

**Citation:** Demirağ, B. & Çavuşoğlu, S. (2019), Sosyal Sermayede Güven Boyutunun Örgütsel Performans ve Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Teorik Bir Değerlendirme, BMIJ, (2019), 7(2): 644-667 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i2.1026>

## SOSYAL SERMAYEDE GÜVEN BOYUTUNUN ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK TEORİK BİR DEĞERLENDİRME

Bülent DEMİRAG<sup>1</sup>

Sinan ÇAVUŞOĞLU<sup>2</sup>

Received (Başvuru Tarihi): 06/03/2019

Accepted (Kabul Tarihi): 09/04/2019

Published Date (Yayın Tarihi): 26/06/2019

### ÖZ

Sosyal sermaye, yirminci yüzyılın başlarından itibaren oldukça popüler bir çalışma alanı haline gelmiştir. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalara konu olan bu kavram, literatürde öncelikle toplumsal düzeyde incelenmiş, konuya ilişkin ilginin artmasıyla beraber özellikle iktisat ve işletme literatüründe üzerinde sıklıkla durulan popüler bir çalışma alanı haline gelmiştir. Çalışma kapsamında, sosyal sermaye yönetiminin örgütsel düzeyde işletmelere hangi katkıları sağlayabileceği incelenmiştir. Sosyal sermayenin önemli bir boyutu olan güven (trust) boyutu bu kapsamda toplumsal ilişkilerin açıklanmasında kullanılan yönleri ile işletme örgütlerine uyarlanmıştır. Tüm örgütlenmelerde olduğu gibi, işletmelerde de belirli amaçları bir araya getirmek üzere oluşturulan örgütler üzerinde de güvenin tesis edilmesi ve sürekliliğe kavuşturulması organizasyonların başarıları açısından kritik bir öneme sahiptir. Örgütsel düzeyde güvenin sağlanması çalışanların performanslarını, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Sosyal sermaye literatüründe, sosyal sermayenin işletmeler açısından değerlendirildiği çalışmalar genellikle sosyal sermayenin ölçülmesi ve ekonomik kalkınma üzerindeki etkileri üzerine yoğunlaşmıştır. Ayrıca, işletmelerde örgütsel performans ve örgütsel sadakat üzerine yapılan çalışmalar da literatürde yer almaktadır. Ancak, literatürde sosyal sermayenin güven boyutunun işletme örgütlerinin performans ve bağlılığa yönelik etkilerinin doğrudan ya da dolaylı olarak değerlendirildiği sınırlı sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır. Bu yüzden konunun ayrıntılarıyla değerlendirilmesi ve işletmenin sosyal sermaye düzeylerinin artırılmasının örgütsel düzeyde işletmelere ne gibi katkılar sağlayacağını irdelenmesi de önemli görülmektedir. Bu kapsamda, bu çalışmada literatürde yer alan örgütsel performans ve örgütsel bağlılığa yönelik çalışmalardan yola çıkılarak, sosyal sermaye ve sosyal sermaye-güven ilişkisine yönelik bilgiler ışığında örgütsel performans ve örgütsel bağlılık kavramlarını güçlendirmek açısından sosyal sermayenin güven boyutunun işletme örgütleri açısından önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Sermaye, Güven, Örgütsel Performans ve Bağlılık

**Jel Kodları:** M190, Z000

## A THEORETICAL ASSESSMENT OF THE EFFECT OF TRUST IN SOCIAL CAPITAL ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND COMMITMENT

### ABSTRACT

Since the beginning of 20<sup>th</sup> century, social capital has become a very popular field of study. As a subject area in social sciences, this concept was first examined at the social level in the related literature. With the

<sup>1</sup> Doktora öğrencisi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, [bulentdemirag@windowslive.com](mailto:bulentdemirag@windowslive.com),

<http://orcid.org/0000-0002-8718-1822>

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Bingöl Üniversitesi, [sinankys42@gmail.com](mailto:sinankys42@gmail.com),

<http://orcid.org/0000-0001-9365-8677>

increasing interest, it has become a popular field of study, especially in economics and business administration. The present study attempts to investigate what social capital management can contribute to enterprises at organizational level. Trust, which is an important aspect of social capital, has been adapted to business organizations in terms of social relations. As is the case in all enterprises, the establishment and sustainability of trust in the organizations established to achieve specific goals plays a critical role in the success of such organizations. Ensuring trust at the organizational level is expected to have a positively effect on employees' performances, job satisfaction and organizational commitment. In the relevant literature, the studies regarding with the social capital in enterprises are mainly focused on the measurement of social capital and its effects on economic development. There are also some studies that concentrate on organizational performance and organizational loyalty in enterprises. However, in the related literature, there is lack of studies that directly or indirectly investigated the impact of the social capital on the performance and commitment of business organizations. Therefore, it seems to be crucial to analyse the issue in detail and to evaluate the effects of increasing social capital levels of enterprises. In the light of the studies that focus on social capital and social capital-trust relationship, this study tries to emphasize the importance of trust in social capital in terms of business organizations in order to enhance organizational performance and organizational commitment.

**Key words:** Social Capital, Trust, Organizational Performance and Commitment

**Jel Codes:** M190, Z000

## 1. GİRİŞ

Sosyal sermaye kavramı, sosyal bilimler alanında ortaya çıkmış (Bourdieu, 1986; Coleman, 2000; Putnam, 1993) ve gittikçe daha fazla tanınmakta ve ekonomi (Becker, 1996) ve kalkınma ekonomisinde kullanılmaktadır (Collier, 1998). Geniş uygulama alanı nedeniyle farklı tanımlar, sınıflandırmalar ve ölçüm yöntemleri oluşturulmuştur (Bourdieu, 1986; Coleman, 2000; Putnam, 1993). Konuyla ilgili ilk tanımlamalar ve kavramsal değerlendirmeler, sosyal sermayenin beşeri ve fiziksel sermayeden farklı bir kavram olduğunu, toplumsal ve örgütsel düzeyde beşeri ve fiziksel sermaye ile karşılaştırıldığında daha önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamaktadır (Bourdieu, 1986; Baker, 1990; Putnam, 1993).

İnsanlar, birlikte yaşamının getirdiği avantajlardan yararlanmak adına genel olarak bir arada, topluluk halinde yaşamayı tercih ederler. Hayatını devam ettirmek zorunda olan birey de, içinde yaşadığı topluma her açıdan uyum sağlamak durumundadır. Birey, üstün iktidara sahip bir toplum içinde dünyaya gelir ve toplumu bir arada tutan üstün otoritenin emir ve talimatlarına boyun eğer. Bunun tersi durumda idealist yaşam felsefesi öğreticisi H. Bergson' un "*Ahlak'ın ve Dinin iki Kaynağı*" eserinde, toplumsal ahlak ve gerçek ahlak karşılaştırmasına yönelik değerlendirmede verdiği örnek gibi toplumsal normlara ayak uydurmayan birey "*kovanın dışında kalan arı misali uyum yeteneğini kaybeder ve sistem dışına çıkar*" (Akt: Çam, 1990: 81).

Toplum içerisinde topluluk halinde yaşamayı tercih eden bir birey, günlük ihtiyaçlarını karşılama adına içinde bulunduğu toplumla süreklilik gösteren bir etkileşime sahip olmak

durumunda kalabilir. Bireyin toplumla bütünleşmesi ve toplumun bir parçası olarak üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmesi bireye, bir arada yaşama kültürünün ortaya çıkardığı nimetlerden yararlanma imkânı sunmaktadır. Ayrıca zaman zaman eğitim, ulaşım, adalet, güvenlik, iş olanakları gibi ekonomik, sosyal ve siyasi nedenler (Keleş, 1983: 6) insanların yaşam alanlarını kırsaldan şehirlere doğru değiştirmelerine neden olmaktadır. Kırsalda; akrabalık, hemşerilik gibi değişik saiklere dayalı sosyal sermaye seviyesinin, daha büyük yaşam alanlarında sahip olunan rol ve statülere bağlı olarak artış göstereceği düşünülmektedir. Niceliksel olarak büyük ve farklı kültürel özelliklere sahip topluluklara dâhil olmak, sosyal sermayenin sosyal ağlar ve mütekabiliyete yönelik boyutlarında artışa neden olabilir. Zira topluluk halinde yaşamayı tercih eden birey, genel anlamda, kendisinin ve yakın çevresinin yaşamını devam ettirmeleri adına farklı ekonomik, sosyal ve kültürel örgütlenmeler içerisinde değişik rol ve statülerde yer alacaktır. Özellikle aktif rol üstlenilen ekonomik, sosyal ve kültürel örgütlerde zamanla norm, karşılıklı yardımlaşmaya dayalı olarak geliştirilen formel ve informel ilişkiler, sosyal sermayenin güven boyutunu da olumlu yönde etkileyebilir. Zira sosyal sermaye unsuru olarak güven, etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Fukuyama, 2005: 37).

Kırsalda daha öznel bir yaşam süren birey toplu yaşamın yükümlülükleriyle daha fedakâr davranışlar sergilemek durumunda kalabilir. Bir arada yaşama bağlı oluşan karşılıklı iletişim kurma, yardımlaşma, ortak davranış normları geliştirme ve kültür uyumlaştırma çabaları sosyal sermayenin doğuşunu ve etkin yönetim çabalarını gerektirmektedir. Özellikle kültürel uyuşmanın sağlanması ve ortak norm ve değerler oluşturulması sürecinde karşılaşılan zorlukların ortaya çıkardığı toplumsal sıkıntıların bertaraf edilmesi, sosyal sermayeye yönelik değerlendirmeleri önemli hale getirmektedir.

Sağlıklı ve minimum sorunlu bir toplumun ortaya çıkarılması adına toplum içerisinde güçlü bir iletişim ağının kurulması, güvenin sağlanması önemlidir. Ayrıca, sosyal ağlardaki etkileşime yönelik sorunların azaltılması, toplumun sürekliliği ve birlikteliği adına oluşan ortak norm ve değerlerin uyumlaştırılması gerektiği fikri, sosyal sermaye ile ilgilenen ilk çalışmacıların üzerinde durduğu konulardır. Daha sonraları bu fikir, sosyal sermayenin evrensel boyutları olarak kabul edilen, değer, norm, mütekabiliyet, güven ve sosyal ağlar üzerinde yoğunlaşmasını sağlamıştır (Putnam, 1993; Bourdieu, 1993; Coleman, 1988). Konuyla ilgili ilk araştırmalarda, güçlü bir iletişim ağı olmadan toplumsal güvenin

sağlanmayacağını, aynı şekilde ortak norm ve değerler oluşturulmadan da mütakabiliyet ilkesinin öngörülerinin gerçekleş(e)meyeceği belirtilmiştir.

Sosyal sermayenin önemli bir boyutunu oluşturan güven, toplumun bir arada yaşaması adına kilit bir rol oynamaktadır. Güvensizlik, karşılıklı ilişkilerin samimiyetini ve düzeyini etkilemektedir. Güven, bireylerden başlar, ailelere, kitlelere ve oradan da toplumun geneline yayılmaktadır. Bu yüzden korkmadan güvenmek gerekir (Tecim, 2011). Güven, bireyin ait olduğu topluma aidiyet duygusunu artırır ve toplumsal ilişkilere dayalı olarak oluşan ağların gücünü belirlemektedir. Sosyal sermayede güven, toplum üyelerinin etkileşimine bağlı olarak bireysel ilişkilerden başlayarak toplumu oluşturan değişik büyüklükteki örgütlerde (komşuluk, iş arkadaşlığı, sosyal arkadaşlık, mensubu olunan dernek ve kuruluşlar vs.) kurulan ağlarda gerçekleşen iletişimin verimliliğine katkı sağlar. Fukuyama (2005), birbirlerine ve mensubu oldukları örgütlerine karşı güven duyan bireylerin, iletişimi olumsuz etkileyen önyargılı düşünce ve samimiyetsiz davranışlardan uzak durma eğiliminin azalacağını belirtmiştir. Güçlü bir iletişim, sosyal ağların sağlamlığını ve yoğunluğunu arttırarak güvenin oluşmasında önem arz edecektir. Dolayısıyla güven ilkesi, kişi-kişi, kişi-örgüt, örgüt-örgüt, örgüt-kurum ve kurum-toplum etkileşiminin oluşturduğu bir olgudur, şeklinde ifade edilebilir. Çalışma kapsamında, sosyal sermayenin güven unsuru, işletme örgütlerinde bağlılık, örgüt performansı, iş tatmini ve örgütsel güven ile birlikte değerlendirilmektedir.

Güven, toplumsal ilişkilerde ne kadar önemliyse, aynı şekilde daha küçük örgütlenmelerde de önemlidir. İşletme örgütlerinde örgüt amaçlarına ulaşmada bireysel davranışlar yerine, toplulukçu davranış normları geliştirilmesi daha önemlidir. Örgüt içi davranışlarda, toplulukçular örgüte bireycilere göre daha derinden bağlıdır. Toplulukçu davranışın daha yararlı olduğunu düşünen ve benimseyen örgüt üyeleri, örgütün geneline karşı daha derinden bağlılık hisseder, örgütle ortak ilgi alanları geliştirirler. Bu düşünceye sahip örgüt üyelerinin ayrıca örgütün kalan üyelerine karşı güven geliştirmeleri daha kolay olur. Bireyciliği savunan örgüt üyeleri ise bağımsız bir tutuma sahiptirler ve bireysel amaçlar grup amaçlarından belirgin olarak farklılık gösterebilir. Ortak ilgi alanlarının yerini bireysel ilgi alanları alır (Wagner, 1995: 153-155). Bireysel davranışlar, karşılıklı yardımlaşmayı azaltır, ağlarda meydana gelen kopukluklar iletişimi azaltır ve güven duygusunu zedeler.

Bu kapsamda gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı, sosyal sermayenin güven boyutundan, ekonominin en küçük birimi olan işletme örgütlerinin performans ve bağlılığına

yönelik etkilerini teorik düzeyde ele almaktır. Çalışma kapsamında, literatürde işletme örgütlerinin performans ve bağlılığına yönelik çalışmalar ayrıca sosyal sermayenin toplumsal düzeyde incelendiği teorik bilgilere dayalı kavramsal çerçeve dikkate alınarak, işletme örgütleri için önemli bir kavram olduğu düşünülen sosyal sermayenin güven boyutunun örgütsel performans ve bağlılık üzerinde yaratabileceği etkilerden bahsedilecektir. Ayrıca bu çalışmada işletme örgütlerinde sosyal sermayenin güven boyutu eksikliğine bağlı olarak oluşabilecek olası sorunlar ve çözüm önerileri üzerinde durulacaktır. Böylelikle, toplumsal düzeyde incelenen sosyal sermaye kavramını, türü ne olursa olsun, ekonomik sistemde önemli bir görev üstlenen işletme örgütleri özelinde değerlendirmeler yaparak literatüre ve uygulayıcılara kavramsal bilgiler sunulması amaçlanmaktadır.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Sosyal Sermaye Kavramı**

Sosyal sermaye kavramının ilk kullanımının, gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alındığında, yirminci yüzyıla denk geldiği göze çarpmaktadır. Yirminci yüzyılın başında “sosyal sermaye” teriminin ortaya çıkmasından bu yana, bu kavramın bireylerin sosyalliği ile bağlantılı bazı maddi olmayan kaynakların etkisini yakalamaya çalıştığı görülmektedir (Lollo, 2012). Literatürde “sosyal sermayeyi” bir kavram olarak ilk kez kullanan Hanifan (1916), “klasik sermaye” kavramını, özel mülkiyetin ötesine geçerek bireysel ilişkilere dayandırmıştır. Bireylerin sosyal bir varlık olarak yaşamlarında geliştirdikleri karşılıklı iyi niyete dayanan arkadaşlık, komşuluk vs. ilişkileri sosyal sermaye olarak tanımlanmıştır (Camarero, 2010: 890). Konuya ilişkin ünlü sosyolog Coleman ve siyaset bilimci Putnam gibi yazarlar tarafından yapılan tanımlamalar ve değerlendirmeler ise birçok disiplinle sosyal sermaye kavramının bağdaştırılabileceği savını güçlendirmiştir (Durlauf vd., 2004: 5).

Literatürde sosyal sermaye kavramına yönelik farklı tanımlar bulunmaktadır. Yapılan tanımlamalar konuyla ilk ilgilenen çalışmacılar Bourdieu (1993), Putnam (1993) ve Coleman (1988) göz önünde bulundurularak genişletilmiş ve her araştırmacı çalışma yaptığı disiplinle alakalı tanımlamalarını bu genel çerçeve ekseninde çoğaltmıştır. Bu üç araştırmacı sosyal sermayeyi farklı terimlerle tanımlamaktadır.

Putnam (2000: 19), sosyal sermayeyi daha çok toplumsal bir yapıya bağlamaktadır. Sosyal sermayenin yirminci yüzyılda en az altı kez keşfedildiğinden bahsetmektedir. Sosyal sermaye, toplumun bir karakteridir ve toplumsal bir ürün olarak bireyler tarafından kullanılır.

Bu kapsamda bir toplumun sosyal sermaye açısından güçlü olup olmadığıyla ilgilenilir. Sosyal sermaye, bireyler arasındaki bağlantılara yani sosyal ağlara ve onlardan doğan mütekabiliyet ve güvenilirlik normlarına atıfta bulunmaktadır.

Coleman (1988)'a göre, sosyal sermaye bir aktörün kullanabileceği belirli bir kaynak çeşidini oluşturmaktadır. Ortak öğeleriyle birlikte farklı varlık türleri; sosyal yapıların değişik yönlerini içerir ve yapı içindeki aktörlerin belirli eylemlerini kolaylaştırılmaktadır. Farklı sermaye türlerinde olduğu gibi sosyal sermaye de başarıyı olanaklı kılmakta, üretkenliği ortaya çıkartmakta ve yokluğunda telafisi mümkün olmayan sonuçlara neden olmaktadır (Coleman, 1988: 98).

Bourdieu (1986: 51), sosyal sermaye tanımında Putnam ve Coleman'ın görüşlerinden daha kapsamlı olarak, sosyal sermayenin üretiminin, dağıtımının ve çoğaltılmasının toplumsal ağlarda oluşan ilişkilerde gelişim göstereceğinden bahsetmektedir. Bourdieu, sosyal sermayeyi karşılıklı tanıdıkların ve tanınmanın az ya da çok kurumsallaşmış ilişkilerinin dayanıklı bir ağa sahip olmasıyla bağlantılı olan fiili ya da potansiyel kaynakların bir toplamı olarak ifade etmektedir.

Sosyal sermaye, tarihsel deneyim, gelenek ve inancın yordayıcısı din gibi kültürel mekanizmalar aracılığıyla oluşturulup iletildiğinden insan sermayesinin diğer türlerinden farklıdır (Fukuyama, 1998: 37). Bireyler, sosyal bir varlık olarak ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak için, içinde buldukları konumun bir sonucu olarak toplumun diğer üyeleriyle ve mensubu oldukları örgüt ve kurumlarla etkileşime girerek, etkileşime dayalı ilişkiler sosyal ağlar oluşturur. Genel olarak, sosyal paylaşım ağlarındaki gizli kaynakların, örgütlerin eylemlerinin sonuçlarını nasıl güçlendireceği konusunda üç açıklama yapılmıştır. Sosyal sermayenin nasıl bir mekanizma içerisinde çalıştığı üç aşamada açıklanmaktadır (Lin, 1999: 30-31):

a) Bilgi akışını kolaylaştırır. Olağan dışı durumlarda, önemli stratejik konum veya hiyerarşik yapılanmada yer alan dolayısıyla ihtiyaç ve talepler hakkında daha fazla bilgilendirilen sosyal ağlar, bir kişiye fırsat ve seçenekler hakkında sahip olabileceğinden daha fazla bilgi elde etme imkânı sunar. Bu ağlar, tanınmayan bir bireyin varlığı ve ilgisi hakkında kuruluşları ve hatta toplumu uyarır. Bireylerin ve bireylerin sermayelerinin kullanılması işlem maliyetlerini azaltıcı bir etki yaratacaktır.

- b) İşe alım ve terfi süreçlerinde bazı avantajlar sağlar. Bazı sosyal ağlar daha stratejik bilgi taşırlar ve dolayısıyla daha fazla güce sahiptirler. Sahip olunan güç, kişisel kararların alınıp uygulanmasında etkin olur.
- c) Ağların geliştirdiği bireysel ilişkiler, sosyal ağlardaki ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunarak, bireyin kişisel sermayesine ek kaynaklar yaratacak ve bu durum kuruluşların gelişimine katkı sağlayacaktır.

Sosyal sermaye, bireylerin, toplumun formal ve informal grupları arasında üyelik yoluyla fayda elde etmesini kolaylaştırabilir. Sosyal sermaye, bir yandan komşular, aileler ve bireyler arasında, diğer yandan da toplumu oluşturan kurumlar arasında bağ oluşmasına olanak tanıyarak sosyal ilişkilerin güçlenmesine yardımcı olur (Woolcock 1998: 171). Toplumsal uzlaşımın sağlanması bireyde başlar ve komşularıyla hatta kendi ailesiyle güçlü bir iletişim sağlayamayan bireyin, topluma adapte olması ve uygun davranış normları geliştirmesi zor gözükmektedir. Ayrıca, toplumdaki bireylerin sınırlı kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmeleri birlikte çalışabilme yetenekleri ile ilgilidir. Tek başına kendisine yet(e)meyen bireyin toplumla kurduğu ilişkilerin gücü, sosyal sermayesinin yeterliliğiyle orantılı olduğunu söylemek mümkündür.

Sosyal sermaye toplumdaki suç oranlarına da etki etmektedir. Buonanno vd. (2006), sivil norm ve kurumsal ağlar ile suç oranları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Akçomak ve Ter Weel (2008), daha yüksek sosyal sermayenin daha düşük suç oranları ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda sosyal normlar; bağlı olunan grup ya da içerisindeki ilişkilerin devamlılığına katkılar sunan, uyulmadığı takdirde toplumsal baskıların ortaya çıkmasına neden olan, yazılı olmayan ve bireysel faydaları bir kenara bırakarak toplumsal davranışlar geliştirmeyi destekleyen bir mekanizmadır. Bu yönüyle sosyal normlar, din ile paralellik göstererek, bireyi kötü ve olumsuz duygu ve davranışlardan uzaklaştırmaya yardımcı olmaktadır (Eroğlu, 2015: 299).

Sosyal ilişkilerin bir sonucu olarak oluşan sosyal ağlar çok değerlidir. Maalesef, ağların gücü ve yoğunluğunun farkında olmamak ciddi sorunların oluşmasına neden olmaktadır. Ağlar, toplumsal ilişkilerin tasarlanmasında ve sosyal sermayenin çoğaltılmasında çok değerli bir varlıktır (Williams ve Durrance, 2008). Beşeri sermaye, ekonomik açıdan kazanım yaratacak nitelikli işgücünü ifade etmekte (Şimşek ve Kadılar, 2010: 123) ve sosyal sermayenin geliştirilmesi açısından önemlidir (Coleman, 1988: 98). Beşeri sermaye, diğer bir ifadeyle bireysel bilgi ve birikimimiz, toplumsal sermaye ile etkileşim halindedir. Bu

etkileşimin sağlıklı şekilde yapılması ancak ağların yeterliliği ve sayısıyla mümkün olabilir. Dolayısıyla sosyal sermaye, bu ağların farkında olunmasına, geliştirilmesine ve çoğaltılmasına katkı sunmaktadır.

Sosyal sermaye, toplum içinde karşılıklı iş yapabilme ve güvene dayalı işbirliğini mümkün kıldığından, pratikte çözümlenmeyen sorunların nedenlerinin araştırılarak çözüme kavuşturulmasını kolaylaştırır. Yeryüzünde, çok önemli bir nüfus potansiyeline sahip olduğu halde, ortak değerler etrafında toplumsal ilişkiler geliştiremeyen ülkelerde bu sorunların tespitine yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Örneğin, Dünya Bankası, OECD kuruluşları, Afrika ülkelerinin son dönemlerde sıklıkla maruz kaldığı açlık, yoksulluk, sefalet gibi toplumsal travmaların da sosyal sermaye yetersizliklerinden kaynaklandığını ifade etmek kanaatimizce güç değildir. OECD (2001), sosyal sermayeyi “*gruplar arasında kurulan ağlara bağlı olarak paylaşılan norm ve değerler sonucunda toplumların gelişim göstermesi*” olarak tanımlamaktadır. Oysaki bu ülkeler, önemli bir nüfus potansiyeline sahip olduğu halde, birlikte iş yapabilme yeterlilikleri oldukça sınırlıdır. Evrensel kuruluşlar tarafından, belirtilen yetersizliklere sahip ülkelere yönelik karşılıklı dayanışma, güven ve ortak değerler etrafında toplanabilme ve birlikte kalkınabilmeyi olanaklı kılacak çalışmalar devam etmektedir.

Beşeri ve sosyal sermayenin etkileşiminden ortaya çıkan ve sonuçları açısından toplumun ortak ürünü haline gelen kazanımlar, bireysel performans ve yeterliliğin bir sonucu olarak tezahür eder ve toplumsal kalkınma ve gelişmişlik seviyesinin elde edilmesinde önemli bir rol oynar. Aynı şekilde güvene dayalı karşılıklı ilişkilerin ve güçlü bağların ortaya çıkardığı toplum düzeyindeki olumlu sonuçlar, beşeri sermayenin daha da çoğaltılmasını kolaylaştırabilir. Maslow, ihtiyaçların önem derecelerini sıraladığı piramidinde bireyin temel ihtiyaçlarını karşılamadan sosyal ihtiyaçlarına geçiş yapamayacağını vurgulamıştır (Jerome, 2013: 39). Dolayısıyla güvenlik, adalet ve eğitim gibi ihtiyaçların birey tarafından algılanan değerlerinin yüksek olması diğer bir ifadeyle sosyal sermaye düzeyinin artırılması, bireysel yetenekleri ve yeterliliği artırarak beşeri sermaye bileşenlerinin çoğaltılmasını ve sosyal sermayeye katılımını daha da arttıracaktır.

## 2.2. Sosyal Sermaye ve Güven İlişkisi

Güven kavramı, sosyal sermaye literatüründe önemli bir rol oynamaktadır. Fukuyama güveni, sosyal sermayenin temel bir özelliği olarak tanımlamaktadır. Buna göre sosyal sermaye “*bir toplumda veya onun bazı kesimlerinde güven yaygınlığından kaynaklanan bir kabiliyettir*” (Fukuyama 1995: 26). Hem Coleman (1988) hem de Putnam (1993), güveni



sosyal sermayenin bir anahtar bileşeni olarak tanımlamaktadırlar. Güven, bir toplumun kültürünün ekonomik bileşenidir ve sosyal sermaye, güvenle oluşmaktadır. Diğer ifadeyle güven, ekonomik kalkınma için sağlıklı bir sosyal sermayenin önkoşulu olarak kabul edilmektedir. Ancak bazı analistler, güvenin sosyal sermayenin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınması gerekip gerekmediğinden şüphe etmektedir. Buna göre güvenin sosyal sermaye açısından karmaşık bir fenomen olduğundan bahsedilmektedir. Bu analistler için, güven, ağ ve normların entegrasyonu, sosyal sermaye kavramını oldukça karmaşık bir hale getirmektedir. Mesela Putnam (1993) güven için, samimiyete dayalı ilişki ağlarından bahsetse de, Misztal (2000: 121) sosyal sermayenin “*oldukça dairesel*” bir tanımını benimsemenin ve güven kavramını sosyal sermaye tanımına dahil ederek teorik bir kesinliğin olduğu iddiasının yanlış olduğunu vurgulamıştır. Cohen ve Fields (1999: 109), bu güven biçiminin üstün bir form olabileceğini ve diğer yerlerden, diğer kültürlerden insanlara ve hatta farklı fikirlere sahip insanlara genişletilebileceğini savunmaktadır. Benzer şekilde, Coleman, karşılıklı güveni, sosyal sermayeyle eşitler ve fonksiyonel terimlerle riskli sosyal etkileşimlerdeki işlem maliyetlerinin azaltılması olarak tanımlar. Ancak, hem Putnam’ın sosyal sermayesinin hem de Coleman’ın rasyonel seçim sosyal sermaye tanımlarının, kökenleri ile siyasi ve ekonomik performans için öngörülen faydaları arasındaki nedensel mekanizmaları belirttiği anlaşılmaktadır (Farrell ve Knight, 2003: 338). Coleman, Putnam ve Fukuyama’dan farklı olarak Woolcock (1998), sosyal sermaye tanımlarının öncelikli olarak sonuçlardan ziyade kaynaklara odaklanması gerektiğini savunmaktadır. Karşılıklılık, adalet ve işbirliğinin güven ve normları, sosyal ilişkilerin ve sosyal ilişkilerin birleşimi ile beslenen “*faydalardır*” ve kurumsal performansı kolaylaştırmak ve pekiştirmek için yadsınamaz şekilde önemlidir. Ancak bu kavramların sosyal ilişkilerden bağımsız olarak ifade edilmeleri de mümkün değildir. Sonuçlar, mevcut olan sosyal sermayenin bir göstergesi olabilir, ancak sosyal sermayenin kendisiyle karıştırılmamalıdır (Woolcock, 1998: 185). Woolcock (2001: 13), güveni “*sosyal sermayenin ayrılmaz bir parçası olarak değil, sosyal sermayenin bir sonucu*” olarak görebileceğini önermektedir. Field (2003: 64-65), güvenin bileşen değişkeni olarak değerlendirilemeyeceğini belirtmektedir. Çünkü kurumsal yaptırıma dayananların çoğu da dâhil olmak üzere birçok ilişki asgari düzeyde güvenle mükemmel bir şekilde çalışabilir. Onun görüşüne göre güven, sosyal sermayenin ayrılmaz bir parçası olmaktan ziyade genel bir sonucu olan bağımsız bir faktör olarak ele alınır. Literatürde, sosyal sermaye ve güven boyutu ile örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasında güçlü ilişkilerin olduğunu gösteren çalışmalara rastlanılmaktadır (Sayadi ve Hayati, 2014; Yen vd., 2014; Malek Mekan vd.,

2015; Macke vd., 2012; Hesam ve Raeesi, 2016; Andrews, 2010; Song, 2016; Dess ve Shaw, 2001; Chamanifard vd., 2015). Bu çalışmalar, sosyal sermaye ve güven boyutunun işletme örgütleri düzeyinde incelenmesi fikrini güçlendirdiğinden kavramlara yönelik ayrıntılı incelemeler yapılması önemli gözükmemektedir.

### **2.3. Sosyal Sermayede Güven İlkesinin İşletmelerde Örgütsel Performansa Etkisi**

Bir işletmenin temel yapısını oluşturan örgüt yapısı, işletme faaliyetlerinde çeşitli fırsat ve tehditle karşılaşmaktadır. Örgütlerin sürekliliğinin sağlanması ve faaliyetlerinin bütünlüğü açısından karşılaştıkları fırsatları kazanıma dönüştürmeleri ve tehditleri de bertaraf etmeleri için örgüt performansının etkinliği çok önemlidir. Performans, gösterilen çabanın karşılığında kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması, örgütsel performans ise; örgütlerin belirledikleri amaçlara ulaşmak adına belirli bir zaman diliminde ölçülen çıktılarının, örgütün amaçlarına ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Turunç, 2006: 131). Coleman (2000) ve Putnam (1993) sosyal sermaye tanımlarında bireysel faaliyetlerin karşılıklı çerçevesinde etkileşim yarattığını, beşeri sermayenin etkin yönetiminin sosyal sermayeyi artırıcı rol üstlendiğini belirtmişlerdir. Örgütsel performans, bireysel performansların örgütsel performansa yaptığı katkı ise, sosyal sermaye beşeri sermayenin karşılıklı iletişim ağları neticesinde sosyal sermayeyi artırıcı çabaların bütünü olarak düşünülebilir. Çalışanların bireysel performansları düzenli olarak takip edilebilir, iş performansları geliştirilebilir ve etkili bir performans değerlendirme sistemi oluşturulabilir ise, örgütün genel performansını artırıcı etki oluşturulabilir (Eddie, 2006: 827). Dolayısıyla bireysel performans sisteminin takibi, kurulan iletişimin sağlıklı olması ve güven ile olanaklı hale gelebilmektedir.

Performansın etkili şekilde yönetilmesi, örgütsel etkinliğin sağlanması açısından önemli ve gereklidir. Performans yönetiminden anlaşılması gereken husus, örgütün sahip olduğu beşeri, fiziki ve finansal kaynakların beklentileri karşılayacak etkinlik ve verimlilik düzeyine uygun şekilde yönetilmesi ve bu durumun sürekliliğinin sağlanmasıdır (Bolton, 1997: 183). Performans yönetiminin uygulanmasındaki amaç, örgüt çalışanlarının mesleki yeterliliklerinin, bilgi seviyelerinin ve yeteneklerinin artırılmasıdır. Böylelikle örgütsel hedefler, plân ve politikalar çerçevesinde kurumsal performans iyileştirilebilir. Performans yönetimi, örgütlerde bireysel performansın artırılmasına dolayısı ile örgütün genel performansının iyileştirilmesini amaçlar (Armstrong, 1996: 261). Bireysel performans, kişinin çalıştığı işle ilgili performansı olarak da değerlendirilmektedir. Örgütün sahip olduğu amaçlarla bağlantılı bireysel davranış ve eylemleri içeren bir süreçtir (Campbell, 1990: 689).

Macky ve Johnson (2000), bireysel performans yönetimi sisteminin örgütsel gelişimi sürekli kıldığı için önemli olduğunu vurgulamıştır. Bireysel performans, performans yönetim sisteminin en önemli argümanı olan çalışanların iş süreçlerine yönelik performans algılarının güçlendirilmesi ile olanaklı hale gelir. Bireysel performansın etkin yönetilmesi, kurumsal performansı iyileştirmenin bir yoludur.

İşletme örgütlerinin performansına yönelik çalışmalarda, örgütlerin karmaşık sosyal sistemler olduğu, bu yüzden de örgütsel performansın ancak örgütsel ve bireysel davranışların birlikte değerlendirilmesiyle mümkün olabileceği öne sürülmektedir (Can, 1994; Akt: Sökmen, 2007: 171). Diğer bir ifadeyle, örgütlerde performansın yüksek düzeye ulaşması için bireysel amaçlarla örgütsel amaçların uyumlaştırılması gerekmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların ortak bir şekilde hedeflenen yüksek başarı düzeyine ulaşma arzusu taşımaları örgüt performansı için bir önkoşuldur (Efil, 1999: 287). Performansı etkileyen birçok etken vardır ama sonuç olarak performans etki eden faktörlerin nitelik ve nicelikleri ne olursa olsun önemli olan, oluşan etkinin örgüt üzerinde doğurduğu sonuçlardır (Eymür, 2009: 40). Propenko (2005: 19) örgütsel performansın işletme boyutundaki kriterlerini, etkililik, verimlilik, kalite, yenilik, karlılık ve bütçeye uygunluk olarak belirlemiştir. Bu bağlamda işletmeler, sahip oldukları örgütün yapısına ve insan kaynaklarının niteliğine bağlı olarak rekabet edebilirler.

Örgütü oluşturan beşeri unsur, insan sermayesi olduğundan örgütsel performansın, bireylerin kişilik özelliklerinin anlaşılmasıyla arttırılabileceği açıktır. Tett ve Burnet (2003) çalışmasında kişilik özellikleriyle iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, örgütün sahip olduğu iş normlarının çalışanlarla kurulan etkileşim sonucunda bireyin kişilik özelliklerinde etkiler oluşturduğunu modelinde belirtmiştir. Örgütsel düzeyde yöneticilerin işe yönelik beklentileri; çalışanlar tarafında, davranışları yönlendiren “durumsal tetikleyiciler” niteliğini taşıırken, örgütler açıdan “*performans kriterleri*” olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel sosyal sermayede hedeflenen olgu, örgüt çalışanlarının örgütle uyumunun arttırılması, performansın arttırılması, iş tatmini ve muhtemel risklerin azaltılması olduğundan, örgütü oluşturan bireylerin kişilik özelliklerinin ve örgüt norm ve değerlerinin bireyin kişiliğine yaptığı etkinin dikkate alınması gerekmektedir. Özellikle, kar amaçlı örgütlerin çalışanlara dayattığı hedefler bireyin üstlendiği rollerin sayısını arttırmakta, sakin ve tutarlı bir kişiliğe sahip çalışanları saldırgan, sonuç odaklı bir kişiliğe dönüşebilmektedir. Kişiliğin, yaşamın olağan akışı içinde

şekillendiği düşünülürse iş dışında sahip olunan rollerle, iş alanında kişiye yüklenen rollerin çatışması, örgütsel performans üzerinde kuşkusuz bir etki yaratabilmektedir.

Örgüt çalışanlarının yardımlaşmaya ve güvene dayalı iş ilişkileri, örgüt sağlığı açısından önemlidir. Başkalarına zarar kasti olmadan karşılıklı yardımlaşmaya dayanan örgütsel güvene dayalı ilişkiler, çalışanların fiziksel ve zihinsel yönden diri kalmalarının yanında örgütsel verimliliğe de katkı sağlayacaktır. Örgüt sağlığı kavramı sağlık ve sosyal bilimler alanında farklı tanımlanmıştır. Kavram, örgütsel davranış ve yönetim bilimi çalışmacıları açısından işçi (görevli)/yönetici (yönetim) uyum ve işbirliği, dayanışma anlayışı olarak ele alınır (Gül, 2007: 321). Örgütlerin büyümeleri, varlığını devam ettirmeleri, görevlerini yerine getirmeleri açısından sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olmaları gerekir. Gül (2007) tarafından sağlık çalışanları arasında gerçekleştirilen bir saha araştırmasında örgütsel sağlık ile çalışanların iş performansı arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durum örgüt sağlık kavramının tanımında yer alan uyum, işbirliği ve dayanışma gibi sosyal sermayenin mütekabiliyet ilkesinin öğretilerinin her açıdan örgütsel ilişkilerde dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Karşılıklı dayanışma ve fedakârca yardımlaşma davranışı ancak çalışanların birbirlerine güven duyması ile mümkün olabilir.

Literatürde sosyal sermayenin ölçülmesiyle ilgili araştırmalarda bireylerin sosyal sorumluluk kapsamında üye olduğu kuruluşlar da dikkate alınmaktadır. Gönüllü toplum kuruluşları ve derneklere katılım gibi bireyi sosyalleştiren ve toplumla bütünleşmesini sağlayan sosyal katılım algısı, hem toplumsal iletişimin artmasını, yardımlaşmayı hem de dayanışmayı ve güveni sağlamaktadır. Sosyal katılım, bireysel yetenekleri artırıcı etki yaratır ve sosyal sermaye seviyesini artırır. Bilgin ve Kaynak (2008) çalışmasında sosyal faaliyetlere katılımın iş başarısını olumlu yönde etkilediğini saptamışlardır. Sosyal faaliyetlere katılım kişinin sosyal çevresinde bir artış sağlarken, bireysel özelliklerini artırıcı yönde etki sağlamaktadır. Kurulan ilişkiler içinde bulunan statünün artmasını sağlayacak, bireysel yeterliliklerin artmasıyla örgütün sosyal sermayesine yeni değerler eklenerek, örgüt performansı arttırılacaktır (Bilgin ve Kaynak, 2008: 37). Ellinger vd. (2013), iş performansı ile sosyal sermaye artırımları arasında pozitif bir ilişki rapor etmişlerdir.

Sosyal sermaye olgusunun örgütsel açıdan en önemli dayanağı, kurulan ilişkiler bağlamında oluşan örgütsel çıktıların amaçlara ulaşabilme seviyesidir. Sosyal sermaye, örgütlerde formal ve informal iş ilişkilerini geliştirerek, kaynaklara ulaşımı kolaylaştırmakta ve işlem maliyetlerini azaltmaktadır (Turgut ve Beğenirbaş, 2014: 147). Örgütsel güven,

bireysel ve genel örgütsel performansın artırılmasına olanak tanıyarak bireysel hedeflere odaklı fırsatçılığın azaltılmasını kolaylaştırır (Zaheer vd., 1998). Ayrıca örgütsel araştırmalarda güven ilkesinin, sadece örgüt içi ilişkilerin geliştirilmesinin ötesinde örgütler arası uzun vadeli başarılı ilişkiler oluşturulması ve sürdürülmesi açısından da önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Örgütsel performansın amaçlara hizmet edecek şekilde yönetilmesi ve sürdürülmesi örgütsel ilişkilerde güven kavramının önemini karşımıza çıkarmaktadır. Onyx ve Bullen (2000: 24), sosyal sermaye kapsamında güveni, başkalarına zarar verme kastı olmadan karşılıklı yardımlaşmanın olduğu ortamlarda itimat ve gönüllü olarak risk yüklenme anlayışının hâkim olması olarak tanımlamaktadır. Fukuyama (1998: 37) ise güveni, ortak normlara dayanan ve üyelerinin birbirlerine karşı düzenli, güvenilir ve karşılıklı yardımlaşmaya dayalı davranışları sergiledikleri bir toplum içinde yükselen beklentiler olarak tanımlamaktadır. Fukuyama'ya göre paylaşıma konu olan normlar, inanç yahut adalet gibi en temel değerlerle ilgili olabileceği gibi, mesleki standartlar veya davranış kurallarını da içerebilmektedir.

Büte (2011) alışmasında, örgütsel anlamda oluşan güvenin bireysel yönde anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Çalışma kapsamında örgütsel güven, örgütsel ve bireysel anlamda incelenmiş, güvenin bireysel performans üzerinde anlamlı bir etki yaratmamasına rağmen, örgütsel performans düzeyinde anlamlı sonuçları olduğu tespit edilmiştir.

Salamon ve Robinson (2008) hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme örgütlerinde yapılan çalışmada, örgüt içerisinde çalışanların yöneticilerine güven duyduklarında daha fazla sorumluluk aldıklarını, dolayısı ile örgüt yöneticilerine yönelik sahip olunan güven algısının çalışanların satış ve hizmet performansını olumlu etkilediğini ifade etmişlerdir.

Gerşil ve Aracı (2001), otomotiv sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmada, çalışanların işyerine duydukları güven ile örgütsel performans düzeyleri arasında performans unsurunun güvenden etkilendiğini, güven geliştirici eylemlerin, performansı artırıcı yönde etki yarattığını tespit etmişlerdir. Çalışmada, alışanların iş yerine ve birbirlerine karşı hissettikleri güven duygusunun artırılması, sosyal sermayenin iletişim ağlarının güçlendirilmesini ve karşılıklı yardımlaşma ve dayanışmanın işyerlerinde artırılmasının aynı zamanda sosyal sermaye bileşenlerinden yararlanmanın önemini de vurgulamaktadır. Çalışmada ayrıca, eğitim düzeyi arttıkça güven düzeyinin arttığı tespit edilmiştir. Eğitim, beşeri sermayeyi arttırarak, örgütün sosyal sermayesini olumlu yönde etkilemektedir. Eğitim, ayrıca bireysel yeteneklerin

ortaya çıkmasını sağlayarak kendine güvenen bireyler oluşturmakta, dolayısıyla yetkinlik kazanan bireyin örgüt işlerine katılımında ve performansının artırılmasında da katkı sağlayabilecektir.

#### **2.4. Sosyal Sermayede Güven İlkesinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi**

Örgütsel bağlılık, çalışanın ait olduğu örgütle girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olma yolunda istekliliğin bir ifadesidir (Davis ve Newstrom, 1989: 179). Örgütsel bağlılık kavramını, örgütün hedef ve değerlerine inanç, örgütün çıkarlarını düşünerek yüksek performans gösterme istekliliği ve örgüt üyeliğini devam ettirmek için kuvvetli istek duyma durumu olarak ifade etmek de mümkündür (Seel ve Knight, 1987: 317). Örgütsel bağlılık, mensubu olunan kurumun amaç ve değerlerinin benimsenmesi, amaçlara yönelik çaba sarf edilmesi ve kurum üyeliğinin devamı konusunda gösterilen istekliliktir (Durna ve Eren, 2006: 211). Örgütsel bağlılık, bir kimlik birliği oluşturma sürecidir. Öncelikle, çalışanın psikolojik bir sözleşme ile bağlandığı kabul gerçekleşmekte, ardından örgütün amaç ve hedeflerini benimseme ve işin gereklerini öğrenmeyle kimlik birliği oluşmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990: 464).

Örgütsel bağlılık farklı nedenlerden dolayı işletmeler için hayati bir değer taşımaktadır. Bu kavram; öncelikle işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile ikincil olarak da iş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla ilişkilidir. Bunun dışında özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle ve yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle birlikte, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir (Balay, 2000: 1). Örgütsel bağlılık, devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakta ve aynı zamanda sistemsel başarı açısından çalışanları davranış açısından istekli hale getirmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 436). Davranışa yönelik istekli olma durumu motivasyonun bir sonucudur (Akbaba, 2006: 343). Bağlılığın oluşmasının işveren açısından en önemli avantajı çalışanın bağlılık hissettiği örgütünden ayrılma niyetinin düşük olmasıdır (Balcı, 2003: 28). Bunun iki açıdan avantaj sunduğu düşünülebilir. İlk olarak, işten ayrılma niyetine sahip olan çalışanın örgütün sosyal dokusunda ciddi tahribatlar yaratacağı açıktır. Bağlılığı yüksek olan çalışan, sosyal ilişkilerin bozulma riskine yönelik bir tehdit oluşturmayacaktır. İkinci olarak, işveren tarafından kalifiye bir çalışana sahip olmak adına yapılan masrafların heba olma durumunun ortadan kalkmasıdır. Yeni bir çalışanın maliyeti genel olarak mevcut çalışanlardan daha yüksek

olmaktadır. Ayrıca, verilen iş başı eğitimlerin personelin yeteneklerine uygun olmaması vs. durumlarda oluşan zaman kaybı örgütsel işleyişi sekteye uğratacağı gibi işveren maliyetlerini daha da arttıracaktır (Poyraz ve Kama, 2008: 149).

Sosyal sermaye ölçümlerinde güven önemli bir boyut olarak değerlendirilmektedir. Portes (2000: 5), sosyal sermaye kavramını sosyolojik alanda güven boyutuyla incelemiştir. Çalışmada güven eksikliği ve iletişimsizlik kavramları ile sosyal sermaye kavramı karşılaştırılmıştır. Putnam (1995), sosyal sermayenin önemli bir unsuru olan sosyal ağları tanımlarken güvenin öneminden bahsetmektedir. Sosyal ağların çeşitli kuruluşlara olunan üyeliklerle genişleyeceğini, kuruluşlara bağlı bırakan unsurun da güvenin inşası ile oluşabileceği belirtilmiştir (Putnam, 1995: 73). Aynı durumun, işletme örgütleri için de geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Güven ortamı, hem örgüte katılımı arttırmakta hem de isteklilik yaratarak çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Renno (2010: 10), güvenin sağlanması açısından kurumsal yapının ve işleyişin belirleyici olduğunu belirtmiştir. Çalışmada, kurum içinde oluşturulan prosedürlerin ve uygulamaların öneminden bahsedilmektedir.

İşletme örgütlerinin, etkin bir örgüt yapısına sahip olması gerekmektedir. Sosyal sermayenin oluşumu ve çoğaltılması açısından adalet, eşitlik, karşılıklı yardımlaşma ve empati gibi kavramların sosyal sermayenin örgütsel etkisi üzerinde durmak önemli gözükmektedir. Bu kavramlar, işletme çalışanlarını belirlenen amaçlar etrafında bir araya getirmek, sosyalizasyonu arttırmak, karşılıklı fedakârlık ve dayanışma olgusuna ivme kazandırmak, güveni inşa etmek adına önemlidir. Çalışanların, örgüt içerisinde hissettikleri adil ve eşitliğe dayalı bir çalışma sisteminin var olduğunu bilmesi güveni arttıracak, örgütle olan bağlılığı artacaktır.

Güven, farklı türden örgüt yapılarını bir araya getiren bir unsurdur (Puusa ve Tolvanen, 2006: 30). Örgüt amaçlarının başarılması için anahtar rol oynayan işbirliği ve bağlılığın sağlanması örgütte güven ilkesinin sağlanmasıyla mümkün olabilir. Güven, birey ve grup davranışlarına yön veren yegâne bir ilkedir (Tan ve Tan, 2000: 241). Örgütler açısından güven her geçen gün daha fazla bir anlam ifade etmektedir. Güvenin örgütsel verimlilik üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır (Tzafrir, 2005: 1600). Ayrıca, örgütsel başarıyı etkileyen sonuçlara önemli katkılar sunmaktadır (Lines vd., 2005: 222). Öte yandan, bireyler ve gruplar arasındaki güvenin uzun dönemde örgütün devamlılığı ve çalışanların örgüt içi refahının sağlanması açısından önemli bir unsur olduğu ifade edilmektedir (Cook ve Wall,

1980: 39). Çalışanların örgüt kararlarına katılımı, bilgilerin paylaşımı, duygu ve algıların yönetimi önemlidir (Mishra ve Morrissey, 1990: 443). Çalışanların örgütsel adalet algılamaları, onların örgüte ve yöneticiye duyacakları güvenin boyutuna etki etmektedir. Ülker (2008: 205) çalışmasında yöneticilerin çalışanlarla açık ve dürüst bir etkileşim içinde olmaları ve etkin bir iletişim kurmaları gerektiğini ifade etmektedir. Bu nedenle, örgütlerde sosyal sermayenin boyutu olan iletişimin örgütsel düzeyde artırılması önemlidir.

Güvenin örgüt boyutunda olması kişisel ve örgütsel ilişkilere etki etmektedir. Her ne kadar güvene yönelik eğilim kişisel olarak algılansa da, içinde bulunulan toplumun kültürel özellikleri bireysel ve örgütsel düzeyde oluşan güveni etkilemektedir (Huff ve Kelly, 2003). Sosyal sermaye, toplumsal düzeyde karşılıklı güven ilişkisine dayalı olarak kişi ve örgütler arasındaki iletişim ağlarını ifade eder. Toplumun kültürel özellikleri karşılıklı iletişimin yoğunluğuna ve sayısına etki etmektedir. Aynı zamanda toplumun ekonomik birimi olan işletmelerin örgütsel performansı ve bireylerin örgüte duydukları bağlılık dereceleri de toplumun kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Birey, büyük oranda içinde bulunduğu toplumdaki kültürü örgüt kültürüne yansıtmakta, dolayısıyla karşılıklı iş yapabilme yetisinin zayıf olduğu, iletişim eksikliğine bağlı güven duygusunun olmadığı toplumlarda işletme örgütlerinde yer alan bireylerin bu kültürü bağlı oldukları örgüte yansıtılmaları kaçınılmaz olacaktır.

İşletme örgütlerinde, iş ilişkisine bağlı olarak yönetici ve çalışan arasında kurulan iletişim karşılıklı etkileşime dayalı olarak gelişmektedir. Bazı astlar, yöneticilerle iletişime önem vermezken işine daha fazla önem vermektedirler. Bazen bu durumun tersi de mümkündür. Yöneticilerin, örgütsel amaçlara ulaşım ve çalışanlarda örgüte bağlılık düzeyini arttırmak açısından bu dengeyi dikkate almaları gerekmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 44). Çalışanlarla, yöneticiler arasında kurulan iletişimin güçlülüğü, güvenin telkini bu dengenin sağlanmasında önemlidir.

Meyer ve Allen (1991: 67) örgütsel bağlılık kavramını “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” temaları bağlamında sınıflandırmıştır. Örgütte sosyal sermaye düzeylerinin artırılması bağlılık seviyeleriyle duygusal bağlılık, çalışanların gönüllü iş yapma arzusu ile bireysel değerler ile örgütsel değerleri uyumlaştırmaları olarak tanımlanmaktadır (Wiener, 1982: 423-424). Devam bağlılığı, örgütte uzun süreli çalışmaya dayalı olarak örgütten ayrılma isteksizliğini içerir. Organizasyonda çalışılan süre içerisinde elde edilen uzmanlık, örgüt içi sosyal ilişkiler, unvan, kariyer, emeklilik hakları, bireyin



kişisel yatırımlarının kümülatif toplamıdır (Obeng ve Ugboro, 2003: 84). Normatif bağlılık ise organizasyona sadık olma eğilimi olarak tanımlanabilir. Sosyal sermaye bağlamında grup içi iletişim, oluşturulan güçlü bağlar çalışanların genel anlamda bağlılık düzeylerine olumlu katkılar sunabilir. Zira sosyal sermayenin güven ve mütekabiliyet ilkesi devamlılık ve duygusal bağlılıkla doğrudan ilintilidir. Çalışanların örgütte belirli bir uzmanlık kazanmaları ve örgütün diğer çalışanlarıyla kurdukları ilişkilerin samimiyet ve güven düzeyi, işyerlerinde devamsızlık seviyesini azaltarak, örgüte bağlılık düzeyini arttırabilir. Ayrıca, samimiyet ve güvene dayalı sürdürülen ilişkiler örgütsel değerlere adanmışlık hissi oluşturarak, bağımlılığın önemli bir boyutunu oluşturan duygusal bağlılığın oluşmasına katkı sunabilir.

Türkiye’de yapılan bir araştırmada, toplulukçu kültür ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ve Türk aile yapısının bireyin işten ayrılmasını onaylanıp onaylanmadığı araştırılmıştır. Aynı çalışmada bireyin örgütsel bağlılığını hangi faktörlerin etkilediği de öğrenilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, örgüt içi ilişkileri bozmamak, çalışma grubu ve işveren koruyuculuğuna sadakat göstermek, örgüt için fedakârlıkta bulunmak, oluşan normları benimsemek ve bozmamak kriterlerinin örgüt bağlılığına doğrudan etki ettiği tespit edilmiştir (Eren ve Durna, 2005: 213). Söz konusu tespitler, sosyal sermayenin örgüt içi kullanımının önemini vurgulamaktadır. Sosyal sermaye ile oluşan güven ve mütekabiliyet ilkesi yardımlaşmayı ve bazen güvene dayalı oluşan hemen elde edilemeyecek bir faydayı anlatmaktadır. Örgüt sadakati açısından karşılıklı yardımlaşma olgusu bu kapsamda önemlidir. Ayrıca, oluşan örgüt normlarının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanması, norm dışı hareketlerle çalışan üzerinde oluşan örgütsel bağlılığı bozucu etkinin yarattığı olumsuz duyguların örgüt sadakatine sağladığı katkıyı olumlu yönde etkileyeceği görülmektedir.

Özkaya vd. (2006) tarafından yapılan araştırmada, demografik özelliklerle örgütsel bağlılık seviyesi arasındaki ilişki incelenmiş, çalışma kapsamında özel sektör çalışanlarının kamu kesimine göre bağlılık seviyesinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, işyerinde çalışılan süreye bağlı olarak daha fazla süre aynı örgütte görev alan çalışanların örgütsel bağlılık seviyesi, işyerinde daha kısa süreyle çalışanlara göre düşük olduğu tespit edilmiştir. Sosyal sermayede güven ilkesinin, örgütün performansı açısından önemli bir husus olduğu bilinmektedir. Ancak çalışmanın sonucu özellikle uzun süre aynı işyerinde çalışan kişilerin örgütlerine ve yöneticilerine duyduğu aşırı güvenin olumsuz bir sonucu olarak yorumlanabilir. Deneyimli eleman statüsü ve grup normlarını şekillendirebilecek yetkinliğe

sahip olduğu kanısı zaman zaman örgütten manevi anlamda kopmalara ve bağlılığın yitirilmesine yol açabilir.

Çalışmalarda da görüldüğü üzere işletmelerin, örgüt başarısı ve sürekliliği açısından örgüt çalışanlarının güven düzeyini artırması, sosyal normların oluşmasında örgütsel adalet ve eşitlik prensibini göz önünde bulundurması ve daha deneyimsiz çalışanların da oluşan normlara katılabilecek yeterliliğe sahip olduğu güven ortamını oluşturması, örgüt bağlılığına pozitif yönlü katkı sağlayacaktır.

### **3. SONUÇ**

Sosyal sermaye yirminci yüzyıldan başlayarak özellikle sosyal bilimler alanındaki çalışmacılar tarafından sıklıkla yararlanılan disiplinler arası bir kavram haline gelmiştir. Sosyal sermaye, bir grubun veya bir topluluğun üyeleri arasında amaçlı bir sistem yaratarak onları belli bir hedefe doğru yönlendirebilmektedir. Sosyal sermayeden yararlanılması, ilişki ağlarını genişletmekte, kaynaklara ulaşmayı kolaylaştırarak işlem maliyetlerinin azaltılmasına olanak sağlamaktadır. Sosyal sermaye, kurum içinde oluşan norm ve değerlerde farkındalık yaratarak, kurum dinamiğinin ve yenilikçilik anlayışının benimsenmesine katkı sağlamakla beraber, beşeri ve entelektüel sermayenin gelişimini arttırarak kurum performansının üst seviyelere çıkarılmasını da kolaylaştırabilmektedir.

Ekonominin yapı taşları olan işletmeler, beşeri ve yapısal sermayeden oluşmaktadırlar. Günümüzde organizasyonların başarısı açısından işletmelerin sahip oldukları maddi zenginliklerin, fiziksel tesislerin, finansman olanaklarının ve hatta insan sermayesinin sosyal sermaye olmadan etkili olması mümkün görünmemektedir. Çünkü sosyal sermaye, çalışma ortamı ile derin bir ilişkiye sahiptir ve ulaşım maliyetlerinin azaltılması, bilgi paylaşımının iyileştirilmesi, organizasyona duyulan güvenin artırılması, istikrar, ortak hedefler ve bakımın yanı sıra personelin işletmede tutulması konusunda önemli ipuçlarına sahiptir. İşletmenin belirlediği amaçlara ulaşması adına örgütün fiziksel sermayesi kadar insan sermayesini de etkin yönetilmesi gerekir. Bu kapsamda, çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları, örgütsel değer ve normları benimsemeleri, bağlı buldukları örgüte aidiyet hissetmeleri önemlidir. Örgütsel performans ve tatmin ancak böyle sağlanabilir.

Sosyal sermaye literatüründe güvene yönelik çalışmalar, sağlıklı bir iletişim ve kolektif karar yetisinin ön koşulu olarak değerlendirilmektedir. Güven, ortak normlara dayalı, ilkeli, samimiyet ve yardımlaşma ve de işbölümüne yönelik tutumların eyleme

dönüştürüldüğü grup ya da toplumsal beklentilerin ifadesidir. Güven ve örgütsel bağlılık kavramlarının odağında, işbirliğine yönelik davranışlar neticesinde oluşan örgütsel aidiyet hissinin yarattığı isteklilik hali yatmaktadır. Çalışanın güvene dayalı çalışma istekliliği ve örgütsel bağlılığı iş tatminine yansıtacak, örgütsel norm ve değerlerin kişilik özellikleriyle oluşturduğu etkileşim örgütsel performansın artmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların sosyal sermayelerini ölçümlemeye yönelik araştırmalara istekli olması, örgütün çeşitli kademelerinden gelen taleplere olumlu yaklaşması, öte yandan çalışanların da örgütlerine samimi ve dürüst tutum ve davranış içinde olmaları, örgüt içerisinde sosyal sermaye eksikliğine bağlı oluşabilecek olası problemlerin tespitini ve çözümünü kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Güven, sosyal sermayenin temel bir bileşeni olarak grup üyeleri ve örgütler arasındaki işbirliğini yaratmakta ve güçlendirmektedir (Putnam, 1993; Fukuyama, 2001). Öte yandan, Proosak ve Cohen (2001), sosyal sermayenin, bireyleri ve grupları, işleri bitirmek ve bir uyum hissi oluşturmak için başarılı bir şekilde birlikte çalışmasını sağladığını savunmaktadır. Marshall'a göre ise örgütsel katılımın artması ile birlikte örgütsel aidiyet ve birlik duygusu taahhüdü güçlenmektedir (Sayadi ve Hayati, 2014: 174). Ayrıca, örgütsel katılım, bireylerin saygınlığını artırır ve bunun çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde de etkisi vardır. Bu değerlendirmeler ışığında bu çalışmada, örgütsel performans ve örgütsel bağlılık çalışmalarından yola çıkılarak literatüre ve uygulayıcılara sosyal sermaye ve bu kavramın güven boyutundan yararlanılmasının performans ve bağlılığa yönelik sonuçlarda işletme lehine kazanımlar sağlayacağı düşünülen teorik değerlendirmeler üzerinden bilgiler sunulmaya çalışılmıştır.

Sosyal sermaye kavramının her geçen gün artan önemi dikkate alınarak, gelecek çalışmalarda işletmeler açısından örgütsel performans ve örgütsel bağlılık dışında diğer örgütsel konulara yönelik (örn: işten ayrılma niyeti, devamsızlık, motivasyon vs.) daha kapsamlı çalışmaların yapılması önerilmektedir. Zira sosyal sermaye, bireyler, gruplar ve kuruluşlar arasındaki ilişkiler yoluyla oluştuğundan, kendisini oluşturan aktörlerin bireysel ve kolektif özelliklerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla, transferi ve taklit olanağı oldukça sınırlı olan bu kavramın işletme örgütleri özelinde değerlendirildiği çalışmaların farklı örgütler ve örgütsel konular üzerinde çoğaltılmasının rekabet avantajı oluşturabileceği düşünülmektedir. Ayrıca sosyal sermayeye ilişkin örgütsel değerlendirmelerin, insan unsuru dikkate alınarak her örgütün beşeri sermayesinin farklı olabileceği düşüncesiyle, farklı sektörlerde ayrıntılı

olarak inceleyen çalışmaların çoğaltılması yararlı olacaktır. Son olarak bu çalışma, sosyal sermayenin sadece güven boyutunun işletme örgütlerinin performans ve bağlılığa yönelik etkilerine odaklanmıştır. Gelecek çalışmalarda sosyal sermayenin diğer boyutlarının da dikkate alınarak konuya ilişkin kapsamlı çalışmaların sayıca çoğaltılması, sosyal sermaye ve işletmelerin örgütsel düzeyde incelendiği literatüre katkılar sunacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akbaba, S. (2006). Eğitimde Motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 343-361.
- Akçomak, I. S. & Weel, B. (2008). *The Impact of Social Capital on Crime: Evidence From the Netherlands*. IZA Discussion Paper, N. 3603.
- Andrews, R. (2010). Organizational Social Capital, Structure and Performance, *Human Relations*, 63(5), 583-608.
- Armstrong, M. (1996). Employee Reward (London: Institute of Personnel and Development (IPD) House). Baker, W. E. (1990). Market Networks and Corporate Behavior. *American Journal of Sociology*, 96(3), 589-625.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Becker, G. S. (1996). *Accounting for Tastes*. Harvard University Press.
- Bilgin, N. & Kaynak, R. (2008). Sosyal Sermaye Faktörlerinin İş Başarısına Etkisi: Üniversite Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 29-38.
- Bolton, T. (1997). *Human Resource Management: An Introduction* (Massachusetts: Blackwell Publishers).
- Bourdieu, P. (1986). *The Forms of Capital*, Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, ed. J. Richardson, New York.
- Buonanno, P., Montolio, D. & Vanin, P. (2009). "Does Social Capital Reduce Crime?" *Journal of Law and Economics*, 52, 145-170.
- Camarero, M. (2010). "Las Relaciones Sociales Como Recurso Estratégico Para El Desarrollo De La Sociedad. El Capital Social Disponible En Andalucía Y En Cataluña". *Papers*, 95(4), 887-910.
- Campbell J. P. (1990). *Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology*. In: Dunnette MD, Hough LM, editors. Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA, US. *Consulting Psychologists Press*, 1 (2), 687-732.
- Chamanifard, R., Nikpour, A. & Chamanifard, S. (2015). The Effect of Social Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Job Satisfaction. *International Review of Management and Business Research*, 4(3), 852-860.
- Cohen, S. & Fields, G. (1999). Social capital and capital gains in Silicon Valley. *California Management Review*, 41(2), 108-130.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94(Supplement), 95-120.
- Coleman, J. S. (2000). Social Capital in the Creation of Human Capital. *In Knowledge and Social Capital*, 17-41.
- Collier, P. (1998). *Social Capital and Poverty*. The World Bank Social Capital Initiative. Working paper
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Nonfulfillment, *Journal of Occupational Psychology*. 53(1), 39-52.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1989). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior, Eight Edition*. McGraw Hill Book Company, New York.

- Dess, G. G. & Shaw, J. D. (2001). Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446-456.
- Durna, U. & Eren, V. (2006). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Eddie, W. L. (2006). Job Performance Evaluation for Construction Companies: An Analytic Network Process Approach, *Journal of Construction Engineering and Management*, 132(8), 827-835.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eren, V. & Durna, U. (2005). Üç bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219
- Eymür, E. (2009). *Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Farrell, H., & Knight, J. (2003). Trust, Institutions, and Institutional Change: Industrial Districts and the Social Capital Hypothesis. *Politics & Society*, 31(4), 537-566.
- Field, J. (2003). *Social Capital*. NY: Routledge.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. NY: Free Press.
- Fukuyama, F. (2001). Social Capital, Civil Society, and Development. *Third World Quarterly*. 22(1), 7-20.
- Fukuyama, F. (2005) *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, Çev: Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara.
- Gül, H. (2007). *İş stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması*, Elektronik Arşiv, earsiv.kmu.edu.tr., Erişim Tarihi: 10.02.2019.
- Hesam, S. & Raeesi, D. (2016). The Relationship Between Social Capital, Organizational Commitment Andorganizational Silence in Selected Training Hospitals in Shiraz City. *International Journal Of Advanced Research In Science, Engineering and Technology*, 3(11), 2933-2939.
- Huff, L. & Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study, *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's Hierarchy of Need Theory; Impacts and Implications on Organizational Culture, Human Resource and Employee's Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(3), 39-45.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev: H. Can, Y. Bayar) Ankara: TODAİE 167.
- Keleş, R. (1996). *Kentleşme Politikaları*, Ankara: İmge Yayınevi.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B. & Johansen, S. T. (2005). The Production of Trust During Organizational Change. *Journal of Change Management*, 5(2), 221-245.
- Lollo, E. (2012). *Toward a Theory of Social Capital Definition: Its Dimensions and Resulting Social Capital Types*. In *Proceedings of The 14th World Congress of Social Economics*, Glasgow.
- Macke, J., Genari, D. & Faccin, K. (2012). Social Capital and Commitment in the Brazilian Wine Industry. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 17(1), 22-30.
- Macky, K. & Johnson, G. (2000). *The strategic Management of Human Resources in New Zealand*. Auckland, New Zealand: Irwin/McGraw-Hill.

- Malek Makan L., Delavari S., Sayadi M. & Keivanshekouh A. (2015). The Effects of Social Capital and Organizational Commitment on the Staff's Intellectual Contribution in the Central Building of Shiraz University of Medical Sciences. *J Health Man & Info*, 2(2), 47-51.
- Mishra, J. & Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee-Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Personnel Management*, 19(4), 443-485.
- Misztal, B. (2000). *Trust*. Cambridge: Polity Press.
- Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior, A Management Challenge*, The Dryden Press: USA.
- OECD (2001). *The Wellbeing of Nations: The Role of Human and Social Capital, Education and Skills*. OECD Centre for Educational Research and Innovation, Paris, France.
- Onyx, J. & Paul B. (2000). Measuring Social Capital in Five Communities, *Journal Of Applied Behavioral Science*, 36(1), 23-41.
- Özkaya, M.O. Kocakoç, İ.D. & Karaca, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Poyraz, K. & Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Propenko, J. (2005). *Verimlilik Yönetimi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Tradition in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (1993). The prosperous community. *The American Prospect*, 4(13), 35-42.
- Renno, Lucio R. (2000). Microfoundations of Social Capital: Membership to Associations in Latin Amerika; Prepared for Delivery at the 2000 meeting of Latin Amerikan Studies Association, *Hyatt Regency Miami*, March 16-18.
- Salamon, S. D. & Robinson, S. L. (2008). Trust That Binds: The Impact of Collective Felt Trust on Organizational Performance, *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593-601.
- Sayadi, E. & Hayati, A. (2014). The Relationship between Social Capital and Organizational Commitment of Employees in Zanzan Education Organization: (A Case Study), *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(5), 166-177.
- Seel, F. E. & Knight, P. A. (1987). *Industrial Organizational Psychology, Science and Practice*, Brooks/Cole Publishing Comp: Pacific Grove.
- Song, J. H. (2016). "The Effect of Social Capital on Organizational Performance in Different Cultures: A Cross-National Comparison of the United States and South Korea". *FIU Electronic Theses and Dissertations*. 2613.
- Sökmen, A. (2007). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 170-182.
- Tan, H. H. & Tan, C.S.F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization . *Genetic, Social and General Psychology Monographs*. 126(2), 241-260.
- Turgut, E. & Begenirbaş, M. (2014). İlişkisel Sosyal Sermayenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 146-160.

- Tzafirir, S. S. (2005). The Relationship Between Trust, HRM Practices and Firm Performance. *Journal Of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Ülker, G. (2008). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(16), 188-208.
- Williams, K. & Durrance, J. C. (2008). Social Networks and Social Capital: Rethinking Theory in Community Informatics. *Journal of Community Informatics*, 4(3), 1-20.
- Woolcock, M. (1998). Social Capital And Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society*, 27(2), 151-208.
- Woolcock, M. (2001). The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), 1-27.
- Yen, S. H., Campbell, J.K., Irianto, A., Zulyusri & Fadilah, M. (2014). Social Capital and Organisational Commitment at Higher Education Institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 19(2), 1-21.