranışların sergilenmesi de olumsuz ilişkilere bir örnektir.<sup>264</sup> O nedenle olumlu ilişkiler yanında olumsuz ilişkilerin yaşanma riski, sosyal sermayenin olumsuz tarafını oluşturmaktadır. Yoğunluğu yüksek olan ağlarda, her bireyin bir diğerini tanıdığı ve her bireyin birbirleriyle etkileşim içinde olduğu ağlarda, olumsuz ilişkilerin yaşanma riski, yapısal boşlukların olduğu ilişkiye göre daha azdır; çünkü güçlü ilişkilerde güven ve normların oluşması kolaylaşır. Burada üzerinde durulması gereken nokta, güçlü bağlarda yeterli norm ve sosyal baskı oluşmazsa, güçlü bağların getirdiği olumsuz ilişkilerin bireylere çok daha fazla zarar vereceğidir. Yapısal boşluklarda olumsuz ilişkilerin doğma riski daha fazladır; fakat bu ilişkiler, zayıf ilişkiler oldukları için bireyleri çok daha az etkilemektedir.<sup>265</sup>

Bireyin geniş informal bağlardan oluşan ağı içinde barındırdığı bilgi ve kaynaklar doğrultusunda, bireyin örgüt içindeki mobilitesi artar; fakat yapısal boşluklardan oluşan bu geniş ve farklı ağların faydaları daha kısa sürelidir; çünkü yapısal boşlukların getirdiği bilginin değerini kaybetmesi söz konusudur.<sup>266</sup> Örneğin, yapısal boşlukların olduğu geçmiş zamana ait bir ağ, şimdiki zamana ait bir ağın sağladığı performansı sağlamamaktadır.<sup>267</sup> Ayrıca zayıf bağların yeni bilgiler sunması, bu bilgilerin kolaylıkla uygulamaya geçeceği anlamına gelmemektedir; bu bağlara sahip kişiler, harekete geçme

<sup>263</sup> Hester H.S.MOERBECK and Ariana NEED, “Enemies at Work: Can They Hinder Your Career?”, **Social Networks**, Vol:25, (2003), s.67-82.

<sup>264</sup> Michelle K. DUFFY and Daniel C. GANSTER and Milan PAGON, “Social Undermining in the Workplace”, **Academy of Management Journal**, Vol:45, No:2, (2002), s.331-351.

<sup>265</sup> Labianca GIUSEPPE and Daniel BRASS, “Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations”, <http://www.gbs.emory.edu/faculty/GiuseppeLabianca/documents/NegTiesAMR.pdf>, (Erişim tarihi: 19.09.2004).

<sup>266</sup> Ronald S.BURT, “Bridge Decay”, **Social Networks**, Vol:24, Issue:4, (2002), s.333-363.

<sup>267</sup> Giuseppe SODA, Alessandro USAI and Akbar ZAHEER, “Network Memory: The Influence of Past and Current Networks on Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol:47, No:6, (2004), s.893-906.

ve koordine etmede sorunlar yaşayabilirler.<sup>268</sup> Sıkı, yakın ilişkilerin ömrü daha uzundur; yapısal boşluklar içeren ilişkiler daha kolay ve hızlı bozulmaktadır.<sup>269</sup> Örneğin, pozisyonu nedeniyle fakülte dekanının sahip olduğu tavsiye ağı, dekanın görev süresinin bitmesiyle zayıflayabilmektedir.<sup>270</sup>

Bireyin örgütte farklı ve geniş bir ağdan alacağı bilgi, onun örgütteki performansı için önemlidir; fakat bu ağın çok büyük olması, bireyin birbiriyle ilişkisi olmayan yöneticilerden birbiriyle çatışan rol beklentileri almasına neden olur.<sup>271</sup> Ağ kuramının üzerinde durduğu nokta, bireyin sahip olduğu ilişkilerin sayısı arttıkça, daha fazla rol çatışması yaşayacağı yönündedir. Patronuyla aynı zamanda yakın bir arkadaşlık ilişkisine sahip olan birey, daha fazla rol çatışması yaşayabilir. Bu tip ilişkilere çoklu ilişkiler denilmektedir ve bireye daha fazla birbiriyle çelişen beklentiler sunar.<sup>272</sup> Böyle bir durum ise bireyde rol çatışması yaratarak, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının azalmasına neden olabilir.

Sosyal sermayenin olumsuz bir sonucu da eşitsizlik yaratmasıdır.<sup>273</sup> Örneğin kadınların örgüt yaşamında sosyal sermayelerinin erkeklere göre daha az olmasının nedeni, baskın grup olan erkek çalışanların oluşturduğu ağa kadınların girmekte zorlanmasıdır. Bu noktada kadın çalışanlar, erkeklerin ağdan elde ettiği faydalara ulaşamamaktadırlar.<sup>274</sup> Örneğin örgütsel adaletin algılanması ve güven ilişkisinin kurulmasında sosyal ağların rolü büyüktür; fakat kadınların bu ağlardan uzak tutulmaları, onların örgüt içinde olumlu ilişkiler kurmalarını engellemektedir.<sup>275</sup> Bunun doğal sonucu olarak kadınların kariyer başarıları, erkeklere göre daha düşük olabilmektedir. Bu örneklerden çıkarılan sonuç, sosyal sermayenin kendi çapında eşit dağıtılmayan bir varlık ve eşitsizliği tetikleyen bir mekanizma olabileceğidir. Daha

<sup>268</sup> David OBSTFELD, "Social Networks, The Tertius Lungen Orientation and Involvement in Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol:50, (2005), s.100-130.

<sup>269</sup> BURT, *a.g.m.*, (2002), s.344.

<sup>270</sup> Monica HIGGINS and Nohria NİTİN, "The Sidekick Effect: Mentoring Relationships and the Development of Social Capital", (LEENDERS and GABBAY, *a.g.e.*, s.1-14).

<sup>271</sup> PODOLNY and BARON, *a.g.m.*, s.690-691.

<sup>272</sup> Markus VODESEK, "Pulled Apart: Role Conflict in IntraOrganizational Networks", <http://www-personal.umich.edu/~markvodo/PAGES/RESEARCH/PAPERS/torn.pdf>. (Erişim tarihi:19.09.2003).

<sup>273</sup> John FIELD, *Social Capital*. (London: Routledge, 2003), s.74.

<sup>274</sup> BRASS, *a.g.m.*, s.340.; BRASS and LABIANCA, *a.g.e.*, s.335.

<sup>275</sup> Fiona M. KAY and John HAGAN, "Building Trust: Social Capital, Distrubutive Justice and Loyalty to the Firm", *Law and Social Inquiry*, Vol:28, No:2, (2003), s.483-410.

güçlü bağları olan, sosyal sermayesi yüksek bireyler, diğer bireylerin sosyal sermayesine zarar verebilir ve onların önemli kaynaklara ulaşmasını engelleyebilmektedirler.

## 5.2. Sosyal Sermayenin Takımlar Üzerindeki Olumsuz Sonuçları

Örgütte takımların kalıcılıkları arttıkça, verimlilikleri de artmaktadır. Bu artan kalıcılık, güven ve karşılıklılık normlarının oluşmasını sağlar ve bu da işbirliği ve koordinasyon için gereklidir. Bir süre sonra ise, takımın ömrü uzadıkça, artan katılık ve durgunluk, takımın verimliliğinin düşmesine neden olur.<sup>276</sup> Sosyal ağlarda güçlü bağlar, yakınlık, işbirliği gibi yararlar getirmektedir; fakat bazı durumlarda kısıtlı sayıda ağla sınırlı kalmak, takıma yeni fikirlerin gelmesini engelleyebilir ve sorunlara daha dar bir bakış açısı geliştirilmiş olur. Örneğin, bir işin yapılması için işbirliği çok gerekli değilse, güçlü bağlar, benzer bilgiler getirecektir.<sup>277</sup> Bu nedenle takımların yaratıcılık becerileri de sınırlanmış olur; takım üyeleri arasında çok sık iletişim, kaliteli ve yaratıcı çözümler geliştirilmesini engelleyebilir.<sup>278</sup> Artan iletişimle beraber gelişen güçlü bağlar, bireyler arası ilişkilerde güvenin oluşmasını beslemektedir; fakat takım üyeleri arasında güven çok yüksek olduğunda, grup yanılığısı (groupthink) oluşabilir. Örneğin bir işin yapılması sürecinde farklı düşünen bir üye, takımın sosyal baskısı nedeniyle fikrini söylemekten kaçınabilir ve bu da takım performansının düşmesine yol açabilir.<sup>279</sup>

Sosyal sermayenin yaratılması ve sürdürülmesi önemli derecede zaman ve çaba yatırımı ister. Hansen'in sosyal sermayenin bilgi paylaşımına ilişkin yaptığı çalışmada diğer departmanlara çok fazla bağı olan proje takımlarının, daha az sayıda bağı olan proje takımlarına kıyasla, görevlerini tamamlamalarının daha uzun sürdüğü ortaya

<sup>276</sup> Eric LİFSHİTZ, "The Dark Side of Networks: Age, Stability and Effectiveness in Cohesive Groups of Organizations", (2003), <http://www2.gsb.columbia.edu/divisions/management/seminars/papers/lifschitz.pdf>. (Erişim tarihi:10.02.2004).

<sup>277</sup> Martin GARGİULO, Gökhan ERTUĞ and Charles GALUNİC, "Cooperation Network Structure and Individual Effectiveness in Knowledge-Intensive Organizations", <http://www.sociology.columbia.edu/pdf-files/gargiulo.pdf>. (Erişim tarihi:25.09.2005).

<sup>278</sup> LEENDERS and ENGELN, **a.g.m.**, s.78.

<sup>279</sup> Ferda ERDEM ve Janset ÖZEN, "Cognitive and Affective Dimesions of Trust in Developing Team Performance", **Team Performance Management: An International Journal**, Vol:9, No:3, (2003), s.131-135.; Ferda ERDEM, "Optimal Trust and Teamwork: From Groupthink to Teamthink", **Work Study**, Vol:52, No:5, (2003), s.229-233.

çıkıştır.<sup>280</sup> Bu bağların bilgi edinmede faydası olsa da, bu bağları korumak çok daha fazla maliyetli olabilmektedir.

Bir takım veya departman içindeki güçlü bağlar, takım dışından olan kimselerin dışlanmasına neden olabilir. Takımlar bu amaçla hareket etmeseler bile, belli özellikleriyle homojen yapıda olan takımlar, sosyal bir katmanlaşma veya eşitsizlik yaratabilirler.<sup>281</sup>

Bireylerin örgüt içindeki olumsuz ilişkilerden etkilenmesi gibi takımların da takım içindeki olumsuz ilişkilerden etkilenmesi söz konusudur. Takım içinde görevlerin yapılmasını, kaynakların paylaşılmasını engelleyen ağların yoğunluğu, takımların performanslarının düşmesine neden olmaktadır.<sup>282</sup>

### 5.3. Sosyal Sermayenin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Sonuçları

Örgütlerde sosyal sermayenin yaratılması ve sürdürülmesi, birtakım maliyetleri beraberinde getirir. Özellikle ilişkisel ve bilişsel sosyal sermaye boyutları, örgüte ek maliyetler getirmektedir. Örneğin güven, norm odaklı kontrol, takım odaklı çalışma gibi güçlü bağların birtakım maliyetleri vardır. Sosyal sermaye büyüdükçe, sosyal sermayeyi oluşturan ilişkileri korumak örgüt için bir yük oluşturmaktadır.<sup>283</sup> Sosyal sermayesi çok yüksek olan örgütler, kurumsallaşan davranışlar ve inanç sistemleri nedeniyle daha düşük bir yenilik performansı ile karşılaşabilirler; çünkü sosyal baskılar, bireylerin mevcut prosedür ve uygulamalardan bağımsız hareket etmesini önleyebilir.<sup>284</sup>

Uzun süreli, güçlü ilişkiler, yükümlülükler oluşturmakta ve bu yükümlülükler, yeni ortaklar aramayı, onlarla yeni ilişkiler geliştirmeyi sınırlandırarak, ekonomik

<sup>280</sup> HANSEN, a.g.m.,(1999), s.104.

<sup>281</sup> Paul STREETEN, "Reflections on Social and Antisocial Capital", **Journal of Human Development**, Vol:3, No:1, (2002), s.7-22.

<sup>282</sup> SPARROWE, LIDEN, WAYNE and KRAIMER, a.g.m., s.320.

<sup>283</sup> NAHAPIET and GHOSHAL, a.g.m., s.245.

<sup>284</sup> DESS, a.g.m., s.450.

fırsatları engelleyebilmektedir.<sup>285</sup> Bir yöneticinin güçlü ilişkilerinin olması, onun ağ kompozisyonunu kontrol etme yeteneğini sınırlandırır ve değişen iş çevrelerine uyum göstermesini riske sokabilir. Bütün bunlar ise örgütün sosyal sermayesine zarar verebilmektedir.<sup>286</sup> Sosyal sermayeden sürekli faydalanabilmek için, yöneticilerin değişen iş çevrelerine göre ağlarının kompozisyonunu değiştirmeleri gerekir; fakat yönetici için çoğu zaman bunu yapmak zordur.<sup>287</sup> Örneğin yönetimin üst kademelerinde çok sıkı bağların olması, etkin olmayan bir terfi ile veya yarar getirmeyecek bir projenin kabul edilmesi gibi örgüte zarar verici eylemleri beraberinde getirebilir.<sup>288</sup> Portes ve Sensenbrenner, etnik girişimcileri inceledikleri bir çalışmada, girişimcilerin önemli kaynaklara ulaşmasında yardımcı olan eski güçlü bağların, bireyden belli talepleri olması nedeniyle onları büyük ölçüde sınırladıklarını bulmuştur.<sup>289</sup> Sıkı ve yakın ilişkilerden oluşan güçlü bağlar, sabit normlara sahiptirler ve bu nedenle örgütün büyümesini engelleyici etki yapabilirler.<sup>290</sup>

Sosyal ağları kullanarak, işe alınan adayların daha uzun süre işte kalmaları, örgüt maliyetlerini azaltmaları olumlu yönlerden bir kısmını oluşturmaktadır. Fakat örgüt, çalışan profili bakımından homojen bir örgüt olmakta; benzer özelliklere sahip çalışanlarıyla, örgütün yeni ve farklı bilgilere ulaşma riski doğmaktadır.<sup>291</sup>

Örgüt içinde çalışanlar arasında güçlü, yakın ilişkilerin olması bazı durumlarda etik dışı davranışlarda bulunma olasılıklarını arttırabilir.<sup>292</sup> İlişkilerin yoğunluğu, etik dışı konular üzerindeki sosyal konsensüsü arttırabilir ve örgütün etik kod ve kuralları

<sup>285</sup> Mark S.GRANOVETTER, "Economic Action and Social Structure Embeddedness", **American Journal of Sociology**, Vol:91, (1985), s.481-510.

<sup>286</sup> Yangmin KİN, "Board Network Characteristics and Firm Performance", **Corporate Governance**, Vol:13, No:6, (2005), s.800-810.

<sup>287</sup> Martin GARGIULO, Mario BENASSİ, "Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes and The Adaptation of Social Capital", **Organization Science**, Vol:11, No:2, (2000), s.183-196.

<sup>288</sup> Joseph P.CANNON, Patricia M. DONEY and Michael R. MULLEN, "Some Reservations about Social Capital", **Academy of Management Review**, Vol:24, No:1, (1999), s.8-11.

<sup>289</sup> Alejandro PORTES and Julia SENSENBRENNER, "Embeddedness and Immigration: Notes on the Social Determinants of Economic Action", **American Journal of Sociology**, Vol:98, (1993), s.1320-1350.

<sup>290</sup> Mariusz BRATNICKI, Wojciech DYDUCH and Monika KULIKOWSKA, "New Perspective on Entrepreneurial Learning, and Its Relations with Social Capital and Performance", **Paper Presented at Sixth International Conference on HRD Research&Practice across Europe**, Leeds, Metropolitan University, (2005).

<sup>291</sup> BRASS and LABIANCA, **a.g.m.**, s.331.

<sup>292</sup> BRASS and BUTTERFIELD, **a.g.m.**, (1998), s.14-32.

bozulabilir.<sup>293</sup> Bu nedenle de çok yoğun, sıkı ilişkilerin örgüt içinde etik dışı davranışları arttıracığı tartışılan görüşler arasındadır.

Her sermaye gibi doğru yönetilmeyen sosyal sermaye de olumlu birçok sonucunun yanında olumsuz birtakım sonuçlar yaratabilmektedir. Burada önemli olan birey, takım ve örgüt özelliklerine ve amaçlarına uygun ilişkiler geliştirmektir. Sosyal sermayenin birtakım olumlu sonuçlar getirmesi bekleniyorsa, amaca uygun ilişki türünün doğru bir analizinin yapılması gerekir ki, bunun için de sosyal sermayenin kuramsal yapısı bilinmelidir. Birey, takım ve örgüt olmak üzere her üç analiz düzeyinde de hem içsel hem de dışsal olarak sosyal sermaye yaratılması gerekir. Örneğin hem takım içinde, hem örgüt içinde, hem de takımlar ve örgütler arasında sosyal sermaye yaratılmalıdır. Bu bağlamda, ağ özelliklerini iyi tanımak, amaca uygun ilişkiler geliştirmek açısından oldukça önemlidir.

Bu bölümde yer alan bilgiler ışığı altında, birinci bölümde aktarılmaya çalışılan içsel-dışsal sosyal sermaye ayrımının kendisini örgütlerde de gösterdiği söylenebilir. Örgütlerin sosyal sermayesi, içsel ve dışsal bakış açısıyla incelendiğinde, içsel sosyal sermaye, örgütün çalışanlarıyla ilişkisinden elde ettiği kaynaklarken; dışsal sosyal sermaye, örgütün rakipleriyle, müşterileriyle, tedarikçileriyle ilişkilerinden elde ettiği kaynaklardır. Bu çalışmanın kabul ettiği ve üzerinde durduğu iki temel bakış açısı vardır. Birincisi örgüt amaç ve hedefleriyle, çalışanların amaç ve hedefleri birleştirildiğinde, bir başka ifadeyle, örgütler tarafından sosyal sermaye doğru yönetildiğinde, çalışanların sosyal sermayesi, örgütün sosyal sermayesini oluşturmaktadır. Bu amaçla, bu çalışmada, örgüt yapısıyla, örgütsel güvenle ve insan kaynaklarıyla ilgili faktörler, doğru sosyal sermaye yönetiminin nasıl yapılması gerektiğine katkıda bulunmak amacıyla bu bölümde incelenmiştir. İkincisi ise örgütün içsel sosyal sermayesi ile dışsal sosyal sermayesi arasında bir etkileşimin olduğudur; bu ikisini birbirinden ayrı tutmak yerine, ikisi arasındaki döngüsel ilişkiyi yönetmek, örgütler açısından çok daha faydalı bir yaklaşım olacaktır.

---

<sup>293</sup> Thoma J. JONES, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model", *Academy of Management Review*, Vol:16, No:2, (1991), s.366-395.

Sadece içsel sosyal sermayeye odaklanan bu çalışma, yüksek sosyal sermaye düzeyinin sonuçlarını da incelemiştir. Sosyal sermayenin bireyler, takımlar ve örgütler üzerinde yarattığı birçok olumlu sonuç yanında, birçok olumsuz sonucu da vardır. Bu çalışmanın özünde vurgulamak istediği nokta, doğru ilişkilerle ve doğru ağ özellikleriyle sosyal sermayenin getirdiği birçok olumlu sonuçtan yararlanılmasıdır. Son dönemde üstünde sıkça durulan bir kavram olan sosyal sermayenin kuramsal yapısının tam ve doğru analizi yapıldığında birey, takım ve örgüt temelinde bilgi paylaşılması, bilgi yaratılması, yenilik, yaratıcılık, iş performansı gibi birçok olumlu sonuca ulaşılması mümkün olacaktır. Bu çalışma kapsamında, sosyal sermayenin yarattığı en önemli sonucun bilgi yaratma olduğu düşünülmektedir; bu nedenle diğer bölümde, çalışmanın araştırma kısmını oluşturan sosyal sermaye ve bilgi yaratma ilişkisinin kuramsal boyutu incelenecektir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SOSYAL SERMAYE VE BİLGİ YARATMA İLİŞKİSİ

Çalışmanın birinci bölümünde değinildiği gibi, yeni bir kavram olan ve kuramsal kısmı halen gelişmekte olan sosyal sermaye, sosyal ilişkilerden elde edilen kaynaklar ve bu kaynaklar sonucunda elde edilen faydalar üzerine kuruludur. Sosyal sermayenin işlevsellik kazanması, yani “sermaye” olarak nitelendirilebilmesi içerdiği kaynaklara bağlıdır. Sosyal ağlar, güven, işbirliği gibi önemli kaynaklar, bir araya gelerek döngüsel bir ilişki içerisinde, sosyal sermayeyi birey, örgüt, toplum gibi düzeylerde etkili kılmaktadır. Örgüt düzeyinde sosyal sermaye, içsel ve dışsal ilişki boyutlarıyla, örgüt yaşamının vazgeçilmez bir unsurudur. Hem örgüt içi hem de örgütler arası ilişkiler, sosyal sermayeyi besleyerek, birey, takım ve örgüt düzeyinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu olumlu etkilerden belki de en önemlisi ise, günümüzün en önemli kaynaklarından biri olan bilgi yaratmayla ilgilidir. Bilginin temel kaynaklar olan doğal kaynakların, sermayenin ve emeğin yerini aldığı yazında sıkça tartışılmaktadır. Örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesi, bilginin örgütte nasıl aktığına ve yönetildiğine bağlıdır. Örgüt düzeyinde bilginin transferi ve paylaşımı konularıyla ön plana çıkan bilgi yönetimine ilişkin çalışmalarda, bilginin yaratılması konusu nispeten daha bakir bir alan olarak kalmıştır.

Bu bölümdeki amaç, bir önceki bölümdeki bilgi birikiminden yola çıkarak, sosyal sermaye yaratılmasını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin, sosyal sermaye ve bilgi yaratma arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini incelemektir. Bu ilişkinin dinamiklerini ve çerçevesini oluşturabilmek için bu bölümde öncelikle bilgi, bilgi türleri, bilgi yönetimi, bilgi yaratma kavramları, sosyal sermaye ve bilgi yaratma ilişkisi üzerinde durulacaktır.



## 1. BİLGİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE BİLGİ KAVRAMININ TANIMI

Bilgi kavramı tanımlanmadan önce bilgiye temel oluşturan veri ve enformasyon kavramlarının tanımlanması, kavramın açık ve net bir şekilde anlaşılmasında faydalı olacaktır. Veri, enformasyon ve bilgi kavramları, çoğu zaman birbirinin yerine kullanılsa da, temelde birbirinden farklı anlamlar taşımaktadırlar. Yazında veriyle ilgili tartışmalarla nadiren karşılaşılrken, enformasyon ve bilgi kavramlarının çoğunlukla birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir.

### 1.1. Veri

Veri, bir sonuca varabilmek için gerekli olan ilk bilgi ya da anlam çıkartmada veya sonuca varmakta kullanılan nicelikler, olaylar, kayıtlar veya sayı kümeleri olarak ifade edilebilir.<sup>1</sup> Tek başına bir anlam ifade etmeyen veri, işlenmemiş gerçekler olarak, olaylar hakkında birbirinden ayrı nesnel gerçekler dizisini oluşturur.<sup>2</sup> Örgütsel boyutta veri ise, örgütte yapılan işlemlerin belirli biçimde tutulan kayıtlarıdır. Her örgütün veriye ihtiyacı vardır; fakat veri, meydana gelen olayın sadece bir kısmını anlatır; eylemin temeline ilişkin bir yargıda bulunma imkanı sağlamaz.<sup>3</sup> Veri, karar almanın temel maddesi olabilir; fakat ne yapılması gerektiğini söyleyen veri değildir. Enformasyonun yaratılmasındaki temel madde olması nedeniyle veri önemlidir.

<sup>1</sup> Jillinda KIDWELL, Karen LINDE and Sandra JOHNSON, “ Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education”, **Educause Quarterly**, No:4, (2000), <http://www.educause.edu/ir/library/pdf/EQM0044.pdf>, (Erişim tarihi: 03.07.2003). ; Niyazi KARASAR, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. (Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 1998), s.132.

<sup>2</sup> Thomas H. DAVENPORT and Laurence PRUSAK, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**. Çev: Günhan Günay, (İstanbul:Rota Yayınları, (2001), s.22; Gene BELLİNGER, Durval CASTRO and Anthony MILLS, “Data, Information, Knowledge and Wisdom”, <http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm>, (Erişim tarihi:14.06.2006).

<sup>3</sup> Ganesh D. BHATT, “Knowledge Management in Organizations”, **Journal of Knowledge Management**, Vol:5, No:1, (2001), s.69-78; France BOUTHİLLİER and Kathleen SHEARER, “Understanding Knowledge Management and Information Management: The Need for an Empirical Perspective”, **Information Research** Vol:8, No:1, (2002), <http://InformationR.net/ir/8-1/paper141.html>. (Erişim tarihi:17.08.2006).

## 1.2. Enformasyon

Enformasyon, karar alma aşamasında verilerin işlenerek anlamlı bir bütün halinde alıcının kullanımına sunulmasıdır.<sup>4</sup> Enformasyon, bir mesaj gibidir; mesajda olduğu gibi bir alıcısı ve göndericisi vardır. Enformasyonun amacı, alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, davranışları üzerinde bir etki yaratmaktır. İngilizcedeki ifade biçimiyle “Inform” kelimesi bir şeye biçim vermek anlamındadır ve enformasyon, bireyin bakış açısında bir değişiklik yaratır. Veriden farklı olarak enformasyonun amacı vardır; hem biçim verir, hem de bir amaç doğrultusunda yeniden düzenlenir.<sup>5</sup>

Örgüt içinde enformasyona ulaşmak için çeşitli bilgi teknolojilerinin kullanılmasına rağmen, veriyi bir bağlama yerleştirmede, analiz etmede ve özetlemede insana başvurulduğunu, bireylerle yardımlaşıldığını göz ardı etmemek gerekir.<sup>6</sup>

## 1.3. Bilgi

Çerçevesi çizilmemiş ve yorumu yapılmamış gerçekler ve rakamlar dizisi olan veri ve verilerdeki genel modelleri içeren enformasyon, bilgiyi oluşturmada yeterli değildir. Bilgi, çok katmanlı anlamları olan, çok yönlü bir kavramdır. Harekete geçen enformasyon olarak tanımlanan bilgide enformasyon, bir mesaj akışıdır; bilgi ise enformasyon akışı ile yaratılır ve organize olur.<sup>7</sup> Yazında bilgi kavramını açıklayan çok farklı tanımlar bulunmaktadır. Nonaka ve Takeuchi'nin “ispatlanmış gerçek”<sup>8</sup> olarak tanımladıkları bu kavram, Davenport ve Prusak tarafından deneyim ve değerlere ilişkin enformasyonun akışkan bir karması olarak tanımlanmıştır.<sup>9</sup> Bu çerçevede örgütsel bilgi

<sup>4</sup> Michael J. EARL, **Information Management**. (Oxford: Oxford University Press, 1996), s.41.

<sup>5</sup> Thomas H. DAVENPORT and Laurence PRUSAK, **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know?**. (Boston:Harvard Business School Press, 2000), s.2-5.; Peter F. DRUCKER, **Yeni Gerçekler**. Çev:Birtane Karanakaç, (Ankara:Türkiye İş Bankası Yayınları, 2000), s.213.

<sup>6</sup> H. Gökçe DERVİŞOĞLU, **Stratejik Bilgi Yönetimi**. (İstanbul:Dışbank Yayınları, 2004), s.23.

<sup>7</sup> Carla O'DELL, C.Jackson GARYSON and Nilly ESSAIDES, **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik**. Çev: Günhan Günay, (İstanbul:Dışbank Yayınları, 2003), s.23.

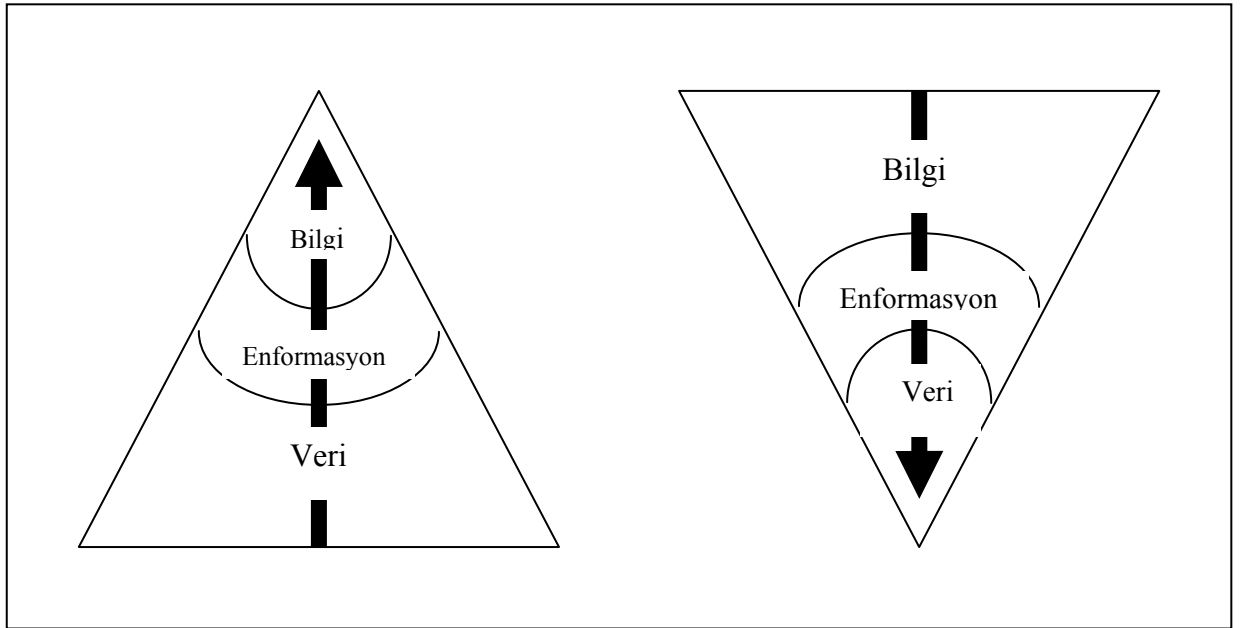
<sup>8</sup> Ikujiro NONAKA and Hirotaka TAKEUCHI, **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. (Oxford: Oxford University Press, 1995), s.62-70.

<sup>9</sup> DAVENPORT and PRUSAK, **a.g.e.**,(2000), s.5.

ise örgütün kaynaklarını belli kullanıcılara açmasına imkan sağlayan örgütteki bir dizi kolektif anlayışlar olarak tanımlanmaktadır.<sup>10</sup>

Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki bu hiyerarşik ilişki, yazında farklı modellerle ele alınabilmektedir. Şekil 4.1’den de izlenebileceği gibi, bilgi aslında bir süreçtir ve bu sürecin iki ana bileşeni veri ve enformasyondur.

Şekil 4.1: Bilgi Hiyerarşisi



Kaynak: Ashley BRAGANZA, “Rethinking the Data–Information–Knowledge Hierarchy: Towards a Case-Based Model”, *International Journal of Information Management*, Vol:24, No:4, (2004), s.348.

Veri ve enformasyon, geçirdikleri değişim sonucu bilgiyi oluşturmaktadırlar. Burada enformasyon ve bilgi arasında etkileşime dayalı bir ilişkinin olduğu belirtilmelidir. Bilginin yaratılması için enformasyona ihtiyaç duyulmaktadır; fakat aynı paralellikte daha çok enformasyonun yaratılabilmesi için bilginin daha çok yaratılması ve etkin eyleme dönüşmesi gerekir. Bu nedenle bilginin temelini enformasyon; enformasyonun temelini de veri olduğu görüşü yazında bazı araştırmacılar tarafından tam tersi şekilde ele alınmaktadır.<sup>11</sup> Ne kadar çok bilgi üretilirse, o kadar çok

<sup>10</sup> Haridimos TSOUKAS and Efi VLADİMİROU, “What is Organizational Knowledge?”, *Journal of Management Studies*, Vol:38, No:7, (2001), s.973-994.

<sup>11</sup> Ashley BRAGANZA, “Rethinking the Data–Information–Knowledge Hierarchy: Towards a Case-Based Model”, *International Journal of Information Management*, Vol:24, No:4, (2004), s.347-356.

enformasyona; ne kadar çok enformasyon üretilirse, o kadar çok veriye ulaşılabacağı savunulmaktadır. Geleneksel veri-enformasyon-bilgi zincirinin tersine bu zincirde veri, sadece enformasyon ve bilgi olduğunda üretilir.<sup>12</sup>

Bu iki farklı model, veri, enformasyon ve bilgi arasında doğrusal bir ilişki olduğu görüşüyle hareket etmektedir; fakat bu görüş, her durumda geçerli olmayabilir. Her üçü arasındaki mesafe eşit olmayabileceği gibi, her üçüne de ulaşmak için sarf edilen çaba birbirinden farklı olabilir. Her birinin değeri, ne için kullanıldığına göre değişir; “en değerli bilgidir” gibi bir yorum doğru olmayabilir. Hem veri hem de enformasyonun yorumlanabilmesi için bilgiye ihtiyaç vardır; fakat veri ve enformasyon, aynı zamanda, bilgi yaratmak için yeni kaynaklar oluşturmaktadırlar.<sup>13</sup> Bu üç kavram arasındaki ilişki karmaşık bir yapıya sahiptir ve her üçü de amaca ve nerede kullanılacağına göre daha değerli olabilmektedir. Bilgi tek başına yaratılamaz; veri ve enformasyon birikimine göre yaratılan bilgi miktarı değişmektedir. Aynı bağlamda, yaratılan bilginin niteliği de veri ve enformasyon birikimini etkileyecektir. Burada üzerinde durulması gereken nokta veri, enformasyon ve bilgi kavramlarına ayrı ayrı gereken önemin verilmesi ve örgütte düzgün veri birikimi, enformasyon işleme ve bilgi yaratma süreçlerinin kurulmasına özen göstermektir.

## 2. BİLGİNİN ÖZELLİKLERİ

Bilginin birtakım özellikleri vardır; bu özellikler, onun tanımını, ilişkilerini, önemini ortaya koymaktadır. Tecrübe, yerleşmiş gerçeklik, karmaşıklık, yargı, sağduyu kuralları ve sezgi, değerler ve inançlar bilginin özellikleri olarak yazında incelenmektedir. Bu özellikleri kısaca açıklamak, bilgi kavramının doğru olarak algılanmasına yardımcı olmaktadır:

<sup>12</sup> İlkka TUOMI, “Data is More than Knowledge; Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory”, **Journal of Management Information Systems**, Vol:16, No:3, (1999), s.103-117.

<sup>13</sup> Dick STENMARK, “Information vs. Knowledge: The Role of Intranets in Knowledge Management”, **Proceedings of the 35 th Hawaii International Conference on System Sciences**, (2002), [http://www.viktoria.se/results/result\\_files/183.pdf](http://www.viktoria.se/results/result_files/183.pdf), (Erişim tarihi:14.06.2006).; DRUCKER, **a.g.e.**, (2000), s.213.

- Tecrübe: Bilgi, formel öğrenme veya informal öğrenme gibi zamanla gelişen ve biriken bir olgudur. Tecrübe, bireylerin başlarına gelenleri veya yaptıklarını ifade eder. Yeni durum ve olayları görmeyi ve anlamayı sağlayan tarihi bir bakış açısı tecrübe ile kazanılır.
- Yerleşmiş Gerçeklik: Yerleşmiş gerçeklik, olması gerekeni tam olarak bilmektir. Tecrübe, olması gerekene ilişkin fikirleri, gerçekte ne olduğuna dair bilgiye dönüştürür.
- Karmaşıklık: Bilginin kendine uymayanı dışarıda tutacak kesin bir yapısı yoktur. Bu da onun değerinin önemli bir kaynağıdır. Her ne kadar az bilmek daha net ve kesin olsa da; çok bilmek, daha az bilmeye kıyasla daha doğru kararlara yol açar. Kesinlik ve netlik, önemli faktörleri göz ardı etme noktasında oluşur.
- Yargı: Bilgi, veri ve enformasyondan farklı olarak yargıyı içerir. Bilinenler doğrultusunda yeni durumlar ve enformasyon hakkında karar vermesinin yanında, bunlara cevap vermek için kendini yargılar ve sınırlandırır. Bilgi, yaşayan bir sisteme benzetilebilir; çevresiyle etkileşim kurdukça büyür ve değişir. Bu etkileşim bittiğinde ise bilgi, bir fikre veya dogmaya dönüşür.
- Sağduyu Kuralları ve Sezgi: Yapılan hatalar, uzun tecrübe ve gözlem zamanla gelişerek, eylemlere rehberlik eder ve bilgi bu sayede gelişir. Geçmişteki problemlere benzer yeni problemlerin çözümü sağduyu kuralları sayesinde oluşur.
- Değerler ve İnançlar: Örgütsel bilgide kişilerin değer ve inançlarının önemli bir etkisi vardır; bilgi, sahibinin ne gördüğünü, neyi içselleştirdiğini ve gözlemlerinden ne gibi sonuçlar çıkardığını belirler. Farklı değerlere sahip bireyler, aynı durumda farklı şeyler görür ve bilgilerini değerlerine göre organize ederler.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> DAVENPORT and PRUSAK, a.g.e., (2000), s.7-23.

Veri ve enformasyondan farklı olarak bilginin içinde barındırdığı özellikler incelendiğinde, bilginin elde edilmesinin ve paylaşılmasının ne kadar zor ve karmaşık bir sürece sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Bilginin çevreyle etkileşim kuruldukça çoğalması, bunun yanında bir paradoks gibi, farklı değer ve inanç sistemlerinin, bilgi paylaşımını ve birikimini zorlaştırması, sosyal sermaye ve bilgi yaratma arasındaki tamamlayıcı ilişkinin ipuçlarını vermektedir.

### 3. BİLGİNİN TÜRLERİ

Bilgi türleri konusunda birçok model olmakla birlikte, bu modellerden en temel olanı ve diğer modellerin de gelişimine altyapı hazırlayan model, Polanyi'nin geliştirmiş olduğu modeldir.<sup>15</sup> Polanyi, 1959 yılında yazdığı “Kişisel Bilgi” ve 1969 yılında kaleme aldığı “Örtük Boyut” adlı eserlerinde bilgiyi örtük bilgi ve açık bilgi olarak iki türe ayırmıştır.<sup>16</sup> Bu ayırım, ilerleyen kısımda detaylıca incelenecektir.

Boisot, bilgiyi kodlanma ve yayılma boyutlarına göre mülki bilgi, kişisel bilgi, kamusal bilgi ve ortak anlayış olmak üzere dört türe ayırmıştır (Bkz.Tablo 4.1). Mülki bilgi, kodlanmış, fakat belli bir gruba ait olan, genele yayılmamış bilgidir. Örneğin, örgüt stratejileri çoğu zaman örgüt genelinde tüm çalışanlara yayılmamış olabilir. Kişisel bilgi, kodlanmamış ve yayılmamış bilgidir. Algılar, bakış açıları, tecrübeler, bu bilgi türüne dahil olmaktadır. Kamusal bilgi, kodlanmış ve herkesin ulaşabileceği bilgidir. Son bilgi türü Ortak anlayış ise sosyalleşme süreciyle yayılan, fakat kodlanmamış bilgidir.<sup>17</sup> Örneğin davranış normları, bir örgütte tecrübeli iş arkadaşlarıyla kurulan etkileşim sonucu öğrenilir ve bu bilgi türü, kodlanmamış olmasına rağmen bir diğer kişiye aktarılmış olur.

<sup>15</sup> Pınar SÜRAL, Ömür ÖZMEN ve Ömür SAATÇİOĞLU, “Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesine İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi’nde sunulan bildiri, (Kocaeli.10-11 Mayıs 2002), s.469-482.

<sup>16</sup> Peter TYNDALE, “The Knowledge Development Cycle: From Knowledge Creation to Knowledge Distribution”, <http://www.mcil.co.uk/10-tydalepaper.doc>, (Erişim tarihi:23.03.2003).

<sup>17</sup> Rodney MCADAM and Sandra MCCREEDY, “A Critical Review of Knowledge Management Models”, **The Learning Organization**, Vol:6, No:3, (1999), s.91-101.

Tablo 4.1: Boisot'un Bilgi Sınıflaması

Bilgi türleri	Kodlanmış	Kodlanmamış
Yayılmış	Kamusal Bilgi	Ortak Anlayış
Yayılmamış	Mülki Bilgi	Kişisel Bilgi

Conklin, bilgiyi formel ve informal olarak sınıflandırmıştır. Formel bilgi, kitaplar, kılavuzlar ve dokümantasyonlar olarak şekillenirken; informal bilgi, formel bilginin oluşmasında kullanılan anlamlar, sorular, hikayeler, bakış açıları ve varsayımlar olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>18</sup>

Choo, açık bilgi, örtük bilgi ve kültürel bilgi olarak bilgiyi sınıflandırmıştır. Açık bilgi, semboller ile kodlanan ve yayılan bilgiyken; örtük bilgi, bireylerin dünyayı anlamak ve işlerini yapabilmek için ihtiyaç duydukları, sözlere ve kurallara dökülemeyen bilgidir. Choo'ya göre kültürel bilgi ise bir örgütün hedefleri, yetenekleri, müşterileri, rakipleri hakkındaki ortak varsayımları ve inançlarıdır. Bu inançlar, yeni bir enformasyona değer ve önem atfetmek için kullanılır.<sup>19</sup>

Kogut ve Zander, bilgiyi bir şeyi akıllıca ve etkin bir şekilde yapmayı olanaklı kılan, birikmiş pratik beceriler ve tecrübeler (know-how) ve bilginin daha görünür boyutunu ve ne ifade ettiğini belirten enformasyon (know-what) olarak ikiye ayırmıştır.<sup>20</sup> Enformasyon, bir şeyin ne anlama geldiğini ifade ederken; know-how, bir şeyi nasıl yapmak gerektiğine dair olan bilgiyi ifade eder ve öğrenilerek kazanılır.

Spender ise, bilgiyi örtüklük-açıklık ve bireysellik-sosyallik olmak üzere iki boyutta ele almıştır<sup>21</sup> (Bkz. Tablo 4.2). Açık ve bireysel boyutta yer alan bilgi “bilinçli bilgi”, açık ve sosyal boyutta yer alan bilgi “nesnel bilgi”, örtük ve bireysel boyutta yer alan bilgi “otomatik bilgi”, örtük ve sosyal boyutta yer alan bilgi “kolektif bilgi” olarak

<sup>18</sup> Jeff CONKLIN, “Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy”, <http://www.touchstone.com/tr/wp/DOM.html>, (Erişim tarihi: 15.01.2007).

<sup>19</sup> Chun Wei CHOO, “Types of Organizational Knowledge”, (1998), <http://www.choo.fis.utoronto.ca/mgt/MGT1272kc.pdf>, (Erişim tarihi: 05.01.2007).

<sup>20</sup> Bruce KOGUT and Udo ZANDER, “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology”, **Organization Science**, Vol:3, No:3, (1992), s.383-397.

<sup>21</sup> J.C. SPENDER, “Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm”, **Strategic Management Journal**, Vol:17, (1996), s.45-62.

tanımlanmaktadır. Örgütler açısından örtük ve sosyal olan kolektif bilgi, diğer bilgi türlerine kıyasla daha gizli ve daha fazla rekabet gücü yaratan bir bilgi türü olabilir. Taklit edilmesi ve ulaşılması en zor olan kaynaklar, stratejik kaynaklar olarak sınıflandırılmakta ve örgüt başarısından daha belirleyici olduğu düşünülmektedir.<sup>22</sup>

Tablo 4.2: Spender'in Bilgi Sınıflaması

	Bireysel	Sosyal
Açık	Bilinçli Bilgi: Bilgi kişisel, teorik, formel ve kavramsal yetenek ve ustalığa bağlıdır.	Nesnel Bilgi: Bilgi, semboller ve işaretlerle nakledilmektedir. Patent gibi kurumsal mekanizmalar kullanılır.
Örtük	Otomatik Bilgi: Bilgi kişisel, pratik ve kişinin tecrübelerine dayanmaktadır.	Kolektif Bilgi: Bilgi, örgütün normlarında ve kültüründe yer alan örtük bilgilerin toplamıdır.

Bilginin sınıflandırılmasına ilişkin geliştirilen modellerde yer alan temel unsurlar, önceden de bahsedildiği üzere Polanyi'nin modelinde yer alan örtük ve açık bilgi tanımlamalarına dayanmaktadır. Bilginin oluşturulması sürecini daha kolay bir biçimde ortaya koymak amacıyla öncelikle örtük ve açık bilgi kavramlarını incelemek faydalı olabilecektir.

### 3.1. Açık Bilgi

Açık veya kodlanmış bilgi, formel, sistematik bir dile aktarılabilen bilgidir. Somut ve teorik olarak değerlendirilen bu bilgi, kütüphane, arşiv ve veritabanlarında bulunan bilgi olarak tanımlanmaktadır. Bir örgütte ise bilgi teknolojilerinde, sistemlerde yer alan açık bilgiye her çalışan kolaylıkla ulaşabilir.<sup>23</sup> Kolay ulaşılabilme, saklanabilme ve bireyler arasında paylaştırılabilme özelliğine sahip olan açık bilgi, kontrol edilmesi, yönetilmesi ve en önemlisi de işlenmesi en kolay olan bilgi türünü oluşturmaktadır; bu

<sup>22</sup> Daha detaylı bilgi için bkz. Danny MILLER and Jamal SHAMSİE, "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965", **Academy of Management Journal**, Vol:39, No:3, (1996), s.519-543.

<sup>23</sup> Peter MESO and Robert SMITH, "A Resource Based View of Organizational Knowledge Management Systems", **Journal of Knowledge Management**, Vol:4, No:3, (2000), s.224-234.



bilgi orijinal bağlamı dışında kullanıldığında da bir anlam ifade etmektedir.<sup>24</sup> Örneğin bir eser açık bilgiye örnek olarak verilebilir; eserde yer alan bilgiye ihtiyaç duyan her birey, istediği an esere sahip olabilir ve bilgi ihtiyacını bu eseri okuyarak giderebilir.

### 3.2. Örtük Bilgi

Örtük bilgi, bireysel deneyimlere, bakış açısına ve bireysel değerlere dayanan içsel bir bilgidir. Örtük bilgi, insanların farkında olduklarından daha fazla şey bildiklerini ifade etmektedir; uzun yıllar tecrübeye dayalı olarak edinilen geniş beceri, enformasyon ve çalışma birikimlerini unutkanlık noktasına varacak şekilde içselleştirilmesi örtük bilgiye işaret etmektedir.<sup>25</sup> Örtük bilgi, bireysel bir kaliteye sahiptir; bu kalite, bilgiyi formalize etmeyi ve iletmeyi zorlaştırır. Örtük bilgi, bilişsel ve teknik unsurları içerir. Bilişsel unsurlar, bireylerin zihinlerindekiyi yaratarak ve işleyerek, iş modelleri oluşturdukları zihinsel modellere dayanır. Bu modeller, şemaları, inançları, paradigmaları ve bakış açılarını içerir. Bunlar, insanların dünyayı algılama ve tanımlamalarına yardımcı olan “perspektifleri” oluşturur. Bilişsel unsurların tam tersi teknik unsurlar, teknik bilgi ve beceriler gibi spesifik bir alana uygulanan unsurlardan oluşur. Daha çok deneylerden kaynaklanan ve ayrıntıların saptanmasının zor olduğu bu bilgi türü kısa ömürlü ve geçicidir.

Açık bilginin en önemli özelliği iletişim yoluyla bireylere aktarılabilmesidir, bu noktada örtük bilginin transferi yavaş ve maliyetlidir.<sup>26</sup> Bu özelliği ise örtük bilgiyi açık bilgidен daha değerli yapmamaktadır. Her iki bilgi türü de birbirinden tamamen farklı olmadığı gibi, iki bilgi türünü her zaman kesin bir şekilde ayırmak mümkün olmayabilir. Örneğin örgüt süreçleri bazı çalışanlar için açık bilgiyken, bazıları için örtük bilgi olabilir. Ya da bir makalede yer alan kuramsal bilgi, yazılı ve herkesin ulaşabileceği bir açık bilgidir; fakat her okuyucu, o makaleyi okuyarak, aynı düzeyde

<sup>24</sup> Thomas A. STEWART, **The Wealth of Knowledge**. (New York: Currency Book, 2001), s.124.

<sup>25</sup> Thomas A. STEWART, **Entelektüel Sermaye**. Çev.Nurettin Elhüseyni, (İstanbul: MESS Yayınları, 1997), s.78.

<sup>26</sup> Robert M. GRANT, “Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm”, **Strategic Management Journal**, Vol:17, (Winter Special Issue 1996), s.109-113.; Michael H. ZACK, “Managing Codified Knowledge”, **Sloan Management Review**, Vol:40, No:4, (1999), s.54-58.

bilgi elde etmez. Bireylerin örtük bilgisi, makaleden elde edilen bilgi miktarını farklılaştıracaktır.

Açık bilginin anlaşılması için örtük bilgiye ihtiyaç olduğu gibi, örtük bilginin anlaşılması için de açık bilgiye gerek vardır.<sup>27</sup> Örgütler, hem açık hem de örtük bilgi odaklı stratejilerini dengeledikleri takdirde, daha fazla yenilik kapasitesine ulaşacaklardır.<sup>28</sup> Bu nedenle açık ve örtük bilgi arasında bir üstünlük tartışması yaratmak, bilgi yönetimi bağlamında rasyonel bir hareket olarak algılanmamaktadır. Örgütlerin bilgi yönetimi stratejileri, bilgi yaratma sürecinin etkinliğini yakından etkilemektedir.

#### 4. BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi yönetimi, bir yönetim disiplini olarak 90'lı yılların başında ortaya çıkmıştır. İki temel değişiklik olarak örgütlerde küçülme politikası ve teknolojik değişim hızı, bilgi yönetimi anlayışına ivme kazandırmıştır. Küçülme, zaman içerisinde örgütlerin değerli bilgi ve deneyim kayıpları yaşamasıyla sonuçlanmıştır. Çalışanlar, örgütten ayrıldıkça, uzun süredir biriktirdikleri bilgiyi de kendileriyle alıp götürmektedirler. Bu nedenle örgütler, çalışanların bilgilerini örgütte tutmak için bilgi yönetimi stratejisini kullanmaya başlamışlardır. Teknolojik değişimin hızı ve internet gibi bilgi kaynaklarının ortaya çıkması bilgi yönetimine olan ilgiyi arttırmıştır. Bu kaynakları kontrol etmek ve teknolojiyi takip etmek, bilgi yönetimine odaklanmayı beraberinde getirmiştir.<sup>29</sup> Drucker'ın da işaret ettiği gibi, değer yaratmak için emeğin veya sermayenin üretime yönlendirilmesinden ziyade, yenilik ve üretim kavramları

<sup>27</sup>Maryam ALAVI and Dorothy E. LEIDNER, "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", **MIS Quarterly**, Vol: 25, No:1, (2001), s.107-136.

<sup>28</sup>Judith JORDAN and Penelope JONES, "Assessing Your Company's Knowledge Management Style", **Long Range Planning**, Vol:30, No:3, (1997), s.392-398.

<sup>29</sup>Susan DİMATTİA and Norman ODER, "Knowledge Management: Hope, Hype or Harbinger?", **Library Journal**, Vol:122, No:15, (1997), s.33-36.; Jim BAIR, "Knowledge Management: The Era of Shared Ideas", **Forbes**, Vol:160, No:6, (1997), s.28-35.; Halit KESKİN ve Veli Denizhan KALKAN, "İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi'nde sunulan bildiri, (Kocaeli. 10-11 Mayıs 2002), s.1051-1060.; Al-Tee KOH, "Linking Learning, Knowledge Creation and Business Creativity", **Technological Forecasting and Social Change**, Vol:64, No:1, (2000), s.85-100.

çerçevesinde bilginin üretime yönlendirilmesi gerekmektedir.<sup>30</sup> Bu tür gelişmeler ve beraberinde iş yapma biçimlerinde ve anlayışlarında ortaya çıkan değişiklikler, bilgi yönetimine dair yeni bir anlayışın ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Bilgi kavramına ilişkin yapılan farklı tanımlar, bilgi yönetimine ilişkin farklı algıların oluşmasına neden olmuştur. Tablo 4.3’de özetlenmeye çalışıldığı gibi bilgi, bir nesne veya enformasyona ulaşma ile eşit düşünüldüğünde bilgi yönetimi, bilgi stoklarını yaratma ve yönetmeye odaklanmaktadır. Bilgi, bir süreç; bilgi yönetimi, bilgi akışı, bilgi yaratılması, paylaşılması ve dağıtılması sürecine odaklanmaktadır. Bilgi, yetenek olarak tanımlandığında bilgi yönetimi, öz yetenekleri yaratma, entelektüel sermayeyi oluşturma olarak ele alınmaktadır.<sup>31</sup> Bilgi yönetimi süreç olarak ele alındığında performansı arttırmak ve entelektüel sermaye oluşturmak için bilginin yaratılması, biriktirilmesi, sınıflandırılması, organize edilmesi, dağıtılması ve değerlendirilmesi sürecini ifade etmektedir.<sup>32</sup> Bilgi kavramına ilişkin farklı tanımların olması mümkündür; bu çalışmada bilginin subjektif olduğu ve birey tecrübesinden ve sosyal ilişkilerden bağımsız gelişemeyeceği yönünde bir bakış açısı benimsenerek, bilgi yaratmanın, bilgi yönetim sürecinin önemli bir parçası olduğu düşünülmektedir.

---

<sup>30</sup> Peter F. DRUCKER, “The New Society of Organizations”, **Harvard Business Review**, Vol:70, No:5, (1992), s.95-105.

<sup>31</sup> ALAVI and LEIDNER, **a.g.m.**, s.110-111.

<sup>32</sup> Maria MARTENSSON, “A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool”, **Journal of Knowledge Management**, Vol:4, No:3, (September 2000), s.204-216.; ALAVI and LEIDNER, **a.g.m.**, s.111.

Tablo 4.3: Bilgiye Bakış Açıları ve Bilgi Yönetimine Etkileri

Bakış Açıları		Bilgi Yönetimine Etkileri
- Veri ve enformasyonla karşılaştırıldığında bilgi	- Veri gerçekler, olaylar; enformasyon, işlenmiş,yorumlanmış veri; bilgi ise kişisel enformasyon.	- Bilgi yönetimi, yararlı bilgilerin kullanımı ve bunların özümsemesi yoluyla bireylerin bakış açılarını genişletmeyi amaçlamaktır.
- Aklın durumu	- Bilgi, bilme ve anlama durumudur.	- Bireylerin öğrenmesinin ve öğrenme anlayışının geliştirilmesini içermektedir.
- Nesne	- Bilgi, saklanabilecek ve düzenlenebilecek bir nesnedir.	- Temel bilgi yönetimi faaliyeti bilgi stoklarının oluşturulması ve korunmasıdır.
- Süreç	-Bilgi, uzmanlığın uygulanması sürecidir.	- Bilgi yönetimi, bilgi akışı ve bilginin yaratılması, paylaşılması ve dağıtımı ile ilgilenmektedir.
- Enformasyona ulaşma durumu	- Bilgi, enformasyona ulaşma durumudur.	- Bilgi yönetimi, bilgiyi organize etmeye, ulaşmaya ve canlandırmaya odaklanmıştır.
- Yetenek	- Bilgi, faaliyetleri etkileme potansiyelidir.	- Bilgi yönetimi, rekabet stratejilerinin geliştirilmesi ve stratejik know-how'ın anlaşılmasına yöneliktir.

Kaynak : Maryam ALAVI, Dorothy E. LEIDNER, "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", **MIS Quarterly**, Vol: 25, No:1, (2001), s.111.

Bilgi yönetimi, ihtiyaç duyulan zamanda, ihtiyaç duyulan yere önemli bilgilerin ulaştırılması sürecidir<sup>33</sup>; bu süreçte, bilginin karmaşık ve sosyal yapısı gereği davranışsal, kültürel, teknolojik birçok unsuru bir arada değerlendirme zorunluluğu vardır. Örgütlerde bilgi yönetiminin temel aşamalarını inceleyerek, bu ilişki daha açık görülebilir. Örgütlerde bilgi yönetiminin başlangıç, hazırlık, birleşme ve ağ kurma aşaması olmak üzere dört temel aşaması vardır.

<sup>33</sup> Rajiv SABHERWAL and Irma BECERRA-FERNANDEZ, "An Empirical Study of the Effect of Knowledge Management Processes at Individual, Group and Organizational Levels", **Decision Sciences**, Vol:34, No:2, (2003), s.225-261.

#### 4.1. Başlangıç Aşaması

Bu aşamada örgüt, bilgi yönetiminin örgüt için önemini algılamaya başlar ve örgüt genelinde bilgi yönetimi faaliyetleri için hazırlanır. Bilgi yönetimi, bireylerin gönüllülüğüne dayanan sosyal bir faaliyettir. Vizyon ve hedeflerin paylaşılmasıyla, çalışanların güçlü bir bağlılık ve katılım göstermesi sağlanabilir. Bilgi yönetimi, aynı zamanda uzun sürelidir; insan, sermaye, yönetim gibi birçok örgütsel kaynağa ihtiyaç duyar. Bu nedenle de stratejik ve sistematik olarak bilgi yönetimine geçişin planlanması gerekmektedir. Örgütte bu stratejiyi oluşturacak insan kaynaklarını temin etmek ve bir takım kurmak, bu aşamanın öncü faaliyetleridir. Önemli bilgiler toplamak, tecrübe kazanmak için kıyaslamalar veya pilot projeler hazırlamak bu aşamada faydalı olabilmektedir.

#### 4.2. Hazırlık Aşaması

Bilgi yönetimi, bilgi yaratma, saklama, yayma ve kullanma gibi faaliyetlerden oluşur. Bu faaliyetler arasında bilgi yaratma, bilgi yönetiminin temelini oluşturur ve mevcut bilgiyi destekleyen veya onun yerini alacak yeni bilgilerin yaratılmasını ifade eder. Bilginin saklanması bilgiyi yakalayarak ve saklayarak, bilgi kaybını önlemeye çalışır. Bilginin yayılması, bilgiye ihtiyaç duyan birey veya departmanın bilgiye ulaşmasını ifade eder. İletişim süreci, bilgi akışı, seminerler bu aşamanın başarı ile gerçekleşmesini sağlayabilir. Bilgi, ancak eyleme dönüştüğünde değerlidir; bilginin kullanılması aşaması, bilginin uygulanabilir bir biçime dönüşmesini ifade eder.

Örgüt, bilgi yönetimi faaliyetlerini kolaylaştırmak için bilgi altyapısını oluşturacak yatırımları yapmaya hazırlanmalıdır. Örgütsel ve teknik bilgi altyapısını oluşturmak, bilgi yaratma, saklama gibi bilgi yönetimi faaliyetlerinin daha etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlar. İnsan kaynakları yönetimi, ödül sistemi, rehber odaklı liderlik, esnek örgüt yapısı, örgütsel bilgi altyapısının oluşturulmasını desteklerken; bilgi iletişim teknolojilerinin kullanılması teknik bilgi altyapısının oluşturulmasını sağlar.

### 4.3. Birleşme Aşaması

Örgütsel bilgi faaliyetlerinin kurumsallaşarak, tüm örgüte yayılması bu aşamada gerçekleşir. Örgütsel bilgiye ilişkin faaliyetlerin birleşmesi temel amacı oluşturur. Örgütün tüm çalışanları, bilgi faaliyetlerini yakından tanır ve bilgi birikimi en üst düzeye ulaşır. Buradaki esas nokta, farklı ve dağılmış örgütsel bilginin nasıl birleştirileceği ve bu bilginin örgüt ürünlerine ve hizmetlerine nasıl uyarlanacağıdır. Bu zor süreçte temel bilgi alanlarını tanımlamak ve bunların insan veya kilit örgüt süreçleriyle birleştirmek gerekir.

### 4.4. Ağ Kurma Aşaması

Örgütsel bilgi sadece örgüt içerisinde değil, tedarikçiler, müşteriler, diğer örgütler ve üniversiteler gibi dışsal aktörlerle de paylaşmalıdır. Stratejik birlikler ile örgütler arasında bilginin transferi gerçekleştirilmeye çalışılır. Güvene dayalı ilişkiler, ortak hedefler ve vizyon, işbirlikleri, ortak girişimler aktörler arasında bilgi transferini kolaylaştıran faaliyetler olarak yazında yerini almıştır.<sup>34</sup>

Bilgi yönetimi aşamalarının her birinde sosyal sermayeye olan ihtiyaç kendini göstermektedir. Bireyler ve örgütler arasında güven ve işbirliğine dayalı ilişkiler olması, gönüllülük esasına dayalı olan bilgi yönetiminin etkin bir şekilde yürümesini sağlar. Bilgi yönetiminin davranışsal, kültürel, teknolojik birçok unsuru birarada değerlendirmesi gerekliliği, sosyal sermayeyi, bu unsurları biraraya getiren ve bilgi yaratmayı sağlayan bir mekanizma görevi görmesine neden olmaktadır.

---

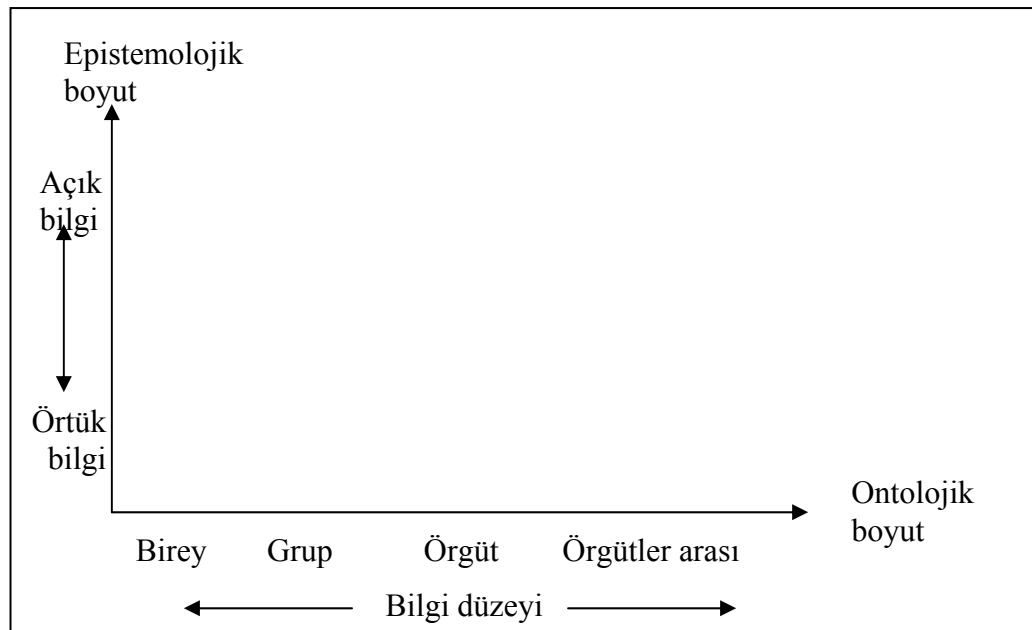
<sup>34</sup> Jang-Hwon LEE and Young-Gul KİM, "A Stage Model of Knowledge Management: A Latent Content Analysis", **Expert Systems with Applications**, Vol:20, No:4, (2001), s.299-311.

## 5. BİLGİNİN YARATILMASI

Bilgi yönetiminde iki temel faaliyet bilgi yaratmak ve bilgiyi kullanmaktır. Bu iki faaliyet birbiriyle yakından ilişkilidir. Yönetimde bilginin önemi üzerinde çok sık durulsa da, bilginin nasıl yaratıldığı ve bilgi yaratma sürecinin nasıl yönetildiği üzerinde daha az durulmuştur.

Örgütsel bilgi yaratma, bireyler tarafından yaratılan bilgiyi kullanılabilir kılmak, genişletmek ve aynı zamanda bu bilgiyi belirginleştirip, örgütün bilgi sistemine dahil etme sürecidir.<sup>35</sup> Yeni sonuçlara ulaşmak, yeni bilgiler keşfetmek olarak tanımlanan bilgi yaratma, bilgi yönetiminin ilk ayağını oluşturmaktadır.<sup>36</sup> Bilgi yaratma kavramını analiz edebilmek için bilgi yaratmanın epistemolojik ve ontolojik boyutları üzerinde durmak gerekir. Bilginin kuramsal boyutu epistemolojik; bilgiyi yaratan varlığın düzeyi ise bilginin ontolojik boyutunu oluşturur.

Şekil 4.3: Bilgi Yaratmanın İki Boyutu



Kaynak: Ikujiro NONAKA and Hirotaka TAKEUCHİ, **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. (Oxford: Oxford University Press, 1995), s.57.

<sup>35</sup> Ikujiro NONAKA, Georg VON GROGH and Sven VOELPEL, "Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances", **Organizational Studies**, Vol:27, No:8, (2006), s.1179-1208.

<sup>36</sup> STEWART, a.g.e., (2001), s.181-182.

Bilginin epistemolojik boyutunu açık ve örtük bilgi oluşturur. Bu boyut, bu iki bilgi türü arasındaki farklılıklardan yola çıkılarak oluşmaktadır.

Ontolojik boyut, sosyal etkileşim düzeyini ifade etmektedir. Temel düzeyde bilgi, bireyler tarafından yaratılır. Fikirler, her ne kadar bireylerin zihinlerinde oluşsa da, bireyler arası etkileşim, bu fikirlerin gelişmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bir başka ifadeyle “etkileşim toplulukları”, yeni bilginin yaratılması ve gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bu boyuta bilginin ontolojik boyutu denilmektedir.<sup>37</sup>

Bu boyutlar kapsamında bilginin temel yaratıcısının birey olduğu ve bireyin çevreyle etkileşimi boyunca bilgiyi yeniden gözden geçirdiği ve yarattığı düşünülmektedir. Bu bağlamda bilgi yaratma faaliyetlerini ele almakta yarar vardır:

- Örtük Bilginin Paylaşılması: Örtük bilgi, bilgi yaratmanın temelini oluşturur. O nedenle bilgi yaratma sürecine örtük bilgiye odaklanarak başlamak gerekir. Bu bilginin diğerlerine geçmesi çok kolay değildir; tecrübeyle kazanılan bu bilginin kelimelere dökülmesi zordur. Bu nedenle örgütlerde farklı geçmişlere, yaklaşımlara ve motivasyonlara sahip bireylerin etkileşimlerinin artırılması gerekir. Örgütlerde kendi kendini yöneten takımlar, uygun bir etkileşim alanı yaratabilir; farklı departmanlardan ortak bir amaca ulaşmak için birlikte çalışan bireyler, bilgilerini ve tecrübelerini birbirlerine daha kolay aktarabilirler.
- Paylaşılan Bilgiyle Yeni Kavramların Yaratılması: Örtük ve açık bilgi arasındaki en yoğun etkileşim bu aşamada gerçekleşir. Etkileşim sayesinde oluşan ortak zihinsel bir model, kelimelere, cümlelere ve en sonunda açık kavramlara dönüşür.
- Kavramların Kanıtlanması: Bireyler ve takımlar tarafından yaratılan bilginin kanıtlanmaya ihtiyacı vardır. Bu süreçte yeni yaratılan kavramların, örgüt ve toplum için bir fayda sağlayıp sağlamayacağı saptanır.

---

<sup>37</sup> NONAKA and TAKEUCHI, a.g.e., s.59-60.



- Model Oluşturulması: Kanıtlanmış kavram, bu aşamada somut bir modele dönüşür. Yeni yaratılan açık bilginin, mevcut açık bilgiyle birleştirilmesi bu aşamada gerçekleşir. Oldukça karmaşık olan bu aşamada, farklı uzmanlıklara sahip bireylerin dinamik işbirliği gerekir.
- Bilginin Karşılıklı Kullanılması: Bilgi yaratma süreci, sonu olan bir süreç değildir; sürekli kendini yeniler. Yaratılan, kanıtlanan ve modellenen kavram, farklı ontolojik bir seviyede, yeni bilgi yaratma sürecine dahil olur. Bu etkileşim hem örgüt içinde hem de örgütler arasında devam eder. Bir ürüne ilişkin müşteriden alınan geribildirim, yeni bir ürün geliştirme sürecini başlatabilir. Bütçe kontrolüne ilişkin geliştirilen yeni bir yaklaşım, işbirliği içinde olunan diğer örgütün finansal kontrol sistemine etki edebilir. Kısacası bu aşamada bilginin yayılması ve farklı seviyelerde kullanılması söz konusudur.<sup>38</sup>

Bilgi yaratmanın temel faaliyetlerinde öncelikle örtük bilginin paylaşılması ve açık ve örtük bilginin etkileşimi ile kavramlara dönüşen açık bilginin kanıtlanması; kanıtlandıktan sonra ise oluşturulan modellerin karşılıklı kullanılması söz konusudur. Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak gibi iki önemli faaliyet, sosyal etkileşim kurulmadan gerçekleşmesi çok zor olan faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerin bilgi yaratma sürecinde nasıl şekillendiğini görmek üzere bilgi yönetim sürecini incelemek faydalı olacaktır.

### **5.1. Bilgi Yaratma Süreci**

Bilgi yaratma sürecinin unsurlarını ;

- 1.Sosyalleşme-Dışsallaşma-Birleşme-İçselleşme (SDBI): Bilgi Dönüşüm Süreci
2. Ortam (Ba) ile Bilgi Yaratma
3. Bilgi Varlıkları olarak özetlemek mümkündür.

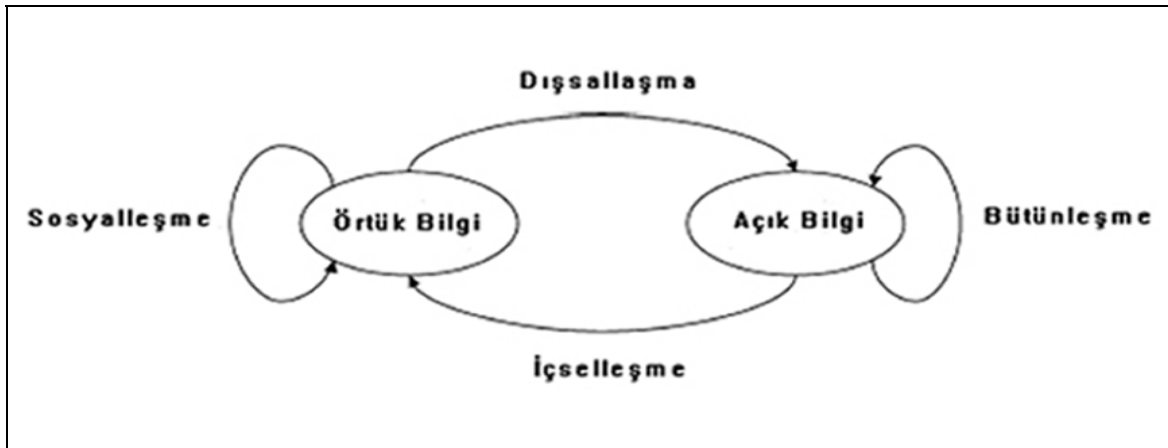
---

<sup>38</sup> NONAKA and TAKEUCHI, **a.g.e.**, s.83-89.

### 5.1.1. Sosyalleşme-Dışsallaşma-Birleşme-İçselleşme: Bilgi Dönüşüm Süreci (SDBI)

Bu süreç, Nonaka ve Takeuchi tarafından 1998 yılında geliştirilmiştir. Ontolojik boyutta önemli olan, bilginin temel yaratıcısı bireyin sosyal etkileşimde bulunduğu bilgi yaratma kapasitesinin artmasıdır. Örtük ve açık bilgi arasındaki etkileşim, bilginin dönüşümünü sağlamaktadır. Şekil 4.4'den de izlenebileceği gibi bu sosyal etkileşimin dört modeli vardır; bu dört model, bilgi yaratma sürecinin lokomotifini oluşturur. Bundan sonraki kısımda modellerin her birinin baş harflerinden oluşan SDBI kelimesi, bilgi dönüşüm sürecini ifade etmek için kullanılacaktır. Bu modeller, aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

Şekil 4.4: Bilgi Dönüşüm Modeli



Kaynak : Narasimha BOLLOJU, Mohamed KHALİFA and Efraim TURBAN, "Integrating Knowledge Management into Enterprise Environments for the Next Generation Decision Support", **Decision Support Systems**, Vol:33, No:2, (2002), s.165.

- Sosyalleşme (Örtük Bilgiden Örtük Bilgiye): Örtük bilgiler, bireyler arasında etkileşim yoluyla dönüşebilir. Dil kullanmadan, gözlem, taklit ve pratik yapma yoluyla örtük bilginin öğrenilmesi söz konusudur. Örtük bilginin kazanılmasında kilit rol tecrübe olduğu için örgütlerde oldukça sık kullanılan yöntemlerden bazıları iş başında eğitim ve usta-çırak ilişkisidir. Ortak tecrübesi olmayan bireylerin birbirlerinin düşünce biçimlerini paylaşmaları zordur. Paylaşılan ortak tecrübeler sonucu örtük bilginin kazanıldığı bu sürece sosyalleşme denir.

- Bütünleşme (Açık Bilgiden Açık Bilgiye): Farklı yapıları birleştirmek için sosyal sürecin kullanılmasını içeren süreç, bireylerin açık bilgilerini dönüştürmeyi amaçlar. Toplantılar, telefon konuşmaları gibi değiş tokuş mekanizmaları ile bireyler, bilgilerini paylaşırlar ve birleştirirler. Bu sürece yazındaki araştırma raporlarını derlemek örnek gösterilebilir.

- Dışsallaşma (Örtük Bilgiden Açık Bilgiye): Burada örtük bilgi, modeller ve kavramlar biçiminde şekil alarak açık bilgiye dönüşür. Burada metafor büyük rol oynar.<sup>39</sup> Öğrenilen dersler, dışsallaşmaya örnektir; çünkü öğreten kişi, örtük bilgisini ders anlatarak öğrenciye geçirir. Stenmark, bu süreci zaman ve maliyet açısından kısaltmak için örgüt içinde ağ teknolojisinin kullanımının faydalı olabileceğini belirtmiştir; örgüt içi ağ dokümanları sayesinde örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştürmek mümkün olabilecektir.<sup>40</sup>

- İçselleşme (Açık Bilgiden Örtük Bilgiye): İçselleşme, açık bilginin örtük bilgiye dönüşme sürecidir. Çalışanların açık bilgiyi paylaşmaları ve bunun sonucunda bu bilgiyi öğrenmeleriyle beraber bunu genişleterek, içselleştirmeleri kendi örtük bilgilerini oluşturmaktadır. Burada eyleme geçmek önemlidir.<sup>41</sup> Makale okuyarak bilgi edinme, içselleşmeye örnek olabilir; açık bir şekilde yer alan bilgiyi birey öğrenir ve kendi örtük bilgilerine dahil eder.

Dışsallaşma ve içselleşme, hem açık hem de örtük bilgiyi içerdiğinden sürecin en önemli modellerini oluşturmaktadırlar; her ikisi de bireyin aktif katılımına dayanmaktadır. Burada geçerli olan düşünce, örtük ve açık bilginin birbirini tamamladığı ve sürekli etkileşim içinde olduğudur. Bilgi yaratma, örtük ve açık bilginin kurulmasına ve daha da önemlisi içselleşme ve dışsallaşma yoluyla bilginin bu iki yönünün değiş tokuşuna bağlıdır.<sup>42</sup> Sabherwarl ve Becerra-Fernandez'in çalışmasında dışsallaşma ve içselleşmenin birey düzeyinde, sosyalleşmenin grup düzeyinde,

<sup>39</sup> NONAKA and TAKEUCHI, **a.g.e.**, s.62-68.

<sup>40</sup> Dick STENMARK, "Leveraging Tacit Organizational Knowledge", **Journal of Management Information Systems**, Vol:17, No:3, (2001), s.9-24.

<sup>41</sup> NONAKA and TAKEUCHI, **a.g.e.**, s.69-70.

<sup>42</sup> Ikujiro NONAKA, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", **Organization Science**, Vol:5, No:1, (1994), s.14-25.

bütünleşmenin ise örgüt düzeyinde ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşmak ve bu bilgiyi kullanmak açısından önemli olduğu ifade edilmektedir.<sup>43</sup>

Bilgi dönüşümü dinamik bir etkileşim içerisinde “bilgi sarmalını” oluşturur; bilgi sarmalı sayesinde bireyin yaratmış olduğu bilgi, gruba, örgüte ve örgüt sınırlarını aşarak diğer örgütlere yayılmaktadır. Bilgi dönüşüm sürecinde bazı bilgiler kaybolabilir; çünkü içselleşmiş bütün bilgi dışarıya çıkamadığı gibi, bütün dışsallaşmış bilgi kodlanamaz. Bilgi dönüşümünün her modelinde üretilen bilginin içeriği farklıdır. Sosyalleşme, ortak zihinsel modeller ve teknik bilgiler gibi “ortaklaşa bilgi” üretir. Dışsallaşma, “kavramsal bilgi” üretir. Bütünleşme, prototip ve yeni teknolojiler gibi “sistemik bilgi” üretir. İçselleşme, proje yönetimi, üretim süreci, yeni ürün kullanımı gibi “işlevsel bilgi” üretir. Bu farklı bilgi içerikleri, bilgi yaratma modellerinde birbirleriyle etkileşim halindedirler. Örneğin, sosyalleşme ve dışsallaşma yoluyla tüketicilerin talepleri hakkındaki ortaklaşa bilgi açık, kavramsal bilgiye dönüşebilir. Aynı zamanda kavramsal bilgi, bütünleşme yoluyla sistemik bilgi yaratılmasına rehberlik edebilir.<sup>44</sup> Bilgi yaratmaya ilişkin bu süreçlerin kullanılmasında önemli olan, farklı aşamalarda farklı bilgi dönüşüm modellerinin kullanılması gerektiğidir. Örneğin, yeni bir ürüne ilişkin özelliklerin belirlendiği kavram aşamasında önemli olan sosyalleşme, bu özelliklerin hayata geçirilme aşaması olan gelişim aşamasında olumsuz bir etki yaratabilir ve sürecin uzamasına neden olabilir. Yeni bir ürünün özellikleri belirlenirken, örgüt içinden ve dışından birçok kişinin farklı görüşlerine başvurmak ve bu fikirler arasından ortak bir bakış açısı yakalamak ürün başarısını arttırırken; aynı yöntem, teknik bilgiye ulaşılması ve bu bilginin kullanılması aşamasında süreci yavaşlatabilir ve başarıyı azaltabilir.<sup>45</sup> Bu nedenle her bilgi yaratma sürecini tüm modellere uygulamak yerine projenin veya üretimin aşamasına en uygun olan modeli belirlemek ve kullanmak daha doğru bir yaklaşım olabilecektir.

<sup>43</sup> SABHERWAL and BECERRA-FERNANDEZ, **a.g.m.**, s.245-247.

<sup>44</sup> NONAKA and TAKEUCHİ, **a.g.e.**, s.72.

<sup>45</sup> Anja SCHULZE and Martin HOEGL, “Knowledge Creation in New Development Projects”, **Journal of Management**, Vol: 32, No:2, (2006), s.210-236.

### 5.1.2. Ortam (Ba) ile Bilgi Yaratılması

Bilgi yaratmanın kalitesini belirleyen en önemli faktör ortamın kalitesidir. Japon filozof Kitaro Nishida, ilk olarak Japonca “ortam” anlamına gelen ba kavramını kullanmıştır. Bilgi yaratma, karşılıklı etkileşime dayalı bir süreçtir; zaman, mekan ve insanlar arasındaki ilişkiler bu sürecin kalitesini etkilemektedir. Ba, bilginin yaratıldığı, paylaşıldığı, kullanıldığı “ortak bir mekan”dır. Bu mekan, ofis gibi fiziksel; elektronik posta gibi sanal ve ortak tecrübeler gibi zihinsel veya her birinin bir kombinasyonu olabilir. Bilgi, ba’da; bir başka ifadeyle ortak mekanlarda yer alır. Bir kimsenin kendi tecrübesiyle, başkalarının tecrübelerinin yansımaları sonucu bilgi yaratılır; bilgi, ba’dan ayrılırsa enformasyona dönüşür.

Ba’nın etkinliğini arttırmak için ba’nın katılımcılarının farklı tecrübeler ve bakış açılarına sahip olması faydalı olabilir. Ba, çeşitli düzeylerde oluşabilir; bireyler takımların ba’sını, bu da örgütlerin ba’sını oluşturur. Aynı şekilde pazar ortamı da örgütün ba’sını oluşturur. Bu farklı düzeylerde oluşan ba’da kesişen etkileşimler, çalışanların örgüt içerisinde ve örgüt sınırları ötesinde bilgiye ulaşmalarını, paylaşmalarını ve dağıtmalarını sağlar.

Bir örgüt, farklı düzeylerde çok sayıda ba’dan oluşan bir yapı olarak değerlendirildiğinde, bilgi yaratmada hem objektif hem de subjektif yaklaşımın önemi ortaya çıkar. Bilgi yaratmada örgüt yapısının yanında, ba’da yaratılan anlamlar ve ba’lar arasındaki ilişki de incelenmelidir. Subjektiflik, bilgi yaratılması için önemliken; objektiflik, bilgiyi etkin bir şekilde kullanmak için önemlidir. Örgütün formel yapısı, emir ve enformasyon kanallarıyla etkileşimi belirler; fakat formel yapı, bilgi yaratmak için gerekli etkileşimin sadece bir bölümüdür. Bilgi, çalışanlar ile örgüt arasında ve örgüt ile çevre arasındaki etkileşimle doğar ve gelişir. Objektif yapı, bir başka ifadeyle örgütün formel yapısı, kaynakların ve formel gücün birikmesini sağlar; fakat bireyler, formel enformasyon işleme sürecinin ötesinde bilgiyi yaratır, paylaşır ve kullanırlar.<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Vesa PELTOKORPI, Ikujiro NONAKA and Mitsuru KODAMA, “NTT DoCoMo’s Launch of I-Mode in the Japanese Mobile Phone Market: A Knowledge Creation Perspective”, **Journal of Management Studies**, Vol:44, No:1, (2007), s.50-73.

Bu bağlamda ortak bir mekanın, bir başka ifadeyle ba'nın önemi ortaya çıkmaktadır; ba, sosyal etkileşim için gerekli mekanı oluşturmaktadır.

Dört çeşit ba vardır: Yaratıcı ba, etkileşimci ba, siber ba ve uygulayıcı ba. SDBI modelinin her aşaması ba'nın bir aşamasını temsil eder.

- Yaratıcı Ba: Bilgi yaratma sürecinin ilk başladığı yer olan yaratıcı ba, kişisel deneyim, duygu, heyecan ve zihinsel modellerin paylaşıldığı yerdir. Örtük bilginin paylaşımındaki en önemli elemanlar olan fiziksel duyuların ve heyecan verici tepkilerin tamamen elde edilmesindeki tek yol olmasından dolayı, temel olarak sosyalizasyon için genel bir durumu ortaya koyar.
- Etkileşimci Ba: Yüz yüze ve ortak etkileşim olarak tanımlanır. Kişisel zihin modellerinin ve becerilerin paylaşıldığı, ortak terimler haline dönüştürüldüğü ve kavramlar şeklinde açık olarak ifade edildiği yerdir. Bu nedenle etkileşimci ba, temel olarak dışsallaşma durumunu ortaya koyar. Kişisel örtük bilgi, katılımcılar arasında kurulan diyalog yoluyla paylaşılır ve somutlaştırılır.
- Siber Ba: Gerçek zaman ve mekan dışında sanal dünyada gerçekleşen etkileşimi ifade eder. Bilgi yaratmanın bütünleşme sürecini ifade eder. Mevcut bilgiyle yeni açık bilginin birleşimi, örgütte açık bilginin genelleşmesini ve sistematize olmasını sağlar. Çevrim içi ağlar, veritabanları, dokümantasyonlar, açık bilginin yayılmasında faydalı olur. Enformasyon ve iletişim teknolojilerinin kullanımı, çok sayıda bireyin bu sürece dahil olmasını sağlar.
- Uygulayıcı Ba: Kişisel ve gerçek etkileşimin tanımlanması ile açık bilginin içselleşmesini ifade eder. Burada simülasyon programları veya yazılı el kitapları gibi yazılı ve görsel iletişim araçları ile iletilen açık bilgi somutlaştırılır.<sup>47</sup>

Ba, uygulama topluluklarından farklıdır. Uygulama topluluklarında, toplulukta yer alan bilginin katılımcılar tarafından emilmesi söz konusudur. Ba ise bilginin yaratıldığı

<sup>47</sup> Ikujiro NONAKA and Noboru KONNO, "The Concept of "Ba": Building Foundation for Knowledge Creation", *California Management Review*, Vol:40, No:3, (1998), s.40-55.

yerdir. Uygulama topluluklarının sınırları, görevleri, kültürü ve geçmişi tarafından şekillenirken; ba esnektir, akışkandır, kolaylıkla değişebilir. Geçmiş yerine mevcut zamanla şekillenen ba'da değişim hem mikro hem de makro düzeyde olur. Bireyin değişmesi, ba'nın da değişimini beraberinde getirir.<sup>48</sup>

Ba'nın bu farklı özelliklerinin farkında olmak başarılı bir bilgi yaratma sürecini destekler. Her ba'da yaratılan bilgi paylaşılır ve SDBI modelinin işlemlerini sağlayarak, örgütlerin bilgi temelini oluşturur.

### 5.1.3. Bilgi Varlıkları

Bilgi yaratma sürecinin temelini oluşturan bilgi varlıkları, ba'daki diyalog ve uygulamalar ile yaratılır. Varlık, değer yaratmak için kaçınılmaz olan ve örgüte ait olan kaynaklardır. Bilgi varlıkları, girdileri ve çıktıları oluşturduğu gibi, aynı zamanda bilgi yönetimi sürecinin dengeleyici faktörleridir. Örneğin, örgüt üyeleri arasındaki güven, bilgi yaratma sürecinin bir çıktısı olarak oluşur ve aynı zamanda ba'nın bilgi yaratma süreci için nasıl bir ortam oluşturduğunu belirler.

Bugünün sürdürülebilir rekabet ortamında bilgi, örgütlerin en önemli varlıklarından biri olarak kabul edilse de, bilgi varlıklarını değerlendirmek ve yönetmek için henüz etkili bir sistem ve araç yoktur. Özellikle bilginin örtük ve dinamik doğası böyle bir sisteminin oluşturulmasını zorlaştırır. Bilgi varlıkları, örgütün bilgi yaratma faaliyetlerinin girdi ve çıktılarıdır; bu nedenle de sürekli büyür ve değişirler. Bilgi varlıklarının nasıl yaratıldığını, elde edildiğini anlamak için bilgi varlıklarını dört sınıfta incelemek mümkündür (Bkz. Tablo 4.4):

1. Tecrübeye dayalı bilgi varlıkları,
2. Kavramsal bilgi varlıkları,
3. Rutin bilgi varlıkları,
4. Sistemik bilgi varlıkları.

<sup>48</sup> PELTOKORPI, NONAKA and KODAMA, *a.g.m.*, s.54-55.

Tablo 4.4'den görüldüğü gibi, tecrübeye dayalı bilgi varlıkları, örgüt üyeleri arasındaki tecrübe ve örgütle müşterileri, tedarikçileri ve ilişkili olduğu diğer örgütlerle arasındaki tecrübe ile oluşan örtük bilgidir. Örgütteki tecrübeler sonucu bireylerin elde ettiği beceriler ve know-how'lar, tecrübeye dayalı bilgi varlıklarının örnekleridir. Aynı zamanda duygusal zeka, özen, sevgi, tutku, istek bu sınıf içerisinde incelenmektedir. Bu bağlamıyla sosyal sermaye de bilgi varlıkları arasında yer almaktadır<sup>49</sup>; karşılıklı etkileşim, bireyler arası güven sosyal sermayenin en önemli kaynaklarıdır. Örtük olmaları nedeniyle tecrübeye dayalı bilgi varlıklarını değerlendirmek zordur. Örgütler kendi tecrübeleri ile kendi bilgi varlıklarını oluşturmak zorundadır. Taklit edilmesi zor olan bu varlıklar, örgüte daha çok rekabet avantajı kazandırmaktadır.

Tablo 4.4: Bilgi Varlıkları Sınıflaması

Tecrübeye Dayalı Bilgi Varlıkları -Beceriler ve bireylerin know-how'u -Özen, sevgi, güven ve dürüstlük	Kavramsal Bilgi Varlıkları - Dizayn - Üretim kavramları - Marka değeri
Rutin Bilgi Varlıkları - Günlük faaliyetlerdeki know-how - Örgütsel rutinler - Örgütsel kültür	Sistemik Bilgi Varlıkları - Dokümanlar - Veritabanları - Patent ve lisanslar

İşaretler, semboller ve dil ile ifade edilebilen kavramsal bilgi varlıkları, müşteriler ve örgüt çalışanlarının kullandığı kavramlara dayanan varlıklardır. Marka değerini müşteriler algılamak; dizayn ve kavramları çalışanlar algılar. Bu varlıklara, somut biçimde olduklarından, tecrübeye dayalı bilgi varlıklarına göre daha kolay ulaşılır.

Örgütün uygulama ve faaliyetlerinde yer alan rutin örtük bilgi varlıklarının en belirgin özellikleri pratiğe dayalı olmalarıdır. Örgüt geçmişi veya hikayeler, örgüt üyelerinin rutin bilgi oluşturmalarına yardımcı olur.

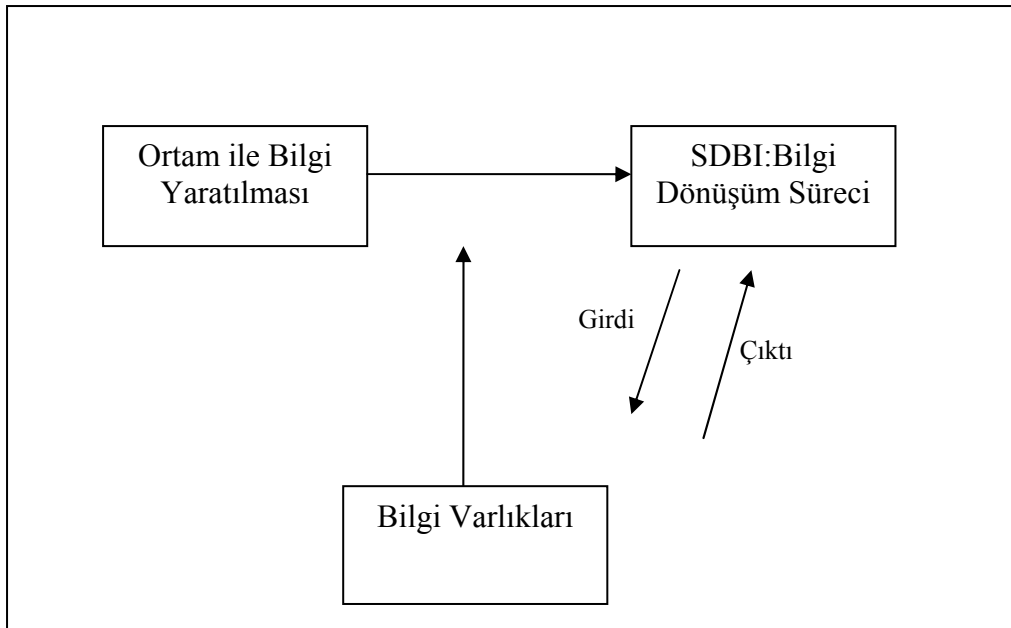
<sup>49</sup> Ikujiro NONAKA and Ryoko TOYAMA, "The Theory of the Knowledge-Creating Firm: Subjectivity, Objectivity and Synthesis", **Industrial And Corporate Change**, Vol:14, No:3, (2005), s.419-436.



Sistemantik bilgi varlıkları, açık bilgidir; teknolojiler, ürün özellikleri, kılavuzlar; yasal olarak koruma altında olan lisans ve patentler de bu gruba girer. Bu varlıkların transferi nispeten kolaydır ve bilgi varlıkları arasında en görünenidir.<sup>50</sup>

Bilgi yaratma sürecinin üç unsuru birbiriyle etkileşim kurarak, bilgi yaratılmasını sağlamaktadır (Bkz.Şekil 4.5). Ortam sayesinde fiziksel veya sanal ortamda bir araya gelen bireyler, SDBI modelini hayata geçirebilir ve açık-örtük bilgi arasındaki etkileşimi kalıcı kılabilirler. Ortam ve SDBI modelinin daha etkin işlenmesini sağlayan ise bilgi varlıklarıdır. Sadece açık ve örtük bilgiyle değil, örgütsel kültür, üretim kavramları, marka değeri gibi birçok varlık, bilgi yaratılmasını destekler. SDBI, aynı zamanda bilgi varlıklarının güçlenmesini ve artmasını sağlar.

Şekil 4.5: Bilgi Yaratma Süreci Unsurlarının Birbirleriyle İlişkisi



Kaynak: Ikujiro NONAKA, Ryoko TOYAMA and Noboru KONNO, "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", **Long Range Planning**, Vol:33, No:1, (2000), s.9.

Bilgi yönetiminin en önemli faaliyetlerinden birini oluşturan bilgi yaratma, birey temelli gelişen bir faaliyettir; bilginin subjektif olması bireyler olmadan yeni bilgi yaratılamayacağına işaret etmektedir. Örgütsel bilgi yaratma ise bireylerin sahip oldukları farklı bilgi yapılarını birleştirme veya dönüştürme yeteneğine bağlıdır. Bir

<sup>50</sup> Ikujiro NONAKA, Ryoko TOYAMA and Noboru KONNO, "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", **Long Range Planning**, Vol:33, No:1, (2000), s.5-34.

süreç olarak bilgi yaratma, bireyde başlar ve bireyler arası etkileşim sonucu gruba dağılarak örgütün bilgisi haline gelir. Günümüzün önemli kavramları olan öğrenme ve yenilik, örgüt başarısının temel taşıdır ve bilgi yaratma, bu iki kavram arasında önemli bir rol oynamaktadır.

## 6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, BİLGİ YARATMA ve YENİLİK İLİŞKİSİ

1990'larla birlikte bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme dikkat çeken kavramlar olarak yazında geniş yer bulmuştur. Bu yıllarda bilgi yaratmaya ve bilgi işlemeye dayalı mesleklerin oluşması bilgi işçilerini yaratmıştır; bu işçiler için sürekli öğrenme, istihdamın bir gerekliliği olması yanında, aynı zamanda temel bir çalışma biçimi olmuştur.<sup>51</sup> Örgütler açısından ise bilgi yoğun sektörlerde başarı, örgütün mevcut bilgisini ve kapasitesini dışsal, tamamlayıcı bilgi ve diğer kaynaklarla yenilik yaratacak şekilde birleştirmesine bağlı olmuştur. Bu nedenle öğrenme, bir örgütün rekabet avantajı kazanmasının temeli olarak ele alınmaktadır.

Öğrenme teorisi, çevrenin bireylerin davranışlarını nasıl etkilediğine odaklanır. Öğrenme, bireyin çevredeki uyarıcıya verdiği tepki ve buna bağlı olarak meydana gelen davranış değişikliği sürecidir. Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayışa sahip olarak örgütsel etkinliğin artırılmasıdır.<sup>52</sup> Bu bağlamda örgütsel öğrenme, örgütün çevresel baskılar karşısında bilgi elde ettiği, dağıttığı ve kullandığı bir süreçtir. Örgütsel öğrenmenin temelinde yeni bilgi yaratmak vardır; entelektüel sermaye, yeni bilgi yaratmak için birleştirilir veya değiş tokuş edilir.<sup>53</sup> Huber, öğrenmenin gözlemlenebilir bir davranış değişikliğiyle sonuçlanması gerektiğini belirterek, öğrenmeyi enformasyon işleme süreci olarak tanımlar. Öğrenme sürecini enformasyon edinmek,

<sup>51</sup> Nancy M. DIXON, "Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals", **Human Resource Development Quarterly**, Vol:3, No:1, (1992), s.29-51.

<sup>52</sup> C. Marlene FİOL, Marjorie A. LYLES, "Organizational Learning", **Academy of Management Review**, Vol:10, No:4, (1985), s.803-815.

<sup>53</sup> D. TEECE, and G. PISANO, "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", **Industrial and Corporate Change**, Vol:3, No:3, (1994), s.537-556.

enformasyonu yaymak, yorumlamak, yeniden değerlendirmek ve kullanmak üzere örgütsel hafızada saklamak olarak aşamalandırmak mümkündür.<sup>54</sup>

Örgütsel öğrenme araştırmaları, örgütün bilgiyi hangi biçimde elde ettiğini, yorumladığını ve kullandığını incelemektedir.<sup>55</sup> Bu noktada iki tür öğrenme stratejisi vardır; bunlardan biri mevcut bilginin kullanıldığı öğrenme stratejisi (exploitative learning) ve bir diğeri yeni bilgiler kullanılarak, yeni bilginin yaratılmasına dayalı olan keşfedici öğrenme stratejisidir (explorative learning). Keşfedici öğrenme stratejisinde farklı birçok yerden yeni bilgi aramak; diğeri stratejide ise mevcut bilgi hakkında derinleşerek, var olan bir yeniliği geliştirmek söz konusudur. Burada önemli olan örgütün her iki stratejiye de ihtiyacı olduğudur; hem mevcut bilgi, hem de yeni bilgi arasında bir denge kurulmalıdır.<sup>56</sup> Bu bağlamda sosyalleşme, bütünleşme, dışsallaşma ve içselleşme olarak ifade edilen bilgi dönüşümü modeli, örgütsel öğrenmenin önemli bir sürecini oluşturur. Özellikle örtük bilginin açık bilgiye, açık bilginin örtük bilgiye dönüşmesi ile örgütsel öğrenme gerçekleşerek, bilgi yaratılmasını sağlar (Bkz. Şekil 4.6). Bir başka ifadeyle, örgütsel öğrenmenin önemli sonuçlarından biri bilgi yaratmadır.<sup>57</sup>

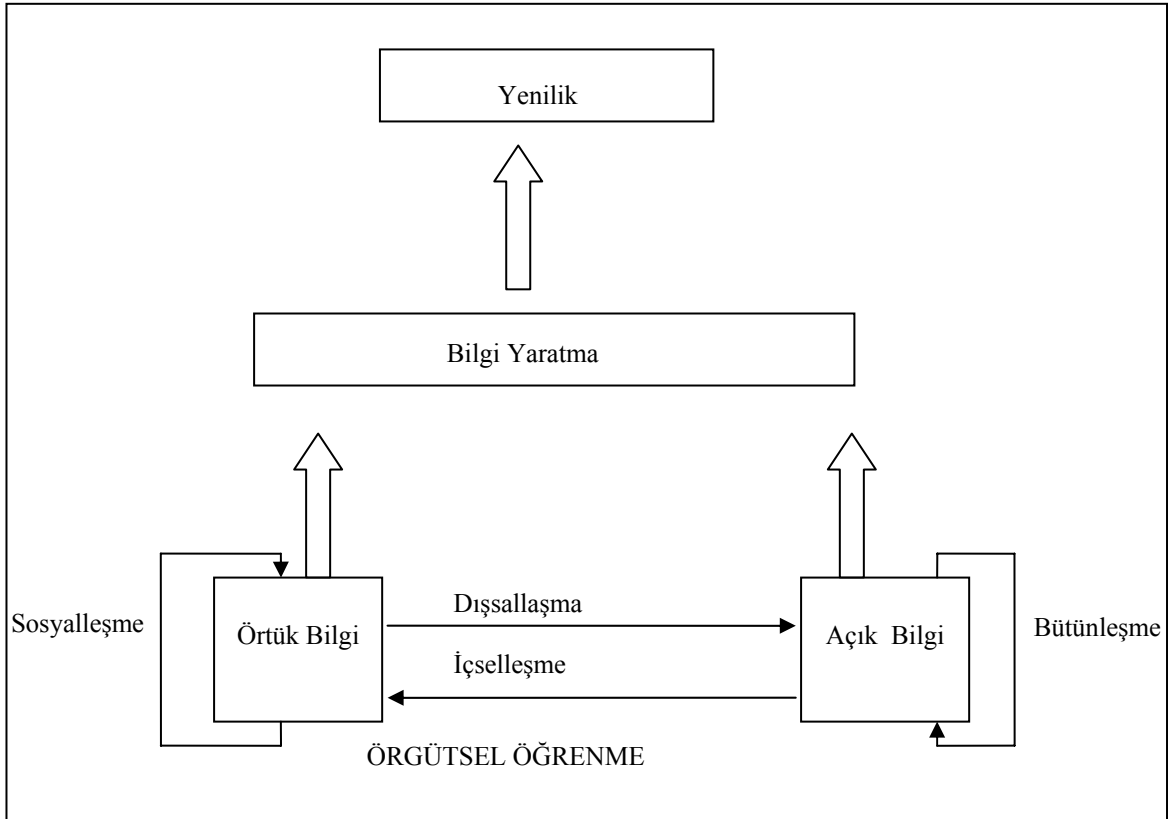
<sup>54</sup> George P. HUBER, “Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures”, **Organization Science**, Vol:2, No:1, (1991), s.88-116.

<sup>55</sup> Rajesh KUMAR and Kofi O. NTI, “Differential Learning and Interaction in Alliance Dynamics: A Process and Outcome Discrepancy Model”, **Organizationa Science**, Vol:9, No:3, (1998), s.356-367.

<sup>56</sup>James G. MARCH, “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, **Organization Science**, Vol: 2, No:1, (1991), s.71-88.; Daniel A. LEVINTHAL and James G. MARCH, “The Myopia of Learning”, **Strategic Management Journal**, Vol:14, (Winter 1993), s.95-112.

<sup>57</sup> Veli Denizhan KALKAN, “Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/10-01.pdf>, (Erişim tarihi:08.01.2007).

Şekil 4.6: Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yaratma ve Yenilik İlişkisi



Kaynak: Peter MESO and Robert SMITH, "A Resource Based View of Organizational Knowledge. Management Systems", **Journal of Knowledge Management**, Vol:4, No:3, (2000), s.231'den uyarlanmıştır.

Örgütsel öğrenme mekanizmaları, yapı ve sürece ilişkin kurumsallaşmış düzenlemeler ile bilgi yaratma üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Örneğin öğrenme toplulukları gibi bir mekanizma, çalışanlar arasında karşılıklı güven yaratarak, çalışanların tecrübelerini birbirleriyle paylaşmalarını sağlar; bu sayede açık ve örtük bilgi paylaşımı gerçekleşerek, bilgi yaratma modellerinden içselleşme ve dışsallaşma daha etkin bir yapı kazanır. Örgütte formel eğitimin verilmesi, çalışanların seminerlere gönderilmesi gibi faaliyetler, sosyalleşme ve dışsallaşma süreçlerine olumlu etki yapar.<sup>58</sup>

Öğrenme sonucu bilgi yaratılır ve yeni bilgi yaratıldıkça örgütün yenilik kapasitesi artar. Bilgi yaratma, yeniliğin temelini ve en önemli kaynağını oluşturur.<sup>59</sup> Yenilik ve

<sup>58</sup> Shih-Wei CHOU and Su-Ju WANG, "Quantifying 'ba': An Investigation of the Variables that are Pertinent to Knowledge Creation", **Journal of Information Science**, Vol:29, No:3, (2003), s.167-180.

<sup>59</sup> NONAKA and TAKEUCHİ, a.g.e., s.3

bilgi yaratma birbirinden farklı kavramlar olsa da (Bkz.Tablo 4.5), uzun bir sürece sahip olan bilgi yaratma, yenilik yapmayı sağlayacak fikirler üretilmesini sağladığından, aralarında güçlü bir ilişki vardır.

Tablo 4.5: Yenilik ve Bilgi Yaratma Kavramlarının Farklılıkları

	YENİLİK	BİLGİ YARATMA
İlkeleri	Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için kaynak ve yeteneklerin birleşimi	Tecrübeleri paylaşmak, birlikte öğrenmek
Zaman Aralığı	Sürekli veya geçici - uzun veya kısa dönemli	Sürekli
Çıktıları	Yeni ürünler, süreçler, hizmetler	Yeni fikirler, fırsatlar, yenilik yapabilirlik
Ölçümü	Kar, gelir, pazar payı, tüketici tatmini, imaj	Çalışan tatmini, iklim, eğitim, örgütsel bağlılık, otorite, yeni fikirler

Kaynak: Silvio POPADİUK and Chun W. CHOO, "Innovation and Knowledge Creation:How are these Concepts Related?",**International Journal of Information Management**, Vol:26, (2006), s.302–312.

Aralarında karşılıklı bağımlılık olan geniş bir aktör ağının içinde yer aldığı ve bilgi yaratılması ve paylaşılmasına dayanan bir sürecin sonucu olarak yenilik oluşmaktadır. Yeni bilgi, bir ürüne, sürece veya hizmete uyarlandığında gerçekleşmiş olur. Yenilik türleri köklü yenilik (radical innovation) ve artımsal yenilik (incremental innovation) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.<sup>60</sup> Köklü yenilikler, teknolojide devrim yaratan temel değişiklikleri içerir; yeni teknolojik bir paradigma sunması beklenir. Buna karşın artımsal yenilikler, ürün veya süreçlerdeki küçük çaplı, daha az önemli veya yeterli derece yenilik içermeyen yeniliklerdir. Ulaşım endüstrisinde internet üzerinden bilet alınabilmesi artımsal yeniliğe örnektir.<sup>61</sup>

Bilgi dönüşüm modellerinde örtük bilginin açık bilgiye ve açık bilginin örtük bilgiye dönüştüğü sosyalleşme ve dışsallaşma, köklü yenilikle güçlü bir ilişkiye sahiptir.

<sup>60</sup> Allan AFUAH, **Innovation Management**. (Oxford: Oxford University Press, 2003), s.13.

<sup>61</sup> Rejean LANDRY, Nabil AMARA and Moktar LAMARİ, "Does Social Capital Determine Innovation? To What Extent?", **Technological Forecasting and Social Change**, Vol:69, No:7, (September 2002), s.681-701

Buna karşın içselleşme ve bütünleşme süreci artımsal yenilikle yakından ilişkilidir.<sup>62</sup> Köklü yenilikte daha çok örtük bilgi kullanılırken, artımsal bilgide daha çok açık bilgi kullanılır. Örgütsel bilgi yaratma, örgütte yeni yeteneklere yol açacak bilginin toplanması ve kullanılmasıyla ilgiliyken; yenilik, bu yeni yeteneklerin yeni bir sürece veya ürüne nasıl dönüşeceğiyle ilgilidir. Yaratılan bilginin anlam ve önem kazandığı bağlam yeni ürünler veya hizmetlerdir.

Öğrenme, bilgi yaratma ve yenilik, temelinde yeni bilginin elde edilmesi ve kullanılmasını içeren birbiriyle yakından ilişkili kavramlardır. Her biri örgüt sistemi içerisinde doğru yönetildiği sürece örgütün başarısı da beraberinde gelecektir. Örgütler, bireylerin sahip oldukları bilgileri birleştirecek veya dönüştürecek mekanizmaları, bir başka ifadeyle, sosyal sermayeyi sistemlerine dahil ettiklerinde hem öğrenme, hem de bilgi yaratma ve yenilik yapma yetenekleri süreklilik kazanacaktır.

## 7. SOSYAL SERMAYE VE BİLGİ YARATMA İLİŞKİSİ

Örgütler için bilgi yönetimi önemli bir kavram olarak son dönemde yerini almıştır. Bilgi teknolojisinin yaygınlaşması ve örgütsel süreçlerin bilgiye dayalı olmasının yanında hızlı değişim ve işin karmaşık yapısı bilgi yönetimini ön plana çıkarmıştır.

Bilgi yönetiminde ilişkiyel bir yaklaşımın benimsenmesi, bilginin sosyal olarak oluşturulduğu fikri üzerinde durur. Bilginin dinamik ve sosyal yönü, bilginin gelecekteki rolünü anlamak ve bilgiyi yönetmek açısından oldukça önemlidir. Bilgi, birbiriyle etkileşim kuran bireyler tarafından geliştirildiği için, sosyal etkileşimin kalitesinin de incelenmesi gerekmektedir.<sup>63</sup>

Bilgi yaratmak ve bilgiyi kullanmak, örgütlerin rekabet avantajı kazanmasında kilit rol oynar; fakat bilginin birey ve grupta yer alması, bilginin yaratılma sürecini zorlaştırmaktadır. Örgütte görünmeyen faaliyetler olan bilgi yaratılması ve paylaşılması,

<sup>62</sup> Silvio POPADIUK and Chun W. CHOO, "Innovation and Knowledge Creation:How are these Concepts Related?", **International Journal of Information Management**, Vol: 26, (2006), s.302-312.

<sup>63</sup> Janine NAHAPIET, Lynda GRATTON and Hector O. ROCHA, "Knowledge and Relationships: When Cooperation is the Norm", **European Management Review**, Vol:2, No:1, (2005), s.3-18.

zorla veya birtakım talimatlar vererek başarıya ulaşacak faaliyetler değildir.<sup>64</sup> Bilginin yaratılması, bireylerin birbirleriyle bilgilerini birleştirmeleri ve değiş tokuş etmeleriyle mümkündür; fakat bireylerin çoğu zaman bilgilerini paylaşmaya istekli olmaması<sup>65</sup> ve bilginin kolaylıkla akışının sağlanamaması bilgi yaratma faaliyetini zorlaştırmaktadır. Bu durumu belki de en uygun açıklayacak cümleler, Szulanski'ye aittir: “Potansiyel olarak değerli bir bilgiye örgütün bir yerinde sahip olmak, örgütün diğer yerlerinde de bu bilgidan yararlanılacağı anlamına gelmez”.<sup>66</sup>

Bir örgüt, birey ve grup düzeyindeki bir bilgiyi, örgütsel bilgiye dönüştürdüğünde bilgiyi etkin bir şekilde yönetebilir. Örgüt içinde yönetsel ve teknolojik araçlarla ancak sınırlı bir şekilde bilgi yaratma desteklenebilir.<sup>67</sup> Bunun en temel nedeni ise bu teknolojilerin etkin kullanımının bireyler arasındaki sosyal etkileşimlere bağlı olmasıdır. Elektronik posta ya da telekomünikasyon, açık bilgiyi yönlendirmek için yeterli olabilir; fakat kılavuzlarda, kitaplarda ya da veritabanlarında yer almayan örtük bilgi sözlüdür ve ancak insanların bir araya gelmesiyle yayılır.<sup>68</sup> Bu nedenle bilginin yaratılmasında sosyal bir yaklaşım benimsenmek zorundadır.

Bilgi, insan beyninde oluşan ve insanların “ne olduğunu” söyledikleridir. Bireysel ve kolektif olarak neyin bilgi olarak sınıflandırılacağını veya sınıflandırılmayacağını belirleyen insanlardır.<sup>69</sup> Bu noktada sosyal sistemler önemlidir; çünkü sosyal süreçler, algıları gerçeklere, inançları doğrulara dönüştürür. Bir başka ifadeyle, iletişim, sosyal etki ve uzlaşma oluşturma süreci bilgi yaratmada önemlidir. Bir algı veya inanç, uzlaşma ile desteklenirse doğru ve gerçek özelliği kazanır.<sup>70</sup> Bilginin ontolojik boyutu;

<sup>64</sup> Bahadır AKIN, “Yeni Ekonomi: Yeni Olan Nedir?: 20.yy’ın Son Moda Kavramının Analizi”, I.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi’nde sunulan bildiri, (Kocaeli: 2002), s.1-12.

<sup>65</sup> Georg VON KROGH, “Care in Knowledge Creation”, **California Management Review**, Vol:40, No:3, (1998), s.133-153.

<sup>66</sup> Gabriel SZULANSKI, “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm”, **Strategic Management Journal**, Vol:17, (Winter 1996), s.45-62.

<sup>67</sup> Marleen HUYSMAN, “Design Requirements for Knowledge-Sharing Tools: A Need for Social Capital Analysis”, **Social Capital and Information Technology**. Ed.: Marleen HUYSMAN, Volker WULF, (London, England: The MIT Press, 2004, s.181-228.)

<sup>68</sup> STEWART, **a.g.e.**, 2001, s.117-119.

<sup>69</sup> Varun GROVER and Thomas H. DAVENPORT, “General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda”, **Journal of Management Information Systems**, Vol:18, No:1, (2001), s.5-21.

<sup>70</sup> Mikelle A. CALHOUN and William H.STARBUCK, “Barriers to Creating Knowledge”, **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Eds.: Mark EASTERBY-SMITH, Marjorie A.LYLES, (USA: Blackwell Publishing, 2003), s.473-492.

bir başka ifadeyle, bilginin sosyal etkileşim düzeyine bağlı olarak yaratılması dikkatleri sosyal sermaye üzerine çevirmektedir.

Sosyal sermaye, insan sermayesinin etkinliğini arttıran bir özelliğe sahiptir; bunun en temel nedeni ise sosyal sermayenin bilgiye ulaşmayı ve ulaşılan bilgiyi transfer etmeyi kolaylaştırmasıdır. İnsan sermayesi bireysel yetimleri, davranışları ve bilgiyi yansıtırken; sosyal sermaye, bireyler arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Bu ilişkiler aracılığıyla değerli kaynaklara ulaşmak mümkündür. Örneğin yapılan bir araştırmada bireylerin %85'ninin projelerini başarıyla tamamlamada başvurdukları bilgi kaynakları olarak diğer insanları belirttikleri bulunmuştur.<sup>71</sup> Birey açısından düşünüldüğünde uygulama topluluklarına, ağlara üye olmak, bilgi elde edilmesini kolaylaştırmaktadır. Örgütte bilginin yaratılması ve paylaşılması ise, sosyal ağların gelişimine, ortak norm ve değerlerin oluşumuna ve güven ilişkilerinin gelişimine bağlıdır.<sup>72</sup> Örgüt içi sosyal sermayenin temel söylemi, kolektif hedefler önünde bireysel hedeflerin ikinci plana atılmasıdır; kolektif hedefler doğrultusunda bireyleri motive edip, bir arada tutan varlık sosyal sermayedir ve ancak bu yapı içerisinde örgütte bilgi paylaşımı mümkün olabilir.<sup>73</sup>

Sosyal sermaye ve örgütsel bilgi arasındaki ilişkiyi Nahapiet ve Ghoshal'ın kuramsal modeliyle açıklanmak mümkündür. Bu çalışmanın birinci bölümünde sosyal sermayenin çeşitleri kısmında açıklandığı gibi, yapısal, ilişkisel ve bilişsel olmak üzere üç farklı boyutla sosyal sermayeyi açıklayan Nahapiet ve Ghoshal, bu boyutların her birinin bilgi paylaşımına ve entelektüel sermayenin oluşumuna olan katkısını incelemişlerdir. Sosyal sermaye boyutlarını aşağıdaki şekilde incelemek mümkündür:

- Yapısal boyut; birimler ve insanlar arasındaki sosyal etkileşimi ele alır, ağların kendisi bu boyutun temelini oluşturur.

<sup>71</sup> Rob CROSS and Lee SPROULL, "More than an Answer: Information Relationships for Actionable Knowledge", **Organization Science**, Vol:15, No:4, (2004), s.446-462.

<sup>72</sup> Mike BRESNEN, Linda EDELMAN, Sue NEWELL, Harry SCARBROUGH and Jack SWAN, "The Impact of Social Capital on Project-Based Learning", (HUYSMAN and WULF, **a.g.e.**, s.231-265).

<sup>73</sup> Bart VAN DEN HOOFF, Jan DE RİDDER and Eline AUKEMMA, "Exploring the Eagerness to Share Knowledge", (HUYSMAN and WULF, **a.g.e.**, s.163-186).; Thomas A. STEWART, "Right Now the Only Capital that Matters is Social Capital", **Business 2.0**, Vol:2, No:10, (2001), s.128-130.



- İlişkisel boyut; güven, güvenilirlik, normlar, yükümlülükler, özdeşleşme gibi ilişkilerin kaynaklarını ifade eder.
- Bilişsel boyut; ortak dil, kodlar, hikayeler gibi ilişkilerin önemli öğelerinden oluşur.<sup>74</sup>

Bu boyutların sahip oldukları kaynaklar farklı olduğu için, bilgi yaratma üzerindeki etkilerini ayrı ayrı incelemek gerekmektedir.

### 7.1. Yapısal Boyut ve Bilgi Yaratma İlişkisi

Sosyal ağlar, bilgi yaratma faaliyetinin etkin bir çizgide yürümesini sağlamaktadır. Ağlar, bireyler arasındaki bağlantılardan oluşur ve ağlar içerisindeki bireyler birbirlerinden öğrenebilir ve bilgilerini paylaşabilirler. Örgüt içindeki ağlar sayesinde bireyler kimin, neyi bildiğini bilirler; bilgiyi görünür kılmamanın en etkin yolu bireylerin oluşturdukları ağlardır.<sup>75</sup> Ağlar olmadan, ihtiyaç duyulan bilgiye sahip olan kişilere ulaşmak zaman alabileceken, ağlar sayesinde bu kişilere daha hızlı ulaşılabilir.<sup>76</sup> Sosyal ağ kuramında bireyin merkezi konumu ve bilgi yaratma ilişkisi üzerinde sıkça durulmuştur. Ağda merkezde olan bireye daha hızlı ve daha yoğun bilgi geleceğinden ve bilgi, bu bireyden diğerlerine akacağı için merkezi pozisyondaki bireyler bilgi yaratmada kilit bir role sahiptirler. Söz konusu bağın gücü olduğunda güçlü mü yoksa zayıf bağların mı bilgi yaratmada daha faydalı olduğu konusunda yazında birtakım tartışmalar yer almaktadır. Bazı araştırmalar zayıf bağlar ile daha fazla bilgi edinebileceğini belirtirler.<sup>77</sup> Granovetter'a göre zayıf bağlar ile daha fazla bilgi edinilir, çünkü bu bağlar bilgi arayanla bilgi kaynağını bir araya getirir.<sup>78</sup> Newell ve arkadaşları

<sup>74</sup> Janine NAHAPIET and Sumantra GHOSHAL, "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", **Academy of Management Review**, Vol:23, No:2, (1998), s.242-266.

<sup>75</sup> DAVENPORT and PRUSAK, **a.g.e.**, (2000), s.37-38.

<sup>76</sup> Raymond Van WIJK, Frans A.J. VAN DEN BOSCH and Henk W. VOLBERDA, "Knowledge and Networks", (EASTERBY-SMITH, and LYLES, **a.g.e.**, s.428-472).; Fu-ren LIN and Sheng-cheng LIN, "A Conceptual Model for Virtual Organizational Learning", **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, Vol:11, No:3, (2001), s.158-178.

<sup>77</sup> Steven W. FLOYD and Bill WOOLDRIDGE, "Knowledge Creation and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: The Renewal of Organizational Capability", **Entrepreneurship, Theory and Practice**, Vol:23, No:3, (1999), s.121-143.

<sup>78</sup> Mark GRANOVETTER, "The Strength of Weak Ties", **American Journal of Sociology**, Vol:73, (1973), s.1360-1380.

zayıf bağların, farklı, dağılmış bilgiye ulaşmada önemli olduğunu; güçlü bağların ise ulaşılan bilgilerin birleşmesinde önemli olduğunu belirtmişlerdir. Farklı kaynaklardan gelen bilginin örgüt içinde bireyler tarafından görüşülerek, ortak bir anlayış etrafında birleştirilmesi gerekir; bu ise tamamıyla sosyal bir süreçtir ve bu süreçte güçlü bağlara gereksinim vardır.<sup>79</sup> Bu tartışmalar bağlamında Hansen'in çalışmaları oldukça güçlü bir temel oluşturmaktadır. Bu çalışmalarda hangi bağın kullanılacağına karar verilirken hem bilgiyi aramak ve bilgiyi paylaşmak yönündeki bilgi faaliyetleri, hem de bilginin açık mı örtük mü olup olmadığı önemli bir rol oynamaktadır (Bkz. Tablo 4.6).

Tablo 4.6: Bilgi Türü ve Bağın Gücü Arasındaki İlişki

	Açık Bilgi	Örtük Bilgi
Arama	Zayıf Bağ	Zayıf Bağ
Paylaşma	Zayıf Bağ	Güçlü Bağ

Kaynak: Morten T. HANSEN, "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits", **Administrative Science Quarterly**, Vol:44, (1999), s.89.

Bilgi yaratmak için önce ihtiyaç duyulan bilginin nerede olduğunu aramak gerekir; bu süreçte zayıf bağlar daha faydalıdır. Zayıf bağlar sayesinde daha çok sayıda aktöre ulaşılmaktadır; güçlü bağlar, birbirine benzer özellikler taşıyan aktörler arasında geliştiğinden bulunan bilgi yeni ve farklı olmayacaktır.<sup>80</sup> İhtiyaç duyulan bilgi bulunduktan sonra transferi gereklidir; burada ise bilginin türü devreye girmektedir. Bilgi karmaşıkça, yani birtakım kurallara dökülerek kodlanamıyorsa, o noktada güçlü bağlara gereksinim vardır<sup>81</sup>; çünkü örtüklük ve karmaşıklık, belirsizlik yaratır ve bu belirsizliğin giderilerek, örtük bilginin yorumlanması için sosyal etkileşime ihtiyaç

<sup>79</sup> Sue NEWELL, Carole TANSLEY, and Jimmy HUANG, "Social Capital and Knowledge Integration in an ERP Project Team: The Importance of Bridging and Bonding", **British Journal of Management**, Vol:14, (2004), s.43-57.

<sup>80</sup> Morten T. HANSEN, Marie L. MORS and Björn LOVAS, "Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases", **Academy of Management Journal**, Vol:45, No:5, (2005), s.776-799.; Morten T. HANSEN, "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits", **Administrative Science Quarterly**, Vol:44, (1999), s.82-111.; Matthew S. KRAATZ, "Learning by Association: Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change", **Academy of Management Journal**, Vol: 41, No:6, (1998), s.621-643.

<sup>81</sup> HANSEN, **a.g.m.**, 2005, s.789-791.

vardır. Reagans ve McEvily, Hansen'in bulgularına paralel olarak, söz konusu açık bilgi olduğunda zayıf bağların kullanılmasının gerektiğini, çünkü güçlü bağların sürdürülebilmesi için zamana ve yatırıma gereksinim duyulduğunu, bunun da maliyet yarattığını belirtmişlerdir.<sup>82</sup> Yazında bu ilişkiyi inceleyen araştırmalar oldukça fazladır; burada önemli olan nokta, bağların bilgiye ulaşmada ve bilgiyi transferinde kilit rol oynadığıdır.

## 7.2. İlişkisel Boyut ve Bilgi Yaratma İlişkisi

Sosyal sermayenin ikinci boyutu ilişkisel boyuttur; bu boyut içerisinde güven, güvenilirlik, karşılıklılık normu gibi unsurlar bulunmaktadır. Bilginin yaratılmasında ağların önemi büyüktür; fakat bu ağlarda güven ilişkisinin gelişmesi hepsinden önemlidir. Fırsatçılığın azalması ve işbirlikçi davranışların gelişmesi için güven, bilginin paylaşıldığı ve yaratıldığı ağlarda yer almalıdır. Özellikle örtük bilginin hafızalarda, becerilerde, tecrübelerde yer alması nedeniyle örtük bilginin aktarılması için uzun süreli bir etkileşime, güvene ve bağlılığa gerek vardır.<sup>83</sup> Uzzi ve Lancaster, örgüt raporları gibi herkesin ulaşabileceği kamu bilgilerinde zayıf bağların; başarı planları gibi örgüte özel bilgilerde ise güçlü bağların kullanılması gerektiği sonucuna varmışlardır. Buradaki temel nokta, özel bilgilerin paylaşılması için bireyler arasında güven olması gerektiğidir<sup>84</sup>; bireyler birbirlerine güvenmedikleri sürece özel bilgilerini paylaşmak istemeyeceklerdir. Söz konusu olan bilginin yaratılması olduğunda yardım etmeye dayalı ve bilgi alınacak bireyin yeteneği veya yetkinliğine dayalı güven öne çıkmaktadır. Paylaşılacak bilgi, açık bilgi olduğunda yetkinlik temelli güvene çok fazla gerek yokken; örtük bilgi, sahibinin bakış açısını, değerlerini ve sezgilerini içerdiğinden yetkinlik temelli güven önemli olmaktadır. Yardımseverlik temelli güven ise hem açık

<sup>82</sup> Ray REAGANS and B. MCEVILY, "Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Network Cohesion and Range", **Administrative Science Quarterly**, Vol: 48, (2003), s.240-267.

<sup>83</sup> Hayrettin ÖZLER, Derya ERGUN ve Gülten E. GÜMÜŞTEKİN, "Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları ile Bilgi Paylaşımı İlişkisi ve Bilgi Paylaşımını Arttırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi'nde sunulan bildiri, (Eskişehir. 2004), <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-04.pdf>, (Erişim Tarihi: 21.03.2006).

<sup>84</sup> Brian UZZI and Ryon LANCASTER, "Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and Their Clients", **Management Science**, Vol:49, No:4, (2003), s.383-399.

hem de örtük bilginin paylaşılmasında çok önemlidir.<sup>85</sup> Güven, bireyler arasında etkileşim kalıplarını biçimlendirerek, bireylerin kaynaklarını paylaşma konusundaki motivasyonlarını artırır.<sup>86</sup> Bilgilerini paylaşmaya daha istekli olan bireyler, aralarındaki güven dolayısıyla daha az maliyetle bilgiye sahip oldukları gibi, bu bilginin yeterince anlaşılır ve güvenilir olduğunu bilirler.<sup>87</sup> Bu nedenle bilgi yaratmak ve paylaşmak için gerekli olan motivasyonu güvenle inşa etmek mümkün olmaktadır.

Güvene ek olarak karşılıklılık da önemli bir norm olarak alan yazınında yerini almıştır. Karşılıklılık, bireyleri kendine dönük, çıkarıcı kalıplarından çıkararak, ortak çıkarlar, ortak bir kimlik ve ortak fayda etrafında birleştirerek bir topluluğun üyesi yapar.<sup>88</sup> Yazında karşılıklılık normunun yanında işbirliği yapma, eleştiriye ve farklı olana toleranslı olma gibi normların da bilgi yaratmada önemli olduğu belirtilmektedir. Özellikle işbirliği sayesinde bireyler, bilgilerini paylaşmaya yönelik faaliyetlere katılmak için gerekli motivasyona sahip olurlar.<sup>89</sup> Bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar sayesinde çıkarıcı davranışların olasılığı en aza indirgenmiş olur<sup>90</sup>; bireyler, normlara aykırı hareket ettiklerinde ağdan dışlanacaklarını bilirler.<sup>91</sup> Bireyler arasında sosyal sermaye yüksek olduğu sürece, bireyler ilişkilerini korumak adına zarar verici, çıkarıcı davranışlar sergilemekten kaçınacaklardır. Böyle bir ortamda ise bilgi paylaşımı çok daha rahat bir şekilde gerçekleşebilecektir.

<sup>85</sup> Daniel Z. LEVIN and Rob CROSS, “The Strength of Weak Ties You can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer”, **Management Science**, Vol:50, No:11, (2004), s.1477-1490.

<sup>86</sup> Kevin C. DESOUZA, “Knowledge Management Barriers: Why the Technology Imperative Seldom Work?”, **Business Horizons**, (January-February, 2003), s.25-30.; Faruk ÖZÇINAR, Himmet KARADAL, “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay Çalışması”, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=220](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=220), (Erişim Tarihi: 22.03.2006).

<sup>87</sup> Lisa C. ABRAHAMS, Rob CROSS, Eric LESSER and Daniel Z. LEVIN, “Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge Sharing Networks”, **Academy of Management Executive**, Vol:17, No:4, (2003), s.64-79.

<sup>88</sup> ADLER, KWON, **a.g.m.**, s.25.; Bart VAN DEN HOOFF and Marleen HUYSMAN, “Managing Knowledge Sharing: Engineering and Emergent Approaches”, <http://www.feweb-vu.nl/dbfilestream.asp?id=3137>, (Erişim tarihi:09.02.2007).

<sup>89</sup> “D.LEONAD-BARTON, **Wellsprings of Knowledge**, (Boston:Harvard Business School Press, 1995)”, Alton CHUA, “The Influence of Social Interaction on Knowledge Creation”, **Journal of Intellectual Capital**, Vol:3, No:4, (2002), s.377’deki alıntı.

<sup>90</sup> Daniel J. BRASS, Kenneth D. BUTTERFIELD and Bruce C. SKAGGS, “Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective”, **Academy of Management Review**, Vol:23, No:1, (1996), s.14-31.; Julia P. LIEBESKIND, Amalya L. OLIVEER, Lynne ZUCKER and Marilyn BREWER, “Social Networks, Learning and Flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms”, **Organization Science**, Vol:7, No:4, (1996), s.428-434.

<sup>91</sup> Gordon WALKER, Bruce KOGUT and Weijian SHAN, “Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network”, **Organization Science**, Vol:8, No:2, (1997), s.109-127.

İlişkisel boyutun bir diğer unsuru ise özdeşleşmedir. Bireyler, kendilerini bir grubun üyesi olarak algıladıkları sürece, grup yararına olan davranışları sergileme olasılıkları artar. Özdeşleşme, bireylerin kolektif hedefler doğrultusunda hareket etmelerini sağlar; bu bağlamda ise bireyler, örtük bilgilerini ve bakış açılarını bilgi yaratma sürecine dahil ederler.<sup>92</sup>

Bilgi yaratmanın bireyler arası sosyal etkileşimle gerçekleştiği düşünüldüğünde, sosyal sermayenin ilişkisel boyutu oldukça belirleyici olmakta ve güçlü bir etken olarak çalışmalarda yerini almaktadır. Bireylerin sahip olduğu ilişkilerin içeriği ve kalitesi, bilgi akışı ve paylaşımına yönelik davranış ve tutumları etkilemektedir. Örgütlerin kültürel yapısı, yakınlığı, sosyal ilişkileri desteklerse ve kademeler arası hiyerarşik engeller kaldırılır veya azaltılırsa, bireyler arası güven ve işbirliğine dayalı ilişkilerin ortaya çıkması sağlanabilir.

### 7.3. Bilişsel Boyut ve Bilgi Yaratma İlişkisi

Sosyal sermayenin üçüncü boyutu bilişsel boyuttur ve ortak dil, ortak kodlar, ortak vizyon gibi önemli unsurları içinde barındırarak, sosyal bir sistemde hareket etmenin uygun yollarının oluşmasını sağlar. Bilişsel sosyal sermayenin sahip olduğu kaynaklar ile kolektif hedeflere ilişkin ortak bir anlayış geliştirmek mümkün olur. Bilgi yaratma faaliyetinde hem bilginin kaynağı, hem de bilginin alıcısı olma söz konusudur. Bireylerin farklı kimliklere sahip olması iletişimi, beraberinde bilgi akışını zora sokmaktadır.<sup>93</sup> O nedenle de bireyler arasında sosyal etkileşim şarttır. Bilgi yaratma faaliyeti farklı alanlarda, farklı tecrübelerle sahip kimseler arasında gerçekleşir. Özellikle

<sup>92</sup> Ikujiro NONAKA, “The Knowledge Creating Company”, **Harvard Business Review**, Vol:69, (1991), s.96-104.

<sup>93</sup> Lenke Simon GORONWY, “A Contextual Approach to Management Learning: The Hungarian Case”, **Organization Studies**, Vol:17, No:2, (1996), s.269-289.; Gunilla WIDEN-WULFF and Marian GINMEN, “Explaining Knowledge Sharing in Organizations through the Dimensions of Social Capital”, **Journal of Information Science**, Vol:35, No:4, (2004), s.448-458.

örtük bilgide bireylerin arasında ortak bir dil ve ortak bir vizyonun olması gerekmektedir.<sup>94</sup>

Ortak bir dil, bilgi yaratmayı üç şekilde etkiler: İlk olarak ortak bir dil, sadece fikirleri paylaşmayı değil, aynı zamanda bireyler arasında etkin iletişim kurulmasını sağlar. Dil sayesinde bireyler tartışır, soru sorar ve fikir belirtir. Bireyler ortak bir dile sahip oldukça, ihtiyaç duydukları bilgiye daha kolay ulaşır ve o bilgiyi kullanırlar. Aynı zamanda dil, bireylerin algılarını da etkiler; bilgi yaratmanın örgüt için önemini algılanmasını sağlar. Bunların dışında dil, bilginin bireyden grup düzeyine transferini ve paylaşımını mümkün kılmaktadır.<sup>95</sup>

Örgütte oluşturulan ortak kodlar sayesinde bilgi, tanımlanabilir bir dizi kurallara aktarılır ve ilişkiler yoluyla bireyler, kimin ne bildiğini bilme ve bilgi arama faaliyetlerini koordine etme potansiyeli yakalamış olurlar.<sup>96</sup>

Bilgi yaratma faaliyetini destekleyecek örgüt mekanizmaları arasında ortak hedefler belirlemek ve çalışanların bu hedefleri benimsemesini sağlamak vardır.<sup>97</sup> Bu bağlamda ortak vizyon, güvenin de güçlü bir belirleyicisi olduğundan bilgi yaratmada önemli bir yere sahiptir.<sup>98</sup> Kolektif hedefler ve örgüt çalışanlarının ilhamlarından oluşan

<sup>94</sup> C. A. UN and Alvaro CUERVO-CAZURRA, "Strategies for Knowledge Creation in Firms", **British Journal of Management**, Vol:15, (2004), s.27-41; Henrik BRESMAN, Julian BİRKİNSHAW and Robert NOBEL, "Knowledge Transfer in International Acquisitions", **Journal of International Business Studies**, Vol:30, No:3, (1999), s.439-460.; Joel A.C. BAUM and Paul INGRAM, "Interorganizational Learning and Network Organization: Toward a Behavioral Theory of the Firm", <http://bic.mgmt.utoronto.ca/2000-04.pdf>, (Erişim tarihi: 09.08.2006).

<sup>95</sup> CHUA, **a.g.m.**, s.379.

<sup>96</sup> KOGUT and ZANDER, **a.g.m.**, s.7-8.

<sup>97</sup> Anil K. GUPTA and Vijay GOVINDARAJAN, "Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel", **Sloan Management Review**, Vol:42, No:1, (Fall 2000), s.71-80.

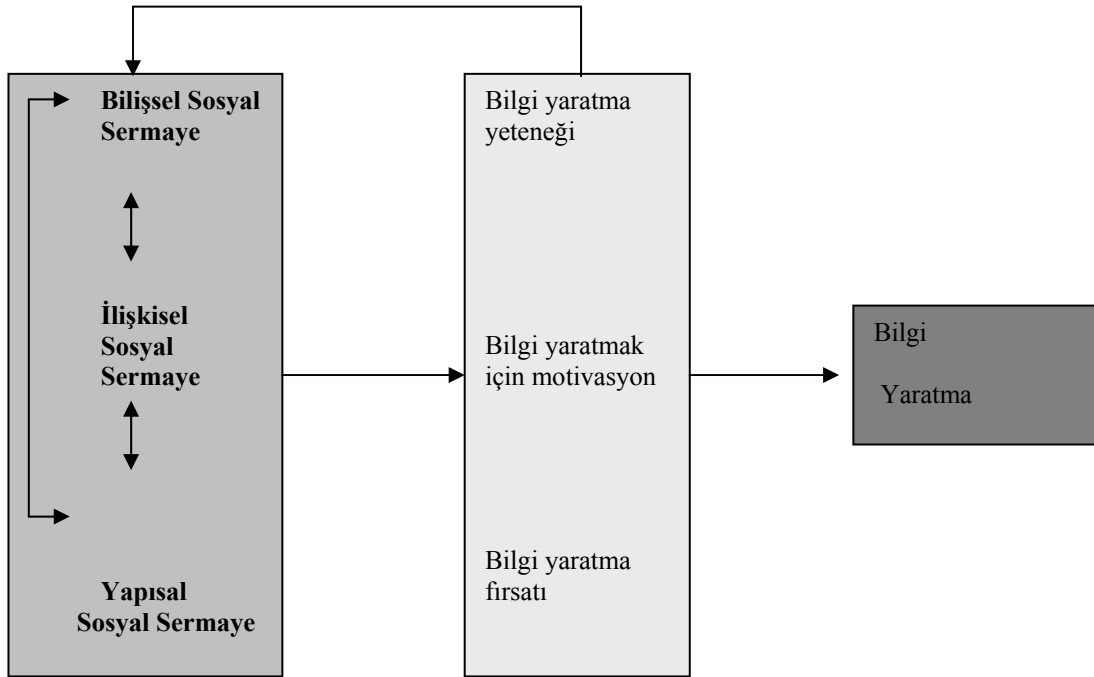
<sup>98</sup> Daniel Z.LEVIN, Rob CROSS and Lisa C. ABRAMS, "Why Should I Trust You?: Predictors of Interpersonal Trust in a Knowledge Transfer Context", **Working Paper**, (2003), <http://www.levin.rutgers.edu/research/trust-building-paper.pdf>, (Erişim tarihi: 11.06.2006).; Li Lİ, "The Effects of Trust and Shared Vision on Inward Knowledge Transfer in Subsidiaries' Intra- and Inter-Organizational Relationships", **International Business Review**, Vol:14, No:1, (2005), s.77-95.; Petra M. BOSCH-SIJTSEMA and Sonja RİSPENS, "Facilitating Knowledge Transfer in Virtual Teams through a Social Network Approach", <http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/themeB/2003/03B31/03b31.pdf>, (Erişim tarihi:05.12.2006).

ortak vizyon sayesinde bireyler, bilgi paylaşımının önemini kavrayarak, kaynaklarını birleştirmeyi ve bilgi yaratma faaliyetlerine katılmayı kabul ederler.<sup>99</sup>

Ortak dil ve vizyonun yanında ortak öyküler, mitler ve hikayeler de özellikle örtük bilginin aktarılmasını kolaylaştırır.<sup>100</sup> Hikayeler yoluyla tecrübelerini paylaşan bireyler, zengin bir iletişim aracı yaratmış olurlar.

Şekil 4.7’den de görüldüğü gibi bilgi yaratmada sosyal sermaye önemli bir yere sahiptir; özellikle söz konusu olan örtük bilginin paylaşılması olduğunda bireylerin birbirini bulmasını ve ilişki kurmasını sağlayan ağlar; bu ilişkide bireylerin bilgilerini paylaşmaya istekli olmasını sağlayan güven ve normlar; bireylerin birbirlerini doğru anlamlarını sağlayan ortak dil ve vizyon, sosyal sermaye ile gündeme gelmektedir.

Şekil 4.7: Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi



Kaynak: Angelos ALEXOPOULOS and Kathy MONKS, “A Social Capital Perspective on the Role of Human Resource Practices in Intra-Organizational Knowledge Sharing”, Paper Submitted to the 5th International Conference on HRD Research and Practice across Europe, (2004), <http://www.dcu.ie/dcubs/crmlld/working-papers/hrd.pdf>. (Erişim tarihi: 10.03.2005).

<sup>99</sup> Wenpin TSAI and Sumantra GHOSHAL, “Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks”, *Academy of Management Journal*, Vol:41, No:4, (1998), s.464-476.

<sup>100</sup> CHUA, a.g.m., s.379.

Bilgi yaratmanın ontolojik boyutu, bilginin sosyal etkileşimle yaratıldığını belirttiğine göre, güçlü bir sosyal sermaye yönetimi etkin bir bilgi yaratma ve bilgi yönetimi sürecini beraberinde getirecektir. Yapısal sosyal sermaye, ağlar ve etkileşim kalıpları ile bilgi yaratma fırsatının doğmasını sağlarken; ilişkisel sosyal sermaye, güven ilişkileri ve normlar sayesinde bilgi yönetimi için motivasyon oluşmasını sağlamaktadır. Ortak dil ve kodlardan oluşan bilişsel sosyal sermaye ise bilgi yaratma yeteneğini beraberinde getirir. O nedenle bu boyutlar içerisinde kendini gösteren sosyal sermaye kaynaklarının, bilgi yaratma amacı doğrultusunda yönetilmesi gerekmektedir.

Bu bölümün amacı bir sonraki bölüm olan ve çalışmanın araştırma sorusundan yola çıkılarak kurgulanmış olan sosyal sermaye ve bilgi yaratma ilişkisine kuramsal bir altyapı oluşturmaktır. Bağlama ilişkin kuramsal altyapı çok önemlidir; çünkü halen bilgi, bilgi yönetme ve bilgi yaratma kavramları doğru olarak kullanılmamakta, bilgi yaratma sürecinin detayları tam olarak bilinmemektedir. Sosyal sermaye ve bilgi yaratma ilişkisinin doğru bir analizinin yapılabilmesi için bilgi kavramıyla neyin kastedildiğinin ve bilgi yaratma sürecindeki bilgi türlerinin tam olarak anlaşılması gerekir; çünkü sosyal sermayenin bilgi yaratma üzerindeki sonuçları, özellikle bilgi türlerine göre tamamıyla değişmektedir. Kuramsal altyapı incelenmeden sosyal ağ özelliklerini, güven ve işbirliği kaynaklarını doğru kullanarak, bilgi yaratmak mümkün olmayacaktır.

Bir sonraki bölümde, sosyal sermaye yaratılmasında etkili olan ve sosyal sermayenin yapısal boyutunu oluşturan faktörlerden sosyal ağ özelliklerinin bilgi yaratma üzerindeki etkisi incelenecektir. Ayrıca sosyal sermayenin ilişkisel boyutunu oluşturan güven ilişkilerinin bilgi yaratmayla ilişkisi araştırılacaktır.



## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **SOSYAL SERMAYE VE BİLGİ YARATMA İLİŞKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Bu bölümde, daha önceki bölümlerde ele alınan kuramsal bilgilerin ışığı altında oluşturulan araştırma modeli incelenecektir. Araştırma konusu ve amacına uygun olarak seçilen örneklemden toplanan verilerin analizi, araştırma modelinin incelenmesini mümkün kılarak, araştırma sonuçlarına ulaşılmasını sağlamıştır.

#### **1. ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Bireyler arasında güven ve işbirliğine dayalı olan sosyal sermaye kavramı, son dönemde ekonomi, sosyoloji, siyaset bilimi, kamu yönetimi gibi birçok farklı alanda dikkatleri üzerine çeken ve incelenen bir kavram olmuştur. 1980’li yıllardan bu yana küreselleşme ve insan sermayesi dışında en fazla vurgu yapılan kavramlardan biri sosyal sermayedir. Bu ilginin sebebi ise sosyal sermayenin birey, grup, örgüt, toplum gibi birden fazla düzeyde yarattığı olumlu etkilerdir.

2000’li yıllarla birlikte yönetim ve örgütsel davranış gibi alanlar açısından incelenen sosyal sermaye, birey düzeyinde daha iyi koşullardaki işlere geçme, yükselme, performans artışı; örgüt düzeyinde ise örgüt içerisindeki çatışmanın, işi bırakma oranının azalması, yenilik ve yaratıcılığın artması gibi geniş bir yelpaze içerisinde değerlendirilebilecek doğrudan ve dolaylı etkileriyle günümüzün en temel sermayesi özelliğine dönüşmüştür. Hiç kuşkusuz, bu dönüşüm içerisinde insan sermayesi ve sosyal sermaye arasındaki birbirini destekleyen olumlu bir ilişkinin katkısı yadsınamaz.

İnsan sermayesi, eğitim, tecrübe gibi değişkenler açısından bireylerin kalitesine vurgu yaparken; sosyal sermaye, bireyler arası güvenin ve ilişki ağlarının altını çizmektedir. Önemli bir örgütsel kaynağı oluşturan sosyal sermaye ve insan sermayesi arasındaki ilişki, en temel etkisini işbirliğine dayalı kolektif bir çabayı gerektiren bilgi yaratma ve yenilik kavramları üzerinde göstermektedir.

İnsan sermayesi, örgütlere farklı fikir ve düşüncelerin girmesini sağlarken; sosyal sermaye, mevcut bilgileri yeni bilgilerle öngörülemeyen ve sıra dışı bir şekilde birleştirmeye yardımcı olmaktadır. Bu sayede sosyal sermaye, radikal fikirler ve buluşlar için güçlü bir zemin oluşturmaktadır. İnsan sermayesi olarak bilgi, sosyal ağlarda paylaşılmaz ve ilişkiler aracılığıyla yayılmaz ise insan sermayesinden yenilik ve bilgi yaratma anlamında yeteri kadar yararlanılmayacaktır. Oysa ki, bilgi yoğun bir ekonomi gündeminde hemfikir olunan nokta, bilgiye daha çabuk ve kolay ulaşabilen birey ve örgütlerin daha başarılı olup, rekabet güçlerini koruyabilecekleridir. Bilgiye ulaşmak ve bilgiyi paylaşmak, hem zaman kısıtlılığı hem de bireyler ve örgütlerin kendi aralarındaki olası rekabet ilişkileri nedeniyle karmaşık bir süreci içermektedir. Bu bağlamda içerdiği kaynaklar ve olası etkileri ile sosyal sermaye, bilgiye ulaşma ve bilgi yaratma üzerinde ikame edilmesi zor bir role sahiptir. İlk olarak, bilginin sosyal ağlarda yer alması ve bilginin paylaşılması için bireyler arası güven ilişkisinin gerekliliği, sosyal sermaye ve bilgi yaratma kavramlarının bir arada değerlendirilmesini beraberinde getirmektedir. Uluslararası yazında yer alan araştırma bulguları, bireyler arası güven sayesinde, gerek açık gerekse de örtük bilginin paylaşımının zaman ve maliyet açısından sosyal sermayesi yüksek taraflar lehine gerçekleştiği yönündedir. İkincisi ise sosyal ağlar sayesinde bilgi arayan kişi, ihtiyaç duyduğu bilginin nerede ve kimde olduğunu bilecek ve aralarındaki doğrudan veya dolaylı bağlar sayesinde aradığı bilgiye ulaşacaktır.

Bu bilgiler ışığında sosyal sermayenin olumlu etkileri arasında belki de en önemlisinin bilgi yaratmak olduğu düşünülmüştür. Bu tür bir yaklaşım ve fikir tartışmaları, bu araştırmanın konusunun sosyal sermaye ve bilgi yaratma ilişkisi olarak belirlenmesine yol açmıştır. Böylelikle araştırmanın ilk çıkış noktalarından birini oluşturan sosyal sermayenin kavramsal incelemesi ve içerdiği kaynakların belirlenip,

etkin bir sosyal sermaye yönetiminin nasıl gerçekleşeceği yönündeki sorgulamalar cevaplanmış olacaktır. Örgüt yaşamında bireylerin sosyal ağ yapısının ve özelliklerinin belirlenmesi; sosyal ağlardaki güven ilişkilerinin sorgulanması ve bu değişkenlerin her birinin bireylerin bilgi yaratma kapasiteleri üzerindeki etkisinin incelenmesiyle ise araştırma konusunun daha detaylı sorgulamaları cevaplanmaya çalışılacaktır.

## 2. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE ÖNEMİ

Örgütlerin ve bireylerin başarısını belirleyen birçok kaynak vardır; fakat bu kaynaklar arasında rekabet avantajı yaratanlar, herkesin sahip olamadığı, taklit edemediği ve değerli olan kaynaklardır. Bireylerin bilgi temeli, bu kaynakların başında gelmektedir. Bireylerin sahip oldukları bilgi temeli, sosyal ağlardan gelen bilgiyle birikmekte ve mevcut bilginin geliştirilmesiyle yeni bilginin yaratılmasını sağlamaktadır.

Bu araştırmanın amacı birey düzeyinde hangi sosyal ağ özelliklerinin bilgi yaratmayı daha fazla desteklediğini ortaya koymaktır. Sosyal sermayeye ilişkin farklı kuramsal yaklaşımlar, sosyal sermayenin belirleyicileri olarak farklı sosyal ağ özelliklerine odaklanmaktadır. Bu araştırmanın bilgi yaratmakla ilgili sosyal ağ kuramlarına temel katkısı ağ büyüklüğü, ağ farklılığı, unvan yüksekliği, bağın gücü gibi birden fazla sosyal ağ özelliklerinin birbirleriyle aralarındaki ilişkinin incelenmesidir. Birbirleriyle aralarındaki ilişki incelendikten sonra, bu özelliklerin her birinin bilgi yaratma üzerindeki etkisi incelenecektir. Böylelikle hem sosyal sermayenin, sosyal ağ kuramlarıyla ölçülmesi sağlanmış olacak, hem de sosyal ağ özelliklerinden hangilerinin bilgi yaratma kapasitesini arttırdığı belirlenmiş olacaktır. Bu yönleriyle araştırmanın, ulusal yazında daha önce söz edilmemiş kavram ve ilişkilerle önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Bireylerin sosyal ağ oluşumlarını etkileyen değişkenlerden bir tanesi de ağ kurma davranışlarıdır; bu davranışların sosyal ağ özellikleriyle ne yönde bir ilişkiye sahip

olduklarının belirlenmesi alan yazınına yeni bir katkı yaparak, kavramsal modellere yeni değişkenlerin eklenmesini sağlayacaktır.

Sosyal ağ özellikleri ve ağ kurma davranışları incelendikten sonra cinsiyet, çalışma alanı ve üniversite bağlamında bu değişkenlerin farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenecektir. Yazında kadın ve erkeklerin, sosyal ağ özellikleri ve ağ kurma davranışları yönünden farklılaştıkları belirtilmektedir. Bu araştırmadan elde edilecek bulgularla cinsiyet temelli bir farklılaşmanın olup olmadığı cevaplanacaktır. Ayrıca sosyal bilimler ve fen bilimlerinin farklı çalışma kültürlerinin olmasının bu değişkenler üzerindeki etkisine bakılacaktır. Çalışma alanı yanında nispeten yeni kurulmuş ve köklü üniversiteler arasında da, sergilenen ağ kurma davranışları ve ağ özellikleri açısından bir fark olup olmadığı sorgulanarak, sosyal sermayeyi yeni bağlamlardan inceleme fırsatı yakalanacaktır.

Sosyal sermayenin sosyal ağlar dışında diğer önemli bir kaynağı da bireyler arası güvendir. Bireyler arası güven düzeyi, bireylerin sosyal ağlarındaki ilişki yapılarını değiştirmektedir. Bu noktadan hareketle, yardımseverlik ve yetkinlik temelli güvenin, sosyal ağlar ve bilgi yaratma arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğı de bu araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Örneklemi oluşturan akademisyenlerin bilgi paylaştıkları kimselere daha çok hangi tür güveni besledikleri ve bu güvenin bilgi yaratma üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılacaktır.

Uluslararası yazında sosyal sermaye oldukça sık tartışılan bir konuyken, ulusal yazında yeni bir kavram olarak incelenmeye başlanmış ve de daha çok ekonomi, kamu yönetimi gibi alanlarda detaylı incelenmiş ve sorgulanmıştır. Bu bağlamda bu araştırmanın yönetim, örgütsel davranış gibi alanlara yeni açılımlar sağlayacağı düşünülmektedir. Sosyal sermayenin mentorluk, iş tatmini, örgütsel bağlılık veya örgütsel öğrenme gibi konularla olan ilişkisi ve bu ilişkilerin sosyal ağ kuramlarıyla incelenmesi yeni bakış açılarının ve çalışma konularının oluşmasını sağlayacaktır.

Türk toplumunun sosyal sermaye potansiyeli uluslararası yazında yer alan (Eurobarometer, Dünya Değerler Anketi vbg.) çalışmalar bağlamında incelenmektedir;

bu araştırmanın diğer bir katkısı ulusal kaynaklı bir araştırmayla, örneklem dahilinde olup genellenemese de, genel güven düzeyi ve sivil katılım oranları ölçümüyle akademisyenler hakkında genel bir sosyal sermaye profili oluşturması olacaktır.

### 3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Sosyal sermaye olgusunun yapısal, ilişkisel ve bilişsel olmak üzere üç boyutu vardır. Ortak dil, ortak amaçlar ve kodları içerisine alan bilişsel sosyal sermaye, bireyler arası güven ilişkisinin kurulmasına olumlu etki yaratmaktadır. Ayrıca özellikle örtük bilginin paylaşımında ortak dil ve ortak kodlar oldukça önemlidir. Bu çalışmada ise sosyal sermayenin yapısal boyutuyla ilgili olarak sosyal ağlar; ilişkisel boyutuyla ilgili olarak güven incelenerek, bu kapsama bilişsel sosyal sermaye dahil edilmemiştir.

Sosyal ağ yapısının özellikleri incelenirken cevaplayıcıların ağlarındaki kişi sayısını en fazla beş ile kısıtlamaları istenmiştir. Sayı kısıtlaması olması araştırmanın sınırlılıklarından birini oluşturmaktadır.

Sosyal ağ özellikleri oldukça kapsamlı olmakla birlikte, özellikle yapısal boşluklar kuramında yer alan yapısal boşlukların ve ağ kapalılığının ölçülmesi ayrı bir hesaplamayı ve araştırma çeşidini gerektirmektedir. O nedenle bu çalışmada bireylerin sosyal ağlarının yapısal boşluk özelliği açısından değerlendirilmesi söz konusu olmamıştır.

Akademisyenlerin sosyal ağ türü olarak tavsiye/mesleki yardım ağının incelendiği bu çalışmada, bireylerin sosyal ağları arasında iletişim, arkadaşlık, destek veya etki gibi diğer çeşitli sosyal ağlar yer almamaktadır. Bu ağların çalışmada yer almaması, araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada bağımlı değişken olarak ele alınan bilgi yaratma, akademisyenlerin son beş yılda ulusal ve uluslararası dergilerde basılan makaleleriyle ölçülmektedir. Sadece ulusal ve uluslararası ayırma gidilmesi, ulusal dergilerin yabancı yazında olduğu

gibi etki faktörlerinin (impact factor)<sup>1</sup> olmaması, makalelerin basıldığı dergilerin etki faktörlerine göre değerlendirilmesini mümkün kılmamış; sadece nicel değerlendirme ile bağımlı değişken incelenmiştir.

Örnekleme, yayın sayısı kriterine bağlı olarak fen ve sosyal bilimler alanında ULAKBİM tarafından oluşturulmuş iki listenin en yukarıdaki ve en altındaki toplam altı üniversitenin dört fakültesinden oluşmaktadır. Araştırmaya Mayıs 2006 tarihinde geçerli olan listeler dahil edilmiştir; bu listelere hiç girmemiş olan üniversitelerin örnekleme alınmamış olması, araştırma sonuçlarının diğer tüm üniversitelere genellenmesine olanak vermemektedir. Bu da araştırmanın bir diğer önemli sınırlılığını oluşturmaktadır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi başlığı altında araştırma modeli ve bu model doğrultusunda kurulan hipotezlere yer verildikten sonra, örneklem ve veri toplama aracı hakkında bilgiler sunulacaktır.

##### 4.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın kuramsal kısmında da vurgulandığı gibi sosyal sermayenin birbirinden farklı analiz düzeyleri vardır. Bu çalışmada ise örgütsel davranış bakış açısıyla analiz düzeyi bireydir. Birey düzeyinde sosyal sermaye incelenecek ve örgüt temelinde bir değerlendirmeye gidilmeyecektir.

Bu araştırmanın amacı bireyin sosyal ağ özelliklerinin bilgi yaratma kapasitesini nasıl etkilediğini incelemektir. Buradaki varsayım, doğrudan ilişkilerde yer alan kaynakların paylaşımı sayesinde bilgi yaratma sürecinin daha etkin kılınacağıdır. Araştırma amacına uygun örneklemin ise doktora unvanına sahip akademisyenlerin

<sup>1</sup> Etki faktörü, bir dergide önceki iki yılda yayınlanmış makalelere yapılan atıfların sayısının, o derginin önceki iki yılda yayınlanmış makalelerin toplam sayısına oranıdır.

oluşturacağı düşünülmüştür. Akademisyenlerin yayınları veya bilimsel çalışmaları yeni bilginin yaratılmasına işaret etmektedir. Örnekleme olarak üniversitelerin incelenmesi araştırma amacına uygundur, çünkü üniversitelerin temel amacı yeni bilgi yaratmak ve yaymaktır. Akademisyenlerin akademik kariyer süreçlerinde bilgi yaratmaları, bir başka ifadeyle yayınları veya bilimsel çalışmaları, onların akademik performanslarının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

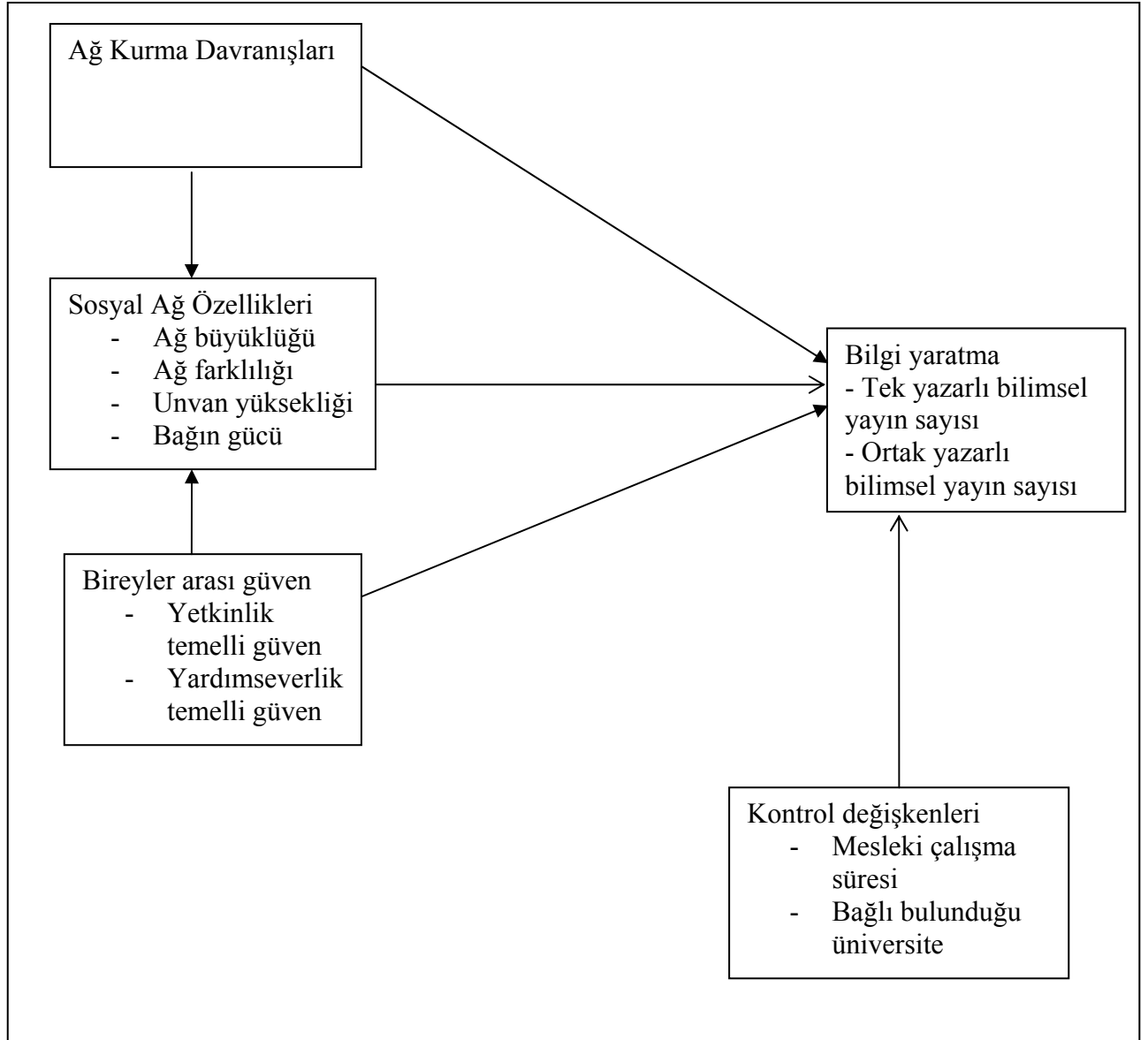
Sosyal sermaye ve bilgi yaratma arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ağ özellikleri olarak ağ büyüklüğü, ağ farklılığı, bağın gücü, ağ kurma davranışları ve bireyler arası güven boyutu ile bilimsel yayın sayısı çalışmada değerlendirilecektir. Bireyler arası güven düzeyi çalışmaya katılmıştır; çünkü bilgi paylaşmanın en önemli değişkenlerinden biri kişilerin birbirlerine duydukları güvendir. Yazında güven, bireyin yardım etmeye istekli olduğuna dair oluşan inanç ve alanında uzman olduğuna dair oluşan inanç olmak üzere iki ayrı boyutta yer almaktadır. Aralarında güven duygusu olmayan kişilerin ortak bilgi yaratmaları oldukça zor gözükmektedir. Yeni ilişki kurmak ve geliştirmek için gerekli olan ağ kurma davranışlarının, gözlemlenebilir olduğundan ve ağ özelliklerini etkileyeceği düşünüldüğünden, bu çalışmada birer bağımsız değişken olarak incelenmesi gerekmiştir.

Tablo 5.1: Araştırmanın Bağımsız ve Bağımlı Değişkenleri

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN
<p><u>Sosyal Sermaye</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ağ kurma davranışları</li> <li>- Sosyal ağ özellikleri</li> <li>- Bireyler arası güven ilişkileri</li> </ul>	<p><u>Bilgi Yaratmak</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tek yazarlı bilimsel yayın sayısı</li> <li>- Ortak yazarlı bilimsel yayın sayısı</li> </ul>

Araştırmanın kontrol değişkenlerini ise mesleki çalışma süresi ve bireylerin çalıştıkları üniversiteler oluşturmuştur. Akademik yaşamda, mesleki başarının tecrübeyle doğru orantılı olduğu düşüncesi, çalışma süresinin bir kontrol değişkeni olarak belirlenmesine yol açmıştır. Ayrıca bireylerin yayın sayısı fazla veya daha az olan üniversitelerde olmaları, değişkenler arasındaki ilişki üzerinde başlı başına bir farklılık yaratacağı için üniversite grubu da bir kontrol değişkeni olarak yer almıştır. Sosyal sermayenin birikiminde ve kullanılmasında, insan sermayesi temel bir belirleyicidir; bu bağlamda hem mesleki çalışma süresinin hem de üniversitenin kontrol değişkeni olması, modelin anlamlılığı açısından faydalı olacaktır.

Şekil 5.1: Araştırmada Bilgi Yaratma Bağlamında Önerilen Sosyal Sermaye Modeli





## 4.2. Evren ve Örneklem

Örneklem seçiminde, evrenin bağımlı değişkeni etkileyebilecek alt evrenlerden oluşturduğu göz önüne alınarak tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Evren, Türkiye'deki başarılı üniversitelerde görev yapan akademisyenlerdir. Başarılı üniversiteleri saptamak için Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi'nin (ULAKBİM) yılda bir kez yayınladığı Atıf İndeksleri Yayın Sıraları listesi kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde (SSCI) ve fen bilimlerinde (SCI) en çok yayın yapan üniversitelerin sıralamalarının bulunduğu listelerde yer alan üniversiteler arasında seçim yapılırken, her iki listede de ilk 10'da yer alan üniversiteler seçilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi daha belirgin görmek ve evreni en iyi düzeyde temsil edebilmek için her iki listenin altında en az yayın sayısına sahip olan üniversiteler de örnekleme dahil edilmiştir. En az yayını olan üniversiteleri seçerken, SSCI'da sadece 1 yayını olan ve SCI'da en az 1-20 arasında yayını olan üniversiteler seçilmiştir. Örneklem grubunun seçiminde araştırma yapılabilirliğinin kolaylığı, araştırma yapılacak bölümlerin varlığı, öğretim üyesi sayıları dikkate alınmıştır. Bu çerçevede sonucunda kriterlere uyan üniversiteler;

- Hacettepe Üniversitesi
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi
- Ankara Üniversitesi
- Muğla Üniversitesi
- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
- Balıkesir Üniversitesi olarak belirlenmiştir.

Tablo 5.2: Örneklem Alınan Üniversitelerin Yayın Sayıları

Üniversiteler	Yayın Sayısı (SCI-Fen Bilimleri)	Yayın Sayısı (SSCI-Sosyal Bilimler)
Ankara Üniversitesi	194	11
Orta Doğu Teknik Üniv.	121	11
Hacettepe Üniversitesi	257	9
Muğla Üniversitesi	17	1
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	16	1
Balıkesir Üniversitesi	13	1

Kaynak: <http://arama.ulakbim.gov.tr/wos/index.php?Yil=2006&Index=SCI&Tip=1&command=G%F6ster&cwid=2&order=2&AllInOnePage=>, (Erişim tarihi: 11.09.2006).

Üniversitelerin örgüt yapıları çok çeşitli fakülte, enstitü, araştırma merkezi birimlerinden ve çok sayıda öğretim üyesinden oluşmaktadır. Zaman ve maliyet kriterlerinin yanında büyüklük, kuruluş yılları ve her üniversitede bulunma kriterleri dikkate alınarak, bu üniversitelerin Fen Fakülteleri, Mühendislik Fakülteleri ve Eğitim Fakülteleri ile İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri incelemeye alınmıştır. Bu aşamadan sonra Anadolu Üniversitesi Rektörlüğü tarafından, kapsam dahilindeki tüm üniversitelerden gerekli izinler alınmış; Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nin uygulaması içerisinde Etik Yürütme Kurulu'nun araştırmayı, anketi ve hipotezleri incelemesinden sonra onay raporu alınmıştır. Ankara Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dekanlığı'ndan, daha önce yapılan anketli çalışmalarda kendilerine bir geri bildirimde bulunulmadığıyla gerekçesiyle araştırma izni alınamamış ve bu grup araştırmaya dahil edilememiştir.

Belirtilen listelerde yer alan üniversitelerde yaklaşık olarak 65 bin ile 75 bin arasında akademisyen bulunmaktadır. Bu evren içerisinde örneklem büyüklüğünü belirlemek amacıyla hazır bir tablo kullanılmıştır. Güven düzeyi %95, örneklem hatası  $H=+- 0,05$  ve oranlar  $p=0,5$ ,  $q=0,5$  için örneklem büyüklüğü 382'dir.<sup>2</sup> Yaklaşık 750 anketin dağıtıldığı bu araştırmada, %83 geri dönüş oranıyla 624 kişiye ulaşılmış ve anketler gözden geçirilerek, 600 anketin araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

### 4.3. Araştırma Hipotezleri

Araştırma modeli bağlamında oluşturulan hipotezler, üç ayrı başlık altında incelenecektir. İlk olarak ağ kurma davranışlarına, ikinci olarak sosyal ağ özelliklerine ve son olarak sosyal sermayenin bilgi yaratmayla arasındaki ilişkisine yönelik hipotezler sunulacaktır.

#### 4.3.1. Ağ Kurma Davranışları ve Sosyal Ağ Özellikleri ile İlgili Hipotezler

Ağ kurma davranışları ve sosyal ağların, yeni iş bulmaktan, daha yüksek maaş ve daha hızlı terfiye kadar geniş bir yelpazede değerlendirilebilecek yararları söz

<sup>2</sup> İrfan ERDOĞAN, **Pozitivist Metodoloji**. (Ankara: Erk Yayın, 2003), s.440.

konusudur.<sup>3</sup> Önemli kariyer stratejileri olarak kabul edilen ağ kurma davranışlarının kimler tarafından sergilendiği veya kimlerin ne özellikte sosyal ağlara sahip olduğunun belirlenmesi sosyal sermaye profili açısından yol gösterici olmaktadır.

Ağ kurma davranışları açısından, araştırmalarda kadınlarla erkekler arasında ağ kurma davranışları bakımından anlamlı bir farklılık olduğunu ve erkeklerin daha çok bu tür davranışlar sergilediklerini göstermektedir.<sup>4</sup> Kadınların ev ve çocuklarla ilgili ailesel sorumlulukları, onların ağ kurma davranışlarını daha az sergilemelerine neden olabilmektedir. Ayrıca kadınların, erkek çalışma arkadaşları tarafından önemli bir işbirliği tarafı olarak görülmemeleri, kadınların işle ilgili amaçlarına yönelik ağ kurma davranışlarını sınırlandırıyor olabilmektedir. Sosyal ağ özellikleri açısından ise kadınların erkeklere oranla işle ilgili ağlarında daha heterojen bir yapı oluşturdukları; bir başka ifadeyle ağlarında karşı cinsiyetten daha çok kişi olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya çıkmıştır.<sup>5</sup> Bunun en önemli nedeni ise örgütlerin daha çok erkek baskın olan yapısıyla açıklanmaktadır. Erkeklerin ağlarının daha homojen olması; bir başka ifadeyle ağlarında kendi cinsiyetlerinden daha çok kişi olması, onlara daha fazla fayda sağlamaktadır. Homojen ilişkilerde iletişim daha kolay gerçekleşir; güvene dayalı ilişkilerin oluşumu daha hızlı gerçekleşir ve arkadaşlık, destek ve kabul görme gibi olumlu sonuçlar bireylerin kariyer yaşamlarında hedeflerine ulaşmalarını sağlar. Cinsiyet heterojenliği yanında erkekler ve kadınların ağ farklılığı da birbirine benzememektedir; erkekler, kadınlara oranla daha farklı birimlerden, daha farklı örgütlerden kişilerle ilişki geliştirmektedirler.<sup>6</sup> Alan yazınında ortaya çıkan bu araştırma sonuçlarına paralel olarak kadın ve erkek akademisyenlerin arasında ağ kurma davranışları ve sosyal ağ özellikleri bakımından anlamlı bir farklılık olması beklenmektedir.

<sup>3</sup> James MICHAEL and Gary YUKL, "Managerial Level and Subunit Function as Determinants of Networking Behavior in Organizations", **Group and Organization Management**, Vol:18, No:3, (1993), s.328-351.

<sup>4</sup> L. Monica FORRET and W. Thomas DOUGHERTY, "Networking Behaviors and Career Outcomes: Differences for Men and Women", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:25, No:3, (2004), s.419-437.; M. LINEHAN, "Networking for Female Managers' Career Development: Empirical Evidence", **The Journal of Management Development**, Vol:20, No:9-10, (2001), s.823-822.

<sup>5</sup> Herminia IBARRA, "Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firms", **Administrative Science Quarterly**, Vol:37, Issue:3, (1992), s.422-426.

<sup>6</sup> Ronald S. BURT, "The Gender of Social Capital", **Rationality&Society**, Vol:10, No:1, (1998), s.5-46.

Hipotez 1: Kadın akademisyenler ile erkek akademisyenler arasında ağ kurma davranışları bakımından anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 2: Kadın akademisyenler ile erkek akademisyenler arasında sosyal ağ özellikleri bakımından anlamlı farklılıklar vardır.

Fen bilimlerinin ve sosyal bilimlerin çalışma kültürlerinin farklılığı ve fen bilimlerinde daha fazla ortak çalışma yapılması iki alan arasında ağ kurma davranışları açısından farklılıklar olabileceğini düşündürmektedir. Özellikle dışsal ağ kurma davranışları, bir başka ifadeyle, diğer üniversitelerden kişilerle ilişkiler kurmaya yönelik davranışları daha fazla fen bilimlerindeki akademisyenlerin sergilemesi beklenmektedir. Sosyal bilimlerde ise ortak yayın yapma geleneğinin yeni yeni kazanılması, diğer üniversitelerden kişilerle daha az bir araya gelinmesi ve akademik amaçlı daha az yurt dışına çıkılması, bu alandaki akademisyenlerin diğer üniversitelerden kişilerle daha az ilişki geliştirmelerine neden olabilmektedir. Ayrıca sosyal bilimlere kıyasla fen bilimlerinde daha fazla uluslararası yayın, daha fazla buluş yapılması, bu alandaki akademisyenlerin dışsal görünürlüğünü arttıracak, dolayısıyla sosyal ağlarını farklılaştırabilecek faktörler olarak görülmektedir.

Hipotez 3: Fen bilimleri ve sosyal bilimlerdeki akademisyenler arasında ağ kurma davranışları bakımından anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 4: Fen bilimleri ile sosyal bilimlerdeki akademisyenler arasında sosyal ağ özellikleri bakımından anlamlı farklılıklar vardır.

Akademisyenlerin en önemli kaynağı insan sermayeleri, diğer bir ifadeyle bilgi birikimleridir. Bilginin en önemli özelliği ise çok çabuk eskimesi ve bireylerin her türlü bilgiye sahip olamamalarıdır. Özellikle örtük bilginin diğer bireylerde yer alması onlarla ilişki kurulmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda SSCI ve SCI listelerinin altında olan üniversiteler, nispeten yeni kurulmuş, birçok bölümüyle yeni oluşturulmaya çalışılan örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tür olgular ise bu üniversitelerdeki genç akademisyenlerin ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşmak için diğer üniversitelerden kişilerle daha çok ilişki kurmalarına sebep olabilmektedir. Genç akademisyenler yanında daha yüksek unvana ve çalışma süresine sahip bölüm başkanlarının veya

yöneticilerinin ise genellikle daha başka üniversitelerden gelmiş olmaları; bazen de yerleşik üniversitelerdeki kadro sıkıntısı çekenlerin bu üniversitelere geçmiş olmaları dışsal ağ kurma davranışlarının daha fazla sergilenmesine neden olabilmektedir. Ayrıca hükümet destekli birtakım burslarla yurt dışına çıkıp, mecbur hizmeti nedeniyle bu üniversitelerde göreve başlayan akademisyenlerin olması ve de 35.madde ile bu üniversitelerden köklü ve gelişmiş üniversitelere doktora yapmak amacıyla gelen akademisyenlerin olması gibi nedenlerle köklü ve gelişmiş üniversitelere kıyasla bu üniversitelerdeki sosyal ağ özelliklerinin farklı olması beklenmektedir.

Hipotez 5: SSCI ve SCI listelerinin yukarısında ve altında olan üniversiteler arasında ağ kurma davranışları bakımından anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 6: SSCI ve SCI listelerinin yukarısında ve altında olan üniversiteler arasında sosyal ağ özellikleri bakımından anlamlı farklılıklar vardır.

#### **4.3.2. Sosyal Ağ Özelliklerini Belirleyen Değişkenlerle İlgili Hipotezler**

Ağ kurma davranışlarına ilişkin bilgiler, dışsal davranışların artmasıyla ağların farklılaşacağı, daha heterojen bir yapı sergileyeceği yönündedir. Bireyler, başka üniversitelerden akademisyenlerle ağ kurmaya yönelik ne kadar çok davranış sergilerlerse, bu bireylerin ağlarındaki üniversite heterojenliği o kadar artacaktır; bir başka ifadeyle ağlarında diğer üniversitelerden kişilerle olan ilişki sayısı artacaktır. Ağ kurma davranışları, yeni ilişkilerin kurulmasını ve ağın büyümesine yardımcı olabilir. Böylelikle büyüyen ağlar içerisinde diğer üniversitelerden yeni ilişkiler geliştirmek mümkün olabilir. Zayıf bağlar, niteliği itibariyle daha az yakınlığın olduğu, daha seyrek görüşülen ilişkileri ifade etmektedir. Özellikle fiziksel yakınlık arttıkça bireyler, zayıf bağlar yerine güçlü bağlar oluşturmaktadır. Bu anlamda güçlü bağların, diğer üniversitelerden kurulan ilişkilerin sayısı üzerinde olumsuz bir etki yapacağı düşünülmektedir. Yardımseverlik temelli güven, bireylerin kişilikleriyle, yardımseverlikleriyle ilgiliyken; yetkinlik temelli güven, bireylerin mesleklerinde uzman olduklarına duyulan güvendir; bireyler mesleklerinde ne kadar yetkin ve çalışkan olarak algılanırlarsa, karşılarındaki insanların onlara duydukları yetkinlik temelli güven

de artacaktır. Bu noktadan hareketle bireylerin ağlarında diğer üniversitelerden kişilerle ilişki kurmalarının en önemli nedeni onların uzmanlıklarına duydukları inançtır.

Hipotez 7: Dışsal ağ kurma davranışları arttıkça, üniversite heterojenliği artmaktadır.

Hipotez 7a: Ağ büyüklüğü arttıkça, üniversite heterojenliği artmaktadır.

Hipotez 7b: Bağın gücü arttıkça, üniversite heterojenliği azalmaktadır.

Hipotez 7c: Yetkinlik temelli güven arttıkça, üniversite heterojenliği artmaktadır.

Güçlü bağların birçok faydası varken; bireylerin güçlü bağlar nedeniyle farklı kimselerle ilişki kuramamaları, ağlarının kendi çevreleriyle sınırlı kalması gibi birtakım dezavantajları olduğu yazında yer alan bilgiler arasındadır.<sup>7</sup> Ağ büyüklüğü ve üniversite heterojenliği, yeni ve farklı bağlar yaratacağı için unvanı yüksek kimselerle tanışmayı da beraberinde getirecektir. Daha yüksek unvana sahip kimseler, mesleklerinde daha yetkin algılanırlar ve onların bilgilerine güvenildiği için bireylerin ağlarında yer alırlar.

Hipotez 8a: Bağın gücü arttıkça, unvan yüksekliği azalmaktadır.

Hipotez 8a: Ağ büyüklüğü arttıkça, unvan yüksekliği artmaktadır.

Hipotez 8b: Üniversite heterojenliği arttıkça, unvan yüksekliği artmaktadır.

Hipotez 8c: Yetkinlik temelli güven arttıkça, unvan yüksekliği artmaktadır.

Zayıf bağların tam tersi güçlü bağlar, daha sık görüşülen, daha sıkı, yakın ilişkilerin olduğu bağlardır. Güçlü bağların en önemli özelliği ise bireylerin birbirlerine duydukları güvendir; bireyler, karşısındaki kişiyle samimiyete dayalı güçlü ilişkiler kurduklarında, onun dürüstlüğüne, doğruluğuna ilişkin bir inanç geliştirmektedirler.<sup>8</sup>

Hipotez 9: Bağın gücü arttıkça, yardımseverlik temelli güven artmaktadır.

<sup>7</sup> Roger Th.A. J.LEENDERS and Jo M.L.VAN ENGELEN, "Virtuality, Communication and New Product Team Creativity: A Social Network Perspective", **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol:20, (2003), s.69-92.

<sup>8</sup> Daniel Z. LEVIN, Rob CROSS and Lisa C. Abrams. "Why Should I Trust You?: Predictors of Interpersonal Trust in a Knowledge Transfer Context", Working Paper, 2003, <http://www.levin.rutgers.edu/research/trust-building-paper.pdf>, (Erişim Tarihi: 11.06.2006).

### 4.3.3. Sosyal Sermaye ile Bilgi Yaratma Arasındaki İlişkiyle İlgili Hipotezler

Bireylerin ağları ne kadar büyük olursa, yeni kaynaklara o kadar hızlı ulaşabilmektedirler. Sınırlı sayıda ilişkiden oluşan küçük ağlar, aranılan bilginin nerede ve kimde olduğunun öğrenilmesini zorlaştırabilmektedir.

Hipotez 10: Ağın büyüklüğü arttıkça, tek yazarlı bilimsel yayın sayısı artmaktadır.

Hipotez 10a: Ağın büyüklüğü arttıkça, ortak yazarlı bilimsel yayın sayısı artmaktadır.

Bireylerin ağlarında geliştirdikleri ilişkiler ne kadar güçlü olursa, kendilerine gelen yeni bilgi miktarı da o kadar azalacaktır. Buna karşın, bilimsel yayın üretmede olduğu gibi, aranılan bilginin niteliği daha çok örtük bilgi ise, o zaman güven esaslı ilişkilere ihtiyaç duyulmaktadır; çünkü bireyler güvenmedikleri kimselerle bilgilerini paylaşmamakta, onlarla ortak çalışmalar yapmamaktadırlar.

Hipotez 11: Bağın gücü arttıkça, tek yazarlı bilimsel yayın sayısı artmaktadır.

Hipotez 11a: Bağın gücü arttıkça, ortak yazarlı bilimsel yayın sayısı artmaktadır.

Özellikle sosyal bilimlerde farklı disiplinlerden ortaklıklara duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Söz konusu olan yeni ve farklı bilgiye ulaşmak olduğunda hem bölüm, hem de üniversite heterojenliği olumlu bir etki yaratacaklardır.

Hipotez 12: Bölüm heterojenliği arttıkça, tek yazarlı bilimsel yayın sayısı artmaktadır.

Hipotez 12a: Bölüm heterojenliği arttıkça, ortak yazarlı bilimsel yayın sayısı artmaktadır.

Hipotez 13: Üniversite heterojenliği arttıkça, tek yazarlı bilimsel yayın sayısı artmaktadır.

Hipotez 13a: Üniversite heterojenliği arttıkça, ortak yazarlı bilimsel yayın sayısı artmaktadır.

Akademik başarının mesleki tecrübeyle arttığı ve akademik unvanın da bunun bir göstergesi olduğu düşünüldüğünde, bireylerin sosyal ağlarında akademik unvanı yüksek kimselerin bulunması, onların daha fazla yayın yapmalarına neden olabilecektir.

Hipotez 14: Unvan yüksekliği arttıka, tek yazarlı bilimsel yayın sayısı artmaktadır.

Hipotez 14a: Unvan yüksekliği arttıka, ortak yazarlı bilimsel yayın sayısı artmaktadır.

Ağ kurma davranışları kariyer başarısında önemlidir; yeni ilişkilerin kurulmasını ve kurulan ilişkilerin devam etmesini sağlar. Özellikle bilgi paylaşmaya ilişkin ağ kurma davranışıyla birey, etrafındaki kişilerle ne kadar çok bilgi paylaşırsa kendisinin de yeni bilgiler edinmesi o kadar kolaylaşır.

Hipotez 15: Ağ kurma davranışları arttıka, tek yazarlı bilimsel yayın sayısı artmaktadır.

Hipotez 15a: Ağ kurma davranışları arttıka, ortak yazarlı bilimsel yayın sayısı artmaktadır.

Güçlü bağlarda olduğu gibi özellikle ortak çalışmalarda yazarların birbirine güvenmesi çok önemlidir. Ortak çalışmalara bir tek yazarın adının yazılması gibi bilimsel etiğe aykırı olaylarla karşılaşılmasını için yardımseverlik temelli güven ile ortak yazarlı çalışmalar arasında olumlu bir ilişki olabilir. Yardımseverlik temelli güven yanında, ortak çalışmalar için gerekli olan bir diğer güven boyutu ise yetkinlik temelli güvendir; yetkinlik temelli güven olmadan, bireylerin ortak çalışma yapma olasılığı hemen hemen hiç gözükmemektedir.

Hipotez 16: Yardımseverlik temelli güven arttıka, ortak yazarlı bilimsel yayın sayısı artmaktadır.

Hipotez 16a: Yetkinlik temelli güven arttıka, ortak yazarlı bilimsel yayın sayısı artmaktadır.

#### **4.4. Veri Toplama Aracı**

Veri toplama aracı olarak anket formu (Bkz.Ek:1) kullanılmıştır. Anketin hazırlanması aşamasında, uzman görüşlerine başvurulmuş ve 20 kişilik bir grupta anketin ön denemeleri yapılmıştır. Bu 20 kişi, daha sonra araştırma kapsamına alınmamıştır. Formun birinci kısmında ağ kurma davranışlarını ölçmeye yönelik bir



ölçek, ikinci kısmında bireylerin sosyal ağ özellikleri hakkında bilgi istenilen bir bölüm, üçüncü kısmında ise bireylerin sosyal ağlarında yer alan kişilere duydukları güven boyutunu ölçmeye yönelik bir ölçek, dördüncü kısımda bu kişileri neden ağlarına dahil ettiklerine yönelik bir soru yer almaktadır. Diğer kısımlar ise genel güven düzeyi, mesleki ve sivil örgütlere üyelik sayısı, bilimsel yayın sayıları ve demografik bilgilerin yer aldığı sorulardan oluşmaktadır.

Anket formunda yer alan ölçeklerden ağ kurma davranışları ölçeği Michael & Yukl (1993)<sup>9</sup> ve Forret & Dougherty (2001, 2004)<sup>10</sup>,nin makalelerinde kullandıkları ölçeklerden uyarlanmıştır. Ağ kurma davranışlarıyla ilgili çalışmanın bir zorluğu, bu konuda kabul edilmiş, kapsamlı bir ölçeğin olmamasıdır. Forret ve Dougherty'nin ölçeği üniversitelerin işletme bölümünden mezun olmuş ve işletmelerin çeşitli departmanlarındaki çalışanlara uygulanmıştır. Michael ve Yukl ise ölçeklerini çeşitli sektörlerde çalışan yöneticiler üzerinde uygulamıştır. Sözü edilen bu çalışmalarda her iki ölçeğin güvenilirliği için Alfa katsayısı (Coefficient Alpha=0.85 ve 0.75) kullanılmış ve geçerliliği için faktör analizine başvurulmuştur.

Güven boyutunda ise yardımseverlik ve yetkinlik temelli güven alt boyutlarını ölçen maddelere yer verilmiştir. Yardımseverlik temelli güven, Johnson (1996)<sup>11</sup>,ının kullandığı üç maddeden oluşmaktadır; bu maddeler, Mayer ve Davis (1999)<sup>12</sup>,in kullandığı maddelerle benzerlik göstermektedir. Yetkinlik temelli güven ise McAllister (1995)<sup>13</sup>,ın en yüksek yüklemeye sahip iki maddesiyle ölçülmüştür: Güven konusunda kullanılan bu ölçekler, güven ile ilgili yazında geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilmiş

<sup>9</sup> James MICHAEL and Gary YUKL; "Managerial Level and Subunit Function as Determinants of Networking Behavior in Organizations", **Group and Organization Management**, Vol:18, No:3, (1993), s.328-351.

<sup>10</sup> Monica L. FORRET and Thomas W. DOUGHERTY, "Networking Behaviors and Career Outcomes: Differences for Men and Women", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:25, No:3, (2004), s.419-437.; Monica L. FORRET and Thomas W. DOUGHERTY, "Correlates of Networking Behavior for Managerial and Professional Employees", **Group and Organization Management**, Vol. 26, (2001), s.283-311.

<sup>11</sup> J.L. JOHNSON, J. B. CULLEN, T. SAKANO and H. TAKENOUCĪ, "Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliances", **Journal of International Business Studies**, Vol: 27, (1996), s.981-1004.

<sup>12</sup> R. C. MAYER and J. H. DAVIS. "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasiexperiment", **Journal of Applied Psychology**, . Vol:84, (1999), s.123-136.

<sup>13</sup> Daniel J. MCALLISTER, "Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", **Academy of Management Journal**, Vol:38, No:1, (1995), s.24-60.

ölçekler olarak karşımıza çıkmaktadır. Levin ve Cross (2004)<sup>14</sup>, güvenle ilgili bu maddeleri kullanarak, bilgi paylaşımı ve güven arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışma yapmıştır. Bu makalelerde kullanılan ölçeklerin makale sonunda verilmiş olmaları nedeniyle yazarlardan ayrıca izin alma ihtiyacı duyulmamıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler Likert tipi ölçektir. Ölçekteki maddelere katılım dereceleri için beş seçenek önerilmiştir. Seçenek ve puanları şu şekilde düzenlenmiştir: (1) Kesinlikle katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kararsızım; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle katılıyorum.

Sosyal ağ özelliklerinde bağın gücünü ölçen iki soru, Hansen (1999)<sup>15</sup>'dan alınmıştır: “Ne kadar yakınsınız?” ve “Ne kadar sıklıkla görüşüyorsunuz?” bağın gücünü ölçen sorular olarak birçok çalışmada kullanılmıştır. Örneğin, Seibert, Kraimer ve Liden<sup>16</sup>, kariyer başarısı ve sosyal sermaye ilişkisini; Levin ve Cross<sup>17</sup>, bilgi paylaşımı ve güven arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında benzer soruları kullanmışlardır. “Ne kadar yakınsınız?” sorusu (0) = “Uzak, mesafeli, her iki tarafın bağımsız olduğu bir ilişki”; (3) = “Kısmen yakın, sorunları birlikte çözer ve tartışırız”; (6) = “Çok yakın, sanki aynı takımın üyesi gibiyiz” seçenekleriyle puanlandırılmıştır. “Ne kadar sıklıkla görüşüyorsunuz?” sorusu ise en az (0) = üç ayda bir veya daha az; en sık (6) = günde birkaç kez seçenekleriyle puanlandırılmıştır. Her iki soruya verilen cevabın ortalaması ile bağın gücü ölçülmüştür.

Sosyal ağ özelliklerinden ağ büyüklüğü, cevaplayıcıların, sosyal ağlarında yer alan ve en fazla 5 kişi ile sınırlı tutmalarının istendiği kişi sayısının toplamıyla ölçülmüştür.

Ağ farklılığı, üç ayrı özellikte incelemiştir: Cinsiyet heterojenliği, bölüm heterojenliği ve üniversite heterojenliği. Cinsiyet heterojenliği, cevaplayıcıların sosyal

<sup>14</sup> Daniel Z. LEVIN and Rob CROSS, “The Strength of Weak Ties You can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer”, **Management Science**, Vol:50, No:11, (2004), s.1477-1490.

<sup>15</sup> M.T. HANSEN; “The Search Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organizational Subunits”, **Administrative Science Quarterly**, Vol:44, No:1, (March 1999), s.82-112.

<sup>16</sup> Scott E. SEIBERT, Maria L. KRAIMER and Robert C. LIDEN, “A Social Capital Theory of Career Success”, **Academy of Management Journal**, Vol:44, No:2, (2001), s.219-237.

<sup>17</sup> LEVIN AND CROSS, **a.g.m.**, s.1477-1490.

ağlarında yer alan kişiler arasında, cevaplayıcıların karşı cinsiyetinden olan kişilerin sayısı ile hesaplanırken; bölüm heterojenliği, farklı bölümden; üniversite heterojenliği, farklı üniversiteden olan kişilerin sayısı ile hesaplanmıştır. Aynı özellikte olan bağlara 1, farklı özellikte olan bağlara 2 puanı verilmiştir.

Unvan yüksekliği ise cevaplayıcıların unvanından daha yüksek bir unvana sahip olan kişilerin sayısı hesaplanarak bulunmuştur. Daha düşük bir unvana sahip olanlara 0, aynı unvana sahip olanlara 1 ve daha yüksek unvana sahip olanlara ise 2 puanı verilmiştir.

Genel güven düzeyini ölçen maddeler ise Dünya Değerler Araştırmasında kullanılmıştır. Ayrıca Yılmaz Esmer tarafından, Dünya Değerler Araştırmasının Türkiye örneğinde kullanılmıştır.<sup>18</sup>

#### **4.4.1. Veri Toplama Aracındaki Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Veri toplama aracı ağ kurma davranışları ve bireyler arası güveni ölçen maddelerden oluşan iki ayrı ölçek bulunmaktadır. İki ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği ayrı başlıklar altında incelenmiştir.

##### **4.4.1.1. Ağ Kurma Davranışları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi**

Ağ kurma davranışları ölçeğinin güvenilirliği, iç tutarlılığını ortaya koyan Cronbach alfa katsayısı ile hesaplanmış ve .80 bulunmuştur.

Ölçeğin geçerlilik çalışmaları için faktör analizi ile yapı geçerliliği incelenmiştir. 18 soruluk ağ kurma davranışları ölçeğine, ağ kurma davranışlarının öne çıkan alt boyutlarını belirlemek üzere temel bileşenler analizi yapılmıştır. Bu analizi yapmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Korelasyon matrisine bakılarak

---

<sup>18</sup> Yılmaz ESMER, **Devrim, Evrim ve Statüko: Türkiye’de Ekonomik, Siyasal ve Kültürel Değerler.** (İstanbul: Tesev Yayınları No:7, 1999).

bir çok katsayının .30 ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Oklin değeri, .60 ve üzerinde olması tavsiye edilen değerin<sup>19</sup> de üstünde .81 olarak bulunmuş; faktör analizinin uygunluğunu gösteren Barlett testi ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p=.000$ ).

Temel bileşenler analizi, özdeğeri 1'den yüksek olan ve sırasıyla varyansın yüzde 29.5, yüzde 13, yüzde 8.2 ve yüzde 5.8'ni açıklayan dört faktör ortaya çıkarmıştır. Bu dört faktörün ölçüğe ilişkin açıkladıkları varyans yüzde 56'dır. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan dört faktörün ortak varyanslarının ise .36 ile .68 arasında değiştiği gözlemlenmektedir. Öz değerlere göre çizilen saçılma diyagramı incelendiğinde, 3.faktörden sonra etkisi çok küçük olan bir düşüşün yaşanması nedeniyle üç faktörün kalmasına karar verilmiştir (Bkz.Ek:2)

Faktörleri daha kolay yorumlamak üzere dönüşüm (Varimax) rotasyonu uygulanmıştır. Faktörleri yorumlamada hangi maddelerin kalıp kalmayacağına karar vermek için üç kriter kullanılmıştır: Beklenen faktör için en az .45 faktör yüküne sahip olmak; diğer faktör için düşük bir faktör yüküne sahip olmak (.25'den az) ve ortak faktör varyansının yüksek olması. Bu kriterlerden hareketle madde 1, madde 2, madde 3, madde 8, madde 11 ve madde 12 ölçekten çıkarılmıştır. Bunun sonucunda Ağ kurma davranışları ölçeğinde yer alan üç faktörün açıkladıkları toplam varyans yüzde 63'dür. Birinci boyut yüzde 32.9'unu, ikinci boyut yüzde 18.4'ünü ve son boyut ise yüzde 11.4'ünü açıklamaktadır. Üç faktörün maddelerde açıkladıkları ortak varyans yaklaşık .54 ile .75 arasında değişmektedir.

Birinci faktör 5 maddeden oluşmakta ve her bir maddenin faktör yükleri oldukça yüksek olup .80 ve .70 arasında değişmektedir; ikinci faktörde 5 madde vardır ve her bir maddenin faktör yükleri .77 ve .71 arasında değişmektedir ve üçüncü faktör 2 maddeden oluşmakta ve her bir maddenin faktör yükleri .84 ve .74'dür. Her üç faktörün güvenilirliği için iç tutarlılığını ortaya koyan Cronbach alfa katsayısı hesaplanmış ve bu katsayı sırasıyla .82, .82 ve .65 olarak bulunmuştur. Faktörlere maddelerin içerikleri dikkate alınarak isim verilmeye çalışılmıştır. İlk faktörde yer alan maddelerin tümünün

---

<sup>19</sup> Julie PALLANT, **SPSS Survival Manual**. (United Kingdom: Open University Press, 2005), s.182.

bilgi paylaşımıyla ilgili olduğu dikkate alınarak bu faktöre “bilgi paylaşmaya ilişkin ağ kurma davranışları”; ikinci faktörde yer alan maddelerin tümünün dışsal görünürlikle ilgili olduğu düşünülerek “dışsal ağ kurma davranışları” ve son faktörde yer alan maddelerin her birinin içsel görünürlikle ilgili olduğu düşünülerek “içsel ağ kurma davranışları” ismi verilmiştir.

Tablo 5.3: Ağ Kurma Davranışları Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör Ortak Varyansı	Rotasyon Sonrası Yük Değeri		
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Madde 5	.679	.802		
Madde 4	.596	.747		
Madde 10	.575	.729		
Madde 18	.580	.727		
Madde 9	.556	.700		
Madde 14	.727		.774	
Madde 16	.664		.763	
Madde 17	.543		.725	
Madde 15	.576		.724	
Madde 13	.596		.714	
Madde 6	.745			.844
Madde 7	.695			.774
Açıklanan Varyans:		KMO Değeri=.81		
Toplam: %62.8		Bartlett Anlamlılık Değeri=.000		
Faktör 1: % 32.9				
Faktör 2: % 18.4				
Faktör 3: % 11.4				

#### 4.4.1.2. Bireyler arası Güven Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Ölçeğin geçerlilik çalışmaları için faktör analizi ile yapı geçerliliği incelenmiştir. 5 maddelik güven ölçeğine, güvenin alt boyutlarını belirlemek üzere temel bileşenler analizi yapılmıştır. Bu analizi yapmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Korelasyon matrisine bakılarak bir çok katsayının .30 ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Okin değeri, .67 olarak bulunmuş; faktör analizinin uygunluğunu gösteren Barlett testi ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=.000).

Temel bileşenler analizi, özdeğeri 1'den yüksek olan ve sırasıyla varyansın yüzde 49 ve yüzde 25'ini açıklayan iki faktör ortaya çıkarmıştır. Bu iki faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans yüzde 75'dir.

Faktörleri daha kolay yorumlamak üzere dönüşüm (Varimax) rotasyonu uygulanmıştır. Birinci faktör 3 maddeden oluşmakta ve her bir maddenin faktör yükleri oldukça yüksek olup .85 ve .79 arasında değişmektedir; ikinci faktörde 2 madde vardır ve her bir maddenin faktör yükleri .91 ve .90 arasında değişmektedir. Maddelerle ilgili olan iki faktörün ortak varyanslarının ise .64 ile .84 arasında değiştiği gözlemlenmektedir. Faktörleri oluşturan maddeler incelendiğinde, maddelerin uyarlandığı ölçeklere paralellik gösterdiği saptanmıştır; maddeler, yardımseverlik ve yetkinlik temelli güven boyutlarında toplanmışlardır. Her iki faktörün güvenilirliği için iç tutarlılığı ortaya koyan Cronbach alfa katsayısı hesaplanmış ve bu katsayı sırasıyla .77 ve .81 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.4: Bireyler arası Güven Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör Ortak Varyansı	Rotasyon Sonrası Yük Değeri	
		Faktör 1	Faktör 2
Madde 1	.732	.850	
Madde 2	.687	.818	
Madde 3	.647	.790	
Madde 4	.845		.910
Madde 5	.840		.903
Açıklanan Varyans:		KMO Değeri=.67	
Toplam: % 75		Bartlett Anlamlılık Değeri=.000	
Faktör 1: % 49,43			
Faktör 2: % 25,58			

#### 4.5. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Çalışma kapsamında oluşturulan anket formları Ocak, Şubat, Mart (2007) ayları içerisinde dağıtılmış ve toplanmıştır. Üniversitelerin çoğunluğunda anketler, araştırmacı tarafından uygulanmış, zaman kısıtlılığı nedeniyle bazı üniversitelerde anketörlerden

yardım alınmıştır. Muğla Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nin Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde kullanılan anketörler, araştırmanın konusu, amacı, anketin içeriği ve katılımcılar hakkında bilgilendirilmiş; bu kişilerin seçilirken daha önceden anketörlük deneyimleri ve seçilen üniversitenin öğrencisi olmasına dikkat edilmiştir. Araştırmacının bizzat gittiği yerlerde cevaplayıcılarla bire bir görüşme yapma imkanı bulunabildiği gibi, anketlerin geri dönüş oranlarını arttırma imkanı da bulunmuştur. Her anketin tamamlanması cevaplayıcılara bağlı olarak 15-30 dakika kadar sürmüştür. Çalışma kapsamındaki örneklem grubunda hiç kimse, ankete katılmak için zorlanmamış, anketlerin uygulanması ve toplanması aşamasında gizlilik ilkesine titizlikle uyulmuştur. Örneklem grubunun, anketteki bilgileri doldururken kişisel çekinceleri olması ya da çok yoğun oldukları için araştırmaya katılmak istememeleri araştırmacıya sıkıntı yaratan koşulları oluşturmuştur. Ayrıca büyük üniversitelerdeki kampüslerde sayıca fazla olan bölümlerin her birinin ayrı bir binası olması ve fen fakültelerinde uygulama esaslı çalışan akademisyenlere kolaylıkla ulaşılmaması anketlerin toplanmasını zorlaştıran etkenler olmuştur.

Ankette bulunan maddeler, sayısal veriler halinde kodlanarak SPSS 13.00 (Statistical Package for Social Sciences) programıyla analiz edilmiştir.

## **5. BULGULAR VE YORUM**

Araştırmanın bulguları demografik özellikler, genel güven ve örgüt üyelikleri dağılımı ve araştırma hipotezlerine ilişkin olmak üzere ayrı başlıklar altında incelenmiştir.

### **5.1. Demografik Özelliklerin İncelenmesi**

Örneklemin demografik özellikleri, akademik yayın sayısına göre SSCI ve SCI listelerinin yukarısında ve altında olan üniversiteler için iki ayrı tabloda sunulmuştur.

Böylelikle bu araştırma için önemli bir değişken olan akademik yayın üretkenliği incelenirken, üniversitelere göre örneklemin demografik özelliklerini görmek mümkün olacaktır.

SSCI ve SCI listelerinin yukarısında bulunan üniversitelerdeki örneklemin %62'si 30-44 yaş dilimleri arasında olup, örneklemin %53'ü erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Akademisyenler arasında her unvanı temsil edebilecek örnekleme ulaşılmıştır. Örneklemin %12'si araştırma görevlisi doktor, %15'i öğretim görevlisi doktor, %22'si yardımcı doçent doktor, %22'si doçent doktor ve %29'u profesör doktordan oluşmaktadır. Meslekteki çalışma süreleri açısından, örneklemin %57'si 15-20 yıl ve üzerinde bu meslekte çalışmaktadır. Şu anki görev yerlerindeki çalışma süreleri açısından ise örneklemin %73'ü 10-20 yıl ve üzerinde çalışma sürelerine sahiptir. Çalışma alanları açısından incelendiğinde ise örneklemin %52'si fen bilimleri alanında yer almaktadır (Bkz.Ek 3).

SSCI ve SCI listelerinin altında bulunan üniversitelerdeki örneklemin %75'i 30-44 yaş dilimleri arasında olup, örneklemin %69'u erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Kadın akademisyenlerin oranının diğer gruba göre daha düşük olduğu görülmektedir. Aynı şekilde diğer gruptan farklı olarak, örneklemin %63'ünü yardımcı doçent doktor oluşturmaktadır. Meslekteki çalışma süreleri açısından örneklemin %61'i 5-14 yıl arasında bu meslekte çalışmaktadır. Örneklemin %88'i 1-14 yılları arasında değişen sürelerde şu anki görev yerlerinde çalışma sürelerine sahiptir. Çalışma alanları açısından incelendiğinde ise örneklemin %51'i fen bilimleri alanında yer almaktadır (Bkz. Ek 4).

## **5.2. Genel Güven Dağılımı**

Örneklemin demografik özelliklerinin incelenmesinde olduğu gibi genel güven dağılımı arasındaki farkı görmek üzere öncelikle SSCI ve SCI listelerinin yukarısında bulunan üniversitelerde örneklemin çalışma alanına göre genel güven düzeyi incelenmiştir.



SSCI ve SCI listelerinin yukarısında olan üniversitelerde “İnsanlarla ilişkilerde çok dikkatli olmak gerektiğine inanırım” diyen akademisyenlerin oranı %71’dir; bir başka ifadeyle bu üniversite grubundaki akademisyenlerin topluma karşı genel güven düzeyi %29 düzeyindedir. Çalışma alanlarına göre genel güven düzeyi incelendiğinde fen bilimleri ile sosyal bilimler arasında bir fark olmadığı görülmektedir (Bkz.Tablo 5.5).

Tablo 5.5: SSCI ve SCI Listelerinin Yukarısında Olan Üniversitelerdeki Örneklemin Çalışma Alanına Göre Genel Güven Dağılımı

GENEL GÜVEN	ALAN				TOPLAM	
	Fen Bilimleri		Sosyal Bilimler			
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
İnsanların çoğu güvenilirdir.	54	29,5	47	28,0	101	28,8
İnsanlarla ilişkilerde çok dikkatli olmak gerektiğine inanırım.	129	70,5	121	72,0	250	71,2
Toplam	183	100,0	168	100,0	351	100,0

SSCI ve SCI listelerinin altında olan üniversitelerde “İnsanlarla ilişkilerde çok dikkatli olmak gerektiğine inanırım” diyen akademisyenlerin oranı %78’dir; genel güven düzeyi ise %22 düzeyindedir. Çalışma alanlarına göre genel güven düzeyi incelendiğinde ise sosyal bilimlerde genel güven düzeyi, fen bilimlerindeki kıyasla daha düşük çıkmıştır (Bkz. Tablo 5.6).

Tablo 5.6: SSCI ve SCI Listelerinin Altında Olan Üniversitelerdeki Örneklemin Çalışma Alanına Göre Genel Güven Dağılımı

GENEL GÜVEN	ALAN				TOPLAM	
	Fen Bilimleri		Sosyal Bilimler			
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
İnsanların çoğu güvenilirdir.	18	30,0	36	14,2	54	21,9
İnsanlarla ilişkilerde çok dikkatli olmak gerektiğine inanırım.	109	70,0	84	85,8	193	78,1
Toplam	127	100,0	120	100,0	247	100,0

Genel güven, sosyal sermayenin en önemli kaynaklarından birisidir; “İnsanların çoğu güvenilirdir.” şeklinde cevap verenlerin oranı ile sosyal sermaye doğru orantılıdır. Örneklem içerisinde her iki üniversite grubu içerisinde bu cevabı verenlerin oranı yaklaşık olarak %25’dir. Toplumda genel güven düzeyinin düşük olması, bu araştırmadaki örnekleme oluşturan akademisyenler için de geçerli olmuştur. 1995-1996 yıllarında, Inglehart tarafından yürütülen Dünya Değerler Araştırmasında Türk toplumu arasında bu cevabı verenlerin oranı sadece %6,5’dir. Sonuç kısmında daha detaylı üzerinde durulacak bu bulgu, Türk toplumundaki ekonomik eşitsizlik, adaletin sağlanmaması, düşük insan sermayesi gibi birçok nedenin cemaat türü ilişkileri yaygınlaştırarak ve genel güven yerine grup içi-grup dışı ayrımını keskinleştirerek, genel güvenin yaygınlaşmasını engellediğine işaret etmektedir. Araştırma sırasında cevaplayıcıların bazıları genel güvene ilişkin şu ifadelerle yer vermişlerdir:

“Güvenmek çok isterdim; ama tecrübelerim ve yaşadığım hayal kırıklıkları bana güvenmemeyi öğretti.”

“Eskiden olsa bu soruya evet, güveniyorum diye cevap verirdim; ama kendimi korumak zorundayım.”

“Ben güveniyorum, güvenmeye devam ediyorum; ama yakın arkadaşlarım bana çok kızıyor; çok zararını görsem de farklı davranmaktan kendimi alamıyorum.”

Bu ifadelerden bireylerin aslında güvenmek istedikleri, genel tutumlarının bu yönde olduğu görülmektedir; fakat başlarına gelen birtakım olumsuzluklar, yaşanan tecrübeler, bireylerin güven düzeyini düşürmektedir.

### **5.3. Mesleki ve Sivil Örgütlere Üyeliklerin Dağılımı**

Örneklemin demografik özelliklerinin incelenmesinde olduğu gibi, mesleki ve sivil örgütlere üyeliklerin dağılımı arasındaki farkı görmek üzere öncelikle SSCI ve SCI

listelerinin yukarısında olan üniversitelerde, çalışma alanlarına göre örgütlere üyelik oranı incelenmiştir.

SSCI ve SCI listelerinin yukarısında olan üniversitelerde yer alan örneklemin mesleki örgütlere üyeliği incelendiğinde örneklemin %77'sinin üye olduğu mesleki örgüt sayısı 1-4 arasındadır. Çalışma alanlarına göre üye sayısı incelendiğinde fen bilimleri alanında çalışanların sosyal bilimlerde çalışanlara kıyasla kısmen daha yüksek sayıda mesleki örgütlere üye oldukları görülmektedir (Bkz Tablo 5.7).

Tablo 5.7: SSCI ve SCI Listelerinin Yukarısında Olan Üniversitelerdeki Örneklemin Çalışma Alanına Göre Mesleki Örgütlere Üyelik Dağılımı

MESLEKİ BİRLİKLERE ÜYELİK SAYISI	ALAN				TOPLAM	
	Fen Bilimleri		Sosyal Bilimler			
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
0	37	20,1	43	25,6	80	22,7
1	57	31,0	54	32,1	111	31,5
2	54	29,3	40	23,8	94	26,7
3	22	12,0	22	13,1	44	12,5
4 veya daha fazla	14	7,6	9	5,4	23	6,6
Toplam	184	100,0	168	100,0	352	100,0

Bu üniversite grubunda mesleki örgütlere kıyasla sivil örgütlere üyelik oranı biraz daha azdır. Örneklemin %51'i hiçbir sivil birliğe üye değildir. Bu oran, çalışma alanına göre incelendiğinde ise sivil birliğe hiçbir üyeliği olmayanların sayısının fen bilimlerinde biraz daha fazla olduğu görülmektedir (Bkz.Tablo 5.8).

Tablo 5.8: SSCI ve SCI Listelerinin Yukarısında Olan Üniversitelerdeki Örneklemin Çalışma Alanına Göre Sivil Örgütlere Üyelik Dağılımı

SİVİL BİRLİKLERE ÜYELİK SAYISI	ALAN					
	Fen Bilimleri		Sosyal Bilimler		TOPLAM	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
0	113	61,4	67	39,9	180	51,1
1	49	26,6	60	35,7	109	31,0
2	14	7,6	28	16,7	42	11,9
3	3	1,6	9	5,4	12	3,4
4 veya daha fazla	5	2,8	4	2,3	9	2,6
Toplam	184	100,0	168	100,0	352	100,0

SSCI ve SCI listelerinin altında olan üniversitelerde yer alan örneklemin mesleki örgütlere üyeliği incelendiğinde örneklemin %77'sinin üye olduğu mesleki örgüt sayısı 1-4 arasındadır. Çalışma alanlarına göre üye sayısı incelendiğinde fen bilimleri alanında çalışanların sosyal bilimlerde çalışanlara kıyasla çok da farklı olmamak üzere biraz daha yüksek sayıda üyeliği olduğu görülmektedir. (Bkz. Tablo 5.9).

Tablo 5.9: SSCI ve SCI Listelerinin Altında Olan Üniversitelerdeki Örneklemin Çalışma Alanına Göre Mesleki Örgütlere Üyelik Dağılımı

MESLEKİ BİRLİKLERE ÜYELİK SAYISI	ALAN					
	Fen Bilimleri		Sosyal Bilimler		TOPLAM	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
0	34	26,8	28	23,5	62	25,2
1	44	34,6	39	32,8	83	33,7
2	37	29,1	29	24,4	66	26,8
3	9	7,1	18	15,1	27	11,0
4 veya daha fazla	3	2,4	5	4,2	8	3,3
Toplam	127	100,0	119	100,0	246	100,0

Diğer üniversite grubunda olduğu gibi bu grupta da, mesleki örgütlere kıyasla sivil örgütlere üyelik oranı daha azdır. Örneklemin %50'si hiçbir sivil birliğe üye değildir. Bu oran, çalışma alanına göre incelendiğinde ise sivil birliğe hiçbir üyeliği

olmayanların sayısının fen bilimlerinde biraz daha fazla olduğu görülmektedir (Bkz.Tablo 5.10). Fen bilimlerinde olan akademisyenlerin sivil toplum örgütlerine daha az sayıda üyeliklerinin olması, bir önceki üniversite grubunda da aynı şekilde çıkmıştır. Fizik, fizik mühendisliği, matematik gibi bölümlerden oluşan fen bilimleri, sosyal bilimlere kıyasla birey ve bireyler arası ilişkilerden daha uzak oldukları için bu sonuç doğal karşılanabilir.

Tablo 5.10: SSCI ve SCI Listelerinin Altında Olan Üniversitelerdeki Örneklem Çalışma Alanına Göre Sivil Örgütlere Üyelik Dağılımı

SİVİL BİRLİKLERE ÜYELİK SAYISI	ALAN					
	Fen Bilimleri		Sosyal Bilimler		TOPLAM	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
0	71	56,4	52	43,0	123	49,8
1	43	34,1	39	32,2	82	33,2
2	9	7,1	24	19,8	33	13,4
3	2	1,6	4	3,3	6	2,4
4 veya daha fazla	1	,8	2	1,7	3	1,2
Toplam	126	100,0	121	100,0	247	100,0

Genel olarak incelendiğinde her iki üniversite grubunda yer alan örneklem arasında mesleki ve sivil örgütlere üyelik oranları arasında belirgin bir fark yoktur. Bu araştırmanın örneklemini oluşturan akademisyenlerin mesleki örgütlere üyelik oranları, sivil örgütlere üyelik oranlarına göre daha yüksektir. Mesleki örgütlere üyelik oranları büyük şehir olarak Ankara ve göreceli olarak daha küçük şehirlerde farklı bir sonuca yol açmamıştır. Bu yönde bir sonuç, özellikle teknolojinin yaygınlaşması ile mesleki örgütlere internet aracılığıyla kolaylıkla üye olunmasıyla açıklanabilmektedir. Buna ek olarak, akademisyenlerin düzenli olarak mesleki kongrelere katılmak gibi birtakım akademik faaliyetler içerisinde yer almaları onları doğal olarak birtakım mesleki örgütlerin üyesi yapmaktadır.

Her iki üniversite grubunu temsil eden örneklemin yaklaşık olarak %50'si hiçbir sivil birliğe üye değildir. Putnam, sosyal sermaye göstergelerinden biri olarak,

toplumdaki sivil örgütlere üyelik oranını ele almıştır.<sup>20</sup> Woolcock (2001) da zengin ağları ve sivil örgütleri bir toplumdaki yoksulluk ve çatışmaları gidermede, kalkınmayı sağlamada önemli unsurlar olarak belirtmiştir.<sup>21</sup> “Sivil toplum, devrim yapamaz ama devrim niteliğinde dönüşümlere katkıda bulunabilir.” cümlesiyle Keyman, sivil toplum kuruluşlarının dayanışmayı arttırarak, sosyal sermaye yaratacağını belirtmektedir.<sup>22</sup> Bir toplumda sivil toplumun gücü, sivil toplumların sayısı ve sivil toplumlara üyelik oranları ile paralellik göstermektedir. Bu araştırmadan elde edilen sonuç, mesleki örgütlere kıyasla sivil örgütlere üyeliğin daha az olduğudur. 1999 yılında yapılan Dünya Değerler Araştırmasında, Türk toplumunun genel güven düzeyinde olduğu gibi, sivil örgütlere üyelik oranı da, özellikle Avrupa Birliği üyesi ülkelere veya Norveç, İsveç gibi İskandinav ülkelerine göre, çok düşük kaldığı ortaya çıkmaktadır. 1999 yılı verilerine göre sivil toplum kuruluşlarına üye olanların oranı %7.8’dir. TÜSEV’in<sup>23</sup> Sivil Toplum Endeksi Projesi çerçevesinde yaptığı çalışmada, bu araştırmadaki sonuca paralel olarak mesleki örgütlere üyeliğin, esasında gönüllülük olan sivil toplum kuruluşlarına göre daha yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. Bu çalışmada sivil toplum üyeliğine ilginin zayıflığı düşük güven, maddi olanaksızlıklar, sivil toplum faaliyetlerine ilgi duymama, çevrelerinde bu faaliyetlere katılımın az olması gibi nedenlerle açıklanmaktadır. Bu araştırma yapılırken, cevaplayıcıların bazıları neden olarak aşağıdaki cümleleri ifade etmişlerdir:

“Üyeydim, ama çıktım; yönetimle ters düşüğüm fikirler oldu...”

“Sivil hareketlerle hiçbir bağlantım olamaz...”

Bu ifadeler, hiçbir sivil üyeliği olmayan örneklemin sivil faaliyetleri algılamada bir güven sorunu yaşadığını ve toplum ile sivil hayat arasında işbirliğine dayalı bir ilişki kurulamadığını göstermektedir.

1997 depreminden sonra birtakım canlanmalar yaşayan sivil örgütler, özellikle Avrupa Birliği fonları ile desteklenmektedir; son dönemde duruşu ve etkisi değişmeye

<sup>20</sup> Robert D. PUTNAM, **Bowling Alone**. (New York: The Brookings Institution Press, 2000), s.93.

<sup>21</sup> Michael WOOLCOCK, “The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes”, **ISUMA Canadian Journal of Policy Research**, Vol:2, No:1, (2001), s.11-17., [http://www.isuma.net/v02n01/woolcock/woolcock\\_e.pdf](http://www.isuma.net/v02n01/woolcock/woolcock_e.pdf), (Erişim tarihi: 07.04.2004).

<sup>22</sup> Fuat KEYMAN, [stk.bilgi.edu.tr/docs/keyman\\_std\\_4.pdf](http://stk.bilgi.edu.tr/docs/keyman_std_4.pdf), (Erişim tarihi: 16.06.2007).

<sup>23</sup> “Türkiye’de Sivil Toplum: Bir Değişim Süreci”, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı Yayınları, No:39, 2006, s.47.

başlayan sivil toplum olgusu, yine de arzu edilen düzeye ve güce sahip değildir. Bu araştırmada, akademisyenlere ilişkin sivil örgütlere üyelik oranı, Türk toplumuna ait oranlara göre daha yüksektir. Bu yönde bir sonuç, bireylerin eğitim, gelir seviyesi arttıkça sivil örgütlere üyelik oranlarının artacağı yönünde bir ifade ile açıklanabilmektedir.

Bir toplumda sivil örgütlere üyelik arttıkça, o toplumun sosyal sermayesi de artmaktadır. Özellikle gönüllü olarak birtakım dernekler içerisinde yer almak, güçlü normlar ve işbirliği yaratarak, toplum içerisinde kolektif hareket etme bilincini ve genel güveni geliştirmektedir. Putnam'ın kuramını destekleyen bu sonuç, sivil örgütlere üyelik oranlarının düşük olmasının, genel güvenin neden düşük olduğunu açıklar niteliktedir. Sivil örgütlere üyelik arttıkça, bireyler arasında güven düzeyi yükselecek ve toplumun farklı kesimlerini bir arada tutacak sosyal sermaye gelişecektir.

#### 5.4. Araştırma Hipotezlerinin Analizi

Araştırma değişkenleriyle ilgili korelasyonlar, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Ek:5'de gösterilmektedir. Bu tablodaki korelasyon değerlerine bakıldığında, cevaplayıcıların en az dışsal ağ kurma ( $\bar{X}=3.24$ ), en fazla ise bilgi paylaşmaya ilişkin ağ kurma davranışları sergiledikleri ( $\bar{X}=4.55$ ), içsel ağ kurma davranışlarının ise yine sıkça sergilendiği ( $\bar{X}=4.03$ ) görülmektedir. Sosyal ağ özelliklerinden bölüm heterojenliği en düşük değere sahipken ( $\bar{X}=0.86$ ); üniversite heterojenliği en yüksek değere sahiptir ( $\bar{X}=1.62$ ). Cevaplayıcılar, sosyal ağlarında yer alan kişilere hem yardımseverlik ( $\bar{X}=4.20$ ), hem de yetkinlik temelli güven ( $\bar{X}=4.60$ ) beslemektedirler. Sosyal ağ özelliklerinin aralarında ve güven boyutları ile sosyal ağ özellikleri arasında orta dereceli ilişkiler bulunmuştur ( $r=.115$  ile  $r=.544$  arasında). Aynı ilişki, sosyal ağ özellikleri, ağ kurma davranışları ve güven ile bilgi yaratma arasında görülmüştür ( $r=-.103$  ile  $r=.203$  arasında). Bu ilişkiler, daha güçlü analizlerle, daha detaylı bir şekilde incelenmiştir. Çok değişkenli analizlerin varsayımlara uyup uymadıkları sınanmış; Mahalanobis uzaklığı kriteri ( $p<.001$  ile) kullanılarak, veriler arasında çıkıntı değer (outlier) bulunmamıştır. Normallik ve doğrusallık kontrol edilerek, tatmin edici bulunmuştur.

### 5.4.1. Ağ Kurma Davranışlarıyla İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Ağ kurma davranış boyutları üzerinde yapılan Çok Değişkenli Varyans (MANOVA) analizinin sonuçları, cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermezken (Hotelling's Trace=.005, F=.907,  $p>.01$ ); alan (Hotelling's Trace=.040, F=7.963,  $p<.01$ ) ve üniversite (Hotelling's Trace=.026, F=5.148,  $p<.01$ ) açısından anlamlı bir farklılık göstermiştir. Böylelikle araştırma hipotezlerinden hipotez 1 kabul edilmezken; hipotez 3 ve 5 kabul edilmiştir.

Bu farklılıkların kaynağını yorumlamak amacıyla alan ve üniversite olmak üzere iki grup, her bir ağ kurma davranış boyutu bakımından Bağımsız T-Testi ile karşılaştırılmıştır. Bu testin sonuçları Tablo 5.11'de gösterilmiştir.

Tablo 5.11: Alan ve Üniversite Değişkenlerine Göre Ağ Kurma Davranışlarının Bağımsız T Testi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Alan				Üniversite			
	Fen	Sosyal	t	p	Liste Yukarısı	Liste Altı	t	p
İçsel Ağ Kurma Davranışları	3.97	4.10	-2.842	<b>.005**</b>	4.01	4.06	1.067	.286
Bilgi Paylaşmaya İlişkin Ağ Kurma Dav.	4.52	4.50	.486	.627	4.50	4.52	.390	.696
Dışsal Ağ Kurma Davranışları	3.32	3.17	2.48	<b>.013*</b>	3.15	3.38	3.661	<b>.000**</b>

\*  $p<0.05$  ; \*\*  $p<0.01$

İçsel ağ kurma davranışları ( $t_{(598)} = -2.842$ ,  $p<.01$ ) ve dışsal ağ kurma davranışları ( $t_{(598)} = 2.48$ ,  $p<.05$ ), akademisyenlerin çalışma alanına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Fen bilimlerinde çalışan akademisyenlerin içsel ağ kurma davranışları ( $\bar{X} = 3.97$ ), sosyal bilimlerde çalışanlara ( $\bar{X} = 4.10$ ) göre daha düşüktür; fen bilimlerinde çalışanların dışsal ağ kurma davranışları ( $\bar{X} = 3.32$ ), sosyal bilimlerde çalışanlara ( $\bar{X} = 3.17$ ) göre daha yüksek çıkmıştır. Bilgi paylaşmaya ilişkin ağ kurma



davranışlarında fen bilimlerinde ve sosyal bilimlerde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Dışsal ağ kurma davranışları ( $t_{(598)} = 3.66, p < .01$ ), üniversiteye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. SSCI ve SCI listelerinin altında olan üniversitelerde çalışanların dışsal ağ kurma davranışları ( $\bar{X} = 3.38$ ), listelerin yukarısında olan üniversitelerde çalışanlara ( $\bar{X} = 3.15$ ) göre daha fazladır. İçsel ağ kurma davranışları ve bilgi paylaşmaya ilişkin ağ kurma davranışlarında üniversiteye göre anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

#### 5.4.2. Sosyal Ağ Özellikleri ile İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Sosyal ağ özellikleri üzerinde yapılan Çok Değişkenli Varyans analizinin (MANOVA) sonuçları, cinsiyet (Wilks's lambda=.801, F=23.989,  $p < .01$ ), alan (Wilks's lambda=.938, F=6.419,  $p < .01$ ) ve üniversite (Wilks's lambda=.888, F=12.095,  $p < .01$ ), açısından anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Bu noktada hipotez 2, 4 ve 6 kabul edilmiştir.

Bu farklılıkların kaynağını yorumlamak amacıyla cinsiyet, alan ve üniversite olmak üzere gruplar, her bir sosyal ağ özelliği bakımından Bağımsız T-Testi ile karşılaştırılmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo 5.12'de gösterilmiştir.

Tablo 5.12: Cinsiyet, Alan ve Üniversite Değişkenlerine Göre Sosyal Ağ Özelliklerinin Bağımsız T Testi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Cinsiyet				Alan				Üniversite			
	Kadın	Erkek	t	p	Fen	Sosyal	t	p	Liste Yukarısı	Liste Altı	t	p
Ağ büyüklüğü	3.3	3.3	-.146	.884	3.3	3.3	0.12	.908	3.25	3.43	1.51	.131
Cinsiyet Heterojenliği	.50	.21	10.9	<b>.000**</b>	.32	.35	1.17	.241	.34	.32	-.55	.581
Üniversite heterojenliği	.43	.54	3.3	<b>.001**</b>	.52	.47	1.6	.11	.38	.66	.85	<b>.000**</b>
Bölüm Heterojenliği	.29	.21	2.7	<b>.007**</b>	.18	.31	4.6	<b>.000**</b>	.24	.25	.49	.625
Unvan Yüksekliği	1.26	1.36	.98	.327	1.2	1.4	1.83	.067	1.2	1.5	2.94	<b>.003**</b>
Bağın gücü	3.6	3.5	.58	.561	3.4	3.7	2.6	<b>.009**</b>	3.8	3.3	-4.34	<b>.000**</b>

\* p<0.05 ; \*\* p<0.01

Cinsiyet heterojenliği ( $t_{(456)} = 10.9$ ,  $p<.01$ ), üniversite heterojenliği ( $t_{(545)} = 3.3$ ,  $p<.01$ ) ve bölüm heterojenliği ( $t_{(451)} = 2.7$ ,  $p<.01$ ), cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kadınların ağlarında farklı cinsiyetten kişi sayısı ( $\bar{X} = .50$ ), erkeklere ( $\bar{X} = .21$ ) göre daha fazladır. Üniversite heterojenliğinde ise erkeklerin ağlarında farklı üniversitelerden olan kişi sayısı ( $\bar{X} = .54$ ), kadınlara ( $\bar{X} = .43$ ) göre daha fazladır. Son değişken olarak bölüm heterojenliği incelendiğinde ise kadınların ağlarında diğer bölümlerden olan kişi sayısı ( $\bar{X} = .29$ ), erkeklere ( $\bar{X} = .21$ ) göre daha fazladır. Ağ büyüklüğü, unvan yüksekliği ve bağın gücü açısından kadın ve erkek akademisyenler arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Bölüm heterojenliği ( $t_{(535)} = 4.6$ ,  $p<.01$ ) ve bağın gücü ( $t_{(585)} = 2.6$ ,  $p<.01$ ), akademisyenlerin çalışma alanına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Hipotez 4'le tutarlı bir şekilde sosyal bilimlerde çalışanların ağlarında diğer bölümlerden olan kişi sayısı ( $\bar{X} = .31$ ), fen bilimlerinde çalışanlara ( $\bar{X} = .18$ ) göre daha fazladır. Bağın gücü bakımından ise fen bilimlerinde çalışanların ağlarındaki güçlü bağları ( $\bar{X} = 3.4$ ), sosyal bilimlerde çalışanlara ( $\bar{X} = 3.7$ ) göre daha düşüktür. Buna karşın çalışma alanı, ağ büyüklüğü, cinsiyet heterojenliği, üniversite heterojenliği ve unvan yüksekliği açısından anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Üniversite heterojenliği ( $t_{(489)} = 8.5$ ,  $p < .01$ ), unvan yüksekliği ( $t_{(598)} = 2.94$ ,  $p < .01$ ) ve bağın gücü ( $t_{(585)} = 4.34$ ,  $p < .01$ ) üniversiteye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. SSCI ve SCI listelerinin altında olan üniversitelerde çalışanların ağlarında diğer üniversitelerden olan kişi sayısı ( $\bar{X} = .66$ ), listelerin yukarısında olan üniversitelerde çalışanlara ( $\bar{X} = .38$ ) göre daha fazladır. SSCI ve SCI listelerinin altında olan üniversitelerde çalışanların ağlarında kendi unvanlarından daha yüksek unvana sahip olan kişi sayısı ( $\bar{X} = 1.5$ ), listelerin yukarısında olan üniversitelerde çalışanlara ( $\bar{X} = 1.2$ ) göre daha fazladır. Bağın gücü bakımından ise SSCI ve SCI listelerinin yukarısında olan üniversitelerde çalışanların ağlarındaki güçlü bağları ( $\bar{X} = 3.8$ ), listelerin altında olan üniversitelerde çalışanlara ( $\bar{X} = 3.3$ ) göre daha fazladır.

#### 5.4.3. Sosyal Ağ Özelliklerini Belirleyen Değişkenlerle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Hipotez 7, 8 ve 9'da öngörülen ilişkiler, regresyon analiziyle görgül olarak analiz edilmiştir (Bkz. Tablo 5.13).

Üniversite heterojenliğinin bağımlı değişken; dışsal ağ kurma davranışlarının, ağ büyüklüğünün, bağın gücünün ve yetkinlik temelli güvenin bağımsız değişkenler olarak incelendiği çoklu regresyon analizinde model anlamlı çıkmıştır ( $F = 118.526$ ,  $p < .01$ ). Sonuçlara göre bireylerin dışsal ağ kurma davranışları sergilemeleri ile diğer üniversitelerden ilişkiler geliştirmeleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır ( $\beta = .252$ ,  $p < .01$ ). Dolayısıyla hipotez 7 kabul edilmiştir. Ağ büyüklüğü ile diğer üniversitelerden ilişkiler geliştirmek arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğu için hipotez 7a kabul edilmiştir ( $\beta = .485$ ,  $p < .01$ ). Bağın gücü ile diğer üniversitelerden kurulan ilişkilerin sayısı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmuştur ve hipotez 7b kabul edilmiştir ( $\beta = -.420$ ,  $p < .01$ ). Yetkinlik temelli güven ile diğer üniversitelerden ilişkiler geliştirmek arasında da anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğu için hipotez 7c kabul edilmiştir ( $\beta = .119$ ,  $p < .01$ ).

Unvan yüksekliğinin bağımlı değişken; ağ büyüklüğünün, bağın gücünün, üniversite heterojenliğinin ve yetkinlik temelli güvenin bağımsız değişkenler olarak incelendiği çoklu regresyon analizinde model anlamlı çıkmıştır ( $F=15.695$ ,  $p<.01$ ). Unvan yüksekliğine ilişkin sonuçlarda ise bağın gücü ile yüksek unvana sahip kişilerle kurulan ilişki arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış; hipotez 8 kabul edilmemiştir ( $\beta=.002$ ,  $p>.01$ ). Ağ büyüklüğü ile unvan yüksekliği arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunarak, hipotez 8a kabul edilmiştir ( $\beta=.244$ ,  $p<.01$ ). Üniversite heterojenliği ile unvan yüksekliği arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunarak, hipotez 8b kabul edilmiştir ( $\beta=.153$ ,  $p<.01$ ). Yetkinlik temelli güven ile unvan yüksekliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış, hipotez 8c kabul edilmiştir ( $\beta=.059$ ,  $p>.01$ ).

Bağın gücü ve yardımseverlik temelli güven arasındaki ilişkiyi incelemek için doğrusal regresyon analizi yapılmış ve model anlamlı bulunmuştur ( $F=81.317$ ,  $p<.01$ ). İki değişken arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki belirlenmiş ve böylelikle hipotez 9 kabul edilmiştir ( $\beta=.353$ ,  $p<.01$ ).

Tablo 5.13: Bağımsız Değişkenler (üniversite heterojenliği, unvan yüksekliği, bağın gücü, yetkinlik temelli güven) ile Bağımlı Değişkenler (dışsal ağ kurma davranışları, üniversite heterojenliği, ağ büyüklüğü, yardımseverlik temelli güven) Arasındaki İstatistiksel İlişkiler

Öngörülen İlişki	Standardize Edilmemiş Katsayılar			Standardize Edilmiş Katsayılar	R kare	T	Anlamlılık
	Sabit	B	Std.hata				
Hip7:Dışsal ağ kurma-üniversite heterojenliği	-2.035	.504	.063	.252	.454	7.958	<b>.000**</b>
Hip7a:Ağ büyüklüğü-üniversite heterojenliği		.528	.034	.485		15.444	<b>.000**</b>
Hip7b:Bağın gücü-üniversite heterojenliği		-.468	.035	-.420		-13.459	<b>.000**</b>
Hip7c:Yetkinlik temelli güven-üniversite heterojenliği		.425	.122	.119		3.788	<b>.000**</b>
Hip8:Bağın gücü-unvan yüksekliği	-.441	.002	.041	.002	.121	.049	.961
Hip8a: Ağ büyüklüğü-unvan yüksekliği		.222	.043	.244		5.157	<b>.000**</b>
Hip8b: Üniversite heterojenliği-unvan yüksekliği		.128	.042	.153		3.041	<b>.002**</b>
Hip8c:Yetkinlik temelli güven-unvan yüksekliği		.178	.120	.059		1.481	.139
Hip9:Bağın gücü-yardımseverlik temelli güven	.647	.698	.077	.353	.124	9.018	<b>.000**</b>

\* p<0.05 ; \*\* p<0.01

#### 5.4.4. Sosyal Sermaye ile Bilgi Yaratma Arasındaki İlişkiyle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Bu araştırmada yer alan kuramsal modelin analiz edilmesi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin kullanılmasının nedeni kontrol değişkenlerini oluşturan mesleki çalışma süresi ve bağlı bulunan üniversite sabit kaldığında, bağımsız değişkenlerin halen bağımlı değişken üzerinde etki yapıp yapmadığını bulmaktır. Çalışılan alan, kontrol değişkenleri arasına dahil edilmemiştir; SSCI ve SCI listeleri arasında makale sayılarının birbirinden çok farklı olması, araştırma modelinin fen bilimleri ve sosyal bilimler için ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğini düşündürmüştür.

İki dizi halinde hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır; birincisinde bağımlı değişken tek yazarlı bilimsel yayın sayısı; ikincisinde ise ortak yazarlı bilimsel yayın sayısıdır. Bilimsel yayın sayısını fen bilimleri ve sosyal bilimleri için ayrı ayrı analiz yapıldığında değişkenler arası ilişkilerin farklılaştığı görülmektedir.

Fen bilimleri ilk olarak incelendiğinde, tek yazarlı bilimsel yayın sayısı için Model 1, kontrol değişkenleri olarak mesleki çalışma süresinin ve bağlı bulunulan üniversitenin etkisini göstermektedir; bu model orta derecede anlamlıdır ( $F=2.868$ ,  $p=.058$ ). Model 2 ise ağ kurma davranışları, bireyler arası güven ve sosyal ağ özelliklerinin etkisini göstermektedir; R kare değişimi .135 olarak hesaplanmıştır ve model anlamlıdır ( $F=3.972$ ,  $p=.000$ ). Tek yazarlı bilimsel yayın dışında ortak yazarlı bilimsel yayın sayısı için kurulan Model 1 anlamlıdır ( $F=3.108$ ,  $p<.05$ ). Model 2’de ise R kare değişimi .125 olarak hesaplanmıştır ve model anlamlıdır ( $F=3.689$ ,  $p<.01$ ).

Tablo 5.14’e göre hipotezler değerlendirildiğinde, yetkinlik temelli güven ile tek yazarlı bilimsel yayın sayısı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür ( $\beta = -.211$ ,  $p<.01$ ). Bu olumsuz etki ise ortak yazarlı bilimsel yayın sayısında ortadan kalkmaktadır ( $\beta = .105$ ,  $p=.90$ ); bu bağlamda Hipotez 16 ve 16a fen bilimleri için kabul edilmemiştir. Bu sonuç şu şekilde yorumlanabilir; bireylerin ağlarında mesleki uzmanlıklarına güvendikleri kişiler oldukça daha fazla ortak yayın yapmakta ve daha az tek yazarlı yayın yapmaktadırlar.

Fen bilimlerinde tek yazarlı bilimsel yayın sayısı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olan diğer bir faktör ise bağın gücüdür. Bağın gücü ile hem tek ( $\beta = .225$ ,  $p<.01$ ) hem de ortak yazarlı yayın sayısı ( $\beta = .213$ ,  $p<.01$ ) arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır. Bu bağlamda Hipotez 11 ve Hipotez 11a kabul edilmiştir. Bu sonuçlar, örneklemin akademik ağlarını daha çok güçlü bağlardan oluşturduğunu ve bilgisine başvurduğu, bilgisini paylaştığı kişilerle arasında güçlü bağları olduğunu göstermektedir. Birebir görüşmelerde de bireyler bu yönde ifadelerde bulunmuşlardır.

Bir diğer faktör ise diğer üniversitelerden kişilerle kurulan ilişkiler olarak kendisini göstermiştir. Diğer üniversitelerden kişilerle kurulan ilişkilerin sayısı, bir

başka ifadeyle üniversite heterojenliği ile hem tek yazarlı ( $\beta=.226$ ,  $p<.01$ ) hem de ortak yazarlı yayın sayısı ( $\beta=.204$ ,  $p<.01$ ) arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır. Bu noktada Hipotez 13 ve Hipotez 13a kabul edilmiştir. Bu sonuç yazındaki bilgilerle de örtüşmektedir; bilgi yaratmada yeni bilgilere ulaşmak çok önemlidir; bireylerin sosyal ağlarında farklı üniversitelerden kişilerle kurulan ilişkiler, onlara hem yeni bilgiler sağlayacak hem de ortak çalışmalar için yeni fırsatlar yaratacaklardır.

Alan yazınından farklı olarak olumlu bir etki yapması düşünülürken, olumsuz bir etki yapan faktör unvan yüksekliğidir. Bireylerin ağlarında yer alan kişilerin unvanı yükseldikçe daha fazla ve daha değerli bilgiye ulaşması beklenirken, bu araştırmada unvan yüksekliğinin hem tek yazarlı yayın sayılarını ( $\beta=-.140$ ,  $p<.05$ ) hem de ortak yazarlı yayın sayılarını ( $\beta= -.118$ ,  $p=.068$ ) azalttığı görülmüştür. Bu noktada Hipotez 14 ve Hipotez 14a kabul edilmemiştir. Bunun bir olası nedeni akademik hayatın nispeten ortalarında olan kişilerin terfi edebilmek için daha fazla yayın yapmak zorunda olmaları ve bu nedenle daha çok yeni bilgiyi takip etmeleri olabilir; bir diğer olası neden ise aynı kademede olan kişiler arasında iletişimin ve paylaşımın daha kolay gerçekleşmesi olabilir. Unvan olarak yüksek kimselere ihtiyaç duyulan her an ulaşılamaması, sadece iş saatleri içerisinde görüşebilme ihtimali aradaki bilgi paylaşımını sınırlandırabilmektedir.

Sosyal bilimlerdeki ilişkiler incelendiğinde ise fen bilimlerinden daha farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Model 1, kontrol değişkenleri olarak mesleki çalışma süresinin ve bağlı bulunulan üniversitenin etkisini göstermektedir; model orta derecede anlamlıdır ( $F=2.865$ ,  $p=.058$ ). Model 2 ise ağ kurma davranışları, bireyler arası güven ve sosyal ağ özelliklerinin etkisini göstermektedir; R kare değişimi .85 olarak hesaplanmıştır ve model anlamlıdır ( $F=3.972$ ,  $p=.000$ ). Tek yazarlı bilimsel yayın sayısı dışında ortak yazarlı bilimsel yayın sayısı için kurulan Model 1 anlamlıdır ( $F= 4.273$   $p<.05$ ). Model 2'de ise R kare değişimi .065 olarak hesaplanmıştır ve model orta derecede anlamlıdır ( $F=1.707$ ,  $p=.072$ ).

Sosyal bilimlerde, fen bilimlerinden farklı olarak, yetkinlik temelli güven ile tek ve ortak yazarlı yayın sayısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamışken; yardımseverlik

temelli güven ile tek yazarlı yayın sayısı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = -.181$ ,  $p < .05$ ). Bu noktada Hipotez 16 ve Hipotez 16a kabul edilmemiştir. Bu sonuç akla şu soruyu getirmektedir; acaba sosyal bilimlerde akademisyenler, ağlarındaki kişileri sadece kişisel özelliklerine bakarak mı seçmektedirler?; daha duygusal yaklaşım, iyi anlaştıkları kişileri ağlarına dahil ederlerse mesleki uzmanlık ikinci derece önemli kalacak ve sosyal ağlar, bilgi yaratma üzerinde olumlu bir etki yapacaktır. Aslında diğer sonuçlar da bu yorumu destekler niteliktedir; birinci olarak fen bilimlerinde bağıın gücü tek ve ortak yazarlı yayın sayılarını olumlu etkilerken, bu etki hiçbir şekilde sosyal bilimler için geçerli olmamıştır ( $\beta = .131$ ,  $p > .05$ ) ve Hipotez 11 ile Hipotez 11a kabul edilmemiştir. İkinci olarak, örneğin fen bilimlerinde hiçbir ilişki bulunmamış olan bölüm heterojenliği ( $\beta = -.106$ ,  $p < .05$ ) ve ağ büyüklüğü ( $\beta = -.116$ ,  $p = .55$ ) ile tek yazarlı yayın sayıları arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur; bir başka ifadeyle Hipotez 12 ve Hipotez 10 kabul edilmemiştir. Alan yazınında farklı departmanlardan, farklı birimlerden kurulan ilişkilerin sayısı arttıkça yeni bilgiye ulaşılabileceği ifade edilmektedir; aslında bu özellik sosyal bilimler için oldukça önemli bir ilişkiye işaret etmektedir; bir başka ifadeyle bir siyaset bilimcinin sosyologdan aldığı bilgi veya bir işletmecinin araştırmasında istatistik uzmanından aldığı bilgi onun üretkenliğini arttıracaktır. Bu araştırmada bu ilişkinin ters yönlü çıkması yukarıda da ifade edildiği gibi sosyal bilimlerde kurulan ilişkilerin temelinde arkadaşlık ilişkilerinin olabileceği ihtimalini güçlendirmektedir. Ağ büyüklüğünün yarattığı olumsuz etki de bu sonucu destekler niteliktedir; ağdaki kişi sayısı arttıkça, bu kişilerle kurulan ilişkilerin devamı için daha fazla zaman ve emek harcanması gerekmektedir; bu ise ağın yarattığı olumlu etkiyi azaltmaktadır. Sosyal bilimlerde kurulan ilişkilerin arkadaşlık temelli olduğunu gösteren bir sonuç ise, örnekleme “Bu kişiyle iş dışında sosyal ortamlarda birlikte olurum.” ve “Bu kişiyle iş dışındaki bir çok sorunumu rahatlıkla konuşurum.” şeklinde sorulan maddelerde de kendini göstermiştir. Sosyal bilimlerde çalışan akademisyenlerin, ilişkilerindeki arkadaşlık temeli ( $\bar{X} = 3.8$ ), fen bilimlerinde çalışan akademisyenlere göre ( $\bar{X} = 3.6$ ) daha yüksek çıkmıştır (Bkz. Tablo 5.14).



Tablo 5.14: Alana Göre Arkadaşlık İlişkisinin Bağımsız T testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Alan			P
	Fen	Sosyal	t	
Arkadaşlık	3.6	3.8	-2.104	.036*

\*  $p \leq 0.05$

Fen bilimleri ile sosyal bilimlerde tek yazarlı yayın sayıları üzerinde ortak çıkan tek bir faktör diğer üniversitelerden kişilerle kurulan ilişkilerdir. Sosyal bilimlerde de, fen bilimlerinde olduğu gibi üniversite heterojenliği olumlu bir etki yapmaktadır (beta=.169,  $p < .05$ ). Bu noktada sosyal bilimciler fiziksel yakınlık içinde oldukları ağlarını arkadaşlık esaslı; fiziksel uzaklık içinde oldukları ilişkilerini ise yetkinlik temelli seçiyor olabilirler.

Sosyal bilimlerde, fen bilimlerinden farklı olarak ortak yazarlı yayın sayıları ile sosyal ağ özellikler ve güven arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Sadece dışsal ağ kurma davranışlarının ortak yazarlı yayın sayısı ile arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuş (beta=.157,  $p < .05$ ) ve Hipotez 15a kabul edilmiştir. Bu sonuç ise sosyal bilimlerde ortak yayın yapma oranının azlığını akla getirmektedir. Sosyal ağların etkili olabilmesi için bireysel çalışmalardan ziyade ortak çalışmaların daha yaygın olması gerekebilir. Ayrıca akademik ağlar kurulurken arkadaşlık esaslı yerine bilimsel bilgi paylaşımı göz önünde bulundurulmaya çalışılmalıdır.

Tablo 5.14: Bilgi Yaratmayla İlgili Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Tek Yazarlı Bilimsel Yayın Sayısı		Ortak Yazarlı Bilimsel Yayın Sayısı	
	Fen Bil.	Sosyal Bil.	Fen Bil.	Sosyal Bil.
<b>Model 1</b>				
<b>Kontrol Değişkenleri</b>				
Mesleki Çalışma Süresi	.103	<b>.133*</b>	.081	.086
Üniversite	<b>-.127*</b>	.048	<b>-.146*</b>	<b>.148*</b>
<b>Model 2</b>				
<b>Ağ Kurma Davranışları</b>				
İçsel	-.012	-.116	-.028	.009
Bilgi Paylaşma	.065	<b>.163*</b>	.063	.028
Dışsal	.083	.091	.101	<b>.157*</b>
<b>Bireyler arası Güven</b>				
Yardımseverlik Temelli Güven	.106	<b>-.181</b>	.09	-.054
Yetkinlik Temelli Güven	<b>-.211**</b>	.030	-.105	.013
<b>Sosyal Ağ Özellikleri</b>				
Bağın Gücü	<b>.225**</b>	.131	<b>.213**</b>	.130
Cinsiyet heterojenliği	-.005	.055	.028	.087
Bölüm heterojenliği	.058	<b>-.106</b>	.083	-.055
Üniversite heterojenliği	<b>.226**</b>	<b>.169*</b>	<b>.204**</b>	.060
Unvan yüksekliği	<b>-.140*</b>	.020	<b>-.118</b>	-.070
Ağ büyüklüğü	-.009	<b>-.116</b>	.046	-.069
R kare	.154	.109	.145	.095
Uyarlanmış R kare	.115	.065	.106	.050
F	4.112**	2.378**	3.737**	1.707
Değişen R kare	.135	.089	.125	.065

\*  $p \leq 0.05$  ; \*\*  $p \leq 0.01$

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Sosyal sermaye, halen gelişmekte olan bir kavram olarak, son dönemde farklı disiplinlerce yapılan çalışmaların çoğunda doğrudan ve dolaylı olarak yer alan bir olgudur. Yeni bir kavram olmakla birlikte, sosyoloji, ekonomi, kamu yönetimi gibi birçok farklı disiplin içerisinde kavramın kullanılması, sosyal sermayeye bir yandan kısıtlılık getirirken; bir yandan da zenginlik getirmektedir. Sosyal sermaye kavramının toplumların gelişmişlik düzeylerinde, ekonominin iyileşmesinde, refah seviyesinin artmasında göstermiş olduğu olumlu etkiler, bu kavramın, bu yüzyılın en önemli sermayesi olarak değerlendirilmesini sağlamıştır.

Bireyden ulusa kadar çok farklı analiz düzeylerinde ve farklı disiplinlerce sosyal sermayenin incelenmesi, üzerinde hemfikir olunan bir sosyal sermaye tanımının oluşmasını engellemiştir. Bunun iki önemli nedeni vardır; sosyal sermayeyi topluluk, toplum, ulus gibi düzeylerde inceleyen uzmanlar, sosyal sermayenin, içsel bağlardan oluştuğunu ve bu nedenle de kamu malı olduğunu savunarak, tanımlarını içsel yaklaşım çerçevesinde yapmışlardır. Sosyal sermayeyi, rekabet avantajı kazandırmak ve bireysel hedeflere ulaşmayı sağlamak gibi yararlarıyla ele alan uzmanlar ise, piyasa ekonomisi içerisinde birey veya örgüt düzeyinde sosyal sermayeyi incelemiş ve sosyal sermayenin dışsal bağlardan oluştuğunu savunarak, bu sermayenin özel bir mal olduğunu savunmuşlardır. Her ne kadar uygulamaya dayalı çalışmalarda yaklaşımlardan birini benimseyerek, sosyal sermayenin ölçümü gerçekleşse de, kuramsal olarak her iki yaklaşımın benimsenmesi daha doğru olabilecektir. İçsel sosyal sermayenin yüksek olması, dışsal sosyal sermayenin gelişimini ve dışsal sosyal sermayenin yüksek olması, içsel sosyal sermayenin gelişimini destekleyebilir. İçsel ve dışsal sosyal sermaye arasında gerekli dengeyi içeren bir yönetim tarzıyla, sosyal sermayenin birden fazla alanda yarattığı olumlu etkilerden rasyonel bir şekilde faydalanılabilir.

Sosyal sermayenin analiz düzeylerinden bir tanesini de örgütler oluşturmaktadır. Özellikle bilgi ekonomisinin ve bilişim teknolojisinin hızla gelişmesiyle birlikte, örgütsel yapı, bürokrasiden hızla uzaklaşmayı ve esnek, hızlı hareket eden, yalın ve yatay ilişkilerin hakim olduğu bir örgüt yapısını gerekli kılmıştır. Bu süreçte ise ağırlık

kazanan sürekli öğrenme, kararlara katılma, bilgi yaratma gibi olguların işbirliği ve güven gerektiren sosyal ilişkileri gerektirmesi, örgütlerde sosyal sermayeyi önemli bir kaynak haline getirmiştir. Ayrıca sosyal sermayenin, insan sermayesinin örgüt amaçları ve hedefleri doğrultusunda kullanılmasını sağlaması ve bu sermayeden alınacak faydayı arttırması, örgütün özellikle bilgi yaratma ve yenilik kapasitesinde, sosyal sermayenin oynadığı önemli rolü güçlendirmiştir.

Örgütlerde sosyal sermaye tanımı yapılırken, içsel ve dışsal olmak üzere iki yaklaşımın belirleyici olduğu düşünülmektedir. İçsel bakış açısıyla örgütsel sosyal sermaye ele alındığında, örgüt içerisinde çalışanlar arasında oluşan güven ve kolektif hareket etme bilincini içeren sosyal ilişkilerden elde edilen kaynaklar olarak tanımlanmaktadır. Dışsal bakış açısıyla örgütsel sosyal sermaye ise, örgütün rakipleri, tedarikçileri, müşterileri gibi örgüt dışındaki aktörlerle, belli amaçlara ulaşmak için geliştirdiği ilişkiler ve bu ilişkilerden elde edilen kaynaklardır. Bu çalışmada ise içsel bakış açısıyla örgüt çalışanlarının sosyal sermaye düzeyleri incelenmiştir. Bu inceleme yapılırken, çalışanların sosyal sermayelerinin hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışında kurduğu ilişkilerin onların sosyal sermayelerini yarattığı varsayımıyla hareket edilmiştir. Bu bağlamda, örgütlerde sosyal sermayenin kuramsal alt yapısı oluşturulurken, sosyal sermaye oluşumunu hem bireysel hem de örgütsel olarak etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur.

Sosyal sermayenin yapısal, ilişkisel ve bilişsel olmak üzere üç boyutu vardır; bu boyutların incelenmesi sosyal sermayenin kaynaklarını belirlemek açısından önemlidir. Sosyal sermayenin yapısal boyutu, sosyal ağ yapılarının, etkileşim kalıplarının incelenmesini içererek, sosyal ağları sosyal sermayenin en önemli kaynağı olarak incelemektedir. Sosyal ilişkilerin hayata geçirildiği sosyal ağların, sosyal sermayenin önemli bir kaynağı olduğu yönünde uzmanlar hemfikir olsa da, hangi tür sosyal ağ yapılarının ve sosyal bağların sosyal sermaye yarattığı konusunda yazında farklı sosyal ağ kuramlarının olduğu görülmüştür. Bu kuramlardan zayıf bağ kuramına göre, bağın gücü arttıkça, bir başka ifadeyle, sıkça görüşülen ve duygusal yakınlığın fazla olduğu güçlü bağlar arttıkça, sosyal bağlardan elde edilecek faydalar azalmaktadır. Bu faydaların başında ise bilgiye ulaşmak vardır; bu kurama göre, güçlü bağlar, birbirine

benzeyen ve birbirine yakın kişiler arasında geliştiği için, bireylerin yeni bilgilere ve yeni kaynaklara ulaşmaları söz konusu olamaz. Sosyal kapalılık kuramı ise yakın, sıkı, yani güçlü bağların, ağlarda kapalılık yarattığını, bu sayede bireyler arasında güven, yükümlülük norm gibi unsurların oluştuğunu ve sosyal sermaye yaratıldığını savunmaktadır. Bu görüşün tam tersini içeren yapısal boşluk kuramında ise seyrek ve gevşek bağlar sayesinde, bireylerin farklı ağlara ulaşabileceği ve bu sayede bilgi ve kontrol etme avantajının sağlanacağı savunulmaktadır. Son kuram olan ağ-kaynak kuramı ise bağların niteliğinden ziyade ağlarda yer alan kaynakların belirleyici olduğunu belirtmektedir.

Sosyal sermayenin ilişkisel boyutu ise ağların içeriklerine, bireyler arası güvene ve gerekli normların oluşup oluşmadığına odaklanırken; sosyal sermayenin bilişsel boyutu ortak amaçlara yönelmeyi sağlayan ortak dil, ortak vizyon, ortak değerler gibi özelliklerle ilgilenmektedir. Sosyal sermayenin bu üç boyutu arasında birbirini etkileyen karşılıklı bir ilişki vardır. Örgütlerde sosyal sermaye yönetiminde her boyutun dikkate alınması gerekmektedir; bir boyutun eksik kalması sosyal sermaye oluşumuna zarar verebilmektedir.

Örgütlerde sosyal sermayenin oluşması ve yönetilmesi için bu üç boyut çerçevesinde bir yapılanma oldukça önemlidir. Çalışanların, örgütün en önemli sosyal sermaye kaynakları olduğu düşünüldüğünde, çalışanlar arasındaki ilişkileri kuvvetlendirmek ve çalışanların sosyal sermayelerini örgüt yararına kullanmalarını sağlayacak gerekli düzenlemelerin örgüt içerisinde yapılması gerekmektedir. İlk olarak merkezleşmenin az, yatay ilişkilerin ise ağırlıkta olduğu bir örgüt yapısı içerisinde sosyal sermayenin gelişmesi kolaylaşmaktadır. Örgüt yapısı, sosyal sermayenin yapısal boyutunu, yani sosyal ağların oluşumunu destekleyecek biçimde olmalıdır. İkinci olarak örgütsel güven çerçevesinde çalışanlar arasında ve çalışan-yönetim arasında güvene dayalı ilişkilerin kurulmasına dikkat edilerek, sosyal sermayenin ilişkisel boyutunun etkinlik kazanması sağlanabilecektir. Son olarak da çalışanların kendi aralarında gerekli etkileşimin ve güvenin kurulmasını sağlayacak çeşitli insan kaynakları uygulamaları ile sosyal sermayenin her üç boyutunu destekleyecek yapılanmalara gidilmesi, sosyal sermayenin yönetilmesinde etkili olacaktır.

Sosyal sermaye doğru yönetildiğinde, bu sermayenin bireylere, takımlara ve örgütlere getirdiği birçok fayda vardır; bireylerin performansının yükselmesinde, terfi ve ücret yükselmelerinde, kariyer amaçlarına ulaşmada faydalı olan sosyal sermaye, takımların başarısı ve yaratıcılıklarında önemli rol oynamaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerde çatışmaların çözülmesinde, değişimin yönetilmesinde ve belki de en önemlisi bilgi yaratma sürecinin desteklenmesinde sosyal sermayenin yadsınılamayacak bir etkisi söz konusudur.

Yukarıdaki bilgiler ışığında bu çalışmanın araştırma konusu sosyal sermaye ve bilgi yaratma arasındaki ilişkinin analiz edilmesidir. Bilgi yaratma konusunun ele alınmasına karar verilmesinde en büyük etkiyi insan sermayesi ve sosyal sermaye arasındaki destekleyici ilişkinin varlığı yapmıştır. Sosyal sermayenin sermaye olarak kabul edilmesinde ve bu kadar farklı ve çeşitli etkiler yaratmasının altında bilgiye ulaşmayı ve bilgiyi paylaşmayı kolaylaştırması bulunmaktadır.

Sosyal sermaye ve bilgi yaratma arasındaki ilişkiyi incelemeyen önce, örneklem grubunu oluşturan akademisyenlere ilişkin genel bir sosyal sermaye profili çıkartmak amacıyla Putnam'ın Ağ-Üyelik kuramından faydalanılmıştır. Refah seviyesi yüksek toplumlardaki gelişmişlik düzeyinin neden yüksek olduğunu araştıran bu kuram, toplumların sosyal sermaye düzeylerinin ekonomik ve sosyal kalkınmayı desteklediğini savunmaktadır. Bu doğrultuda bir toplumda sivil toplum örgütlerine katılım artıca, toplumdaki genel güven düzeyi ve dolayısıyla sosyal sermaye artmaktadır. Toplum düzeyinde, içsel bakış açısıyla sosyal sermayeyi inceleyen Putnam, güven ve sosyal sermayeyi eşit kabul etmiştir. Bu kuramdan hareketle, Türk toplumunun yüksek eğitim ve gelişmişlik düzeyine sahip akademisyenlerinin genel güven düzeyi ve sivil toplum örgütlerine üyeliklerinin sayısı ölçülerek, potansiyel sosyal sermayelerine ilişkin bir izlenim elde edilmesi amaçlanmıştır. Genel güven düzeyine ilişkin elde edilen sonuçlar, akademisyenlerin genel güven düzeyinin %25 gibi oldukça düşük olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, Türk toplumuna ilişkin yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara kıyasla biraz daha yüksektir. Türk toplumunda toplulukçu değerlerin baskın olması, iç grup-dış grup ayrımının katılığı, genel güvenin yayılmasını engelleyerek, düşük sinerjili bir toplum yaratmıştır. Ayrıca devletin de sistemli bir güven yaratmadaki

başarısızlığı, Türk toplumunda sosyal sermayenin zayıf kalmasına neden olmuştur. Burada dikkat edilmesi gereken, yapılan araştırmaların içsel sosyal sermayeye odaklandığı ve bu sonuçların dışsal sosyal sermaye yaklaşımında farklılaşabileceğidir. Bu çalışmada, örneklemin genel güven düzeyi düşük çıkarken; mesleki bilgilerini paylaştıkları akademik tavsiye ağındaki kişilere duydukları yetkinlik ve yardımseverlik temelli güven oldukça yüksek çıkmıştır. Bu sonuç Türk toplumunda dışsal sosyal sermayenin yüksek olabileceğinin bir işareti olabilir, fakat bu sonuca ulaşmak için bu ayrıma göre yapılacak daha fazla sayıda araştırmaya büyük ihtiyaç vardır.

Ağ-üyelik kuramının bir diğer göstergesi ise sivil toplum örgütlerine olan üyeliklerin sayısıdır. Örneklemini oluşturan akademisyenlerin mesleki örgütlere üyelik sayıları, sivil örgütlere oranla daha fazla çıkarken; sivil örgütlere üyelik oranı, genel güven de olduğu gibi, diğer gelişmiş ülkelere oranla oldukça düşük kalmaktadır. Sivil toplum örgütlerine olan ilginin zayıf çıkması, Türk toplumuna ilişkin yazında yapılan diğer araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Ancak akademisyenlerin eğitim ve gelişmişlik düzeyinin yüksek olması, toplumun diğer kesimlerine kıyasla, genel güven ve sivil örgütlere üyelik göstergelerinin neden biraz daha yüksek olduğunu açıklar niteliktedir. Genel güven ve sivil örgütlere üyelik arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Putnam'ın kuramındaki bilgilerle örtüşen bu sonuç, toplumdaki genel güveni yükseltmek adına, sivil yaşama aktif katılımının gerekliliğini desteklemektedir.

Örneklemin sosyal sermaye potansiyelinin çok gelişmemiş olduğu sonucuna ulaşıldıktan sonra sosyal sermaye ve bilgi yaratma arasındaki ilişkiyi ölçen hipotezler değerlendirilmiştir.

Daha önce de ifade edildiği gibi yapısal sosyal sermayenin en önemli kaynağı sosyal ağlardır. Bireylerin ağ büyüklüğü, ağ farklılığı, bağın gücü gibi sosyal ağ özelliklerinin elde edilmesinde ağ kurma davranışlarının büyük bir öneminin olduğu düşünülmektedir. Ağ kurma ve sürdürme yönündeki davranışlar, bireylerin kariyer başarılarını ve iş yapma becerilerini arttıracak kişilerle ilişki kurmalarını sağlayacak faaliyetleri ifade etmektedir. Bu çalışma kapsamında içsel, dışsal ve bilgi sağlamaya ilişkin üç boyutlu ağ kurma davranışlarının olduğu belirlenmiştir. Alan yazınında bu

davranışların kimler tarafından daha çok sergilendiğinin bilinmesinin, doğru ağ kuramları oluşturulmasında oldukça önemli olduğu belirtilmektedir. Bu doğrultuda yapılan araştırmalarda ise üzerinde en sık durulan değişkeni cinsiyet oluşturmaktadır. Bu çalışmada kadın ve erkek akademisyenler arasında ağ kurma davranışları açısından bir farklılık bulunmamıştır. Buna karşın, kadın ve erkek akademisyenler arasında sosyal ağ özellikleri bakımından farklılıklar olduğu saptanmıştır. Kadınların erkek akademisyenlere kıyasla ağlarında karşı cinsiyetten ve farklı bölümlerden kişilerin sayısı; bir başka ifadeyle cinsiyet heterojenliği ve bölüm heterojenliği daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç, alan yazınındaki araştırma bulgularını desteklemektedir; erkek çalışanların örgütlerde sayıca fazla olması, kadınların ağlarını cinsiyet bakımından heterojen kılmaktadır. Erkek çalışanlar ise, kadın çalışanlardan elde edilecek faydaların daha az olduğuna inandıklarından, ağlarını kendi cinsiyetlerinden kişilerle oluşturmaktadırlar. Yine alan yazınında yer alan bir bilgi ise erkeklerin ağlarını örgüt dışına taşıyarak, farklı örgütlerden, işlerine ilişkin ilişkiler geliştirdiği yönündedir. Bu çalışmada da bu bilgiye paralel şekilde, erkeklerin diğer üniversitelerden geliştirdikleri ilişkilerinin sayılarının, kadın akademisyenlere göre daha fazla olduğu bulunmuştur. Üniversite heterojenliğinin olması, özellikle yeni bilgilere ulaşmak ve yeni bilgileri paylaşmak adına bilgi yaratma üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir; fakat kadın çalışanlar, kendi örgütlerinde, arkadaşlık temelli kurulan homojen ilişkileri nedeniyle sosyal sermayenin olası faydalarından daha az yararlanabilmektedirler.

Çalışma alanının ve çalışma doktrinlerinin birbirinden farklı olması, sosyal ağlar açısından bir farklılık yaratabilmektedir. Fen bilimlerindeki akademisyenlerin daha çok dışsal görünürlüğü artırmaya yönelik davranışlar sergiledikleri, sosyal bilimlerdeki akademisyenlerin ise içsel görünürlüğe ilişkin davranışlar sergiledikleri bulunmuştur. Bu bulguyu destekleyen bir sonuç ise sosyal ağ özelliklerinden elde edilmiştir; bir başka ifadeyle, sosyal bilimlerde çalışan akademisyenlerin bölüm heterojenliği, yani diğer bölümlerden kişilerle kurdukları ilişkiler daha fazlayken; fen bilimlerindeki akademisyenlerin üniversite heterojenliği, yani diğer üniversitelerden kişilerle kurdukları ilişkiler daha fazladır. Güçlü bağlar incelendiğinde ise sosyal bilimlerde güçlü bağların sayısının, fen bilimlerine oranla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Görüldüğü gibi ağ kurma davranışları ile sosyal ağ özellikleri arasındaki yakın ilişki, bu



sonuçlar doğrultusunda kanıtlanmış olmuştur; örgüt dışında ilişki kurmaya yarayan dışsal ağ kurma davranışları, diğer üniversitelerden daha çok ilişki kurulmasını sağlarken; örgüt içerisinde ilişki kurulmasını sağlayan içsel ağ kurma davranışları, diğer üniversitelerden ilişki kurulmasını desteklememektedir. İki olgu arasında çıkan bu ilişki, sosyal ilişkilerin ve sosyal ağ biçimlerinin oluşmasında ağ kurma davranışlarının önemini göstermektedir.

Ağ kurma davranışları ile sosyal ağ özelliklerinde, çalışma alanı kadar belirleyici olabileceği düşünülen bir değişken de bireylerin üyesi oldukları örgütlerdir. Örgütün kurulma yaşı, örgütün sahip olduğu insan sermayesi, bireyin ihtiyaç duyduğu kaynağın nerede bulunduğu, ağ kurma davranışlarını ve sosyal ağ özelliklerini etkileyebilmektedir. SSCI ve SCI listelerinin altında olan üniversitelerin, nispeten yeni kurulan ve gelişmekte olan üniversiteler olması nedeniyle akademisyenler, kendileri için gerekli bilgilere ulaşmak için diğer üniversitelerden daha fazla ilişki kurduklarından, hem dışsal ağ kurma davranışları artmakta hem de sosyal ağlarının üniversite heterojenliği yükselmektedir. Üniversite heterojenliği dışında bir fark ise bağın gücünde yaşanmıştır. SSCI ve SCI listelerinin altında olan üniversitelerde yer alan akademisyenlerin, listelerin yukarısında olan üniversitelere kıyasla, kendi örgütleri dışında, fiziksel mesafenin fazla olduğu ve sık etkileşimin kurulmasının zor olduğu diğer üniversitelerden ilişkiler geliştirmeleri, onların daha çok zayıf bağları kullanmaları ile sonuçlanmaktadır. Bu yönde bir ilişki, alan yazınındaki bilgilerle paralellik göstermektedir; güçlü bağların kurulması için fiziksel yakınlık ve yüz yüze etkileşime gerek vardır; yakınlık arttıkça bireyler arasındaki bağın gücü artmaktadır. Bu nedenle de diğer üniversitelerden kişilerle ilişkiler geliştirenlerin bağları daha çok zayıf bağlardan oluşmaktadır. Bir diğer sosyal ağ özelliği olan unvan yüksekliği ise, diğer sonuçlara paralel olarak SSCI ve SCI listelerinin altında olan üniversitelerde daha yüksek çıkmıştır. Bu üniversitelerdeki formel ilişkilerin daha çok hissedilmesi veya akademisyen sayısının azlığı diğer üniversitelerden daha çok ilişki geliştirilmesinin nedeni olabilir.

Daha önce de ifade edildiği gibi sosyal sermayenin boyutları arasında birbirlerini etkileyen bir ilişki söz konusudur; bu çalışmada sosyal ağların hem kendi aralarındaki

ilişkileri, hem de ilişkiel sosyal sermayenin unsuru olan bireyler arası güvenin sosyal ağ özelliklerini nasıl etkilediği araştırılmıştır.

İlk olarak güçlü bağların belirleyici olma özelliğinden yola çıkarak, güçlü bağların, ağın üniversite heterojenliğini ve ağdaki unvan yüksekliğini olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Güçlü bağların oluşumu, bireylerin sosyal ağlarının sınırlı kalmasına neden olmaktadır; aynı özellikleri taşıyan ve birbirlerine yakın olan bireyler arasında gelişen güçlü bağlar, mesafe arttıkça ve yakınlık azaldıkça yerini zayıf bağlara bırakmaktadır. Bu noktada kurulan hipotezler doğrultusunda güçlü bağların, diğer üniversitelerden kişilerle kurulan ilişkilerin sayısını azalttığı bulunmuştur. Aynı nedenlerden yola çıkarak, güçlü bağların bireylerin kendi unvanlarından yüksek kimselerle kurdukları ilişkilerin sayısını azalttığı bulunmuştur.

Güçlü bağlar ile yardımseverlik temelli güven arasında kuvvetli bir ilişki vardır; taraflar arasında sık etkileşim ve yakınlık, tarafların birbirlerinin çıkarlarını koruyacağına ve birbirlerine zarar vermeyeceklerine inanmalarını sağlamaktadır. Bu bağlamda yardımseverlik temelli güven ve güçlü bağlar arasında olumlu bir ilişkinin olduğu, yazındaki bulgulara paralel olarak bu çalışmada da bulunmuştur.

Yetkinlik temelli güven ise karşı tarafın mesleğinde uzman olmasına ve mesleki yeterliliğe sahip olduğuna yönelik geliştirilen inançtır. Fiziksel mesafenin artması, diğer üniversitelerden kişilerle kurulan ilişkilerde zayıf bağların etkili olmasını sağlıyorsa, aynı şekilde yardımseverlik temelli güvenin yerini yetkinlik temelli güvene bırakmasına neden olmaktadır. Bu nedenle yetkinlik temelli güven ile üniversite heterojenliği arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan ilişkiler incelendiğinde ise çalışma alanları ve ortak yayın sayıları açısından büyük bir farklılık olduğunu düşünülen fen bilimleri ve sosyal bilimler için ayrı incelemeler yapılmıştır. Fen bilimlerinde sosyal ağ özelliklerinden üniversite heterojenliği, hem tek yazarlı bilimsel yayın sayılarını hem de ortak yazarlı yayın sayılarını olumlu olarak etkilemektedir. Alan yazınındaki bulgularla örtüşen bu sonuç, ağ farklılığına dikkat çekmektedir. Ağlarda yer alan kişilerin farklı

üniversitelerden olması, özellikle yeni bilgiye ulaşılması açısından oldukça önemlidir. Akademik ilişkilerde, aynı örgütte, aynı bölümde olan bireylerin bilgilerinin birbirine benzeyebileceği veya bilgi kaynaklarının aynı olabileceği düşünülebilir. Yine fen bilimleri için geçerli olan bir diğer sonuç ise, bağın gücü ile hem tek yazarlı hem de ortak yazarlı bilimsel yayın sayısı arasında olumlu bir ilişki olmasıdır. Alan yazınında Hansen'ın yaptığı çalışmalarda da benzer bir sonuca ulaşılmıştır; bilginin türü ve bilgi yaratma sürecinin hangi aşamasında bulunduğu, bağın gücü ve bilgi yaratma arasındaki ilişkiyi belirlemektedir. Zayıf bağlar, yeni ve açık bilgiye ulaşmak veya aranılan bilginin nerede olduğunu öğrenmek açısından önemlidir; fakat makale yazmak gibi örtük bilginin birleştirildiği ve paylaşıldığı bir aşamada, bireylerin aynı dili konuşmaları ve örtük bilgilerini paylaşmak istemeleri açısından güçlü bağlar daha faydalı olmaktadır. Fen bilimlerinde geçerli olan ve Lin'in ağ-kaynak kuramıyla ters düşen bir bulgu ise unvan yüksekliği ile ilgilidir. Bu kuramına göre sosyal ağlar içerisinde yer alan kişilerin yüksek kıdeme ve statüye sahip olması, onlardan bilgi paylaşma anlamında gelecek faydayı arttıracaktır. Bunun nedeni ise bu kişilerin, farklı ve yeni bilgilere sahip olmalarıdır. Bu ilişki, bu çalışmada tam tersi bir şekilde çıkmıştır; bireylerin sosyal ağlarında yer alan kişilerin unvanlarının yüksek olması, bireylerin hem tek başına, hem de ortak yapılan yayın sayılarının azalmasına neden olmaktadır. Daha yüksek unvana sahip kimselerin, meslek gelişiminin başında veya ortasında olan kimselere kıyasla daha az yayın yapma ihtiyaçları, yeni konularla ilgilenmek yerine uzmanlık konularıyla ilgilenmeleri, onların yeni bilgiye ulaşma çaba ve isteklerini azalttığından, sosyal ağlarda unvan yüksekliği bilimsel yayın sayısı üzerinde olumsuz etki yapmış olabilmektedir.

Bireyler arası güven ve bilgi yaratma arasındaki ilişki incelendiğinde ise yetkinlik temelli güvenin tek başına yapılan çalışmaların sayısını azaltırken; ortak yapılan çalışmaların sayısını arttırdığı gözlenmiştir. Oldukça ilginç olan bu sonuç, aslında araştırma yapılırken görüşmelerle elde edilen bilgilerle tutarlılık göstermekte ve akademik ilişkiler veya akademik bilgi yaratma süreci düşünüldüğünde oldukça mantıklı bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Akademik hayatta ortak çalışma yapmak için kişilerin dürüstlüğü kadar belirleyici olan bir olgu da, onların mesleki uzmanlıklarına olan inançtır. Sosyal ağlarda yer alan kişilerin mesleki yeterliliklerine

inanıldığı sürece, bireyler tek başlarına çalışmak yerine birlikte üreterek bilgi yaratmaktadırlar.

Fen bilimlerinde çalışan akademisyenlerin sosyal sermayeleri ve bilgi yaratmaları arasında bu yönde elde edilen bulgular, sosyal bilimlerde azalmış veya yok olmuştur. Üniversite heterojenliği, fen bilimlerinde olduğu gibi, sosyal bilimlerde de, tek yazarlı bilimsel yayınların sayısını olumlu etkilerken; ağ büyüklüğünün, bölüm heterojenliğinin ve yardımseverlik temelli gelişen güvenin tek yazarlı bilimsel yayınların sayısını olumsuz etkilediği bulunmuştur. Ortak yazarlı çalışmalarda ise ilişkili çıkan tek özellik, dışsal ağ kurma davranışı olmuştur.

Araştırma modelinin sonuçlarına göre, sosyal sermayenin bilgi yaratmayla arasındaki ilişkinin etkileri, çalışma alanına ve ortak çalışma kültürünün yaygınlaşmasına göre değişmektedir. Fen bilimlerinde bilgi yaratmak için örtük bilgiye ihtiyaç vardır; örtük bilgiye olan bu ihtiyaç ise keşfetmeye, yenilik ve buluş yapmaya dayalı, uygulamaya odaklı bilgi yaratma süreci içerisinde sosyal etkileşimi şart kılmaktadır. Böyle bir bilgi yaratma sürecinin doğal bir sonucu ise ortak çalışma kültürünün yaygınlaşması olduğundan, fen bilimlerinde sosyal sermayenin olumlu etkileri kendisini daha fazla göstermektedir. Sosyal bilimlerde gözlemlenen sosyal ağlar ve ilişkiler ise daha çok arkadaşlık temelli kurulan sosyal etkileşimin izlerini taşımaktadır. Özellikle sosyal bilimlerde yardımseverlik temelli güvenin yarattığı olumsuz etki ve bu alandaki akademisyenlerin sosyal ağlarında yer alan kimselerle, iş dışında görüşerek, özel sorunlarını paylaştıklarını belirtmeleri, duygusal ve arkadaşlık temelli kurulan ilişkilerin geçerliliğini göstermektedir.

Sosyal sermayenin olası etkilerinden faydalanmak için bireyler arası sosyal etkileşimin, bilgi yaratma ve paylaşma faaliyetleri ile birleştirilmesi ve çalışanlara ortak çalışma kültürünün kazandırılması gerekmektedir. Sosyal bilimlerde ortak çalışmalar daha az yapılmakta, bireyler çalışmalarını daha az birbirleriyle paylaşmaktadırlar. Oysa ki bilgi yaratma süreci, özellikleri gereği bireyler arası sosyal etkileşimin şart olduğu ve örtük bilgilerin paylaşılarak, rasyonel bir şekilde yeniden birleştirilmesini gerektiren bir süreçtir. Bu nedenle, bireyler arasındaki sosyal ağ özelliklerinin bu süreci destekler

nitelikte yapılanması gerekir. Bilgi paylaşılmadığı sürece, ağın büyük olmasının veya farklı bölümlerden ilişkiler geliştirmenin bir faydası olamaz. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla, sosyal sermaye kavramı konusunda yapılan bir tartışmaya da katkıda bulunmak söz konusu olacaktır. Bir grup uzmana göre bireyler, buldukları ortamda sosyal sermayenin farkında olmak zorunda değildir; buldukları sosyal yapı gereği, sosyal sermaye, onlar üzerinde olumlu etkiler bırakacaktır. Buna karşın bir grup uzman ise bunun tam tersi görüşleri ifade ederek, sosyal sermayenin sermaye olabilmesi, yani sosyal yapı içerisindeki bireylere birtakım faydalar getirmesi için, bireylerin bu sermayenin farkında olmaları ve amaçlarına ulaşmak için rasyonel şekilde bu sermayeyi kullanmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu noktada, bu çalışmanın sonuçları da ikinci görüşü destekler nitelikte çıkmıştır. Sosyal sermaye kaynaklarının birtakım faydalar üretebilmesi için bu kaynakların bilinçli bir şekilde amaçlara ulaşmak için kullanılması gerekmektedir. Burada önemli olan ve sosyal sermayenin yönetiminde kilit olan bir diğer nokta ise, sosyal ağ özelliklerinin belli amaçlar için olumlu etkiler yaratırken; diğer amaçlar için olumsuz etkiler yarattığıdır. O nedenle sosyal sermayenin hangi alanda, ne amaçla kullanılacağına bilinmesi, bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak sosyal ağların belirlenmesinde de ayrıca önemlidir.

Sosyal sermaye ve bilgi yaratma arasındaki ilişkiyi araştıran bu çalışmaya göre, sosyal sermaye, bilgi yaratmanın ve yenilik üretmenin sahip olduğu en önemli kaynaklardan birisidir. Burada önemli olan ve çalışmalarda izlenmesi gereken yol, sosyal sermayenin analiz düzeyi ve hangi amaçlar için kullanılacağı belirlendikten sonra, sosyal ağ kuramları doğrultusunda sosyal sermayenin araştırılması ve yönetilmesidir. Sosyal ağ kuramlarından yoksun bir sosyal sermaye yönetimi eksik kalacak ve etkili sosyal sermaye yönetimini engelleyecektir. Analiz düzeyi belirlendikten sonra ulaşılmak istenen amaca göre bir sosyal sermaye yönetimi yapılması daha faydalı olacaktır.

Sosyal sermaye gelişmekte olan yeni bir konudur ve bu konuda özellikle Türk toplumunun kültürel özelliklerini dikkate alarak yeni birçok çalışma yapılabilir. Dışsal sosyal sermaye yaklaşımı içerisinde, bireylerin sahip oldukları sosyal sermayenin belirleyicileri üzerinde detaylı incelemeler yapılabilir; özellikle kişilik özellikleri ve

sosyal sermaye arasındaki ilişkisinin belirlenmesi yazındaki önemli boşlukları doldurabilir. Çalışma hayatında kariyer başarısı ve mentorluk ilişkisine sosyal ağların eklenmesi konuya yeni bir bakış açısı getireceği gibi, mentorluğun önemli bir tamamlayıcısı olarak sosyal sermayenin kullanılmasını sağlayabilecektir. Bu konudaki çalışmalar oldukça aydınlatıcı olacak ve sosyal sermaye kuramının geliştirilmesine katkıda bulunacaktır. Örgütlerde sosyal sermaye yaratılması için özellikle insan kaynakları ve örgütsel güvenle ilgili yeni çalışmalara ihtiyaç vardır. Ayrıca örgütlerin sosyal sermaye düzeylerini belirlemeye yönelik ölçek geliştirme çalışmaları, bu kavramın sermaye olarak değerlendirilmesinde ve yönetilmesinde önemli bir yer tutacaktır.

Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ve sosyal sermayesinin düşük olduğu ülkeler için sosyal sermaye, değer yaratan ve ekonomik gelişmeyi sağlayan bir faktördür. Bu sermayeden rasyonel bir şekilde yararlanmayı bilmek ve bu sermayeyi artırma yollarına odaklanmak, gelişmiş bireyler, örgütler ve ülkeler olma yolunda faydalı bir adım olacaktır. Bu çalışma, ülkemizde sosyal sermaye araştırmalarına yönelik bir katkı niteliğindedir. Bundan sonra bu konuda yapılacak araştırmalar, kavramın ülkemiz açısından öneminin daha iyi anlaşılmasına ve vurgulanmasına büyük bir destek sağlayacaktır.

**EKLER LİSTESİ**

Ek 1: Anket Formu.....	259
Ek 2: Faktör Analizi Saçılma Diyagramı.....	263
Ek 3: SSCI ve SCI Listelerinin Yukarısında Olan Üniversitelerdeki Örneklemin Demografik Özellikleri.....	264
Ek 4: SSCI ve SCI Listelerinin Yukarısında Olan Üniversitelerdeki Örneklemin Demografik Özellikleri .....	265
Ek 5: Araştırma Değişkenlerinin Betimleyici İstatistikleri, Korelasyonları ve Güvenilirlikleri.....	266

## Ek 1: Anket Formu

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<p>Doktora tez çalışması kapsamında yapılan bu araştırmada, akademisyenlerin sosyal sermaye ve bilgi yaratma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelemesi amaçlanmaktadır. <b>Sosyal sermaye</b>, bireyler arasındaki ilişkiden doğan ve amaca yönelik eylemlerin başarı olasılığını arttıran bir kaynaktır. Bu ankete vereceğiniz cevapların sadece bilimsel amaçla kullanılacağından emin olabilirsiniz; titizlikle yanıtlayacağınız sorular, çalışmanın kalitesi açısından oldukça önemlidir. Ayırdığınız zaman ve özveriniz için teşekkür ederim.</p> <p style="text-align: right;">Araş.Gör. Aytül A. Özdemir Anadolu Üniversitesi,İ.İ.B.F</p> <p style="text-align: center;">222335058/3245,aacengiz@anadolu.edu.tr</p>					
1.Fakültemdeki akademisyenleri tez bitirme, terfi, ödül alma gibi başarılarından dolayı kutlarım.	5	4	3	2	1
2. Fakültemdeki sosyal etkinliklere, törenlere, toplantılara katılıyorum.	5	4	3	2	1
3.Fakültemdeki akademisyenlerle ortak çalışmalar (makale, bildiri, proje hazırlama gibi) yaparım.	5	4	3	2	1
4.Fakültemdeki bir akademisyenin akademik çalışmalarıyla ilgili sorularımı cevaplamaya çalışırım.	5	4	3	2	1
5.Fakültemdeki bir akademisyen, benden akademik bir bilgi istediğinde, onunla bilgimi seve seve paylaşıyorum.	5	4	3	2	1
6.Fakültemde akademisyenlerle öğle veya akşam yemeklerine çıkarım.	5	4	3	2	1
7. Fakültemdeki akademisyenlerle iş dışındaki konular hakkında sohbet ederim.	5	4	3	2	1
8.Fakültemdeki akademisyenler tarafından oluşturulan projelerin geliştirilmesi için yardım teklifinde bulunurum.	5	4	3	2	1
9. Fakültemdeki genç akademisyenlerin kariyerlerinde ilerlemeleri için onlara yardımcı olurum.	5	4	3	2	1
10. Kendi bölümüm dışındaki bir akademisyene onu ilgilendiren bir konu hakkında bilgi sağlarım.	5	4	3	2	1
11. Her yıl düzenli olarak mesleki seminerlere veya konferanslara katılıyorum.	5	4	3	2	1
12. Akademik çevreme kartvizit vermeye özen gösteririm.	5	4	3	2	1
13. Diğer üniversitelerde bana mesleki açıdan faydalı olan akademisyenlerle belli aralıklarla elektronik posta, telefon aracılığıyla veya yüz yüze görüşmeye dikkat ederim.	5	4	3	2	1
14. Diğer üniversitedeki akademisyenlerle öğle veya akşam yemeklerine çıkarım.	5	4	3	2	1
15. Diğer üniversitedeki akademisyenlerle ortak çalışmalar (makale, bildiri, proje hazırlama gibi) yaparım.	5	4	3	2	1
16. Diğer üniversitedeki akademisyenlerle boş vakitlerimi değerlendirecek etkinliklerde bulunurum (spor, gezi gibi).	5	4	3	2	1
17. Diğer üniversitedeki akademisyenlerin bayram, yılbaşı gibi özel günlerini kutlarım.	5	4	3	2	1
18. Diğer üniversitedeki bir akademisyen, benden akademik bir bilgi istediğinde, onunla bilgimi seve seve paylaşıyorum.	5	4	3	2	1



- B) Kariyerinizde karşılıklı fikir alışverişi yaptığınız, mesleki bilgilerinizi paylaştığınız, akademik çalışmalarınızda görüşlerine başvurduğunuz, bilgi aldığınız akademisyenleri düşünerek, altta yer alan kutuları bu kişiler için doldurunuz. Bu kişilerin sayısı en fazla beşle sınırlı tutulmuştur; **her kutunun doldurulma zorunluluğu yoktur. Kişi sayısının beşten fazla olması durumunda lütfen ilk aklı gelen isimleri değerlendiriniz.** Arzu ederseniz, kişilerle ilgili diğer soruları doldururken, kişileri unutmamak için bir işaret veya isminin baş harfini her kutuda belirtilen yerlere yazabilirsiniz.

	Cinsiyeti	Bölümü	Üniversitesi	Akademik Unvanı	Ne kadar yakınsınız?*	Ne kadar sıklıkla görüşüyorsunuz?***
Kişi A (.....)						
Kişi B (.....)						
Kişi C (.....)						
Kişi D (.....)						
Kişi E (.....)						

\* 0= “uzak, mesafeli ve her iki tarafın bağımsız olduğu bir ilişki”

3= “kısmen yakın, sorunları birlikte çözer ve tartışırız”

6= “çok yakın, sanki aynı takımın üyesi gibiyiz” ifadelerinden birini seçerek, “Ne kadar yakınsınız?” sorusunun cevabında kullanınız. (Lütfen bir şık seçiniz.)

\*\* 0= “üç ayda bir veya daha az”; 1= “iki ayda bir” ; 2= “ayda bir kez” ; 3= “ayda iki kez” ; 4= “haftada birkaç kez” ; 5= “her gün” ; 6= “günde birkaç kez” şıklarından birini seçerek “Ne kadar sıklıkla görüşüyorsunuz?” sorusunun cevabında kullanınız. (Lütfen bir şık seçiniz.)

- C) Bu kısımda üst kutuda akademik kariyerinizde size yol gösterdiğini düşünerek doldurduğunuz kişilere güven düzeyinizi ölçecek sorular yer almaktadır. **1=kesinlikle katılmıyorum; 2= katılmıyorum; 3=kararsızım; 4=katılıyorum; 5= kesinlikle katılıyorum** ifadelerinden sadece birini seçiniz.

	Kişi A	Kişi B	Kişi C	Kişi D	Kişi E
1.Bu kişi her zaman benim çıkarlarımı gözetir.					
2.Bu kişi benim zarar görmem için elinden geleni yapar.					
3.Bu kişi başıma gelen olaylarla yakından ilgilenir.					
4.Bu kişinin mesleğine kendini adadığına ve mesleğinde profesyonel olduğuna inanıyorum.					
5.Bu kişinin akademik başarılarını dikkate alarak, mesleğinde özenli davrandığı ve yetkin olduğu konusunda hiç şüphe duymam.					
6.Bu kişiyle iş dışında sosyal ortamlarda birlikte olurum.					
7.Bu kişiyle iş dışındaki bir çok sorunumu rahatlıkla konuşurum.					

D) Bu kişilerle akademik ilişki kurmanızın **en fazla üç nedenini** aşağıdaki şıklardan istediğinizi seçerek cevaplayınız.

	Kişi A	Kişi B	Kişi C	Kişi D	Kişi E
a. Ortak çalışmalar yapmamız veya gelecekte yapabileceğimiz olasılığımızın olması					
b. Beni hiç hayal kırıklığına uğratmaması					
c. Aynı dünya görüşüne sahip olmamız					
d. Kolay iletişim kurmamız					
e. Akademik unvanının benimkinden yüksek olması					
f. Mesleki bilgisine güvenmem					
g. Aynı üniversitede eğitim görmüş olmamız					
h. Benzer konular çalışıyor olmamız					
i. Benim bilmediğim konular hakkında bilgi sahibi olması					
j. Arkadaş olmamız					
k. Hiyerarşik ilişkilerden kaynaklanan zorunluluk					
l. Çevremde sayıca fazla kişi olmaması					

E) Bu kısımda yer alan iki ifade akademik yaşamda yer alan bireylerin yaşadıkları topluma karşı genel güven düzeylerini ölçmek için sorulmuştur. Aşağıdaki ifadelerden sadece birini seçiniz.

Genelde insanların çoğu güvenilirdir.

İnsanlarla ilişkilerde çok dikkatli olmak gerektiğine inanırım.

F) Bu kısımdaki sorular mesleki veya sivil kuruluşlara üyeliklerinizi ölçmek amacıyla sorulmuştur.

1. Kaç tane mesleki örgüte veya birliğe üyesiniz?

0       1       2       3       4 veya daha fazla

2. Kaç tane sivil toplum kuruluşuna üyesiniz?

0       1       2       3       4 veya daha fazla

G) Bu kısımda sorulan sorular akademik yayınlarınızı belirlemek amacıyla sorulmuştur.

1. Lütfen **son beş yılda** hakemli dergilerde basılan yayın sayınızı belirtiniz.

Ulusal Dergiler= \_\_\_\_\_

Uluslararası Dergiler = \_\_\_\_\_

2. Lütfen **son beş yılda** hakemli dergilerde basılan yayınlarınızın kaçının ortak yazarlı olduğunu belirtiniz.

Ulusal Dergiler = \_\_\_\_\_

Uluslararası Dergiler = \_\_\_\_\_

H) Son kısımda yer alan sorular sizin demografik özelliklerinizi belirlemek amacıyla sorulmuştur.

1. Yaşınız: a.25-29      b.30-34      c.35-39      d.40-44      e.45-49      f.50 ve üstü

2. Cinsiyetiniz:      a. Kadın      b. Erkek

3. Mesleki unvanınız: a. Araş.Grv.Dr.      b. Öğr.Grv.Dr. c. Yard.Doç.Dr.      d. Doç.Dr.      e. Prof.Dr.

4. Meslekteki çalışma süreniz: a. 5-9yıl      b. 10-14 yıl      c.15-19      d. 20 yıl ve üstü

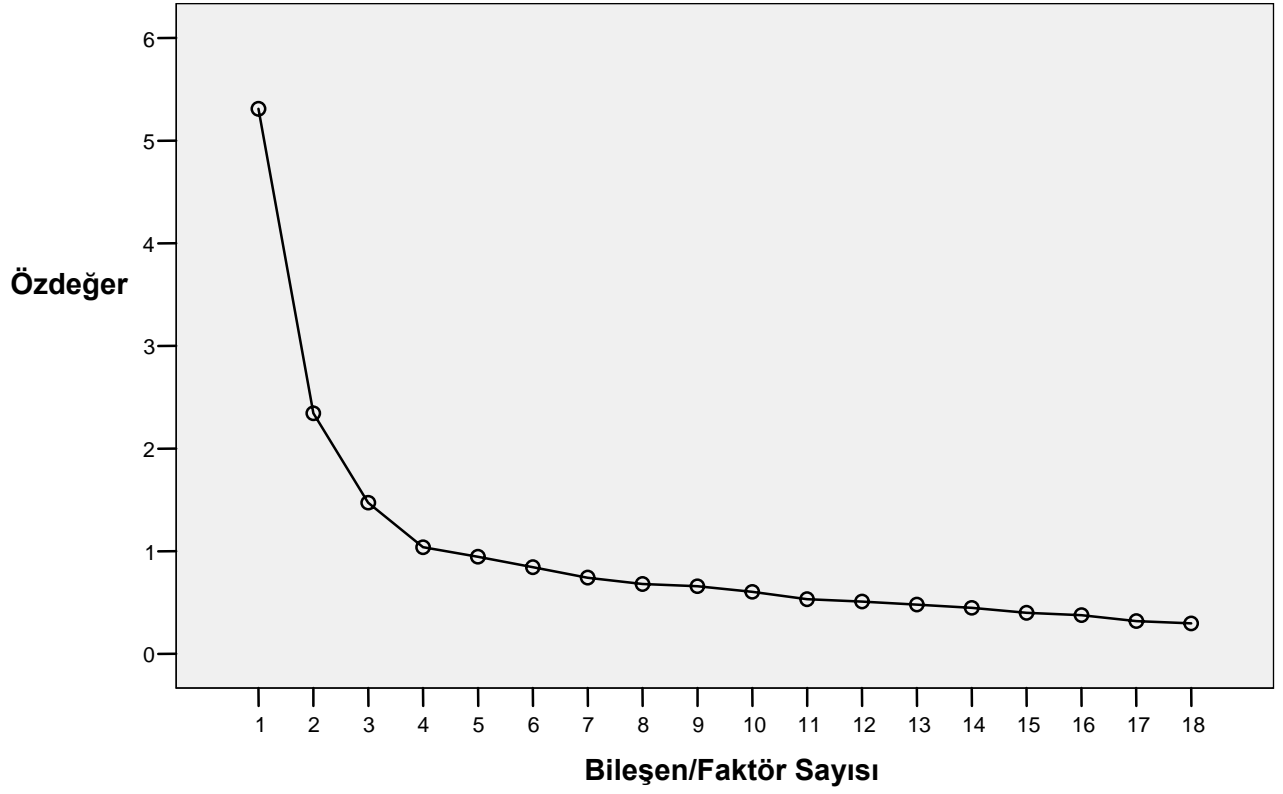
5. Şu an görev yapmakta olduğunuz üniversitede çalışma süreniz:

a.1 yıldan az      b. 1-4 yıl      c.5-9 yıl      d. 10-14 yıl      e. 15-19 yıl      f)20 ve üstü

6. Şu anda görev yapmakta olduğunuz Üniversite ve Bölümünüz: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Anket soruları bitmiştir, ayırdığınız zaman ve gösterdiğiniz özveri için teşekkür ederim.

## Ek 2: Faktör Analizi Saçılma Diyagramı



Ek 3: SSCI ve SCI Listelerinin Yukarısında Olan Üniversitelerdeki Örneklemin Demografik Özellikleri

	H.Ü.		A.Ü.		O.D.T.Ü		TOPLAM	
<b>Yaş</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
25-29	4	2,8	2	1,7	4	4,5	10	2,8
30-34	29	20,0	14	11,9	21	23,6	64	18,2
35-39	33	22,7	30	25,4	15	16,9	78	22,2
40-44	35	24,1	28	23,7	13	14,6	76	21,6
45-49	22	15,2	21	17,8	13	14,6	56	15,9
50 ve üstü	22	15,2	23	19,5	23	25,8	68	19,3
Toplam	145	100,0	118	100,0	89	100,0	352	100,0
<b>Cinsiyet</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	73	50,3	52	44,1	39	43,8	164	46,6
Erkek	72	49,7	66	55,9	50	56,2	188	53,4
Toplam	145	100,0	118	100,0	89	100,0	352	100,0
<b>Mesleki Unvan</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
Araş.Grv.Dr.	9	6,6	26	22,0	6	6,7	41	11,6
Öğr.Grv.Dr.	40	27,6	7	5,9	7	7,9	54	15,3
Yard.Doç.Dr.	33	22,8	21	17,8	23	25,8	77	21,9
Doç.Dr.	25	17,2	32	27,1	22	24,7	79	22,4
Prof.Dr.	38	26,2	32	27,1	31	34,8	101	28,7
Toplam	145	100,0	118	100,0	89	100,0	352	100,0
<b>Meslekte Çalışma Süresi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
5-9 yıl	25	17,2	17	14,4	25	28,1	67	19,0
10-14 yıl	37	25,5	25	21,2	22	24,7	84	23,9
15-19 yıl	33	22,8	30	25,4	11	12,4	74	21,0
20 yıl ve üstü	50	34,5	46	39,0	31	34,8	127	36,1
Toplam	145	100,0	118	100,0	89	100,0	352	100,0
<b>Görev Yerindeki Çalışma Süresi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
1 yıldan az	7	4,8	0	,0	1	1,1	8	2,2
1-4 yıl	11	7,6	5	4,2	12	13,5	28	8,0
5-9 yıl	17	11,7	21	17,8	20	22,5	58	16,5
10-14 yıl	43	29,7	23	19,5	24	27,0	90	25,6
15-19 yıl	32	22,1	31	26,3	12	13,5	75	21,3
20 yıl ve üstü	35	24,1	38	32,2	20	22,4	93	26,4
Toplam	145	100,0	118	100,0	89	100,0	352	100,0
<b>Alan</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
Fen Bilimleri	78	53,8	52	44,1	54	60,7	184	52,3
Sosyal Bilimler	67	46,2	66	55,9	35	39,3	168	47,7
Toplam	145	100,0	118	100,0	89	100,0	352	100,0

Ek 4: SSCI ve SCI Listelerinin Altında Olan Üniversitelerdeki Örneklemin Demografik Özellikleri

	Ç.O.M.Ü		B.Ü.		M.Ü.		TOPLAM	
<b>Yaş</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
25-29	3	3,3	4	4,3	0	,0	7	2,8
30-34	15	16,6	21	22,3	8	12,5	44	17,7
35-39	38	42,2	31	33,0	19	29,7	88	35,5
40-44	23	25,6	19	20,2	13	20,3	55	22,2
45-49	6	6,7	9	9,6	11	17,2	26	10,5
50 ve üstü	5	5,6	10	10,6	13	20,3	28	11,3
Toplam	90	100,0	94	100,0	64	100,0	248	100,0
<b>Cinsiyet</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	23	25,6	36	38,3	18	28,1	77	31,0
Erkek	67	74,4	58	61,7	46	71,9	171	69,0
Toplam	90	100,0	94	100,0	64	100,0	248	100,0
<b>Mesleki Unvan</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
Araş.Grv.Dr.	7	7,8	8	8,5	3	4,7	18	7,3
Öğr.Grv.Dr.	3	3,3	2	2,1	0	,0	5	2,0
Yard.Doç.Dr.	60	66,7	60	63,9	36	56,2	156	62,9
Doç.Dr.	16	17,8	17	18,1	9	14,1	42	16,9
Prof.Dr.	4	4,4	7	7,4	16	25,0	27	10,9
Toplam	90	100,0	94	100,0	64	100,0	248	100,0
<b>Meslekte Çalışma Süresi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
5-9 yıl	19	21,1	20	21,3	13	20,3	52	21,0
10-14 yıl	43	47,8	36	38,3	21	32,8	100	40,2
15-19 yıl	19	21,1	17	18,1	13	20,3	49	19,8
20 yıl ve üstü	9	10,0	21	22,3	17	26,6	47	19,0
Toplam	90	100,0	94	100,0	64	100,0	248	100,0
<b>Görev Yerindeki Çalışma Süresi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
1 yıldan az	8	8,9	3	3,2	5	7,8	16	6,5
1-4 yıl	25	27,8	15	16,0	19	29,7	59	23,8
5-9 yıl	31	34,4	25	26,6	19	29,7	75	30,2
10-14 yıl	25	27,8	28	29,8	16	25,0	69	27,8
15-19 yıl	0	,0	12	12,8	4	6,3	16	6,5
20 yıl ve üstü	1	1,1	11	11,6	1	1,5	13	5,2
Toplam	90	100,0	94	100,0	64	100,0	248	100,0
<b>Alan</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
Fen Bilimleri	34	37,8	70	74,5	23	35,9	127	51,2
Sosyal Bilimler	56	62,2	24	25,5	41	64,1	121	48,8
Toplam	90	100,0	94	100,0	64	100,0	248	100,0

Ek 5: Araştırma Değişkenlerinin Betimleyici İstatistikleri, Korelasyonları ve Güvenilirlikleri

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. İçsel Görünürlük	4.03	.593	1(.65)										
2. Dışsal Görünürlük	3.24	.760	.353**	1(.82)									
3. Bilgi Paylaşma	4.55	.507	.402**	.311**	1(.82)								
4. Ağ büyüklüğü	3.32	1.438	.098*	.134*	.103*	1							
5. Ağda cinsiyet heterojenliği	1.090	1.102	-.018	.003	.008	.015**	1						
6. Ağda bölüm heterojenliği	.862	1.217	-.026	.048	.029	.115**	-.085*	1					
7. Ağda unvan yüksekliği	1.328	1.278	-.005	.023	.020	-.174	-.037	-.036	1				
8. Ağda üniversite heterojenliği	1.623	1.520	.011	.296**	.101*	-.032	.025	.091*	.167**	1			
9. Bağın Gücü	3.58	1.369	.125**	.088*	.059	.112**	-.054	.167**	-.132**	-.544**	1		
10. Yardımseverlik temelli güven	4.20	.691	.106*	.085*	.200*	-.020	.024	-.004	-.068	-.096*	.353**	1 (.77)	
11. Yetkinlik temelli güven	4.60	.426	.179**	.139**	.260**	-.067	.008	-.005	.104*	.177**	.006	.361*	1 (.81)
12. Ortak yazarlı yayın	5.68	6.700	.029	.210*	.116*	.098*	.031	.010	-.116**	.073	.101*	.058	-.021
13. Tek yazarlı yayın	8.11	7.126	.018	.171*	.114*	.050	.010	.013	-.085	.103**	.076	.024	-.073
14. Cinsiyet	1.60	.491	-.043	-.035	.006	-.390**	-.099*	.039	.119**	.130**	-.024	-.033	-.030
15. Mesleki çalışma süresi	2.59	1.108	-.066	-.004	-.084*	.045	-.067	-.033	-.019	.001	-.073	-.040	.010
16. Alan	4.81	5.00	.115**	-.101*	-.020	.005	.001	.186**	.038	-.336**	.107**	.101*	-.045
17. Üniversite	5.86	4.92	-.044	-.148*	-.016	-.062	.023	-.020	-.107**	-.066	.177**	.070	-.013

Ek 5: (devam)

	12	13	14	15	16	17
12. Toplam ortak yayın	1					
13. Toplam yayın	.853**	1				
14.Cinsiyet	.093*	.101*	1			
15.Mesleki çalışma süresi	-.037	.046	.045	1		
16. Alan	-.296**	-.121*	.041	-.175**	1	
17. Üniversite	-.030	-.048	-.156**	.168**	-.010	1

Not: N=600; .10 mutlak değerinden yüksek olan korelasyonlar  $p < .05$  düzeyinde ve .13 mutlak değerinden yüksek olan korelasyonlar  $p < .01$  düzeyinde anlamlıdır. Güvenilirlik için cronbach alfa değerleri sütunlarda parantez içerisinde gösterilmektedir.



## KAYNAKÇA

- ABRAHAM, Lisa C., CROSS, Rob, LESSER, Eric and LEVIN, Daniel Z. "Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge Sharing Networks", **Academy of Management Executive**, Vol:17, No:4, 2003, s.64-79.
- ADLER, Paul S. and KWON, Seok-Woo. "Social Capital: Prospects for a New Concept", **Academy of Management Review**, Vol:27, No:1, 2002, s.17-40.
- and ----- . "Social Capital: The Good, the Bad and the Ugly", **Knowledge and Social Capital**. Ed.: Eric L. Lesser, USA: Butterworth-Heinemann, 2000.
- and ----- . "Social Capital: Prospects for a New Concept", 2000, <http://www.msu.edu/course/aec/891/adler-soc-cap.html>, (Erişim tarihi: 20.02.2004).
- AFUAH, Allan. **Innovation Management**. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- AGUILERA, Michael B. "The Impact of Social Capital on Labor Force Participation: Evidence From 2000 Social Capital Benchmark Survey", **Social Science Quarterly**, Vol:83, No:3, 2002, s.853-876.
- . "The Impact of the Worker: How Social Capital and Human Capital Influence the Job Tenure of Formerly Undocumented Mexican Immigrants", **Sociological Inquiry**, Vol:73, No:1, 2003, s.52-83.
- AKIN, Bahadır. "Yeni Ekonomi: Yeni Olan Nedir?: 20.yy'ın Son Moda Kavramının Analizi", I.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi'ne sunulan bildiri. Kocaeli: 2002, s.1-12.
- ALAVI, Maryam and LEIDNER, Dorothy E. "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", **MIS Quarterly**, Vol. 25, No.1, 2001, s.107-136.
- ALEXOPOULOS, Angelos and MONKS, Kathy. "A Social Capital Perspective on the Role of Human Resource Practices in Intra-Organizational Knowledge Sharing", **Paper Submitted to the 5th International Conference on HRD Research and Practice Across Europe**, 2004, [www.dcu.ie/dcubs/crmlld/working-papers/hrd.pdf](http://www.dcu.ie/dcubs/crmlld/working-papers/hrd.pdf), (Erişim tarihi: 10.03.2005).
- ALKAN, Türker. "Yanlıı Güven", **Radikal**, 08.07.2004.
- ALLİK, Jüri and REALO, Anu. "Individualism-Collectivism and Social Capital", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol:35, No:1, 2004, s.29-49.
- AMABİLE, Teressa M. "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", **Research in Organizational Behavior**, Vol:10, 1988, s.123-167.

- ANCONA, Deborah G. "Outward Bound: Strategies for Team Survival in Organizations", **Academy of Management Journal**, Vol:33, No:2, 1990, s.334-365.
- ANHEIER, Helmut, GERHARDS, Jürgen and ROMA, Frank P. "Forms of Capital and Social Structure in Cultural Fields", **American Journal of Sociology**, Vol:100, Number:4, 1995, s.859-903.
- ARROW, Kenneth J. "Observations on Social Capital", **Social Capital: A Multifaceted Perspective**. Ed.: Partha Dasgupta, İsmail Serageldin, Washington: The World Bank, 2000.
- BAIR, Jim. "Knowledge Management: The Era of Shared Ideas", **Forbes**, Vol:160, No:6, 1997, s.28-35.
- BAKER, Wayne. "Social Capital", **Executive Excellence**, Vol:18, No:8, 2001, s.9.
- and OBSTFELD, David. "Social Capital by Design", **Corporate Social Capital and Liability**. Eds.: Roger Th. A.J. Leenders, Schaul M. Gabbay, USA: Kluwer Academic Publishers, 1999.
- . "Building Social Capital as an HR Competence", **IHRIM Journal**, April-June 2001, s.98-109.
- . **Achieving Success through Social Capital**. USA: Jossy Bass, 2000.
- BALDWIN, Timothy T., BEDELL, Michael D. and JOHNSON, Jonathan L. "The Social Fabric of a Team Based M.B.A. Program: Network Effects on Student Satisfaction and Performance", **Academy of Management Journal**, Vol:40, No:6, 1997, s.1369-1397.
- BALKUNDI, Prasad and HARRISON, David A. "Ties, Leaders and Time in Teams: Strong Influence about Networks Structures' Effects on Team Viability and Performance", **Academy of Management Journal**, Vol:49, No:1, 2006, s.49-68.
- BARON, N. James and HANNON, T. Michael. "The Impact of Economics on Contemporary Sociology", **Journal of Economic Literature**, Vol:XXXII, September, 1994, s.1111-1146.
- BARTUS, Thomas. "Social Capital and Earning Inequalities", Dissertation Thesis, Groningen University, 2001 <http://irs.ub.rug.nl/ppn/217294278>, (Erişim tarihi:04.06.2005).
- BAUM Joel A.C. and INGRAM, Paul. "Interorganizational Learning and Network Organization: Toward a Behavioral Theory of The Firm", <http://bic.mgmt.utoronto.ca/2000-04.pdf>, (Erişim tarihi: 09.08.2006).

- Bat BATJARGAL, “Comparative Social Capital: Networks of Entrepreneurs and Investors in China and Russia”, **William Davidson Institute Working Paper**, No:783, 2005, <http://papers.ssrn.com/abstract=785928>, (Erişim tarihi: 04.06.2007).
- BEAL, Daniel J., COHEN, Robin R., BURKE, Michael J. and MCLENDON, C. C. “Cohesion and Performance in Groups: A Meta Analytic Clarification of Construct Relations”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:88, No:6, 2003, s.989-1004.
- BELLİNGER, Gene, CASTRO, Durval and MILLS, Anthony. “Data, Information, Knowledge and Wisdom”, <http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm>, (Erişim tarihi:14.06.2006).
- BELLIVEAU, Maura A., O’REILLY, Charles A. and WADE, James B. “Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation”, **Academy of Management Journal**, Vol:39, No:6, 1996, s.1568-1593.
- BERTOLINI, Sonia and BRAVO, Giangiacomo. “Social Capital: A Multidimensional Concept”, 2002, <http://www.ex.ac.uk/shipss/politics/research/socialcapital/other/bertolini.pdf>, (Erişim tarihi: 03.03.2004).
- BHATT, Ganesh D. “Knowledge Management in Organizations”, **Journal of Knowledge Management**, Vol:5, No:1, 2001, s.69-78.
- BIAN, Yanje. “Social Capital of the Firm and Its Impact on Performance”, <http://www.bm.ust.hk/~hlcor/Chap12-Bian.pdf>, (Erişim tarihi: 14.04.2004).
- BIES, Robert S. and MOAG, John. “Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness”, **Research on Negotiation in Organizations**, Vol:1, 1986, s.43–55.
- and MARKUS, M. Lynne. “The Experienced “Sense” of a Virtual Community: Characteristics and Processes” **The DATA BASE for Advances in Information Systems**, Vol:35, No:1, 2004, s.65-79.
- BOLINA, C. Mark and TURNLEY, H. William. “Citizenship Behavior and The Creation of Social Capital in Organizations”, **Academy of Management Review**, Vol:7, Issue:4, 2002, s.505-523.
- BOLLOJU, Narasimha, KHALIFA, Mohamed and TURBAN, Efraim. “Integrating Knowledge Management into Enterprise Environments for the Next Generation Decision Support”, **Decision Support Systems**, Vol:33, No:2, 2002.
- BORGATTI, P. Stephen and JONES, Candace. “Network Measures of Social Capital”, **Connections**, Vol:21, No:2, 1998, s.27-36.
- and CROSS, Rob. “A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks”, **Management Science**, Vol:49, No:4, 2003, s.432-445.

- BOURDIEU, Pierre. "The Forms of Capital", [http://www.viet-studies.org/Bourdieu\\_capital.htm](http://www.viet-studies.org/Bourdieu_capital.htm), (Erişim tarihi: 21.01.2004).
- . **Pratik Nedenler.** (Çev: Hülya Uğur Tanrıöver, İstanbul:Hil Yayın, 2006).
- BOUTHILLIER, France and SHEARER, Kathleen. "Understanding Knowledge Management and Information Management: The Need for an Empirical Perspective", **Information Research**, Vol:8, No:1, 2002, <http://InformationR.net/ir/8-1/paper141.html> (Erişim tarihi:17.08.2006).
- BOXMAN, A.W., DE GRAAF, P.M. and FLAP, H.D."The Impact of Social and Human Capital on the Income Attainment of Dutch Managers", **Social Networks**, Vol:13, 1991, s.51-73.
- BOZİONELOS, Nikos. "Intra-Organizational Network Resources: Relation to Career Success and Personality", **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol:11, No:1, 2003, s.41-66.
- BÖRÜ, Deniz, "Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım: Güvenilir İnsanlar Kim?", 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'ne sunulan bildiri, Silivri: 23-26 Mayıs 2001.
- BRAGANZA, Ashley. "Rethinking the Data–Information–Knowledge Hierarchy: towards a Case-Based Model", **International Journal of Information Management**, Vol:24, No:4, 2004, s.347-356.
- BRASS, Daniel and KRACKHARDT, David. "Social Capital for Twenty-First Century Leaders", **Out-of-the Box Leadership Challenges for the 21st Century Army.** Ed.: J.G.Hunt and R.L.Philips, 1999.
- and BURKHARDT, Marlene E. "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior", **Academy of Management Journal**, Vol:36, No:3, 1993, s.441-470.
- and BUTTERFIELD, Kennet. "Relationships And Unethical Behavior: A Social Network Perspective", **Academy of Management Review**, Vol. 23, Issue 1, 1998, s.14-32.
- and LABIANCA, Giuseppe. "Social Capital, Social Liabilities and Social Resource Management", **Corporate Social Capital and Liability.** Ed.: Roger Th. A.J. Leenders, Shaul M.Gabbay,USA: Kluwer Academic Publishers, 1999.
- . "Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol:29, 1984, s.518-539.

- , GALASKIEWICZ, Joseph, GREVE, Henrich R. and TSAI, Wenpin. "Taking Stocks of Networks and Organizations", **Academy of Management Journal**, Vol:47, No:6, 2004, s.795-817.
- BRATNICKI, Mariusz, DYDUCH, Wojciech and KULIKOWSKA, Monika, "New Perspective on Entrepreneurial Learning and Its Relations with Social Capital and Performance", Sixth International Conference on HRD Research&Practice across Europe, Leeds, Metropolitan University, 2005.
- BRESMAN, Henrik, BIRKINSHAW, Julian and NOBEL, Robert. "Knowledge Transfer in International Acquisitions", **Journal of International Business Studies**, Vol:30, No:3, 1999, s.439-460;
- BRESNEN, M., EDELMAN, L., NEWELL, S., SCARBROUGH, H. and SWAN, J. "The Impact of Social Capital on Project-Based Learning", **Social Capital and Information Technology**. Eds.: Marleen Huysman, Volker Wulf, London:The MIT Press, 2004.
- BREWER, Gene A. "Building Social Capital:Civic Attitudes and Behavior of Public Servants", **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol:13, No:1, 2003, s.6-26.
- BROWN W. Deborah and KONRAD M. Alison. "Granovetter Was Right: The Importance of Weak Ties to A Contemporary Job Search", **Group&Organization Management**, Vol:26, No:4, 2001, s.434-462.
- BROWN, Thomas M. and MILLER, Charles E. "Communication Networks in Task-Performing Groups: Effects of Task Complexity, Time Pressure and Interpersonal Dominance", **Small Group Research**, Vol:31, No:2, 2000, s.345-367.
- BUĞRA, Ayşe. **Devlet-Piyasa Karşılığının Ötesinde: İhtiyaçlar ve Tüketim Üzerine Yazılar**. Çev: Bahadır Sina Şener, İstanbul: İletişim Yayınları, 2000.
- BURKHARDT, Marlene E. and BRASS, Daniel J. "Changing Patterns or Patterns of Change: The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power", **Administrative Science Quarterly**, Vol:35, No:1, 1990, s.104-127.
- BURT, Ronald S. "The Contingent Effect of Social Capital", **Administrative Science Quarterly**, Vol:42, No:2, 1997, s.339-366.
- . **Structural Holes: The Social Structure of Competition**. Harvard: Harvard University Press, 1992.
- . "Bridge Decay", **Social Networks**, Vol:24, 2002, s.333-363.
- . "Structural Holes versus Network Closure as Social Capital", <http://faculty.chicagogsb.edu/ronald.burt/research/SHNC.pdf>, (Erişim tarihi: 04.05. 2004).

- , HOGARTH, R.M. and MICHAUD, C. "The Social Capital of French and American Managers", **Organization Science**, Vol:11, (2000), s.123-147.
- , "The Gender of Social Capital", **Rationality&Society**, Vol:10, No:1, 1998, s.5-46.
- CALHOUN, Mikelle A. and STARBUCK, William H. "Barriers to Creating Knowledge", **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Eds.: Mark Easterby-Smith, Marjorie A.Lyles, Blackwell Publishing, USA, 2003, s.473-492.
- CAMPBELL, D.J., CAMPBELL, C.M. and CHIA, H. "Merit Pay, Performance Appraisal and Individual Motivation: An Analysis and Alternative", **Human Resource Management**, Vol:37, 1998, s.131-146.
- CAMPBELL, E. Karen. "Gender Differences in Job-Related Networks", **Work and Occupations**, Vol:15, No:2, 1988, s.179-200.
- , MARSDEN, P.U. and HULBERT, J.S. "Social Resources and Socio-Economic Status", **Social Networks**, Vol:8, No:97, 1986, s.97-117.
- CANNON, Joseph P., DONEY, Patricia M. and MULLEN, Michael R. "Some Reservations about Social Capital", **Academy of Management Review**, Vol:24, No:1, 1999, s.8-11.
- CAPELLI, Peter. "A Market-Driven Approach to Retaining Talent", **Harvard Business Review**, Vol.78, No:1, 2000, s.103-113.
- CARAYANNIS, E., ALEXANDER, J. and IOANNIDIS, A. "Leveraging Knowledge, Learning and Innovation in Forming Strategic Government-University-Industry R&D Partnerships in the US, Germany, France", **Technovation**, Vol:20, No:9, 2000, s.477-488.
- CARROLL R. Glenn and TEO, C. Albert. "On the Social Networks of Managers", **Academy of Management Journal**, Vol:39, No:2, 1996, s.421-440.
- CASCIARO, Tiziana. "Seeing Things Clearly: Social Structure, Personality and Accuracy in Social Network Perception", **Social Networks**, Vol:20, 1998, s.331-351.
- CASTLE, Emery N. "Social Capital: An Interdisciplinary Concept", **Rural Sociology**, Vol:67, No:3, 2002, s.331-349.
- CHAN, Marjorie. "Organizational Justice Theories and Landmark Cases", **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol:8, No:1, 2000, s.68-88.

- CHATMAN, Jennifer A. and BARSADÉ, Sigal G. "Personality, Organizational Culture and Cooperation: Evidence from a Business Simulation", **Administrative Science Quarterly**, Vol:40, No:3, 1995, s.423-444.
- CHOO, Chun Wei. "Types of Organizational Knowledge", <http://choo.fis.utoronto.ca/mgt/MGT1272kc.pdf> , (Erişim tarihi: 05.01.2007).
- CHOU, K. Yuan. "Modelling The Impact of Network Social Capital on Business and Technological Innovations", **Research Paper**, No:890, The University of Melbourne, December 2003, <http://www.economics.unimelb.edu.au/research/workingpapers/wp03/890.pdf>, (Erişim tarihi:17.04.2004).
- . "Three Simple Models of Social Capital and Economic Growth", 2003, **Journal of Socio- Economics**, Vol:35, No:5, 2006, s.889-912.
- CHOU, Shih-Wei and WANG, Su-Ju. "Quantifying 'ba': An Investigation of the Variables that are Pertinent to Knowledge Creation", **Journal of Information Science**, Vol:29, No:3, 2003, s.167-180.
- CHUA, Alton. "The Influence of Social Interaction on Knowledge Creation", **Journal of Intellectual Capital**, Vol:3, No:4, 2002.
- COFFE, H. and Geys, B., "Toward an Emprical Characterization of Bridging and Bonding Social Vapital", **NonProfit and Voluntary Sector Quarterly**, Vol:36, 2007, s.121-141.
- COHEN Don and PRUSAK Laurence, **Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi**. Çev: Ahmet KARDAM, İstanbul:Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, 2001.
- COHEN-CHARASH, Yochi and SPECTOR, Paul E. "The Role of Justice in Organizations:A Meta-Analysis", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol:86, 2001, s.278-321.
- COLEMAN, James. "Social Capital in the Creation of Human Capital", **American Journal of Sociology**, Vol:94, 1988, s.95-120.
- . "The Creation and Destruction of Social Capital: Implications for the Law", **Notre Dame Journal of Law Ethics&Public Policy**, Vol:3, 1987, s.375-410.
- . **Foundations of Social Theory**. England: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.
- COLLIER, Paul, "Social Capital and Poverty", **The Role of Social Capital in Development**. Eds.: Christiaan Grootaert, Thierry Van Bastelaer, UK: Cambridge University Press, 2002.

- COLLINS, Christopher J. and CLARK, Kevin D. "SHRPs, Top Management Team Social Networks and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", **Academy of Management Journal**, Vol:46, No:6, 2003, s.740-751.
- CONKLIN, Jeff. "Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy", <http://www.touchstone.com/tr/wp/DOM.html>, (Erişim tarihi: 15.01.2007).
- COOK, John and WALL, Toby. "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need-Nonfulfilment", **Journal of Occupational Psychology**, Vol:53, 1980, s.39-52.
- CROSS, Rob and CUMMINGS, Jonathan N. "Tie and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge-Intensive Work", **Academy of Management Journal**, Vol:47, No:6, 2004, s.928-937.
- and SPROULL, Lee. "More than an Answer: Information Relationships for Actionable Knowledge", **Organization Science**, Vol:15, No:4, 2004, s.446-462.
- CUFAUDE, Jeffrey. "Creating Organizational Trust", **Association Management**, Vol:51, No:7, 1999, s.26-35.
- CUMMINGS, Jonathan and CROSS, C. Rob. "Structural Properties of Work Groups and Their Consequences for Performance", **Social Networks**, Vol:25, 2003, s.197-210.
- CUNNINGHAM, Ian. "Developing Human and Social Capital in Organizations", **Training**, Vol:34, No:3, 2002, s.89-94.
- CÜCELOĞLU, Doğan. **İnsan ve Davranış**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1991.
- DAVENPORT, Thomas and PRUSAK H. Laurence. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know?**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- and -----. **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**. Çev: Günhan Günay, İstanbul: Rota Yayınları, 2001.
- DAVIS, Amy E. and ALDRICH, Howard E. "Who are Voluntary Associations Bringing Together? Voluntary Associations' Contingent Value for Network Diversity", 2003 American Sociological Association, <http://www.unc.edu/~healdric/Workpapers/WP148.pdf>, (Erişim tarihi:25.05.2005).
- DE GRAAF, Nan and FLAP, Henk. "With a Little Help from My Friends: Social Resources as an Explanation of Occupational Status and Income in West Germany, The Netherlands and the United States", **Social Forces**, Vol:67, No:2, 1988, s.452-467.



- DEAN, Alison and KRETSCHMER Martin. "Can Ideas Be Capital? Factors of Production in the Post-Industrial Economy: A Review and Critique", **Academy of Management Review**, Vol:32, No:2, 2007, s.573-594.
- DENNY, Kevin. "The Effects of Human Capital on Social Capital: A Cross-Country Analysis", The Institute for Fiscal Studies, WP03/16, 2003, [www.ifs.org.uk/wps/wp0316.pdf](http://www.ifs.org.uk/wps/wp0316.pdf), (Erişim tarihi: 04.05.2005).
- DERVİŞOĞLU, H. G. **Stratejik Bilgi Yönetimi**. İstanbul:Dışbank Yayınları, 2004.
- DESOUZA, K. C. "Knowledge Management Barriers: Why the Technology Imperative Seldom Work?", **Business Horizons**, January-February, 2003, s.25-30.
- DESS, Gregory and SHAW, Jason D."Voluntary Turnover, Social Capital and Organizational Performance", **Academy of Management Review**, Vol:26, No:3, 2001, s.446-456.
- DIMATTIA, Susan and ODER, Norman. "Knowledge Management: Hope, Hype or Harbinger?", **Library Journal**, Vol:122, No:15, 1997, s.33-36.
- DIXON, Nancy M. "Organizationa Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals", **Human Resource Development Quarterly**, Vol:3, No:1, 1992, s.29-51.
- DOVEY, Ken and ONYX, Jenny. "Generating Social Capital at the Workplace: A South African Case of Inside-Out Social Renewal", **International Journal of Lifelong Education**, Vol:20, No:3, 2001, s.158-160.
- DÖĞERLİOĞLU, Özgür. "Sosyal Ağlar ve Örgütsel Başarı: Yerleşiklik Teorisi", **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, Ekim 2005, s.36-41.
- DRUCKER, Peter F. "The New Society of Organizations", **Harvard Business Review**, Vol:70, No:5, 1992, s.95-105.
- DRUCKER, Peter F., **Yeni Gerçekler**, Çev:Birtane Karanakçı, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 2000.
- DUFFY, M. K., GANSTER, D. C. and PAGON, M.. "Social Undermining in the Workplace", **Academy of Management Journal**, Vol:45, No:2, 2002, s.331-351.
- DUMAIS, Susan A. "Cultural Capital, Gender and School Success: The Role of Habitus", **Sociology of Education**, Vol:75, Issue:1, January 2002, s.44-69.
- EARL, Michael J. **Information Management**. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- ENGESTRÖM, Jyri. "Sizing Up Social Capital", <http://www.aula.cc/people/jyri/papers/socialcapital/index.html>,(Erişim tarihi:15.02.2004).

- ERDEM, Ferda ve ÖZEN, Janset. "Cognitive and Affective Dimensions of Trust in Developing Team Performance", **Team Performance Management: An International Journal**, Vol:9, No:3, (2003), s.131-135.
- . "Optimal Trust and Teamwork: From Groupthink to Teamthink", **Work Study**, Vol:52, No:5, (2003), s.229-233.
- ERDOĞAN, İrfan. **Pozitivist Metodoloji**. Ankara: Erk Yayın, 2003.
- ESMER, Yılmaz. **Devrim, Evrim, Statüko: Türkiye'de Sosyal, Siyasal, Ekonomik Değerler**. İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı, 1999.
- FALK, Ian. "Literacy and Community: Social Capital and Its Production of Human Capital" , **Discussion Paper D6/2001**, CRLRA Discussion Paper Series ISSN:1440-480X, University of Tasmania, <http://www.crlra.utas.edu.au/files/discussion/2001/D6-2001.pdf>, (Erişim tarihi: 11.07.2004).
- . "Sleight of Hand, Job Myths, Literacy and Social Capital", **Discussion Paper D14/2001**, CRLRA Discussion Paper Series ISSN:1440-480X, University of Tasmania, [www.crlra.utas.edu.au/files/discussion/2001/D14-2001.pdf](http://www.crlra.utas.edu.au/files/discussion/2001/D14-2001.pdf), (Erişim tarihi: 12.07.2004).
- . "The Future of Work and The Work of Future", **Journal of Adolescent&Adult Literacy**, Vol:44, Issue:6, s.566-572, 2001.
- FARR, James. "Social Capital:A Conceptual History", **Political Theory**, Vol:31, No:3, 2003, s.1-28.
- FELDMAN, Daniel Charles. "The Multiple Socialization of Organizational Members", **Academy of Management Review**, Vol:6, No:2, 1981, s.309-318.
- FERNANDEZ, Roberto M., CASTİLLA, Emilio J. and MOORE, Paul. "Social Capital at Work: Networks and Employment at a Phone Center", **American Journal of Sociology**, Vol:10, No:5, 2000, s.1288-1356.
- FERNANDEZ, Roberto M. and WEINBERG, Nancy. "Sifting and Sorting: Personal Contacts and Hiring in a Retail Bank", **American Sociological Review**, Vol:62, 1997, s.883-902.
- FERNANDEZ, Roberto M. "Structural Bases of Leadership in Intraorganizational Networks", **Social Psychology Quarterly**, Vol:54, No:1, 1991, s.36-53.
- FIELD, John. **Social Capital**. USA: Routledge, 2003.
- FIOL, C. Marlene and LYLES, Marjorie A. "Organizational Learning", **Academy of Management Review**, Vol:10, No:4, 1985, s.803-815.

- FLAP, Henk and BOXMAN, Ed, "Getting a Job as a Manager", in **Corporate Social Capital and Liability**. Eds.: Roger Th. A.J. Leenders, Shaul M.Gabbay, USA:Kluwer Academic Publishers, 1999.
- , BULDER, Bert and VÖLKER. Beate, "Intra-Organizational Networks and Performance: A Review", **Computational&Mathematical Organization Theory**, Vol:4, No:2, 1998, s.109-147.
- FLIPPIS, D. James. "The Myth of Social Capital in Community Development", **Housing Policy Debate**, Vol:12, No:4, 2001, s.781-806.
- FLOYD, Steven W. and WOOLDRIDGE, Bill. "Knowledge Creation and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: The Renewal of Organizational Capability", **Entrepreneurship, Theory and Practice**, Vol:23, No:3, 1999, s.121-143.
- FOLGER, Robert and KONOVSKY, Mary. "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions", **Academy of Management Journal**, Vol:32, No:1, 1989, s.115-130.
- FORRET L. Monica and DOUGHERTY, W. Thomas. "Networking Behaviors and Career Outcomes: Differences For Men and Women", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:25, No:3, 2004, s.419-437.
- and ----- . "Correlates of Networking Behavior for Managerial and Professional Employees", **Group and Organization Management**, Vol:26, No:3, 2001, s.283-311.
- FREEMAN, John. "Venture Capital as an Economy of Time", **Corporate Social Capital and Liability**. Eds.: Roger Th. A.J. Leenders, Shaul M.Gabbay, USA: Kluwer Academic Publishers, 1999.
- FRENCH, D.C., BAE, A., PIDADA, S. and LEE, O. "Friendships of Indonesian, South Korean and U.S. College Students", **Personnal Relationships**, Vol:13, 2006, s.69-81.
- FRIEDMAN, Ray, KANE, Melinda and CORNFIELD, Daniel B. "Social Support and Career Optimism: Examining The Effectiveness of Networkk Groups Among Black Managers", **Human Relations**, Vol:51, No:9, 1998, s.1155-1175.
- FRIEDMAN, Raymond A. and KRACKHARDT, David. "Social Capital and Career Mobility: A Structural Theory of Lower Returns to Education for Asian Employees", **Journal of Applied Behavioral Science**, Vol:33, No:3, 1997, s.316-334.
- FUKAYAMA, Francis. "Social Capital and Civil Society", **Paper Prepared for Delivery at the IMF Conference on Second Generation Reforms**, George

- Mason University, 1999, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/fukayama.htm>, (Erişim tarihi:23.03.2004).
- , "Global Economy and Social Capital", **Foreign Affairs**, Vol:74, Issue:5, 1995, s.89-104.
- , "Social Capital, Civil Society and Development", **Third World Quarterly**, Vol:22, No:1, 2001, s.7-20.
- GABBAY, M. Shaul and LEENDERS, Roger Th.A.J. "Corporate Social Capital: The Structure of Advantage and Disadvantage", **Corporate Social Capital and Liability**, Eds.: R.Th.A.J. Leenders and S.M.Gabbay, Boston:Kluwer Academic Publishers,1999.
- GANT, Jon, ICHNIEWSKI, Casey and SHAW, Kathryn. "Social Capital and Organizational Change in High-Involvement and Traditional Work Organizations", **Journal of Economics and Management Strategy**, Vol:11, No:2, 2002, s.283-328.
- GARGIULO, Martin and BENASSI, Mario. "Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes and the Adaptation of Social Capital" ,**Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences**, Vol:11, No:2, 2000, s.55-67.
- , ERTUĞ, Gökhan and GALUNİC, Charles. "Cooperation Network Structure and Individual Effectiveness in Knowledge-Intensive Organizations",<http://www.sociology.columbia.edu/pdf-files/gargiulo.pdf>, (Erişim tarihi:25. 09. 2005).
- GIUSEPPE, Labianca and BRASS, Daniel, "Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations", <http://www.gbs.emory.edu/faculty/GiuseppeLabianca/documents/NegTiesAMR.pdf>, (Erişim tarihi:19.09.2004).
- GILBERT, Jacqueline A. and TANG, Thomas Li-Ping. "An Examination of Organizational Trust Antecedents", **Public Personnel Management**, Vol:27, Issue:3, 1998, s.321-339.
- GITTELL, Jody H. "Organizing Work to Support Relational Co-ordination", **International Journal of Human Resource Management**, Vol:11, No:3, 2000, s.517-539.
- GLAESER, L. Edward, LAIBSON, David and SACERDOTE, Bruce. "The Economic Approach To Social Capital", **Harvard Institute of Economic Research**, Discussion Paper Number 1916, March 2001, <http://post.economics.harvard.edu/hier/2001papers/HIER1916.pdf>, (Erişim tarihi: 22.06.2006).
- GORONWY, Lenke Simon. "A Contextual Approach to Management Learning: The Hungarian Case", **Organization Studies**, Vol:17, No:2, 1996, s.269-289.

- GRANOVETTER, Mark S. "Economic Action and Social Structure Embeddedness", **American Journal of Sociology**, Vol:91, No:3, 1985, s.481-510.
- . "The Strength of Weak Ties", **American Journal of Sociology**, Vol:78, No:6, 1973, s.1360-1380.
- GRANT, Robert M. "Toward A Knowledge-Based Theory of The Firm", **Strategic Management Journal**, Vol:17, 1996, s.109-113.
- GREELY, Andrew. "Coleman Revisited: Religious Structure as a Source of Social Capital", **American Behavioral Scientist**, Vol:40, No:5, 1997, s.587-595.
- GREENBERG, Jerald and CROPANZANO, Russel. "Progress in Organizational Justice:Tunneling Through the Maze", **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. Eds.: C.L.Cooper, I.T.Robertson,Vol:12, London: John Wiley&Sons, 1997.
- GREENBERG, Jerald. "Organizational Justice:Yesterday, Today and Tomorrow", **Journal of Management**, Vol:16, Issue:2, 1990, s.399-432.
- GREVE, Arent and BENASSI, Mario. "Exporing the Contributions of Human and Social Capital to Productivity", Paper Presented for Hawaii International Conference on System Sciences, January 5-8, 2004, Hawaii, [http://www.chass.utoronto.ca/%7Eagreve/Greve-Benassi\\_soc%26hum.pdf](http://www.chass.utoronto.ca/%7Eagreve/Greve-Benassi_soc%26hum.pdf), (Erişim tarihi: 10.03.2005).
- GROVER, Varun and DAVENPORT, Thomas H. "General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda,"**Journal of Management Information Systems**, Vol:18, No:1, 2001, s.5-21.
- GUPTA, Anil K and GOVINDARAJAN, Vijay. "Knowledge Management's Social Dimension:Lessons from Nucor Steel", **Sloan Management Review**, Vol:42, No:1, Fall 2000, s.71-80.
- HAN, S. "Structuring on the Job Networks", **Social Networks**, Vol:18, 1996, s.47-67.
- HANSEN, M.T., PODOLNY, J.M. and PFEFFER, J. "So Many Ties, So Little Time: A Task Contingency Perspective on Corporate Social Capital, <http://www.faculty.fuqua.duke.edu/oswc/2000/papers/friday/MortenHansen.pdf>, (Erişim tarihi: 18.06.2004).
- , MORS, Marie L. and LOVAS, Björn. "Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases", **Academy of Management Journal**, Vol:45, No:5, 2005, s.776-799.
- . "The Search Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organizational Subunits", **Administrative Science Quarterly**, Vol:44, No:1, March 1999, s.82-112.

- HAUNSCHILD, Pamela, HENDERSON, Andrew, BLAKE, Alison Davis. "CEO Demographics and Acquisitions: Network Effects of Educational and Functional Background", **Corporate Social Capital and Liability**. Eds.: Roger Th.A.J. Leenders, Shaul M.Gabbay, USA:Kluwer Academic Publishers, 1999.
- HAZLETON, Vinceton and KENNAN, William. "Social Capital: Reconceptualizing the Bottom Line", **Corporate Communications**, Vol:5, No:2, 2000, s.81-88.
- and NITIN, Nohria. "The Sidekick Effect: Mentoring Relationships and the Development of Social Capital", **Corporate Social Capital and Liability**. Eds.: R.Th.A.J. Leenders and S.M.Gabbay, USA:Kluwer Academic Publishers, 1999.
- HITT, Michael A. and IRELAND, R.Duane. "The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol:9, Issue:1, 2002, s.3-12.
- HJERPPE, Reina and KAJANOJA, Jouko. "Social Capital: The Missing Link in the Performance Measurement?", **Paper Presented in the Year 2000 International Research Conference on Social Security**, Helsinki, 25-27 September 2000,
- HODSON, Randy. "Dignity in the Workplace under Participative Management: Alienation and Freedom Revisited", **American Sociological Review**, Vol:61, 1996, s.719-738.
- HOEGL, Martin, PARBOTEEAH, Praveen and MUNSON; Charles. "Team Level Antecedents of Individuals' Knowledge Networks", **Decision Sciences**, Vol:34, Issue:4, 2003, s.741-770.
- HOGARTH, Robin M. and MİCHAUD, Claude. "The Social Capital of French and American Managers", **Organization Science**, Vol:11, No:2, 2000, s.123-148.
- HOPKINS, Liza. "What is Social Capital?", Institute for Social Research (ISR) Working Paper, January 2002, [http://www.sisr.net/publications/working\\_papers/No2\\_LH\\_final.PDF](http://www.sisr.net/publications/working_papers/No2_LH_final.PDF), (Erişim tarihi: 10.02.2004).
- HOY, Catherine Thompson. "An Exploration of the Contribution of Civic Engagement to Social Capital in a Small Kansas Town on the High Plains", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Emporia State University, May 2001.<http://www.issa.int/pdf/helsinki2000/topic4/2hjerppe.pdf>, (Erişim tarihi:14.01.2004).
- HUANG, Qihai and FRIEDMAN, Andy. "Social Capital in the West and China", Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series, 2003, [www.business.mmu.ac.uk/research/wps/papers/wp03\\_03.pdf](http://www.business.mmu.ac.uk/research/wps/papers/wp03_03.pdf), (Erişim tarihi: 01.02.004).

- HUBBELL, Anne P. and CHORY-ASSAD, Rebecca M. “Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust”, **Communication Studies**, Vol:56, No:1, 2005, s.47-70.
- HUBER, George P. “Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures”, **Organization Science**, Vol:2, No:1, 1991, s.88-116.
- HURLBERT, J. S., HAÏNES, Valerie A. and BEGGS, John J. “Core Networks and the Activation of Ties”, **American Sociological Review**, Vol:65, 2000, s.598-618.
- and ACOCK, A. “The Effects of Marital Status on The Form and Composition of Social Networks”, **Social Science Quarterly**, Vol:71, No:1, 1990, s.1-12.
- . “Social Networks, Social Circles and Job Satisfaction”, **Work and Occupations**, Vol:18, No:4, (November 1991), s.415-430.
- HUYSMAN, Marleen, “Design Requirements for Knowledge-Sharing Tools: A Need for Social Capital Analysis”, **Social Capital and Information Technology**. Eds.: Marleen Huysman, Volker Wulf, London: The MIT Press, 2004.
- IBARRA, Herminia, “Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firms”, **Administrative Science Quarterly**, Vol:37, Issue:3, 1992, s.422-426.
- . “Network Centrality, Power and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles”, **Academy of Management Journal**, Vol:36, No:3, 1994, s.471-501.
- . “Race, Opportunity and Diversity of Social Circles in Managerial Networks”, **Academy of Management Journal**, Vol:38, No:3, 1995, s.673-703.
- . “Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework”, **Academy of Management Review**, Vol:18, No:1, 1993, s.56-88.
- İSLAMOĞLU, Güler, BİRSEL, Melek ve BÖRÜ, Deniz. **Kurum İçinde Güven**. İstanbul: İnkilap Yayınevi, 2007.
- JAMES, Erika H. “Race Related Differences in Promotions and Support: Underlying Effects of Human and Social Capital”, **Organizational Science**, Vol:11, No:5, 2000, s.493-509.
- JANSEN, Justin J.P., VAN DEN BOSCH, Frans A.J. and VOLBERDA, Henk W. “Absorptive Capacity, Adaptation and Performance: An Intraorganizational Perspective”, Paper Submitted to LINK Seminar, 2002, Denmark, [www.eur.nl/fbk/dep/dep4/faculty\\_members/Justin\\_Jansen](http://www.eur.nl/fbk/dep/dep4/faculty_members/Justin_Jansen), (Erişim tarihi: 3.3.2003).

- JEANNOTTE, M.Sharon. "Singing Alone: The Contribution of Cultural Capital to Social Cohesion and Sustainable Communities", **The International Journal of Cultural Policy**, Vol:9, No:1, 2001, s.35-49.
- JENSEN-CAMPBELL A. L. and GRAZIANO, G. W., "Agreeableness as a Moderator of Interpersonal Conflict", **Journal of Personality**, Vol:69, 2001, s.323-362.
- JOHANSON, J. "The Balance Of Corporate Social Capital: Network Cohesion As A Determinant of Instrumental And Expressive Benefits in A Public Organization." **Research in the Sociology of Organizations**, Vol:18, 2001, s. 231-261.
- JOHNSON, J., CULLEN, J.B., SAKANO, T. and TAKENOUCHI, H. "Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliances", **Journal of International Business Studies**, Vol: 27, 1996, s.981-1004.
- JONES, T.C. "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model", **Academy of Management Review**, Vol:16, No:2,1991, s.366-395.
- JONES, Tim. "Capital Effects on Firm Performance: Lessons from the Sandbox", **Working Paper WP 01-07**, Queen's School of Business, May 2001, [http://business.queensu.ca/centres/monieson/docs/working/working\\_01-07.pdf](http://business.queensu.ca/centres/monieson/docs/working/working_01-07.pdf), (Erişim tarihi: 13.05.2004).
- JORDAN, Judith and JONES, Penelope. "Assessing Your Company's Knowledge Management Style", **Long Range Planning**, Vol:30, No:3, 1997, s.392-398.
- KAGİTÇİBAŐI, Ç. **Yeni İnsan ve İnsanlar**. İstanbul: Evrim Yayınları, 1998.
- KALKAN, Veli Denizhan. "Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi", <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/10-01.pdf>, (Erişim tarihi:08.01.2007).
- KALLEBERG, Arne and BERG, Peter. "Trust and High Performance Work Organizations", **Paper Presented at Conference on Work Intensification**, Paris, France, 2001, [http://www.cee-recherche.fr/fr/colloque\\_intensification/pdf/Kalleberg%20Arne.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/colloque_intensification/pdf/Kalleberg%20Arne.pdf), (Erişim tarihi: 19.05.2004).
- KARAGÜL, Mehmet. "Beşeri Sermayenin Ekonomik Büyümeyle İlişkisi ve Etkin Kullanımı", **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:5, 2003, s.79-90.
- KARAKURUM, Mine. "Güven?", **Glokal**, ODTÜ İşletme Topluluğu Dergisi, <http://www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal/sayi9/guven1.htm>, (Erişim tarihi: 04.10.2004).
- KARASAR, N. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.



- KAY, Fiona M. and HAGAN, John. "Building Trust: Social Capital, Distrubutive Justice and Loyalty to the Firm", **Law and Social Inquiry**, Vol:28, No:2, 2003, s.483-410.
- KESKİN, Halit ve KALKAN, Veli Denizhan. "İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi'ne sunulan bildiri, Kocaeli:10-11 Mayıs 2002.
- KIDWELL, J., LINDE, K. and JOHNSON, S.. " Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education", **Educause Quarterly**, No:4, 2000, <http://www.educause.edu/ir/library/pdf/EQM0044.pdf>, (Erişim Tarihi: 03.07.2003).
- KİFFİN-PETERSON, Sandra A. and CORDERY, J.L., "Trust, Individualism and Job Characteristics as Predictors of Employee Preference for Teamwork", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol:14, No:1, 2007, s.93-116.
- KILDUFF, Martin and KRACKHARDT, David. "Bringing the Individual Back in: A Structural Analysis of the Internal Market for Reputation in Organizations", **Academy of Management Journal**, Vol:37, No:1, 1994, s.87-108.
- KİN, Yangmin. "Board Network Characteristics and Firm Performance", **Corporate Governance**, Vol:13, No:6, 2005, s.800-810.
- KLEİN, K., LİM, B., SALTZ, J. and D.A. MAYER. "How Do They Get There: An Examination of the Antecedents of Centrality in Team Networks", **Academy of Management Journal**, Vol:47, No:6, 2004, s.952-963.
- KNACK, Stephen and KROPF, E. Martha. "For Shame!The Effect of Community Cooperative Context on the Probability of Voting", **Political Psychology**, Vol:19, No:3, 1998, s.585-599.
- KNOKE, David. "Organizational Networks and Corporate Social Capital", **Corporate Social Capital and Liability**. Eds.: Roger Th.A.J. Leenders, Shaul M.Gabbay, USA:Kluwer Academic Publisher, 1999.
- KOGUT, Bruce and ZANDER, Udo." Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology", **Organization Science**, Vol:3, No:3, 1992, s.383-397.
- KOH, Al-Tee. "Linking Learning, Knowledge Creation and Business Creativity", **Technological Forecasting and Social Change**, Vol:64, 2000, s.85-100.
- KONOVSKY, Mary A. and CROPANZANO, Russel. "The Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol:76, 1991, s.698-707.

- and PUGH, Sdouglas. "Citizenship and Social Exchange", **Academy of Management Journal**, Vol:37, No:3, 1997, s.656-696.
- KORPI, T. "Good Friends in Bad Times?: Social Networks and Job Search among the Unemployed in Sweden", **Acta Sociologica**, Vol:44, No:2, (2001), s.157-168.
- KORSGAARD, Audrey M., SCHWEIGER, David M. and SAPIENZA, Harry J. "Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice", **Academy of Management Journal**, Vol:38, No:1, 1995, s.60-85.
- KRAATZ, Matthew S. "Learning by Association: Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change", **Academy of Management Journal**, Vol: 41, No:6, 1998, s.621-643.
- KRACKHARDT, David and BRASS, Daniel J. "Intraorganizational Networks: The Micro Side", **Advances in the Social and Behavioral Sciences from Social Network Analysis**. Eds.: Stanley Wasserman and Joseph Galakiewicz, Beverly Hills: Sage Publications, 1994.
- and HANSON, Jeffrey R. "Informal Networks: The Company Behind the Chart", **Harvard Business Review**, Vol:71, 1993, s.104-111.
- and PORTER, L. W. "The Snowball Effect: Turnover Embedded in Communicaton Networks", **Journal of Applied Psychology**, Vol:71, No:1, 1986, s.50-55.
- and STERN, R. N. "Informal Networks and Organizational Crises: an Experimental Simulation", **Social Psychology Quarterly**, Vol:51, No:2, 1988, s.123-140.
- . "Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition and Power in Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol:35, 1990, s.342-369.
- . "Organizational Viscosity and The Diffusion of Controversial Innovation", **Journal of Mathematical Sociology**, Vol:22, No:2, 1997, s.177-199.
- KRAMER, Roderick M. "Trust and Distrust in Organizations:Emerging Perspectives, Enduring Questions", **Annual Review Psychology**, Vol:50, 1999, s.569-598.
- KUA, Chia Chen. "Research on Impacts of Team Leadership on Team Effectiveness", **The Journal of American Academy of Business**, 2004, s.266-279.
- KUMAR, Rajesh and NTI, Kofi O. "Differential Learning and Interaction in Alliance Dynamics: A Process and Outcome Discrepancy Model", **Organizationa Science**, Vol:9, No:3, 1998, s.356-367.

- LABIANCA, Giuseppe, BRASS, Daniel J. and GRAY, Barbara. "Social Networks and Perceptions of Intergroup Conflict", **Academy of Management Journal**, Vol:41, No:1, 1998, s.55-67.
- LAI, G., LIN, N. and LEUNG, S. "Network Resources, Contact Resources and Status Attainment", **Social Networks**, Vol:20, 1998, s.159-178.
- LAKE, Ronald La Due and HUCKFELDT, Robert. "Social Capital, Social Networks and Political Participation", **Political Psychology**, Vol:19, No:3, 1998, s.567-584
- LANDRY, Rejean, AMARA and Nabil, LAMARİ, Moktar. "Does Social Capital Determine Innovation? To What Extent?", **Technological Forecasting and Social Change**, Vol:69, Issue:7, September 2002, s.681-701.
- LASCHINGER, Heather S. and FINEGAN, Joan. "Using Empowerment to Build Trust and Respect in The Workplace", **Nursing Economics**, Vol:23, No:1, 2005, s.6-15.
- LAZER, David and KATZ, Nancy. "Putting the Network into Teamwork", Paper Presented at the Academy of Management Annual Meeting, 2000, Toronto, Canada, <http://www.ksg.harvard.edu/netgov/files/team/lazerkatzaom.pdf>, (Erişim tarihi: 11.08.2004).
- LEANA, R. Carrie and VAN BUREN Harry J. "Organizational Social Capital and Employment Practices" **Academy of Management Review**, Vol. 24, Issue 3, 1999, s.538-546.
- LECHNER, Christian and DOWLING, Michael. "Firm Networks: External Relationships As Sources For The Growth and Competiveness of Entrepreneurial Firms", **Entrepreneurship&Regional Development**, Vol:15, 2003, s.1-26.
- LEE Y. Don and TSANG, Eric W.K. "The Effects of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth", **Journal of Management Studies**, Vol:38, No:4, 2001, s.583-603.
- LEE, Jang-Hwon and KİM, Young-Gul. "A Stage Model of Knowledge Management: a Latent Content Analysis", **Expert Systems with Applications**, Vol:20, No:4, 2001, s.299-311.
- LEENDERS, Roger Th.A. J. and VAN ENGELLEN, Jo M.L. "Virtuality, Communication and New Product Team Creativity": A Social Network Perspective", **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol:20, 2003, s.69-92.
- LESSER, Eric L. and PRUSAK, Larry. "Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge", **Information Systems Review**, Vol:1, No:1, s.3-9.

- . “Leveraging Social Capital in Organizations”, **Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications**. Ed.: Eric L Lesser, Woburn, MA:Butterworth-Heinemann, 2000.
- and STORCK, J. “Communities of Practice and Organizational Performance”, **IBM Systems Journal**, Vol:40, No:4, 2001, s.831-841.
- LEVIN, Daniel Z. and CROSS, Rob. “The Strength of Weak Ties You can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer”, **Management Science**, Vol:50, No:11, 2004, s.1477-1490.
- , ----- , Lisa C. Abrams. “Why Should I Trust You?: Predictors of Interpersonal Trust in a Knowledge Transfer Context”, Working Paper, 2003, <http://www.levin.rutgers.edu/research/trust-building-paper.pdf>, (Erişim Tarihi: 11.06.2006).
- LEVINTHAL, Daniel A. and MARCH, James G. “The Myopia of Learning”, **Strategic Management Journal**, Vol:14, Winter 1993, s.95-112.
- LI, Li. “The Effects of Trust and Shared Vision on Inward Knowledge Transfer in Subsidiaries’ Intra- and Inter-Organizational Relationships”, **International Business Review**, Vol:14, No:1, 2005, s.77-95;
- LIEBESKIND, Julia P., Amalya L. Oliveer, Lynne Zucker, Marilynn Brewer. “Social Networks, Learning and Flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms”, **Organization Science**, Vol:7, No:4, 1996, s.428-434.
- LIFSHITZ, Eric. “The Dark Side of Networks: Age, Stability and Effectiveness in Cohesive Groups of Organizations”, <http://www2.gsb.columbia.edu/divisions/management/seminars/papers/lifschitz.pdf>. (Erişim tarihi:10.02.2004)
- LIN, Nan. “Social Networks and Status Attainment”, **Annual Review of Sociology**, Vol:25, 1999, s.467-487.
- , ENSEL, W.M. and VAUGHN, J.C. “Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment”, **American Sociological Review**, Vol:46, August 1981, s.393-405.
- , VAUGHN, J. C. and ENSEL, W. M. “Social Resources and Occupational Status Attainment”, **Social Forces**, Vol:59,No:4, 1981, s.1163-1177.
- . **Social Capital : A Theory of Social Structure and Action**. USA:Cambridge University Press, 2001.
- . “Building a Network Theory of Social Capital”, **Connections**, Vol:22, 1999, s.28–51.

- LIN, Shu-Chi and HUANG, Yin-Mei. "The Role of Social Capital in the Relationship between Human Capital and Career Mobility", **Journal of Intellectual Capital**, Vol:6, No:2, 2005, s.191-205.
- LINEHAN, M., "Networking for Female Managers' Career Development: Empirical Evidence", **The Journal of Management Development**, Vol:20, No:9-10, 2001, s.823-822.
- LLEWELLYN, Nick and ARMISTEAD, Colin. "Business Process Management: Exploring Social Capital within Processes", **International Journal of Service Industry Management**, No:3, Vol:11, 2000, s.225-236.
- LUTHANS, Fred, LUTHANS, Kyle W. and LUTHANS, Brett C. "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", **Business Horizons**, Vol:47, No:1, (2004), s.45-50.
- LYON, Fergus. "Trust, Networks and Norms: The Creation of Social Capital in Agricultural Economies in Ghana", **World Development**, Vol:28, No:4, 2000, s.663-681.
- MARCH, James G., "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", **Organization Science**, Vol: 2, No:1, 1991, s.71-88.
- MARSDEN, Peter V. "Core Discussion Networks of Americans", **American Sociological Review**, Vol:52, No:1, 1987, s.122-131.
- . "Network Data and Measurement", **Annual Review of Sociology**, Vol:16, 1990, s.435-463.
- and HURLBERT, Jeanne S. "Social Resources and Mobility Outcomes: A Replication and Extension", **Social Forces**, Vol:66, No:4, 1988, s.1038-1054.
- MARTENSSON, Maria. "A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool", **Journal of Knowledge Management**, Vol:4, No:3, September 2000, s.204-216.
- MAYER, R. C., DAVIS, J. H. and SCHOORMAN, F. D. "An Integrative Model of Organisational Trust", **Academy of Management Review**, Vol:20, No:3, 1995, s. 709-734.
- and DAVIS, J. H. "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasiexperiment", **Journal of Applied Psychology**, Vol:84, 1999, s.123-136.
- MAYO, Margarita and PASTOR, Juan C. "Networks and Effectiveness in Work Teams: The Impact of Diversity", [http://latienda.ie.edu/working\\_papers\\_economia/WP05-10pdf](http://latienda.ie.edu/working_papers_economia/WP05-10pdf), (Erişim tarihi:27.10.2005).

- MCADAM, R. and MCCREEDY, S. "A Critical Review of Knowledge Management Models", **The Learning Organization**, Vol:6, No:3, 1999, s.91-101.
- MCALLISTER, Daniel J. "Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", **Academy of Management Journal**, Vol:38, No:1, 1995, s.24-60.
- MCCRAE, R.R. "Trait Psychology and Culture: Exploring Intercultural Comparisons", **Journal of Personality**, Vol: 69, No:6, 2001, s.819-846.
- MCEVILY, Bill and ZAHEER, Akbar "Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities", **Strategic Management Journal**, Vol:20, No:12, 1999, s.1133-1156.
- MCGRATH, Cathleen and KRACKHARDT, David. "Network Conditions for Organizational Change", **Journal of Applied Behavioral Science**, Vol:39, No:3, 2003, s.324-336.
- MCNEILL, Desmond. "Social Capital, Development and Ethics", A Paper Prepared for The Inter-American Development Bank International Seminar
- MCPHERSON, Miller and SMITH-LOVIN, Lynn. "Sex Segregation in Voluntary Associations", **American Sociological Review**, Vol:51, 1986, s.61-79.
- MCPODOLNY, Joel and BARON, James N. "Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace", **American Sociological Review**, Vol:62, 1997, s.673-693.
- MEHRA, Ajay, KILDUFF, Martin and BRASS, J. Daniel. "The Social Networks of High and Low Self-Monitors: Implications for Workplace Performance", **Administrative Science Quarterly**, Vol:46, June 2001, s.121-146.
- MESO, Peter and SMITH, Robert. "A Resource Based View of Organizational Knowledge Management Systems", **Journal of Knowledge Management**, Vol:4, No:3, 2000, s.224-234.
- METZ, Isabel and THARENOU, Phyllis. "Women's Career Advancement: The Relative Contribution of Human and Social Capital", **Group and Organization Management**, Vol:26, No:3, 2001, s.312-342.
- MEYERSON, Eva M. "Human Capital, Social Capital and Compensation: The Relative Contribution of Social Contacts to Managers' Income", **Acta Sociologica**, Vol:37, 1994, s.383-399.
- MICHAEL James and YUKL; Gary; "Managerial Level and Subunit Function as Determinants of Networking Behavior in Organizations", **Group and Organization Management**, Vol:18, No:3, 1993, s.328-351.

- MILLER, Danny and SHAMSIE, Jamal. "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965", **Academy of Management Journal**, Vol:39, No:3, 1996, s.519-543.
- MITRAUD, Sylvia. "Promoting Conservation and Development through Social Capital: a New Name For an Old Framework", **Paper Presented at the Comparative Research Workshop**, Yale University, 2001, <http://www.yale.edu/ccr/mitraud.doc>. (Erişim tarihi:20.02.2004).
- MIZRUCHI S. Mark and FEIN, C. Lisa. "The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of Coercive, Mimetic and Normative Isomorphism", **Administrative Science Quarterly**, Vol:44, 1999, s.653-683.
- MİSHRA, Jitendra and MORRİSEY, Molly. "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigian Managers", **Public Personnel Management**, Vol:19, Issue:4, 1990, s.443-486.
- MOERBECK, Hester H.S. and NEED, Ariana. "Enemies at Work: Can They Hinder Your Career?", **Social Networks**, Vol:25, 2003, s.67-82.
- MOORE, Gwen. "Structural Determinants of Men's and Women's Personal Networks", **American Sociological Review**, Vol:55, No:5, 1990, s.726-735.
- MOORMAN Robert H. and BLAKELY, Gerald L. "Individualism-Collectivism As an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:16, Issue:2, 1995, s.127-142.
- MORRİSON, Elizabeth W. "Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization", **Academy of Management Journal**, Vol:45, No:6, 2002, s.1149-1160.
- NAHAPIET, Janine and GHOSHAL, Sumantra. "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", **Academy of Management Review**, Vol:23, No:2, 1998, s.242-286.
- NELSON, Reed E. "The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflicts in Organizations", **Academy of Management Journal**, Vol:32, No:2, 1989, s.377-401.
- NEWELL, Sue, TANSLEY, Carole and HUANG, Jimmy. "Social Capital and Knowledge Integration in an ERP Project Team: The Importance of Bridging and Bonding", **British Journal of Management**, Vol:14, 2004, s.43-57.
- NIGGLE, J. Christopher. "The Increasing Importance of Financial Capital in the U.S. Economy", **Journal of Economic Issues**, Vol:XXII, No:2, June 1988, s. 581-590.
- NONAKA, Ikujiro. "The Knowledge Creating Company", **Harvard Business Review**, Vol:69, 1991, s.96-104.

- and KONNO, Noboru, “The Concept of “Ba”: Building Foundation for Knowledge Creation”, **California Management Review**, Vol:40, No:3, 1998, s.40-55.
- and TAKEUCHI, Hirotaka, **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- and TOYAMA, Ryoko. “The Theory of the Knowledge-Creating Firm: Subjectivity, Objectivity and Synthesis”, **Industrial And Corporate Change**, Vol:14, No:3, 2005, s.419–436.
- . “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, **Organization Science**, Vol:5, No:1, 1994, s.14-25.
- , TOYAMA, Ryoko and KONNO, Noboru. “SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”, **Long Range Planning**, Vol:33, No:1, 2000, s.5-34.
- , VON GROGH, Georg and VOELPEL, Sven. “Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances”, **Organizational Studies**, Vol:27, No:8, 2006, s.1179-1208.
- NORRIS, Pipa. “Social Capital and ICTs: Widening or Reinforcing Social Networks?” , Paper Presented at the International Forum on Social Capital for Economic Revival, Japonya, 24-25 March 2003, <http://www.esri.go.jp/en/workshop/030325/030325paper6-e.pdf>, (Erişim tarihi:18.01.2004).
- . “Making Democracies Work: Social Capital and Civic Engagement in 47 Societies”, KSG Faculty Research Working Paper, 2001, [ksgnotes1.harvard.edu/Research/wpaper.nsf/rwp/RWP01-036?OpenDocument](http://ksgnotes1.harvard.edu/Research/wpaper.nsf/rwp/RWP01-036?OpenDocument), (Erişim tarihi: 24.07.2003).
- O’DELL, Carla C., GARYSON, Jackson and ESSAİDES, Nilly. **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik**. Çev: Günhan Günay, Dışbank Yayınları, İstanbul, 2003.
- OBSTFELD, David. “Social Networks, The Tertius Lungen Orientation and Involvement in Innovation”, **Administrative Science Quarterly**, Vol:50, 2005, s.100-130.
- OECD . Organization for Economic Cooperation and Development, “The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital”, Paris, 2001.
- ORPEN, Christopher. “Dependency as a Moderator of the Effects of Networking Behavior on Managerial Career Success”, **Journal of Psychology**, Vol:130, No:3, 1996, s.245-249.;



- OSTROM, Elinor. "A Fad or A Fundamental Concept?" , s.172-208, **Social Capital: A Multifaceted Perspective**. Eds.: Partha Dasgupta, İsmail Serageldin, The World Bank, D.C., 2000.
- ÖZÇINAR, Faruk ve KARADAL, Hikmet. "Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay Çalışması", [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=220](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=220), (Erişim tarihi: 22.03.2006).
- ÖZEN, Janset, "Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet", **Sosyal Bilimlerde Güven**, Editör:Ferda Erdem, Ankara: Vadi Yayınları, 2003.
- ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1468, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:782, 2004.
- ÖZLER, Hayrettin, ERGUN, Derya ve GÜMÜŞTEKİN, Gülten E. "Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları ile Bilgi Paylaşımı İlişkisi ve Bilgi Paylaşımını Arttırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresine sunulan bildiri, Eskişehir, 2004. <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-04.pdf>, (Erişim tarihi: 21.03.2006).
- ÖZMEN, Ömür, ARBAK, Yasemin ve ÖZER, Pınar S. "Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, Vol:7, No:1, 2007, s.17-33.
- PALLANT, Julie. **SPSS Survival Manual**. United Kingdom: Open University Press, 2005.
- PARK, Seung Ho and LUO, Yadang. "Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms", **Strategic Management Journal**, Vol:22, No:5, 2001, s.455-471.
- PAŞA, F. S., KABASAKAL, H. ve BODUR, M. "Society, Organizations and Leadership in Turkey", **Applied Psychology: An International Review**, Vol:50, No:4, 2001, s.559-589.
- PEARCE, Jone L. and RANDELL, Amy E. "Expectations of Organizational Mobility, Workplace Social Inclusion and Employee Job Performance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:25, No:1, 2003, s.81-98.
- PELTOKORPI, Vesa NONAKA, Ikujiro and KODAMA, Mitsuru. "NTT DoCoMo's Launch of I-Mode in the Japanese Mobile Phone Market: A Knowledge Creation Perspective", **Journal of Management Studies**, Vol:44, No:1, 2007, s.50-73.
- PENNINGS, J.M. and K. LEE. "Social Capital of Organization: Conceptualization, Level of Analysis and Performance Implications", **Corporate Social Capital and Liability**, Eds.: R.Th. A.J. Leenders and S.M.Gabbay, Boston:Kluwer Academic Publishers, 1999.

- PERRY-SMITH, Jill E. and SHALLEY, Christina E. "The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective", **Academy of Management Journal**, Vol:28, No:1, 2003, s.89-106.
- PFEFFER, Jeffrey. **Power in Organizations**. Marshfield, Mass: Pitman, 1981.
- POLITT, Michael. "The Economics of Trust, Norms and Networks", **Business Ethics: A European Review**, Vol:11, No:2, 2002, s.119-128.
- PONTHIEUX, Sophie. "The Social Capital: A Critical Review", **10th ACN Conference**, Paris, 21-23 January 2004, [http://www.insee.fr/en/nom\\_def\\_met/colloques/acn/colloque\\_10/ponthieux.pdf](http://www.insee.fr/en/nom_def_met/colloques/acn/colloque_10/ponthieux.pdf), 1.11.2004.
- POPADIUK, Silvio and CHOO, Chun W. "Innovation and Knowledge Creation: How are these Concepts Related?", **International Journal of Information Management**, Vol: 26, 2006, s.309.
- PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., SHLEIFER, A. and VINSKY, R. "Trust in Large Organizations", **AEA Papers and Proceedings**, May 1997, s.333-339.
- PORTER, L.W., STEERS, R.M. and MOWDAY, R.T. "Organizational Commitment, Job satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, Vol:59, No:5, 1974, s.603-659.
- PORTES, Alejandro and LANDOLT, Patricia. "Social Capital: Promise and Pitfalls of Its Role in Development", **Journal of Latin America Studies**, Vol:32, 2000, s.529-547.
- and SENSENBRENNER, Julia. "Embeddedness and Immigration: Notes on the Social Determinants of Economic Action", **American Journal of Sociology**, Vol:98, 1993, s.1320-1350.
- . "Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology", **Annual Review of Sociology**, Vol: 24, 1998, s.1-24.
- POWELL, N. Gary and BUTTERFIELD D. Anthony. "Effect of Race on Promotions to Top Management in a Federal Department", **Academy of Management**, Vol:40, No:1, 1997, s.112-125.
- PRUSAK, Laurence. "How to Invest in Social Capital", **Harvard Business Review**, Vol:79, No:6, 2001, s.86-93.
- PUTNAM, Robert D. "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life", **American Prospect**, Vol:4, No:13, 1933, s.35-42.
- . **Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy**. Princeton University Press, 1993.

- . **Bowling Alone**. New York: The Brookings Institution Press, 2000.
- . “The Strange Disappearance of Civic America”, **American Prospect**, Vol:7, No:24, 1993, s.34-48.
- . “Bowling Alone: America’s Declining Social Capital”, **Journal of Democracy**, Vol:6, No:1, January 1995, s.65-78.
- RAMANAND, Shobina, MOORE, Michael L. and SCHWEITZER, John H. “Interaction of Social Capital with Organizational Diversity in Knowledge Creation and Learning in the Workplace”, [http://www.alba.edu.gr/OKLC2002/Proceedings/pdf\\_files/ID390.pdf](http://www.alba.edu.gr/OKLC2002/Proceedings/pdf_files/ID390.pdf), (Erişim tarihi: 01.02.2003).
- REAGANS, Ray and MCEVILY, Bill. “Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range”, **Administrative Science Quarterly**, Vol:48, No:2, 2003, s.240-267.
- and ZUCKERMAN, Ezra W. “Network, Diversity, and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams”, **Organizational Science**, Vol:12, No:4, 2001, s.502-517.
- , ----- and MCEVILY, Bill. “How to Make the Team: Social Networks vs. Demography as Criteria for Designing Effective Teams”, **Administrative Science Quarterly**, Vol:49, 2004, s.101-133.
- REAM, K. Robert. “Toward Understanding How Social Capital Mediates the Impact of Mobility on Mexican American Achievements”, **Social Forces**, Vol:4, No:1, 2005, s.201-215.
- REICH, Blaize H. and KARST-BROWN, Michelle L. “Creating Social and Intellectual Capital through IT Career Transitions”, **Journal of Strategic Information Systems**, Vol:12, No:2, 2003, s.91-109.
- . “Social Capital in the Spanish Quality of Working Life Survey”, OECD-UK ONS, International Conference on Social Capital Measurement, 2002, <http://www.oecd.org/dataoecd/23/3/2382039.pdf>. (Erişim tarihi:20.10.2004).
- REED, Kira K., LUBATKIN, Michael and SRINIVASAN, Narasimhan. “Proposing and Testing an Intellectual Capital-Based View of the Firm”, **Journal of Management Studies**, Vol:43, No:4, 2006, s.867-893.
- RING, P. Smith and VAN DE VEN, Andrew H. “Developmental Process of Interorganizational Relationships”, **Academy of Management Review**, Vol:19, No:1, 1994, s.90-118.

- RITTER, Thomas. "The Networking Company: Antecedents for Coping with relationships and Networks Effectively", **Industrial Marketing Management**, Vol:28, 1999, s.467-479.
- ROBERT, Christopher and WASTI, S. Arzu. "Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure", **Journal of Management**, Vol:28, No:4, 2002.
- ROBINSON, J. L. and HANSON, D. St. "Social Capital and Economic Cooperation", **Journal of Agriculture and Applied Economics**, Vol:27, No:1, 1995, s.43-58.
- , SCHMID, A. and SILES, M. "Does Social Capital Really Capital?", **Review of Social Economy**, Vol:LX, No:1, 2002, s.1-21.
- ROBSON, Karen. "Teenage Time Use As Investment in Cultural Capital", **ISER Working Papers**, Number:2003-12, Institute for Social&Economic Research, <http://www.iser.essex.ac.uk/pubs/workpaps>, (Erişim tarihi: 27.09.2003).
- ROSENTHAL, Elizabeth. "Social Networks and Team Performance", **Team Performance Management**, Vol:3, No:4, 1997, s.288-295.
- ROUSSEAU, Denise M., SITKIN, Sim B., BURT, Ronald S. and CAMERER, Colin. "Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust", **Academy of Management Review**, Vol:23, No:3, 1998, s.393-404.
- ROTHSTEIN, Bo and STOLLE, Dietlind. "How Political Institutions Create and Destroy Social Capital: An Institutional Theory of Generalized Trust", **Paper Presented for the 98th Meeting of the American Political Science Association**, Boston, MA, August 29-September 2, 2002, <http://www.coldbud.hu/honesty-trust/rothstein/pub03.doc.>, (Erişim tarihi: 23.03.2004).
- SABHERWAL, Rajiv and BECERRA-FERNANDEZ, Irma. "An Empirical Study of the Effect of Knowledge Management Processes at Individual, Group and Organizational Levels", **Decision Sciences**, Vol:34, No:2, 2003, s.225-261.
- SALANCIK, Gerald R. "Wanted:A Good Network Theory of Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol:40, No:2, 1995, s.345-350.
- SANDEFUR, Rebecca, L., LAUMANN, Edward O. and HEINZ, John P. "The Changing Value of Social Capital in an Expanding Social System: Lawyers in the Chicago Bar, 1975 and 1995", **Corporate Social Capital and Liability**. Eds.: Roger Th. A.J. Leenders, Shaul M.Gabbay, USA:Kluwer Academic Publishers, 1999.
- SARGUT, A. **Kültürler arası Farklılaşma ve Yönetim**. Ankara: İmge Kitabevi,2001.

- . “Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü”, **Sosyal Bilimlerde Güven**. Editör:Ferda Erdem, Ankara: Vadi Yayınları, 2003, s.89-124.
- SCHMID, A.A. and ROBINSON, J. L. “Applications of Social Capital Theory”, **Journal of Agriculture and Applied Economics**, Vol:27, No:1, 1995, s.59-66.
- SCHULLER, Tom. “Integrating Human/Knowledge Capital and Social Capital”, **OECD**, Oxford, March 2002, <http://www.oecd.org/dataoecd/47/36/2074416.pdf>, (Erişim tarihi: 18.07.2004).
- . “The Complementary Roles of Human and Social Capital”, **ISUMA**, Vol:2, No:1, ISSN:1492-0611, Spring 2001, s.17-24.
- SCHULTZ, Theodere. “Investment in Human Capital”, **The American Economic Review**, Vol:1, No:2, 1961, s.1-17.
- SCHULZE, Anja and HOEGL, Martin. “Knowledge Creation in New Development Projects”, **Journal of Management**, Vol: 32, No:2, 2006, s.210-236.
- SEIBERT, S.E., KRAIMER, M.L. and LIDEN, R.C. “A Social Capital Theory of Career Success”, **Academy of Management Journal**, Vol:44, No:2, 2001, s.219-237.
- SEIDEL, L. Marc-David, POLZER, Jeffrey and STEWART, J. Katherine. “Friends in High Places: The Effects of Social Networks on Discrimination in Salary Negotiations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol:45, 2004, s.1-24.
- SEMERÇİÖZ, Fatih. “Endüstriyel Bölgeler ve Bu Bölgelerdeki İşletmelerarası İlişkiler: Merter Teksitl Bölgesi Örneği”, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, 2002, İstanbul.
- SENNETT, Richard. **Karakter Aşınması: Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri**. Çev:Barış Yıldırım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2005.
- SERAGELDİN, Ismail and GROOTAERT, Christian. “Defining Social Capital: An Integrating View” **Social Capital: A Multifaceted Perspective**. Eds.: Partha Dasgupta, Ismail Serageldin, Washington:The World Bank, 2000.
- SHAH, Priti P. “Network Destruction: The Structural Implications of Downsizing”, **Academy of Management Journal**, Vol:43, No:1, 2000, s.101-112.
- SHAW, Jason D. Michelle K. JOHNSON, Jonathan L. and LOCKHARDT, Daniel E. “Turnover, Social Capital Losses and Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol:48, No:4, 2005, s.594-606.

- SHRADER, Charles, LINCOLN, James and HOFFMAN, Alan. "The Network Structure of Organizations: Effects of Task Contingencies and Distributional Form", **Human Relations**, Vol:41, No:1, 1989, s.43-66.
- SIISIAINEN, Martii. "Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam", **Paper Presented at ISTR Fourth International Conference** "The Third Sector: For What and for Whom?", Trinity College, Ireland, 2003, [www.istr.org/conferences/dublin/workingpapers/siisiainen.pdf](http://www.istr.org/conferences/dublin/workingpapers/siisiainen.pdf), (Erişim tarihi: 05.03.2004).
- SIMON, Curtis J. and WARNER, John T. "The Effect of Old Boy Networks on Job Match Quality, Earnings and Tenure", **Journal of Labor Economics**, Vol:10, No:3, 1992, s.306-332.
- SMITH, H., ROGERS, Y. and BRADY, M. "Managing One's Social Network: Does Age Make a Difference?", Proceedings of Interact, Zurich, 2003, s.551-558, [www.informatics.susx.ac.uk/users/hilarys/papers/interact03.pdf](http://www.informatics.susx.ac.uk/users/hilarys/papers/interact03.pdf), (Erişim tarihi: 01.04.2005).
- SMITH, Sandra S. "Mobilizing Social Resources: Race, Ethnic and Gender Differences in Social Capital and Persisting Wage Inequalities", **Sociological Quarterly**, Vol:41, No:4, 2000, s.1-29.
- SNELL, Scott A. and WRIGHT, P. M. "Social Capital and Strategic Human Resource Management: It's Who You Know", **Human Resource Planning**, 2002, s.62-67.
- SODA, Giuseppe, USAI, Alessandro and ZAHEER, Akbar. "Network Memory: The Influence of Past and Current Networks on Performance", **Academy of Management Journal**, Vol:47, No:6, 2004, s.893-906.
- SOLOW, Robert M. "Notes on Social Capital and Economic Performance", s.6-10, **Social Capital: A Multifaceted Perspective**. Eds.: Partha Dasgupta, İsmail Serageldin, The World Bank, D.C., 2000.
- SPARROWE, Raymond, LIDEN, Robert, WAYNE, Sandy and KRAIMER, Maria. "Social Networks and the Performance of Individuals and Groups", **Academy of Management Journal**, Vol:44, No:2, 2001, s.316-326.
- SPENDER, J.C. "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm", **Strategic Management Journal**, Vol:17, 1996, s.45-62.
- SPILLANE, James P., HALLET, Tim and DIAMOND, John. "Forms of Capital and The Construction of Leadership", **Sociology of Education**, Vol:76, No:1, 2003, s.1-17.
- STANLEY, Dick. "It Takes Two to Bowl: Untangling the Concepts of Social Cohesion and Social Capital", June 2003, [http://www.sase.org/conf2003/papers/stanley\\_dick\\_socialcapital.pdf](http://www.sase.org/conf2003/papers/stanley_dick_socialcapital.pdf), (Erişim tarihi: 10. 02.2003).

- STENMARK, Dick. "Information vs. Knowledge: The Role of Intranets in Knowledge Management", Proceedings of the 35 th Hawaii International Conference on System Sciences, 2002, [www.viktorias.se/results/result\\_files/183.pdf](http://www.viktorias.se/results/result_files/183.pdf), (Erişim tarihi:14.06.2006).
- STEWART, Thomas A. "Right Now the Only Capital that Matters is Social Capital", **Business 2.0** , Vol:2, No:10, 2001, s.128-130  
----- . **Entelektüel Sermaye**. Çev.Nurettin Elhüseyini, İstanbul: MESS Yayınları, 1997.
- . **The Wealth of Knowledge**. New York: Currency Book, 2001.
- STREETEN Paul. "Reflections on Social and Antisocial Capital", **Journal of Human Development**, Vol:3, No:1, 2002, s.7-22.
- STENMARK, Dick. "Leveraging Tacit Organizational Knowledge", **Journal of Management Information Systems**, Vol:17, No:3, 2001, s.9-24.
- SUBRAMANIAN, Mohan and YOUNDT, Mark A. "The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities", **Academy of Management Journal**, Vol:48, No:3, 2005, s.450-463.
- SÜRAL, Pınar, ÖZMEN, Ömür ve SAATÇIOĞLU, Ömür. "Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesine İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi'nde sunulan bildiri, Kocaeli. 10-11 Mayıs 2002, s.469-482.
- SZRETER, Simon. "The State of Social Capital: Bringing Back in Power, Politics and History", **Theory and Society**, Vol:31, 2002, s.573-621.
- SZULANSKI, G. "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm", **Strategic Management Journal**, Vol:17, 1996, s.45-62.
- ŞENGÜN, A.Elif ve WASTI, S. Nazli. "Alıcı-Satıcı İlişkilerinde Güvenin Performansa Etkileri: Eczane-Ecza Deposu İlişkisi Örneği", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Sayı:33, Aralık 2006, s.223-254.
- TALMUD, Ilan. "Corporate Social Capital and Liability: A Conditional Approach to Three Consequences of Corporate Social Structure", **Corporate Social Capital and Liability**. Eds.: Roger Th. A.J. Leenders, Schaul M. Gabbay, USA: Kluwer Academic Publishers, 1999.
- TEECE, D. and PISANO, G. "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", **Industrial and Corporate Change**, Vol:3, No:3, 1994, s.537-556.

- TENKASI, V. Ramkrishnan and CHESMORE, C. Marshal. "Social Networks and Planned Organizational Change", **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol:39, No:3, September 2003, s.281-303.
- TIESSEN, H. James. "Individualism, Collectivism and Entrepreneurship: A Framework for International Comparative Research", **Journal of Business Venturing**, Vol:12, Issue:5, 1999.
- TORSUVİK, Gaute. "Social Capital and Economic Development", **Rationality and Society**, Vol:12, Issue:4, November 2002, s. 451-477.
- TRIANDIS, Harry C. and SUH, Eunkook M. "Cultural Influences on Personality", **Annual Review of Personality**, Vol:53, 2002, s.153-160.
- TSAI, Wenpin, "Knowledge Transfer in IntraOrganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance", **Academy of Management Journal**, Vol:44, No:3, 2001, s.996-1004.
- ."Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages", **Strategic Management Journal**, Vol: 21, 2000, s.925-939.
- ."Social Structure of "Coopetition" with Multiunit Organization: Coordination, Competition and Intraorganizational Knowledge Sharing", **Organization Science**, Vol:13, No:2, 2002, s.179-190.
- and GHOSHAL, Sumantra. "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", **Academy of Management Journal**, Vol. 41, Issue: 4, 1998, s.464-478.
- TSOUKAS, Haridimos and VLADİMİROU, Efi. "What is Organizational Knowledge?", **Journal of Management Studies**, Vol:38, No:7, 2001, s.973-994.
- TUOMI, İlkka. "Data is More than Knowledge; Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory", **Journal of Management Information Systems**, Vol:16, No:3, 1999, s.103-117.
- TUNG, Roselia L. "Building Effective Networks", **Journal of Management Inquiry**, Vol:11, No:2, 2002, s.94-103.
- TYNDALE, Peter. "The Knowledge Development Cycle: From Knowledge Creation to Knowledge Distribution", <http://www.mcil.co.uk/10-tydalepaper.doc>, (Erişim tarihi:23.03.2003).
- ULUGAY, Osman. "Güvensiz Toplumlarda Mafyalaşma Var", 12 Ocak 1997, <http://www.milliyet.com.tr/1997/01/12/t/yazar/ulagay.html>, (Erişim tarihi: 26.04.2004).



- UN, C. A. and CUERVO-CAZURRA, Alvaro. "Strategies for Knowledge Creation in Firms", **British Journal of Management**, Vol:15, 2004, s.27-41.
- UZZI Brian and GILLESPIE, James J. "Corporate Social Capital and The Cost of Financial Capital: An Embeddedness Approach", **Corporate Social Capital and Liability**. Eds.: Roger Th. A.J. Leenders, Shaul M.Gabbay, Kluwer Academic Publishers, USA, 1999.
- and LANCASTER, Ryon. "Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and Their Clients", **Management Science**, Vol:49, No:4, 2003, s.383-399.
- "Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing?", **American Sociological Review**, Vol: 64, Issue: 4, August 1999, s.481-506.
- VAN DEN HOOFF, Bart and HUYSMAN, Marleen "Managing Knowledge Sharing: Engineering and Emergent Approaches", <http://www.feweb-vu.nl/dbfilestream.asp?id=3137>, (Erişim Tarihi:09.02.2007).
- , RIDDER, Jan de and AUKEMMA, Eline "Exploring the Eagerness to Share Knowledge", **Social Capital and Information Technology**. Eds.: Marleen Huysman, Volker Wulf, London:The MIT Press, 2004.
- VAN der KROON, S.M.A., J.J. de VLIENER, R.P. KING, E. ten PIERICK and G.B.C. BACKUS. "Social Capital and Communication", **Agricultural Economics Research Institute**, Project Code:63591, 2002, [http://www.lei.dlo.nl/publicaties/PDF/2002/7\\_xxx/7\\_02\\_08.pdf](http://www.lei.dlo.nl/publicaties/PDF/2002/7_xxx/7_02_08.pdf) ,(Erişim tarihi: 22.03.2004).
- VAN DER GAAG, M. FLAP, H.D. ve SNIJDERS, T., "Position Generator Measure and Their Relationship to Other Social Capital Indicators", 2004, [http://www.xs4all.nl/~gaag/work/PG\\_comparison.pdf](http://www.xs4all.nl/~gaag/work/PG_comparison.pdf), (Erişim tarihi 19.09.2005).
- VAN DYNE, Lin, GRAHAM, Jill W. and DIENESCH, M. Richard. "Organizational Citizenship Behavior:Construct Redefinition, Measurement and Validation", **Academy of Management Journal**, Vol:37, No:4, 1994, s.765-802.
- VAN EMMERICK, I.J. Hett. "Gender Differences in the Creation of Different Types of Social Capital : A Multilevel Study", **Social Networks**, Vol:28, 2006, s.24-37.
- "Creating Different Types of Social Capital: Gender and Tenure and the Benefits of Structural and Relational Embeddedness", **Paper Presented At The 62nd Annual Meeting of The Academy of Management**, 2002, Denver.
- VAN WIJK, Raymond, VAN DEN BOSCH, Frans A.J. and VOLBERDA, Henk W., "Knowledge and Networks", **Handbook of Organizational Learning and**

**Knowledge Management.** Eds.: Mark Easterby-Smith, Marjorie A.Lyles, Blackwell Publishing, USA, 2003, s.428-472.

VODESEK, Markus “Pulled Apart: Role Conflict in IntraOrganizational Networks”, <http://wwwpersonal.umich.edu/~markvodo/PAGES/RESEARCH/PAPERS/torn.pdf>. (Erişim tarihi: 19.09.2003).

----- . “Beyond Similarity and Proximity: The Role of Personality in the Formation of Intraorganizational Social Networks”, 2001, <http://wwwpersonal.umich.edu/~markvodo/PAGES/RESEARCH/PAPERS/persnet.pdf>, (Erişim tarihi: 12.03.2004).

VON KROGH, Georg. “Care in Knowledge Creation”, **California Management Review**, Vol:40, No:3, 1998, s.133-153.

VÖLKER, B. and FLAP, Henk. “Getting Ahead in the GDR: Social Capital and Status Attainment under Communism”, **Acta Sociologica**, Vol:42, No:1, 1999, s.17-34.

WAGNER, A. J. and MOCH, K. Michael. “Individualism-Collectivism: Concept and Measure”, **Group and Organization Studies**, Vol:11, Issue:3, 1986, s.280-304.

WAGNER, John A. “Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups”, **Academy of Management Journal**, Vol:38, No:1, 1999, s.152-172.

WALKER, Gordon, KOGUT Bruce and SHAN, Weijian. “Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network”, **Organization Science**, Vol:8, No:2, 1997, s.109-125.

WANG,H. and HSİAO, H.M. “Social or Human Capital: Professionals in Overseas Taiwanese Firms”, **Journal of Contemporary Asia**, Vol:32, 2002, s.346-363.

WASTİ, S. Arzu. “Cultural Barriers in the Transferability of Japanese and American Human Resources Practices to Developing Countries”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol:9, No:4, 1998, s.608-632.

----- . “Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Vol:22, No:4, 1995, s.503-529.

WATSON, G. and PAPAMARCOS, S.D. “Social Capital and Organizational Commitment”, **Journal of Business and Psychology**, Vol:16, No: 4, 2002, s.537-552.

WEGENER, B.. “Job Mobility and Social Ties: Social Resources, Prior Job and Status Attainment”, **American Sociological Review**, Vol:56, No:1, 1991, s.61-71.

WESTPAL, James D. and MILTON, Laurie P. “How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards”, **Administrative Science Quarterly**, Vol:45, 2000, s.366-398.

- WHITTAKER, Jay. "Knowledge Management: A Social Capital Perspective", [http://www.mainstreet.au.com/programs/resource\\_manager/accounts/iaeb/p158.pdf](http://www.mainstreet.au.com/programs/resource_manager/accounts/iaeb/p158.pdf). (Erişim tarihi: 24.11.2004).
- WIDEN-WULFF, Gunilla and GINMEN, Marian. "Explaining Knowledge Sharing in Organizations through the Dimensions of Social Capital", **Journal of Information Science**, Vol:35, No:4, 2004, s.448-458.
- WONG, A. and TJOSVOLD, D. "Collectivist Values for Learning in Organizational Relationships in Chine: The Role of Trust and Vertical Coordination", **Asia Pacific Journal of Management**, Vol:23, No:3, (2006), s.299-317.
- WOOLCOCK, Michael. "Social Capital and Economic Development:Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework", **Theory and Society**, Vol:27, Issue:3, 1998, s.151-160.
- . "Social Capital in Theory and Practise: Where Do We Stand?", **Paper Prepared For The 21st Annual Conference on Economic Issues**, Department of Economics, Middlebury College, Middlebury, Vermont, 7-9 April 2000, <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/index.htm>, (Erişim tarihi: 15.07.2004).
- . "The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes", **ISUMA Canadian Journal of Policy Research**, Vol:2, No:1, 2001, s.11-17., [http://www.isuma.net/v02n01/woolcock/woolcock\\_e.pdf](http://www.isuma.net/v02n01/woolcock/woolcock_e.pdf), (Erişim tarihi: 07.04.2004).
- YLI-RENKO, H., AUTIO E. and TONTTI, V. "Social Capital, Knowledge and The International Growth of Technology-Based New Firms", Helsinki University of Technology, **Working Paper Series** 2000/4, <http://www.tuta.hut.fi/persons/etautio/publications/final%20IMR.PDF>, (Erişim tarihi: 26.06.2004).
- ZACK, Michael H. "Managing Codified Knowledge", **Sloan Management Review**, Vol:40, No:4, 1999, s.54-58.

### **Diğerleri**

- "Associations: Fostering Fukuyama's Social Capital", **Association Management**, June 2002, s.75.
- "Social Capital: A Review of Literature", **National Statistics**, Social Analysis and Reporting Division Office for National Statistics, October 2001, <http://www.statistics.gov.uk/socialcapital/downloads/soccaplitreview.pdf>, (Erişim tarihi 25.02.2003).
- "Social Capital: Reviewing The Concept and Its Policy Implications", **Productivity Commision, Commision Research Paper**, AusInfo Canberra, 2003,

<http://www.pc.gov.au/research/commres/socialcapital/socialcapital.pdf>, (Erişim tarihi 07.04.2003).

“Sosyal Sermaye ve Ekonomik Performans”, Sayı:27, Haziran 2002, [http://www.activefinans.com/activeline/sayi27/sosyal\\_sermaye.html](http://www.activefinans.com/activeline/sayi27/sosyal_sermaye.html), (Erişim tarihi: 10.03.2003).

Social Capital, and Development: Dilemmas, Strategies, And Experiences”, Buenos Aires, 2002, <http://www.iadb.org/etica/sp4321-i/DocSearch-i.cfm?Evento=27&SortBy= Autores.PrimerApellido>, (Erişim tarihi: 19.09.2004).