



Global Business Research Congress (GBRC), June 4-5, 2015, Istanbul, Turkey.

SOCIAL CAPITAL AND DIVERSITY MANAGEMENT

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016118139

Canan Gamze Bal¹, Mehmet Alper Akdemir², Gokcen Avcu³

¹Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, canan_gamze@hotmail.com

²Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, maakdemir06@gmail.com

³Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, tuana_01_123@hotmail.com

ABSTRACT

In association with corporate sustainability, necessity of presence in sustainable actions that are in economic, social, environmental dimensions of business firms that satisfy next generations' needs of goods and service is approved as a common remark. In addition to physical, cultural and intellectual ones, necessity of giving weight to social capital of the company that aims to be sustainable in the social dimension is asserted. Social capital is whole sources that are acquired from social relationships by organizations. Obligatory of managing diversities that are connected with social, cultural, demographic etc. factors of companies that are adopted social capital management is formed. In this aspect, diversity management is ascribed to a key of achievement in global World. Goal of this study is to extensively examine the literature that is associated with social capital management by diversity management point of view and offer a theoretical model to use in future studies.

Keywords: Social capital, diversity management, corporate governance.

JEL Codes: A12, A14, M12, M14, Q01, Z13

SOSYAL SERMAYE VE ÇEŞİTLİLİK YÖNETİMİ

ÖZET

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ile birlikte; gelecek nesillerin de mal ve hizmet ihtiyacını karşılayacak işletmelerin, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda sürdürülebilir faaliyetler içerisinde bulunması gerekliliği yaygın görüş olarak kabul edilmektedir. Sosyal boyutta sürdürülebilir olma amacı güden işletmelerin; fiziksel, kültürel, finansal, entelektüel sermaye ile birlikte "sosyal sermayeye" de önem vermesi gerekliliği savunulmaktadır. Sosyal sermaye, örgütlerin sosyal ilişkilerden elde ettikleri kaynakların tamamıdır. Sosyal sermaye yönetimini benimseyen işletmelerin toplumlara, ülkelere, coğrafyalara, kültürlere, demografik vb. faktörlere bağlı farklılıkları yönetme zorunluluğu oluşmaktadır. Bu açıdan "farklılıkların yönetimi" (çeşitlilik yönetimi), küresel dünyada başarı anahtarlarından biri olarak değer görmektedir. Bu çalışmanın amacı; öncelikle farklılıkların yönetimi bakış açısı ile sosyal sermaye yönetimine ilişkin geniş kapsamlı bir literatür incelemesi yapmak ve gelecek araştırmalarda kullanılmak üzere teorik bir model önermektir. Çalışmada önerilen model; sosyal sermaye ve farklılıkların yönetiminin bir araya gelebileceği; güven, toplum değerleri ve kültür, küreselleşme boyutlarıyla oluşturulmuştur. Araştırmada; kurumların/işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri için gerekli olan sosyal sermayenin, farklılıkların yönetimi ile ilişkisini açıklayan bir model ortaya koymak amaçlanmıştır. İlişkilerden beslenen "sosyal sermayenin"; ilişkilerin geliştirilmesindeki önemli bir araç olarak ön plana çıkan "farklılıkların yönetimi" anlayışı ile ilişkisini bulmak isteği, bu konunun araştırılmasını güdüleyen en önemli noktadır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal sermaye, farklılıkların yönetimi, çeşitlilik yönetimi, kurumsal sürdürülebilirlik.

JEL Kodları: A12, A14, M12, M14, Q01, Z13.

1. GİRİŞ

Günümüz modern anlayışına ulaşana dek, insan haklarında; Magna Karta Sözleşmesi, Fransız İhtilali, İnsan Hakları Bildirgesi, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi gibi önemli hareketlerle gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmelerle birlikte insanın sosyal bir varlık olduğu, insanların eşitliği, ayrımcılığa maruz kalmaması gerektiği ve bu hakların gözetilmesi gerektiği genel bir anlayış olarak saygı görmüştür. Bu gelişim gerçekleşirken, yönetim kuramlarında da değişim kaçınılmaz olmuştur. Klasik yönetim anlayışıyla; rasyonellik esas alınmış ve örgütte birey ve grup çatışmaları, insan beklentileri gereksinimleri, örgüt çevresi, farklılıklar ve kültürel değişimler göz önüne alınmamıştır. Neoklasik yönetim anlayışında, hümanizm ön plana çıkarılmış ve insan sosyal bir varlık olarak kabul edilmiştir. Çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla birlikte; sosyal bir varlık olduğu kabul edilen insan, örgütün iç ve dış çevresi ile geliştirdiği ilişkilerinde önemli bir aktör haline getirilmiştir.

Sosyal sermaye, en basit tanımıyla; kişilerin, ailenin, grupların, toplulukların, kurumların, işletmelerin, ulusların, devletlerin vs. biriktirdiği ilişkilerden elde ettikleri/edebilecekleri kaynaklardır. Farklılıkların yönetimi, kişisel farklılıkların doğru anlaşılması, saygı duyulması ve örgüt çıkarlarına uygun olarak yönetilmesidir. Günümüzde, sosyal sermayenin kaynaklarından en önemlisi olan sosyal ilişkiler/ağlar, küresel ve insani boyutlar taşımaktadır. Küresel ve örgütsel açıdan insan haklarının, iletişimin ve ilişkilerin çok gelişmiş olduğu bilgi çağında; sosyal sermayenin, farklılıkların yönetilmediği bir ortamda büyümesi çeşitli zorluklar barındırır.

Araştırmada; kurumların/işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri için gerekli olan sosyal sermayenin, farklılıkların yönetimi ile ilişkisini açıklayan bir model ortaya koymak amaçlanmıştır. İlişkilerden beslenen “sosyal sermayenin”; ilişkilerin geliştirilmesindeki önemli bir araç olarak ön plana çıkan “farklılıkların yönetimi” anlayışı ile ilişkisini bulmak isteği, bu konunun araştırılmasını güdüleyen en önemli noktadır.

Araştırmada öncelikle, sosyal sermaye kavramına, kapsamına ve gelişimine değinilerek içsel ve dışsal sosyal sermaye kavramları ortaya konulmuştur. Sonrasında, farklılıkların yönetimi literatürüne kısa bir giriş yapılarak Okat (2010) tarafından farklı kaynaklardan derlenmiş olan farklılık boyutları çizelge haline getirilmiştir. Müteakiben, sosyal sermaye yönetimi ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişki; güven, toplum değerleri/kültür ve küreselleşme boyutlarında incelenmiştir. Önerilen hipotezler şunlardır:

H1: Örgütsel güven düzeyiyle, içsel ve/veya dışsal sosyal sermayenin anlamlı bir ilişkisi vardır.

H2: Kültürel özelliklerden bireycilik ve/veya toplulukçuluk düzeyi/düzeyleri, içsel ve/veya dışsal sosyal sermayeyle anlamlı bir ilişkisi mevcuttur.

H3: Küresel vatandaşlık düzeyiyle, sosyal sermaye düzeyi arasında anlamlı bir farklılaşma mevcuttur.

2. SOSYAL SERMAYE KAVRAMI, KAPSAMI VE GELİŞİMİ

Sosyal sermaye; kavram ve fikir olarak eski olduğu halde, 1990'ların sonunda çok disiplinli bir çalışma alanı kazanmıştır. Ekonomi ve sosyoloji bilimlerini birleştirmesi, bireyden gruplara, örgütlere ve toplumun tamamına sağladığı yararlar nedeniyle kısa sürede geniş bir literatüre sahip olmuş, sadece araştırmacıların değil politika yapıcılarının ve piyasa aktörlerinin de ilgi odağı haline gelmiştir. Sosyal sermaye doğal bir biçimde kendimizi içinde bulduğumuz sosyal ilişkilere yeni bir bakış açısı sunmakta, “ilişkiler”i bir bakıma maddi boyutu ile yeniden ele almamızı sağlamaktadır. En kısa tanımıyla sosyal sermaye, ilişki ve ağların kaynak yaratan bir değer olduğunu ifade eder. Veya sosyal sermaye, “güven, normlar ve sosyal ağlar aracılığı ile toplumun kendini etkin bir şekilde organize ederek ortak değerler üretebilme kapasitesi”dir (Gerni, 2013:IV).

Sosyal sermaye diğer sermaye türleriyle birlikte işletmelerin başarılı bir performans göstermesinde rol oynayan önemli bir kaynaktır. Sosyal sermaye kavramı, çeşitli disiplinlerde farklı anlamlar içerecek şekilde ele alınmaktadır. Kavramın sahası iktisattan, organizasyon sosyolojisine, politik bilimlere kadar tüm sosyal bilimlere kapsar niteliktedir. Kavramla ilgili birçok teorik ve ampirik çalışma söz konusudur. Yapılan çalışmalarda kavram değişik biçimlerde tanımlanmakta ve açıklanmaktadır. Bu farklı tanım ve açıklamaların nedeni ise, farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların sosyal sermayeyi, farklı bir çalışma nesnesi şeklinde ele almalarıdır.

Organizasyon düşünürleri kavramı, bir firmanın gömülü olduğu ağ ve bu ağın sağlayabildiği kaynaklar ve kısıtlamalar şeklinde tanımlanırken, makro iktisatçılar ve politik bilimciler ise genellikle ağlar bakımından ele almaktadır (Abdioğlu ve Yavuz, 2013:29). İktisadi bakış açısıyla, sosyal sermaye; ülkelerin ekonomik faaliyetlerine, toplumsal hayatın etkilerini ortaya koymayı amaçlayan sosyal içerikli yeni bir iktisadi kavramdır (Karagül ve Masca, 2005:38).

Sosyal sermaye, sosyoloji ve yönetim biliminden siyaset bilimine kadar pek çok alanda araştırmalara konu olmuştur. Yapılan kavramsal çalışmalar başlangıçta dağınık ve rekabet eder gibi görünen (örneğin Coleman, Burt, Putnam vb) bir seyir izlemiştir. Sonraki yıllarda sosyal sermaye kuramlarından genel ve kapsayıcı olma iddiasında olan ve farklı yaklaşımları birleştirmeyi amaç edinen tek bir sosyal sermaye kuramına doğru (örneğin Lin) alanda bir toparlanma ve birlik sağlama gayreti ortaya çıkmıştır. Bu kuramsallaştırma çabası, yöntem ve ampirik araştırmaların artan zenginliği ile desteklenir olmuştur (Başak ve Öztaş, 2010:33).

Sosyal sermaye içsel ve dışsal olarak sınıflandırılabilir. Dışsal sosyal sermaye; bir aktörün diğerleriyle ilişkileri, içsel sosyal sermaye ise; bir kolektivitedeki aktörler arası ilişki yapısıdır. Dışsal anlayış; sosyal sermayeyi, odaktaki aktörü diğerlerine bağlayan sosyal ağ yapısına bağlantılı olan bir kaynak olarak görür. Bu durumda sosyal sermaye bir kişinin veya örgütün başarısını açıklayıcı bir faktör olarak ele alınır (Paşamehmetoğlu, 2010:5). İçsel 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 (Özdemir, 2007:9).

Özen ve Aslan'a (2006) göre (Tablo 1), içsel sosyal sermaye çalışmalarına; Coleman (1990), Fukuyama (1995) ve, Putnam (1995); dışsal sosyal sermaye çalışmalarına ise; Baker (1990), Bourdieu ve Wacquant (1992) ve, Burt (1992) öncülük etmiştir.

Tablo 1: Kaynak: Özen ve Aslan, 2006:134.

| Farklılık Boyutları | İçsel | Dışsal |
|--------------------------------|--|--|
| Öncüleri | Putnam (1995), Coleman (1990) ve Fukuyama (1995) | Burt (1992), Baker (1990), Bourdieu ve Wacquant (1992) |
| Tanımlardaki vurgu | Bir topluluğun işbirliği içinde ortak amaçlara ulaşabilmesini sağlayan sosyal yapı özellikleri | Bir aktörün sosyal ilişkilerinden doğan ve ona çeşitli avantajlar sağlayan kaynaklar, fırsatlar bütünü |
| Sosyal sermayenin sahipliği | Topluluğun ortak malı | Aktörün özel malı |
| Sosyal sermayenin oluştuğu yer | Topluluğun içinde | Sosyal aktörün diğer sosyal aktörlerle arasındaki yapısal boşluklarda |
| Sosyal ağ anlayışı | Topluluk içinde yer alan diğer aktörlerle biçimsel olmayan ilişkiler | Aktörün, topluluğun içinde ve dışındakilerle farklı nitelik ve konfigürasyonlardaki bağlar |
| Sosyal sermayenin kaynağı | Topluluktaki sosyal ilişkileri biçimleyen egemen değerler, inançlar, normlar | Sosyal ilişkilerin yapısı (doğrudan, dolaylı, frekans, yoğunluk vb.) |
| Sosyal sermayenin oluşumu | Venli bir varlık | Sonra dan edinilebilir, geliştirilebilir |
| Güven kavramının statüsü | Güven, sosyal sermayenin kendisi ya da bir türü | Güven, sosyal sermayenin oluşmasını sağlayan bir etmen |

3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI, KAPSAMI VE GELİŞİMİ

Yönetim biliminde yeni sayılan ve temelde bireysel farklılıkların olduğu gibi kabul edilmesinden hareketle ortaya çıkan bir kavram olan farklılıkların yönetimi, örgütlerde hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasının yanında; demografik, sosyo-kültürel ve bireysel özelliklerin ve farklılıkların, bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini esas alır. Bu anlamda farklılıkların yönetimi, örgütteki tüm çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilmeyi amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesi olarak; grupların kendi özelliklerini koruyacağını, örgüt tarafından şekillendirilirken aynı zamanda onların da örgütü etkileyeceğini ve bir ortak değerler bütününe oluşacağını öngörür. Farklılıkların yönetiminden amaçlanan, tüm çalışanların bütün yeteneklerinin örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde en üst düzeye çıkarılmasını ve gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktır. Farklılıkların bir arada yönetimi kavramı, örgütlerin daha iyi yönetilebilmesinin yanı sıra daha iyi işleyen bir küresel yönetim sisteminin kurulabilmesi açısından da gittikçe önem kazanmaktadır (Memduhoğlu, 2007).

Sürgevil' e (2008:126) göre farklılıkların yönetimi; ayırım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkânı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayıştır.

Farklılıkların yönetimi, örgütlerde çalışanların demografik, sosyo-kültürel ve bireysel farklılıklarına saygı duyulmasının ve hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasının yanında, farklılıkların bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini, onlardan yararlanılmasını, tüm çalışanlar için pozitif bir çalışma ortamı yaratılarak, farklılıkların potansiyel avantajlarının artırılmasını ve olası sakıncalarının azaltılmasını esas alan bir yönetim yaklaşımıdır (Memduhoğlu, 2007:7).

Tüm insanlar ve toplumlar her zaman birçok boyutta çeşitli farklılıklara sahip olmakla birlikte, farklılık kavramının ve farklılıkların yönetimi anlayışının literatüre kazandırılması 1990'lı yıllarda Amerika'da gerçekleşmiştir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 1; Miller ve Rowney, 1999: 307, Akt., Sürgevil ve Budak, 2008:66). Amerika'da "diversity" ve "diversity management" başlıkları altında incelenen kavram ve konular, insan farklılıklarından doğan çeşitli sorunları birey, grup, örgüt ve toplum düzeyinde değerlendirmeye ve çözüm önerileri bulmaya çalışmakta; bir yandan tüm insanların eşit fırsatlara sahip olması için çabalayan bir yandan da herkesin farklılıklarına saygı duymaya çalışan bir anlayışı yansıtmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008:66-67).

Bu konunun dünyada hem akademik bir çalışma konusu, hem de bir uygulama olarak yaygınlaşmasında etkili olan; küreselleşmenin yaratmış olduğu etkilerle birlikte, iş yapma tarzlarındaki değişiklikler, toplumların ve dolayısıyla örgütlerin giderek değişen demografik yapısı, çeşitli toplumsal değişme ve gelişmeler, çok uluslu işletmecilik anlayışının yaygınlaşması ve işletme evliliklerinin sayısının artması gibi nedenlerdir. Ayrıca; kadınların iş yaşamında daha çok yer elde etmeye başlaması, yaşlı ve genç çalışanların iş yapma yöntemleri arasındaki farklılaşmalar, fiziksel ve zihinsel engelleri olan insanların çalışma yaşamıyla bütünleştirilmesi, endüstrileşme nedeniyle oluşan göç dalgalarının yarattığı kültürel farklılıklar vb. konular çalışma yaşamında farklılıklar üzerinde önem kazanmıştır (Atasoy, 2012:16).

Farklılıklar birçok boyuta sahiptir ve karmaşık bir yönetim sistemine ihtiyaç duyar. Aşağıda Okat (2010)'ın derlediği farklılık boyutlarından uyarlanmış bir tablo sunulmuştur.

Tablo 2. Farklılık Boyutları Tablosu (Okat (2010)'dan uyarlanmıştır)

| FARKLILIK BOYUTLARI | | | |
|----------------------------|--|--|--------------------------------|
| Salomon ve Schork, 2003:38 | Loden ve Rosener, 1991:19; Hubbard, 2004:30-31 | Mannix ve Neale, 2005, s. 36. | Salomon ve Schork, 2003, s. 39 |
| Görünebilen | Birincil | Sosyal Kategori Farklılıkları | Örgütsel Boyutlar |
| Yaş | Yaş | İrk | Hiyerarşik Statü/Sınıf |
| İrk | Etnik Köken | Etnik Köken | Yönetim Kademesi |
| Cinsiyet | Fiziksel Yeterlilik/Nitelik | Cinsiyet | İşyeri Konumu |
| Görünmeyen | İrk ve Cinsel/Duygusal Yönelim | Yaş | Kıdem |
| Fiziksel yeterlilik | İkincil | Din | Örgüt Üyeligi |
| Dil | İletişim Tarzı | Cinsel Yönelim | Birim/Grup |
| Ücret, Prim, İkramiye | Eğitim Durumu/Geçmişi | Fiziksel Yeterlilik | Bölüm/Departman |
| Kültür | Alievi Durum | Bilgi ya da Beceri Farklılıkları | Örgütün Faaliyet Alanı |
| İş Deneyimi | Medeni Durum | Eğitim | Dışsal Boyutlar |
| Cinsel Yönelim | Askerlik Deneyimi | İşlevsel Bilgi | Coğrafi konum |
| Kişilik Yapısı | Örgütteki Rolü ve Hiyerarşik Seviyesi | Bilgi ya da Uzmanlık | Hobiler |
| Ulusal Köken | Dini İnançlar | Kişiyeye Yönelik Eğitim | Aışkanlıklar |
| Din | Anadil | Tecrübe | Gelir |
| İş | Coğrafi Konum | Yetenekler | İş/Yaşam Dengesi |
| Örgütte Hizmet Süresi | Gelir | Değer ya da İnanç Farklılıkları | Din |
| Politik Üyelik | İş Deneyimi | Kültürel geçmiş | Eğitim Durumu/Geçmişi |
| İletişim Kurma Biçimi | Çalışma Tarzı | İdeolojik İnançlar | İş Tecrübesi |
| Hobiler | | Kişilik Farklılıkları | Medeni Durum |
| Eğitim | | Kültürel Geçmiş | Ailevi Durum |
| | | İdeolojik İnançlar | Dış Görünüş |
| | | Kişilik Farklılıkları | İçsel Boyutlar |
| | | Bilişsel Tarz | Yaş |
| | | Duygusal Eğilim (Yapı) | Cinsiyet |
| | | Motivasyon Faktörleri | İrk |
| | | Örgütsel ya da Toplumsal Statü Farklılıkları | Fiziksel Yeterlilik |
| | | Görev Süresi | Cinsel Yönelim |
| | | Unvan | Etnik Köken |
| | | Sosyal İlişkilerdeki ve İletişimdeki Farklılıklar | Yaş |
| | | İşle İlgili Bağlar | Kişilik |
| | | Arkadaşlık Bağları | |
| | | Topluma Yönelik Bağlar | |
| | | Grup İçi Üyelikler | |

4. SOSYAL SERMAYE VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

4.1. Güven Boyutu

Güleş (2012), makalesinde derlediği görüşler şöyledir:

- “Farklılıkları görmezden gelmek örgütler açısından bazı olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. İletişimsizlik ve ekip çalışması sorunları nedeniyle güvenin azalması,saygınlığın ve güvenilirliğin kaybedilmesi; ... bu olumsuz sonuçlar arasındadır (Barutçugil, 2011).”
- “Farklılıkların güçlendirilmesiyle; farklı kişiliklerin işlevsel bakış açılarından yararlanarak, örgütsel başarı için becerileri geliştirmek ve güven ortamını oluşturmak mümkündür. Bu açıdan çeşitlilik arenası içinde yeni liderlik odağı, çeşitli ve çoğulcu iş ortamının oluşturulmasını ve sürdürülmesini desteklemelidir (Combs, 2002).”
- “Örgüt içinde güven ortamı oluşturarak, farklılıkların yönetimine uygun bir kurum kültürü yaratılması için gerekli girişimlerde bulunmalıdır (Barutçugil, 2011).”

Toplumlarda farklılaşma arttıkça güven seviyesinin düşeceği öngörülebilir. Bu düşünce paralelinde, tüm den gelim bakış açısı devreye girdiğinde; farklılıkların yönetimi başarılı olarak icra edilirse, güven seviyesinin artacağından bahsedilebilir. ABD’de faaliyet gösteren Japon işletmelerinde çalışan, çoğu ABD’li yönetici, Japon yöneticilerin toplantılarda aralarında kendi lisanslarıyla konuşmalarını bir güvensizlik unsuru olarak

değerlendirmektedirler (Helvacıoğlu, 2007:91-92). Sosyal sermayenin en önemli unsurlarından birisi olan güvenin farklılıkları yönetmek adına rolü büyüktür. Polat (2012), alan araştırması sonucunda, sosyal sermayenin temel unsurlarından bir tanesi olan güvenin farklılıklar yönetimi üzerindeki etkilerini şöyle ifade etmiştir:

- Farklılıkların etkin yönetimi için güvenin önemli bir değer olması gerekmektedir.
- Çalışanlar arasında farklılığın ifade edilmesinde güvenirlilik önemli bir değer olarak görülmektedir.
- Güven farklılıkların örgütte yaşamasını sağlar
- Güvenilir ortamda herkes farklılıklarını açıkça ifade eder.
- İnsan karşısındaki güvenmeden açık olamaz.
- Kendini güvende hissedenden birey kendini daha rahat ortaya koyar.
- Güven ortamında yalnız bile kalsak, kendimizi geliştireceğimizi düşünürüz.
- Güvenirliğin olmadığını düşünen bireyler farklılıklarını ortaya koyamazlar.
- Karşılıklı güven farklılıkların etkin yönetimi için en önemli değerdir.
- Güven ortamında herkes daha rahat hareket eder.
- Güven veren tutarlı bir yönetici personelinin farklılıklarını hissetmesine olanak sağlar.

H1: Örgütsel güven düzeyiyle, içsel ve/veya dışsal sosyal sermayenin anlamlı bir ilişkisi vardır.

4.2. Toplum Değerleri ve Kültür

Toplumdaki sosyal düzeni ve insanlar arasındaki uyumu sağlamayı amaçlayan hukuk kuralları, değerler, inançlar ve örgütlerde çalışanları bir makine gibi gören ve tek tip çalışan yaratmayı amaçlayan yönetsel anlayışlar uzun yıllar boyunca farklılıkları olumsuz bir olgu olarak değerlendirerek, toplumda ve örgütlerde bu farklılıkların ön plana çıkmaması adına uzun uğraşlar vermişlerdir. Ancak sosyal, ekonomik ve kültürel alanda yaşanan değişimler, teknolojik ilerlemeler, yasal düzenlemeler, sosyal sorumluluğun önem kazanması, işgücünün her bakımdan değişikliğe uğraması gibi birçok etken, yıllarca sessiz bırakılan farklılıkların bir değer olarak algılanması ve yönetilmesi gereken bir olgu olarak görülmesini zorunlu kılmıştır (Okat, 2010:1-2).

Özen ve Aslan (2006:134), sosyal sermayenin kaynağını, toplumdaki sosyal ilişkileri biçimleyen egemen değerler ve normlar olarak ifade etmiştir. Farklılıkların boyutları incelendiğinde; din, dil, ırk, ulusal köken, etnik köken gibi yüzeysel boyutlar başta olmak üzere diğer boyutların da egemen değerler ve normlardan etkilendiği veya onları etkilediği değerlendirilebilir. Sosyal sermayenin kaynağını teşkil eden değerlerin kişisel veya örgütsel ilişkileri şekillendirdiğinden bahsedilebilir.

Adler ve Kwon (2002); sosyal sermayeyi içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmıştır. Coleman (1990), Fukuyama (1995), Putnam (1995) gibi yazarlar içsel sosyal sermayeyi; Burt (1992), Baker (1990), Bourdeu ve Wacquant (1992) gibi yazarlar dışsal sosyal sermayeyi savunmuş ve geliştirmişlerdir.

Aslan ve Özen (2006)'e göre içsel sosyal sermaye, bir topluluğun işbirliği içinde ortak amaçlara ulaşabilmesini sağlayan sosyal yapı özelliklerinden bahsederken; dışsal sosyal sermaye, bir aktörün sosyal ilişkilerinden doğan ve ona çeşitli avantajlar sağlayan kaynaklar, fırsatlar bütünüdür.

Paşamehmetoğlu (2010), içsel ve dışsal sosyal sermaye düzeyinin kültürel değerlere bağlı olarak ne ölçüde değişeceğini araştırmış ve bu sorunsala dönük olarak, çevre merkezilik ve benmerkezcilik eğiliminin içsel ve dışsal sosyal sermaye oluşumuna ve düzeyine etkisini ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda, kültürel değer boyutlarının değişkenlerin birçoğunu etkilemediği, sadece yatay bireycilik ile dışsal sosyal sermaye arasında ve dikey toplulukçuluk ile duygusal güven arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıktığını saptamıştır. Bunların dışında elde edilen diğer bir sonuç, iç gruba güven ile içsel sosyal sermaye arasında pozitif ilişki olduğudur.

Geert Hofstede, 1980 yılında 40 ülkede IBM çalışanlarına tutum ve değerleri ölçen anketler uygulamıştır. Araştırmada, kültürel değerlerin kültür ayırımında önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen veriler incelendiğinde, örgüt çalışanlarını birbirinden ayırt eden dört temel değer ortaya çıkmıştır. Bunlar: güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kolektivizm ve erililik-dişiliktir (Pala 2009, s.21). Paşamehmetoğlu (2010)'nun çalışmasında, Hofstede'nin kültürel boyutlarından bireycilik-toplulukçuluk bakış açısının bir yansıması olarak; bireysel örüntüleri inceleyebilmek için benmerkezcilik, toplumsal örüntüleri inceleyebilmek için de çevre merkezilik üzerinde durulmuştur. Kültürel boyutların ve toplum değerlerinin, farklılıkların yönetimi

süzgecinden geçerek, sosyal sermaye üzerine etkilerini uygulamalı olarak ispatlayan birçok örneğe rastlamak mümkündür.

H2: Kültürel özelliklerden bireycilik ve/veya toplulukçuluk düzeyi/düzeyleri, içsel ve/veya dışsal sosyal sermayeyle anlamlı bir ilişkisi mevcuttur.

4.3. Küreselleşme Boyutu

Küreselleşme, toplumsal yaşamın her alanında köklü etkilerde bulunmakta ve ekonomik, sosyal, politik, mali, kültürel alanlarda yaşanan gelişmelerin etkileşim düzeyini, yerel, ulusal düzeylerden küresel düzeye taşıyan bir nitelik taşımaktadır. Her türlü sosyal ilişkilerdeki etkileşim düzeyini küreselle taşıırken, etkileşimin hızını da sürekli artırmasıyla, sosyal yapılar üzerinde büyük bir dönüştürücü etkide bulunmaktadır (Kunduracı,2009:37-38).

Sürgevil (2008)'e göre "farklılıkların yönetiminin gerekliliği, küreselleşme ve uluslararası işletmecilik anlayışının yaygınlaşmasıyla ilgilidir." Taşıdığı bu risklere karşılık, kültürel farklılıklar, örgüte küresel çevrenin beklentilerine karşılık verebilecek bir esneklik ve dinamizm kazandırabilir. Bu nedenle, işletmelerin kültürel farklılıkların yönetimi konusunda sahip olduğu yetenekler global pazarlarda rekabet avantajı kazandırabilecek çok önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Yöneticilerin de bölgesel ve yerel değerleri göz ardı etmeksizin evrensel değerlere dayandırdıkları yönetim anlayışları ile çokuluslu işletmelerin örgüt içi ve örgüt dışı çevrede karşılaştıkları kültürel farklılıkları etkili bir şekilde yönetmeleri çok uluslu işletmeler için yaşamsal bir önem taşımaktadır (Helvacıoğlu, 2007:1).

Son yıllarda kültürel farklılıklara duyarlı yönetim modellerine yönelik araştırmalarda bir artış gözlenmektedir. Bu gelişmenin temelinde pek çok ülkenin nüfus yapısı açısından çok kültürlü bir nitelik kazanması, küreselleşme sürecinde dünya pazarlarının bütünleşmesi, çokuluslu işletme etkinliklerinin yaygınlaşması ve bu işletmelerin sınır ötesi uygulamalarını standartlaştırma çabaları, giderek daha çok işletmenin ulusal sınırların dışına çıkarak çok kültürlü bir işgücü yapısı ile karşı karşıya kalması ve rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için kültürel engellerle mücadele etme gereği duyması gibi nedenler yatmaktadır (Seymen, 2005:4). Küreselleşme, sosyal sermayenin oluşmasında önemli bir unsur olmakla birlikte; farklılıkların yönetimine ait alt boyutlara nüfuz edebilecek bir etmendir.

Küresel rekabet ortamında sosyal sermaye dinamiği yüksek olan ülkeler, rakiplerine fark atarken, sosyal sermaye potansiyeli düşük olan ülkeler yarış dışı kalmış ve ekonomileri birçok yönden dış desteklere bağımlı duruma düşmüştür. Düşük düzeydeki bir sosyal sermayeye sahip olan ülkenin ekonomik durumu da paralel bir şekilde düşük düzeylerde kalmıştır. Zira ekonomik kalkınma, sadece biçimsel tedbirler ile değil, toplum içindeki sosyal erdemlerin koordineli bir biçimde ve enformel olarak bireyler arasındaki güven unsurunu aktif halde tutmasıyla mümkün olabilmektedir (Fukuyama, 1999; 11, Akt. Ören, 2007:77).

2014 Turkcell Teknoloji Zirvesi'nde konuşan Michio Kaku, "Kusursuz Kapitalizmin kazananı, çok daha büyük bir etkinlik ve erişilebilirlikten faydalanan toplum olacak. En büyük kaybedeniyse araçlar olacak." sözleriyle kusursuz kapitalizm kavramı üzerine dikkatleri çekmiştir. Küreselleşmenin paralelinde ilerleyen kapitalizm dünya genelinde egemen olma yolunda ilerlerken; farklılıkları yönetmeye ihtiyaç duyar. Küresel şirketlerin, farklı coğrafyalarda farklı ürünler satması, ülke kültürüne özel pazarlama metotları kullanması, hedef tüketiciye özel avantajlar sunması gibi farklılıkların yönetimine dair eylemleri bilinmektedir. Sadece çokuluslu şirketlerin ilgi radarına girdiği farz edilen farklılıkların yönetimi, her türden işletmenin başarı katalizörlerinden biri olarak ön plana çıkmaktadır. Dünya'nın küresel bir köy olarak yaşamını sürdürdüğü günümüz şartlarında, her işletme farklılıklarıyla karşılaşabilir. Bu farklılıkları yönetmeyi başarmalıdır.

Sosyal sermaye, ilişki ve ağların kaynak yaratan bir değer olduğunu ifade eder. Veya sosyal sermaye, "güven, normlar ve sosyal ağlar aracılığı ile toplumun kendini etkin bir şekilde organize ederek ortak değerler üretebilme kapasitesi"dir (Gerni, 2013:IV). "Güven, normlar ve sosyal ağlar"; sosyal sermayenin en önemli unsurlarıdır. Çağımızda; kişisel, örgütsel, toplumsal, kamusal, ailesel vb. her bazda sosyal ağlar küresel bir boyut kazanmaktadır. Uluslararası iletişimi sağlayacak araçların demokratikleşmesiyle birlikte, sosyal ağlar genişlemiştir ve küresel bir boyut kazanma eğilimindedir. Gerni (2013)'e göre; Küresel rekabet ortamında bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması, süreçlerin bilgiye dayalı olması ve hızlı değişim gibi etkenler, işletmelerde bilgi

yönetimini ön plana çıkarmıştır. Bilgi yönetiminde bilginin, özellikle örtülü bilginin, sosyal ilişkilerin niceliğine ve niteliğine bağlı olarak yaratılması dikkatleri sosyal sermayeye yöneltmektedir.

Sosyal sermaye kişinin, ailenin, örgütün, toplumun vs. biriktirdiği ilişkilerden elde ettiği soyut bir kaynak olarak ön plana çıkar. Her türden işletme, bir ilişkiler ağına sahiptir ve bu ağ çok karmaşıktır. Bilgi Çağı'nda sürdürülebilir hedefleri olan işletmelerin ilişkilerini biriktirmesi ve gerektiğinde kullanması gereklidir. Farklılıklara saygısı olmayan veya örgüt çıkarlarına uygun olarak farklılıkları yönetemeyen işletmeler, küresel rekabet ortamında çok gerilerde kalabilirler ve yok olma ihtimalleri yüksektir. Sosyal sermaye ve farklılıkların yönetimi kavramları, "küresel rekabet ve kapitalizm" unsurlarının kaçınılmaz kuşatması altında yaşamak zorunda kalabilir (Erdoğan, 2007:5).

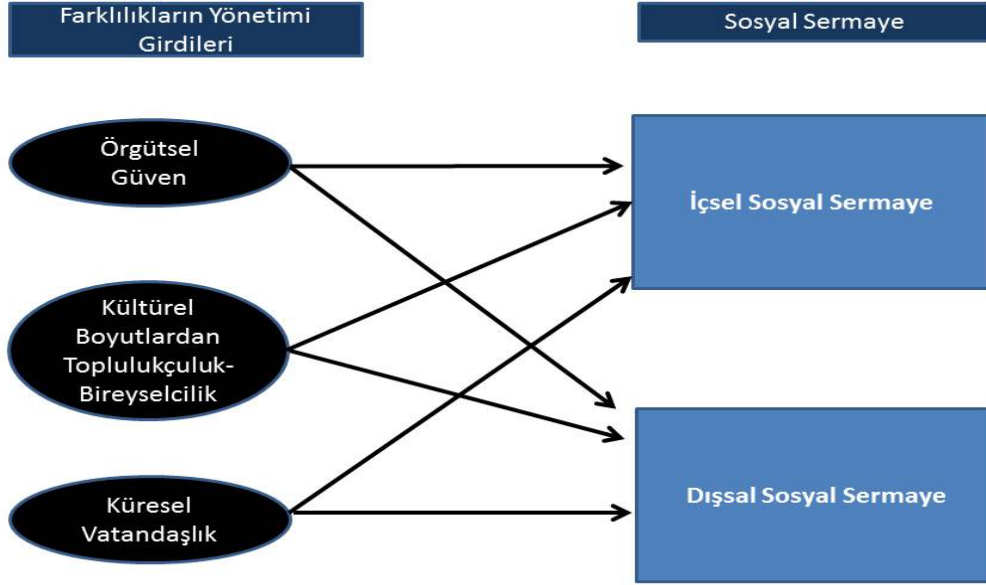
Argüden (2006); teknolojinin gelişip, dünyanın küçüldükçe ve dünya nüfusunun arttıkça belki hiçbir zaman birbirini görmeyecek insanların karşılıklı bağımlılığının artacağını ifade etmiştir. Argüden (2006) bunları ifade ederken; Avrupa'daki yüksek aerosol kullanımının, Şili'de ozon tabakasının incelmeye ve kanserin artmasına yol açtığını; Brezilya'daki yağmur ormanlarının tahrip edilmesinin, global ısınmaya ve bazı turizm cenneti adaların sular altında kalmalarına neden olduğunu; İsviçre'deki bir teknolojik gelişmenin, Türkiye'de yaşam kalitesini etkilediğini; Amerika'da verilen 300 oyun, Ortadoğu'daki barış sürecini etkilediğini; Çin'in yükselen enerji ihtiyacının dünyanın her köşesinde enerji fiyatlarının arttırdığını, hatta tüketim alışkanlıklarının değişmesine yol açtığını anlatarak "küresel vatandaşlık" konusuna dair çarpıcı örnekler sunmuştur.

Çağımızda küreselleşme ile birlikte birçok ülke farklılıkların yönetimine daha fazla önem vermektedir. Küresel vatandaşlık olgusu, milletlerin varoluşlarını tehdit etmekten çok kültürel farklılıkları yönetmeyi gerektirmektedir. Kültürlerini koruyan devletler/milletler küreselleşmenin gereği olarak küresel vatandaşlığa adım atmaktadır. Myers (2010)'e göre; "Dünyadaki farklı sosyal ve etnik grupların haklarını savunan çoğunluk arttıkça ulus devletler genişleyerek küresel bağlantılar da artacaktır" (Akt., Kaya ve Kaya, 2012:82). Küresel vatandaşlık olgusu, kaynaklarından biri "toplumsal kültürler ve değerler" olan sosyal sermayenin dışsal boyutunu etkileyebilir. Mikro boyutta, içsel sosyal sermayeye de etki etmesi muhtemeldir.

H3: Küresel vatandaşlık düzeyiyle, sosyal sermaye düzeyi arasında anlamlı bir farklılaşma mevcuttur.

5. MODEL ÖNERİSİ

Şekil 1: Sosyal Sermaye ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi Modeli.



5. SONUÇLAR

Sosyal sermaye yönetimi ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi modellemek amacı güden çalışmada; **ilişkilere beslenen “sosyal sermaye”nin ve ilişkilerin geliştirilmesindeki önemli bir araç olarak ön plana çıkan “farklılıkların yönetimi”nin** bağlantılı olduğu 3 ayrı boyuta değinilmiştir: Örgütsel güven, toplum değerleri/kültür ve küreselleşme. Bu kavramların tamamının sosyal sermaye ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkilere ait bulgular metin içerisinde sunulmuştur. Ortaya çıkan model 3 hipoteze aittir. Bu hipotezler:

H1: Örgütsel güven düzeyiyle, içsel ve/veya dışsal sosyal sermayenin anlamlı bir ilişkisi vardır.

H2: Kültürel özelliklerden bireycilik ve/veya toplulukçuluk düzeyi/düzeyleri, içsel ve/veya dışsal sosyal sermayeyle anlamlı bir ilişkisi mevcuttur.

H3: Küresel vatandaşlık düzeyiyle, sosyal sermaye düzeyi arasında anlamlı bir farklılaşma mevcuttur.

Sonuç olarak; sosyal sermaye ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi ifade etmek adına bir model ortaya konulmuştur.

KAYNAKLAR

Gerni, M., (2013), İlişkilerin Maddi Yönü Sosyal Sermaye ve Örgütsel Boyutu, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık: IV.

Karagül, M. ve Masca, M., (2005), Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2005(1): 37-52.

Abdioğlu, H. ve Yavuz, S., (2013), İşletmelerde Sosyal Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlaştırılmasına Yönelik Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, XV(1):25-56.

Başak, S., ve Öztaş, N., (2010), Güven Ağbağları Sosyal Sermaye ve Toplumsal Cinsiyet. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(1): 27-56.

Özen, S., ve Aslan, Z., (2006). İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk

Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Örneği. Akdeniz

İİBF Dergisi, 6(12): 130-161.

Paşamehmetoğlu, A., (2010), Kültürel Değerlerde Farklılaşmanın Sosyal Sermayeye Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi (Siteler) ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Putnam, R.D., (1995), Bowling Alone: America's Declining Social Capital, *Journal of Democracy*, 6 (1): 65-78.
- Baker, W.E., (1990), Market Networks and Corporate Behavior, *American Journal of Sociology*, 96: 589-625.
- Bourdieu, P., ve Wacquant, L., (1992), *An Invitation to Reflexive Sociology*, Chicago: University of Chicago Press.
- Burt, R. S., (1992), *Structural holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Memduhoğlu, H., (2007), *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sürgevil, O., (2008), *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Sürgevil, O. ve Budak, G., (2008), *İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(4): 65-96.
- Atasoy, Z., (2012), *Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Okat, B., (2010), *Örgütlerde Farklılık Yönetimi ve Farklılık İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Helvacıoğlu, N., (2007), *Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- PALA, B., (2009), *Sağlık Kuruluşlarında Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Hoftede, G., (1980), *Culture and Organizations*. *International Studies of Management & Organization*, 10(4):15-41.
- Adler, P., ve Kwon, S., (2002), *Social Capital: Prospects for a New Concept*. *Academy of Management Review*, 27 (1): 17-40.
- Coleman, J. S.,(1990), *Foundations of social theory*, Harvard University Press Cambridge.
- Fukuyama, F., (1995), *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Hamish Hamilton , Cambridge.
- Seymen, O.A., (2005), *Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme*, İÜ İşletme İktisadi Ens. Yönetim Dergisi, 16 (50): 3-23.
- Fukuyama, F., (1999), *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/fukuyama.htm>, Erişim Tarihi: 20.05.2015.
- Ören, K., (2007), *Sosyal Sermayede "Güven" Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi*, *Kamu-İş Dergisi*, 9(1), 71-90.
- Erdoğan, E., (Bt.), *Sosyal Sermaye, Güven ve Türk Gençliği..*, http://www.urbanhobbit.net/PDF/Sosyal%20Sermaye_emre%20erdogan.pdf, Erişim Tarihi: 21.05.2015.
- Özdemir, A., A., (2007), *Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Esty, K., Griffin, R., Hirsch, M. S., (1995), *Workplace Diversity: A Manager's Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage*, Avon, Massachusetts: Adams Media Corporation.
- Miller, G. E. ve Rowney, J. I. A., (1999), *Workplace Diversity Management in a Multicultural Society*. *Women in Management Review*, 14(8):307-315.
- Güleş, H., (2012), *Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi: Okullara İlişkin Bazı Çıkarımlar*, *Journal of Academic Social Sciences*, 5(8):615-628.
- Combs, G.M. (2002), *Meeting the Leadership Challenge of a Diverse and Pluralistic Workplace: Implications of Self-Efficacy for Diversity Training*, *The Journal of Leadership Studies*, 8(4),1-16, <http://jlo.sagepub.com/content/8/4/1>, Erişim tarihi: 20.01.2015.
- Barutçugil, İ., (2011), *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*, İstanbul:Kariyer Yayınları.
- Kunduracı, N., (2009), *Yoksullukla Mücadele - Beşeri Sermaye İlişkisi*, Sosyal Yardım Uzmanlık Tezi, Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Argüden, Y., (2006), *Küresel Vatandaşlık*, *Dünya Gazetesi*, 28 Haziran 2006, <http://www.arge.com.tr/makaleler/kuresel-vatandaslik/>, Erişim Tarihi: 25.05.2015.