

**Citation:** Öztürk M. & İraz R., Örgüt İçi Güç İlişkileri Ve Sosyal Ağlar: Gıda Sektöründe Bir Araştırma, BMIJ, (2020), 8(2): 2140-2172 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i2.1473>

## ÖRGÜT İÇİ GÜÇ İLİŞKİLERİ VE SOSYAL AĞLAR: GIDA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

Mehtap ÖZTÜRK <sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 11/04/2020

Rifat İRAZ<sup>3</sup>

Accepted Date (Kabul Tarihi): 7/06/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 25/06/2020

### ÖZ

#### Anahtar Kelimeler:

Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Sosyal Ağ Kuramı

Sosyal Ağ Analizi

#### JEL Kodları:

M10,

M12

Kaynak bağımlılığı kuramı açık sistemler olan örgütlerin varlığını devam ettirmesinin anahtarı olan kaynakları nasıl elde ettiğini açıklamaya yönelik bir teoridir. Bu kuram, politik yapılar olarak ele aldıkları örgütleri, çevre ile olan ilişkileri ve kaynak edinimi sırasında ortaya çıkan bağımlılık ilişkilerinin yanı sıra örgütlerde bağımlılık durumunu ortaya çıkaran güç kavramını da temel almaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramında güç kavramı hem örgütün iç süreçlerindeki ilişkilerde ve kararlarda hem de dış çevresindeki aktörlerle olan ilişkilerinde örgüt davranışlarının belirleyicisi olmaktadır. Örgütlerde karar alma süreçlerinin politik bir nitelik taşıdığı ve örgütlerin politik anlamda bir koalisyon olarak algılanabileceği düşüncesinden hareketle, bu çalışmada örgütlerin alt birimleri arasındaki güç ve bağımlılık ilişkileri incelenmiştir. Bu ilişkilerin incelenmesinde aktörler arasındaki ilişkilere ve bu ilişkilerin niteliklerine odaklanan sosyal ağ kuramından yararlanılmıştır. Örgütlerde alt birimler arasında güç ve bağımlılık ilişkilerinin sonucu ortaya çıkan sosyal ağlar merkezilik ve yapısal boşluklar kuramı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında ileri sürülen önermeler gıda sektöründe faaliyet gösteren bir holding üzerinde sınamıştır. Örgütsel alt birimler arasında kaynak edinimi sırasında oluşan yüksek bağımlılığı ve güç dengesizliğini azaltmak amacıyla örgütsel alt birimler sosyal ağlarında merkezi konumda yer alma eğiliminde oldukları ve alt birimler arasında güç dengesizliği sonucunda ortaya çıkan yüksek bağımlılık ilişkilerini azaltmak amacıyla sosyal ağlarında aracılık ilişkilerini kullanma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

**Keywords:** Resource Dependence Theory Social Network Theory Social Network Analysis

**JEL Codes:** M10 M12

<sup>1</sup> Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde 11/12/2017 tarihinde sunulan "Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Örgüt İçi Güç İlişkileri ve Sosyal Ağlar: Gıda Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı doktora tezini esas alarak hazırlanmıştır.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, [mehtapfindik@selcuk.edu.tr](mailto:mehtapfindik@selcuk.edu.tr),

<https://orcid.org/0000-0001-8513-9842>

<sup>3</sup> Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, [rifat@selcuk.edu.tr](mailto:rifat@selcuk.edu.tr),

<https://orcid.org/0000-0002-2774-8428>

## EXTENDED ABSTRACT

### INTRAORGANIZATIONAL POWER RELATIONS AND SOCIAL NETWORKS: A RESEARCH ON THE FOOD INDUSTRY

#### 1. LITERATURE

Resource dependence theory considers intra-organizational actors' relationships in a social context and it emphasizes the political processes within the organization (Pfeffer, 1981). However, obvious and particular strategies cannot be developed in the theory of resource dependence, as in inter-organizational relations in managing dependence relations within the organization. In this respect, the examination of the network embedded in the social structure is important for managing power and dependence relations in organizations. In the literature, which is also expressed in the theoretical section (Pfeffer and Salancik, 1974; Salancik and Pfeffer, 1974), it is expressed that the actors use social networks in the management of dependence relations in the power imbalance resulting from resource dependence among organizational units (Gargiulo and Ertuğ, 2014). Moving from these studies, the current study was motivated by the question: "Are the power and dependence relations between the subunits in organizations managed by social networks?".

#### 1. 1. RESEARCH SUBJECT

Resource dependence is a theory that explains how organizations that are open systems get resources that are the key to maintaining their existence (Pfeffer and Salancik, 1974; Salancik and Pfeffer, 1974). This theory is based on the organizations that are treated as political constructs, the relations with the environment, and the concept of power that reveals dependence relations in organizations as well as dependence relations that emerged during resource acquisition. The concept of power in the theory of resource dependence is the determinant of organizational behaviors both in the relations within the organizational processes and in the relations with the actors in the decisions and in the external environment. Taking into account that decision-making processes in organizations have a political character and that organizations can be perceived as a coalition in a political sense, this study examines the power and dependence relations among the sub-units of organizations.

#### 1. 2. RESEARCH PURPOSE AND IMPORTANCE

The main assumptions of the resource dependence theory were considered in the study and power and dependence relations were evaluated within the framework of Pfeffer's (1981) view. This theory, which treats organizations as political constructs, suggests that sub-units controlling critical resources in organizations will gain power within the organization and that other sub-units will develop dependence relations with these sub-units. The qualities and characteristics of network relations emerging as a result of power and dependence relations among sub-units in organizations and social relations among sub-units which are subject to the social capital were evaluated within the frame of the theories of centrality and structural holes suggested by the social network theory. In order to be able to make these evaluations, the level of analysis has been determined as intra-organizational sub- units.

#### 1. 3. CONTRIBUTION of the ARTICLE to the LITERATURE

Despite an increased emphasis on resource dependence theory and social network theory in the academic literature, there have a limited understanding of the mechanisms that social networks among the sub-units of organizations (Brass, 1984; Brass and Burkhardt, 1993; Burkhardt and Brass, 1990; Fombrun, 1983; Krackhardt 1990; Tushman and Romanelli, 1983). Therefore, it is thought that addressing social networks among the sub-units of organizations within the internal power and dependence relations from the perspective of resource dependence theory will contribute to the

related literature.

## **2. DESIGN AND METHOD**

The proposal put forward in the study was tested on a holding operating in the food sector and the area of Turkey's top 500 large enterprises. This holding has been chosen in the research design due to business groups that were described as "dominant economic actors" (Gökşen and Üsdiken, 2001: 326; Üsdiken, 2008: 9; Dirlik, 2014: 10) and these holdings are among Turkey's top 500 enterprises in the first rank. Within the scope of this holding, the power, dependency and social relationships among the sub-units of the holding were examined. In this context, the network relationships that emerged as a result of interdependence relations in the present organization were compared qualitatively in terms of centrality, structural holes or brokerage role.

### **2.1. RESEARCH TYPE**

Although qualitative methods are preferred in some studies for measuring power and addiction relationships (Hall, 1972; Pennings, 1973; Lodahl and Gordon, 1973; Salancik and Pfeffer, 1974; Provan et al., 1980), the objective and subjective measurements of a particular concept do not measure the same phenomenon, subjective evaluation based on the perceptions of the participants and their conclusions about these results and the quantitative method was preferred to evaluate the relative perceptions of the participants relative to each other in the study (Provan et al., 1980: 210).

### **2.2. RESEARCH PROBLEMS**

Proposition 1: Organizational sub-units tend to be central position in their social networks to minimize the high dependence and power imbalance that occurs during the resource acquisition.

Proposition 2: Organizational sub-units tend to be brokerage role in their social networks to minimize the high dependency relationships that result from power imbalance.

### **2.3. DATA COLLECTION METHOD**

In this study, which aimed to examine the power and dependence relations among the sub-units in the organizations through social networks, the position generator technique was used as data collection method. Sub-units and managers were determined in the organization that was examined in the research and data were collected within the whole network. In preparation of questionnaire toward identifying power, dependence, and social networks; one-item questionnaires were used.

### **2.4. QUANTITATIVE/QUALITATIVE ANALYSIS**

In order to test the proposition of the study, social network analysis was utilized centrality and brokerage measurements used in network analyses for each subunits. We compared the results of in-degree and out-degree centrality, structural hole and pure brokerage for each organizational actor and sub-unit, and assessed the position of the actor in the social, power and dependence networks.

## **3. FINDINGS AND DISCUSSION**

### **3.1. FINDINGS as a RESULT of ANALYSIS**

It has been determined that information technology, administrative, finance and general food sub-units have high out-degree centrality in power and dependence networks and high in-degree centrality in social network. It can be stated that these sub-units have a high dependence on other sub-units within the organization and are less powerful position than other sub-units. It can be said that the Information Technologies, Finance and Administrative sub-units manage the power and dependence relations by using the advantage of being both central and brokerage position in network relations. It was determined that the Feed Business Unit has a brokerage role in social networks in order to minimize high dependence relations. It can be said that Information Technologies, Food Quality and Human Resources sub-units manage their social relations with their pure or lean



intermediary role in minimizing power imbalance resulting from power relations.

### **3.2. DISCUSSING the FINDINGS with the LITERATURE**

In the literature, which is also expressed in the theoretical section (Pfeffer and Salancik, 1974; Salancik and Pfeffer, 1974; Beyer and Lodahl, 1976; Salancik and Pfeffer, 1977; Hills and Mahoney, 1978; Astley and Zajac, 1990; Gargiulo, 1993; Sözen and Yeloğlu, 2009), it is expressed that the actors use social networks in the management of dependence relations in the power imbalance resulting from resource dependence among organizational units (Gargiulo and Ertuğ, 2014). The results of the research are similar to the studies in the literature.

## **4. CONCLUSION, RECOMMENDATION AND LIMITATIONS**

### **4.1. RESULTS of the ARTICLE**

It can be argued that sub-units use social networks to manage power and dependence relations due to the fact that sub-units are centrally located in social networks or choose ways to improve their social relations. Considering the structural hole analysis results of sub-units, it can be stated that they manage their dependence relations with their structural holes, but they have a pure brokerage role in their social relations only for power relations.

### **4.2. SUGGESTIONS BASED on RESULTS**

This study deals with intra-organizational relationships, which are not an intensive study area, and assesses these relationships through social network analyses considering social networks form the strengths of the study. In this direction, it is considered that this study will make contribution empirical studies, which are relatively limited, toward Resource Dependence Theory. In this research we evaluated intra-organizational power and dependence relationships through social networks. Future research may develop factors to determine power and dependence relations from different angles. Also a future research can examine this issue from quantitative study methods such as deeper interview, semi-structured interview.

### **4.3. LIMITATIONS of the ARTICLE**

This study has various limitations. First of all, this study was carried out only one business since the generalization power of the results of study remains weak. Hence, it is not possible to claim that the power and dependence relationships between subunits in every business were managed through social networks. Another limitation of the study is that social relationships are evaluated through only subunits and actors in organization. At this point, it is possible for the people from private lives of actors to mediate the relationship between actors. However, since reaching this information may be perceived as violating the private lives of people, the study was only carried out in the framework of the actors in the organization.

## 1. GİRİŞ

Örgütlerdeki güç ve bağımlılık mekanizmalarını esas alan çalışmalar Thompson'ın (1967) Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramına yaptığı katkılarla başlayıp Pfeffer ve Salancik'in (1978) Kaynak Bağımlılığı Kuramına kadar devam eden süreçte incelenmiştir. Bu iki kuramın temel dayanak noktası örgütlerin çevre ile olan ilişkileridir. Açık sistem yaklaşımı çerçevesinde şekillenen bu kuramlar ile birlikte örgüt ve yönetim çalışma alanlarında güç ve bağımlılık ilişkileri konusunda çeşitli araştırmacılar tarafından farklı araştırma yöntem ve soruları geliştirilmiştir. Bu noktada, güç ve bağımlılık mekanizmaları sadece örgütler arası düzeyde değil aynı zamanda örgüt içi düzeylerde de incelenen bir olgu haline gelmiştir. Ancak Kaynak Bağımlılığı Kuramı örgütü sadece politik yapılar olarak ele aldığı ve nesnel olarak yansıtılan bu durumun örgütün içinde bulunduğu sosyal, kültürel ve kurumsal değişkenleri göz ardı ettiği gerekçesiyle eleştirilmektedir (Davis ve Cobb, 2009; Donaldson, 1995; Demers, 2007: 12; Johnson, 1995). Örgütlerin içinde bulundukları sosyal bağlama yerleşik olan yapılar olduğu düşüncesinden hareketle, örgüt içi güç ve bağımlılık ilişkilerinde de örgütün varlığını devam ettirmesinde önemli olan sosyal bağlamından ayrı düşünülmemeyeceği gerçeği ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda, örgütleri sosyal ilişkileri temelinde açıklayan ve Kaynak Bağımlılığı Kuramı ile birçok ön kabulü paylaşan Sosyal Ağ Kuramı hem kurama yönelik eleştirilerin giderilmesinde hem de örgüt içi güç ve bağımlılık ilişkilerinin açıklanmasında önemli bir dayanak noktasıdır. Bu çerçevede, bu araştırmanın konusu örgütlerde alt birimler arası güç ve bağımlılık ilişkilerinin sosyal ağlar aracılığıyla değerlendirilmesidir.

Çalışmada Kaynak Bağımlılığı Kuramının temel varsayımları ele alınarak güç ve bağımlılık ilişkileri Pfeffer (1981)'in görüşleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Örgütleri politik yapılar olarak ele alan bu kuram, örgütlerde kritik kaynakları kontrol eden alt birimlerin örgüt içerisinde güç elde edeceğini ve dolayısıyla bu alt birimlere diğer alt birimlerin bağımlılık ilişkileri geliştireceğini ileri sürmektedir. Örgütlerde alt birimler arasında güç ve bağımlılık ilişkileri sonucu ortaya çıkan ağ ilişkilerinin ve alt birimlerin kendi aralarında oluşturdukları sosyal sermayeye konu olan sosyal ilişkileri sonucu ortaya çıkan ağ ilişkilerinin nitelikleri ve özellikleri

sosyal ağ kuramının önerdiği merkezilik ve yapısal boşluklar kuramları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerin yapılabilmesi için, analiz düzeyi örgüt içi alt birimler olarak belirlenmiş, ana faaliyet konusu gıda olan ve Konya ili başta olmak üzere çeşitli illerde faaliyet gösteren bir firma üzerinde araştırma kapsamında geliştirilen önermeler sosyal ağ analizi aracılığıyla test edilmiştir.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

Kaynak bağımlılığı kuramının temel iddiası, açık sistemler olarak örgütlerin varlığını devam ettirmesinde örgüt için kritik olan kaynakların elde edilmesi ve bu kaynakların sağlandığı çevre ile olan ilişkilerinde ortaya çıkan bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesidir (Pfeffer, 2005: 441). Kritik kaynakları kontrol etmek isteyen örgütün dış çevre ile olan etkileşimleri sonucunda ise örgütler arasında güç farklılıkları olabilmektedir (Meydan, 2012: 166). Kurama göre, çevre bir takım özellikleri nedeniyle örgütler için belirsizlik kaynağı olabilmekte (Üsdiken, 2010: 87), örgütler de hem güç ilişkilerini yönetmeye hem de çevresel belirsizlikleri gidermeye yönelik bazı stratejiler geliştirmektedir (Meydan, 2012: 167). Kurama yönelik bu değerlendirmeler örgütün çevresi ile olan ilişkilerini temel almaktadır. Ancak kaynak bağımlılığı kuramı örgütün diğer örgütler ile ve çevreleriyle olan ilişkilerini incelemenin yanı sıra, örgütlerin kendi bünyelerinde bağımlılık ilişkilerinin gelişmesine neden olan gücün kullanımının önemli bir etmen olduğunu da vurgulamaktadır (Üsdiken, 2010: 79). Bu doğrultuda, güç kavramı hem örgütün iç süreçlerindeki ilişkilerde ve kararlarda hem de dış çevresindeki aktörlerle olan ilişkilerinde örgüt davranışlarının belirleyicisi olmaktadır (Sayılar, 2013: 61). Ayrıca örgüt içinde gücün dağılımı belirli örgütsel birimlerin kaynağı elde etmesine ve bu birimlere örgüt içinde bağımlılık gelişmesine neden olmakta ve örgütleri farklı çıkarlara sahip alt grupların koalisyonu olarak değerlendiren kuram, örgütlerin politik bir perspektiften ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Politik bakış açısına göre, dış çevrenin meydana getirdiği baskı ve kısıtlamalara karşı örgütler, varlığını devam ettirebilmeleri için gerekli olan kaynakları sağlayan diğer aktörlerle koalisyon ilişkilerini sürdürmeleri gerekmektedir (Cyert ve March, 1963). Bu ilişkiler sonucunda, dış çevrede meydana

gelen belirsizlikler ve kısıtlamalar örgüt içerisindeki güç dağılımını da etkilemektedir (Pfeffer ve Salancik, 1977: 23).

Örgüt teorisinde güç kavramı, örgütsel faaliyetlerde önemli bir rol oynayan (Pfeffer, 1981: 12) ve birçok anlam yüklenen hassas bir konudur (Finkelstein, 1992: 511). Gücün tanımı ve ölçülmesi konusundaki uzlaşmazlıklar (Allen vd., 1979; Clegg, 1979; Clegg vd., 2006; Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981; Zald, 1970) ve örgütsel karar verme süreçlerini anlamada, birbirleriyle rekabet eden, rasyonellik ve etkinlik değerlerini sosyal bağlamda ele alan ve çoğunlukla ikna edici yaklaşımların bulunmaması güç ilişkilerinin sosyal bilimler kapsamında özellikle de yönetim ve örgüt teorisi literatüründe tam olarak ortaya konulmasındaki eksikliğin nedeni olarak görülmektedir (Pfeffer, 1981: 1-2). Pfeffer (1981: 12) gücü bir eylemi başlatmak ve sürdürmek için gerekli olan temel enerji, başka bir deyişle, niyeti gerçeğe dönüştürme ve sürdürme kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Pfeffer ve Salancik'e göre (2003) bir örgütün diğer örgüt üzerinde güç uygulaması sonucu bağımlılığın var olabilmesi için değişim ilişkilerinde asimetri olması gerekmektedir. Bu nedenle A'nın B üzerinde gücü, hem B'nin A'ya bağımlılığının olması hem de A'nın B'ye bağımlılığının olmaması durumunda gerçekleşir. B, A'ya bağımlı ise; A, B üzerinde güç sahibidir. Bu doğrultuda, güç hem göreceli bir kavram hem de yapısal bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Özkoç, 2009: 27).

Lawrence ve Lorsch (1967: 3)'ün örgütü "alt sisteme ayrılmış görevleri yerine getiren birbiriyle ilişkili bireylerin davranışlar sistemi" olarak tanımlamasıyla da, güç kavramı örgütteki alt birimler arası düzeyde incelenen bir kavram haline gelmiştir. Pfeffer'e göre (1981: 3) güç sosyal aktörler arasındaki ilişkileri betimlemektedir. Bu kapsamda, sosyal aktörler; tek bir kişi, alt birim ya da örgüt olabilmektedir ve bu sosyal aktörlerin aralarında birbirlerine göre farklılık gösteren güç ilişkileri bulunmaktadır. Güç, belirli bir ilişki düzeni ve bağlamı ifade etmektedir. Bir kişinin güçlü ya da güçsüz olması gibi bir durumdan çok, kişilerin birbirlerine göre güçlü olup olmadıklarıyla ilgili bir durum söz konusudur. Örgütlerde farklı alt birim veya bölümlerin bulunması da bu alt birim veya bölümler arasında farklı düzeylerde güç ilişkilerinin oluşmasına neden olur (Pfeffer, 1981: 3-4). Örgüt içerisinde yer alan farklı birimler veya bölümler farklı düzeylerde güç sahibidirler. Bu birim veya bölümler



örgüt içerisinde alınan kararları kendi güçleri oranında yönlendirebilmektedirler (Sayılar, 2013: 61). Bu nedenle, bir alt birimin veya bölümün gücü, örgütsel kararları veya örgütsel sonuçları etkileyebilme yeteneği olarak ele alınmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003: 230).

Gücün nereden kaynaklandığına ilişkin birçok yaklaşım gücün ortaya çıkışında bağımlılığın önemli rolü olduğunu vurgulamaktadır (Pfeffer, 1981: 99). Emerson'a göre (1962: 32) güç, aktörün değil sosyal ilişkinin bir özelliğidir. Bu ilişkide, A'nın B üzerindeki gücü B'nin A'ya bağımlılığı temeline dayanır. Bu bağlamda bağımlılık, bir aktörün diğerinden talep ettiği unsurun öneminin bir fonksiyonudur. Dolayısıyla, güç ve bağımlılık ilişkisinde dengenin olması gerekmektedir (Emerson, 1962: 33-34). Bu yaklaşıma göre güç, istenilen bir şeyi elde etmek için, birinin istediği ya da ihtiyacı olan bir şeye sahip olup, istenilen şeyin temin edilebileceği diğer kaynakları ya da tek kaynağı kontrol edebilmekten kaynaklanmaktadır (Pfeffer, 1981: 99). Blau (1964) da benzer şekilde, gücün oluşması için taraflar arasında stratejik kaynaklar üzerindeki kontrolün elde edilmesi, ihtiyaç duyulan kaynaklar için alternatiflerin bulunmaması, zorlayıcı gücün kullanılması ve kaynağa olan ihtiyacın bulunması gerektiğini ileri sürer (Jacobs, 1974: 49). Güce bağlı olarak bağımlılık yaratan unsurlar ise, taraflar arasında değişime konu olan kaynakların gerekliliği ve bu kaynakların diğer kaynaklardan elde edilebilirliğidir (Jacobs, 1974: 51). Pfeffer ve Salancik'e göre (1978) de güç ve bağımlılık değişim ilişkilerinin sonucunda ortaya çıkar. Ancak Pfeffer ve Salancik (1978) gücü, Emerson'ın (1962) ifade ettiği gibi simetrik olarak ele almamaktadır. Bu bakış açısıyla, güç ve bağımlılık ilişkileri taraflar arasındaki değişim ilişkisinin asimetrik olmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, taraflar arasındaki asimetri arttıkça bağımlılık ilişkileri artar ve asimetri temel olarak kaynakların taraflar için görece önemine bağlıdır (Pfeffer ve Salancik, 2003: 53). Asimetri sonucu ortaya çıkan değişim ilişkileri söz konusu olduğunda da güç dengeli değildir ve aktörlerin birbirlerine uyguladıkları güç farklılaşmaktadır (Johnson, 1995: 11).

Örgüt içerisinde de herhangi bir alt bölümün en önemli girdisini bir başka alt bölümün çıktısını oluşturuyorsa bir bölüm diğerine bağımlı hale gelmektedir (Erdoğan, 1997: 25). Pfeffer ve Salancik'e göre (1978) bağımlılık özellikle, ilişkilerden



oluşan güç ağında avantajlı konuma sahip olan bir sosyal aktörün, diğer aktörlerin bağımlı oldukları kaynakların kullanımı ve tahsisine karar verebilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerdeki güç dağılımı sosyal aktörlerin birbirleriyle olan karşılıklı bağımlılık ilişkilerinden doğmaktadır. Pfeffer ve Salancik (1978: 43-44) örgüt içindeki alt birimin gücünü, o birim tarafından sağlanan önemli kaynakların miktarı ile ilişkilendirmiştir. Bir örgütte aktörün sosyal ağ düzeneği içerisinde sahip olacağı konum aktörün erişebileceği veya kontrol edebileceği kaynakları etkilemektedir (Brass, 1984: 520). Ağ düzeneği içerisinde merkezi konumda olan aktörün diğer aktörlere göre daha fazla bağlantıya sahip olması yüksek statü ve güç anlamına geldiği için (Wasserman ve Faust, 1994) çok sayıda bağlantıya sahip merkezi konumda olan aktör prestijli bir aktör olarak düşünülmektedir (Brass ve Burkhardt, 1992). Bu nedenle, merkezi konumda bulunan aktörler örgütte daha fazla güç elde ederek diğer aktörleri kendine bağımlı hale getirebileceklerdir (Tsai ve Ghosal, 1998: 465). Sosyal ağ düzenekleri içerisinde de merkezi konuma sahip olan aktörler daha fazla bilgiye ulaşabileceği için diğer aktörleri daha fazla etkileme imkanına sahip olabileceklerdir (Freeman vd., 1991: 141). Aynı zamanda, merkezi konumda yer alan aktörler bilgiye erişim bakımından daha avantajlı konumda oldukları için bilgi asimetrisini azaltarak bağımlılıklarını denetim altına alma şansına sahip olabileceklerdir (Hagedoorn, 2006: 673). Benzer şekilde, kaynak edinimi veya güç dengesizliği nedeniyle kendi otonomisini korumayan veya başka bir alt birime bağımlı olan aktörler veya alt birimler bu bağımlılıklarını kontrol altına alabilmek veya yönetebilmek amacıyla bu birim veya aktörler ile sosyal ilişkilerini geliştirme eğiliminde olacağı ifade edilebilmektedir (Nonino, 2013). Bu bulgular ışığında, araştırmanın birinci önermesi aşağıdaki gibi ileri sürülebilir:

**Önerme 1:** *Örgütsel alt birimler kaynak edinimi sırasında oluşan yüksek bağımlılığı ve güç dengesizliğini azaltmak amacıyla sosyal ağlarında merkezi konumda yer alma eğilimindedirler.*

Sosyal ağ ilişkilerinde aktörün ağ düzeneği içerisindeki konumu güç ve bağımlılık ilişkileri açısından önemli olmak ile birlikte aktörün konumunun sağladığı avantajlar Freeman vd. (1991) tarafından merkezilik ile açıklarken, Burt (1992) bu durumu “kol mesafesindeki ilişkiler” olarak tanımlanan yapısal boşluklar ile

açıklamaktadır. Ağ düzeneğinde merkezi konumda yer alan alt birimler daha fazla bağlantıya sahip olacağı için daha farklı bilgilere ulaşmanın ve bu bilgileri paylaşmanın yanı sıra diğer aktörlere kolayca erişebilirler (Tsai, 2001). Burt (1992) ise merkezi konumda bulunmayan aktörlerin ağ düzeneği içerisinde yapısal boşlukları kullanarak diğer aktörlere aracılık rolleri sayesinde ulaşabileceğini belirtmiştir (Van Wijk vd., 2008: 832). Bu sayede, ağ düzenekleri içerisinde bir aktörün bağlantılı olmayan diğer aktörler arasında aracılık ilişkisi sağlayan yapısal boşluklar ve bu boşluklarda yer alan aktörler, kaynaklar üzerinde kontrol sağlama avantajı sağlayabileceklerdir. Aynı zamanda, bir örgütte aracı veya köprü vazifesi gören aktörlerin hiyerarşik konuma bağlı kalmadan ağ düzeneği içerisinde sahip olduğu avantajlı konum sonucunda, diğer aktörleri kendine bağımlı hale getirebileceği ifade edilmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2012: 315-316). Bu açıdan, bir örgütte alt birimin veya bölümün örgüt içerisindeki pozisyonunu güçlendirmede kilit role sahip olan kişilerin yapısal boşluklarda yer alan aktörler (Burt, 1992: 14-17) olduğu ve bu aktörlerin örgüt içinde aktörler arası güç asimetrisi sonucu ortaya çıkan yüksek bağımlılık ilişkilerini minimize edeceği ifade edilebilir. Bu bulgular ışığında, araştırmanın ikinci önermesi aşağıdaki gibi ileri sürülebilir:

**Önerme 2:** *Örgütsel alt birimler güç dengesizliği sonucunda ortaya çıkan yüksek bağımlılık ilişkilerini azaltmak amacıyla sosyal ağlarında aracılık ilişkilerini kullanma eğilimindedirler.*

### **3. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KATKISI**

Bu araştırmanın konusu, örgüt içi güç ve bağımlılık ilişkilerinin sosyal ağ kuramı çerçevesinde değerlendirilmesidir. Analiz düzeyi örgütler arası alt birimler olan bu çalışmada, örgütlerde kritik kaynakları kontrol eden alt birimlerin güç ve bağımlılık ilişkileri sonucu ortaya çıkan ağ ilişkilerinin ve alt birimlerin kendi aralarında oluşturdukları sosyal sermayeye konu olan sosyal ilişkileri sonucu ortaya çıkan ağ ilişkilerinin nitelikleri ve özellikleri geliştirilen önermeler kapsamında incelenmiştir. Araştırma kapsamında geliştirilen önermeler dikkate alındığında, bu araştırmanın amacı örgütlerin alt birimleri arasındaki güç ve bağımlılık ilişkilerinin sosyal ağları aracılığıyla nasıl yönetildiğinin tespit edilmesidir.

Bu çerçevede, literatürde değişim ve bağımlılık mekanizmalarına dayalı sosyal ağları inceleyen farklı teorik görüşler bulunmaktadır. Örgütlerde değişim ve bağımlılık mekanizmaları ilk olarak Homans (1958, 1974) ve Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal mübadele teorisi tarafların birbirlerine sunduğu kaynaklar arasındaki değişim ilişkisini potansiyel ikili (dyadik) ilişki temelinde örgütlerdeki güç ilişkilerini açıklamaktadır. Emerson (1962) ise sosyal mübadele teorisinin temel aldığı ikili (dyadik) ilişkiyi genişleterek, güç ve bağımlılık ilişkileri çerçevesinde bireyler veya aktörler arasındaki ilişkileri aktörler arasındaki ilişkilerin yerleşikliği üzerine vurgu yaparak açıklar. Bu çalışmalardan sonra çeşitli araştırmacılar tarafından örgütlerde değişim ve bağımlılık mekanizmaları sosyal ağ teorisi çerçevesinde ele alınmıştır (Bienenstock ve Bonacich, 1992; Cook ve Whitmeyer, 1992; Cook ve Yamagishi, 1992). Gücü yapısal bir unsur olarak ele alan Pfeffer'e (1992) benzer şekilde sosyal ağ teorisi kapsamında yapılan çalışmalarda da güç yapısal bir unsur olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda güç, sosyal ağdaki bağımlılığın bir fonksiyonu olarak tanımlanır. Sosyal ağ düzenekleri içerisinde kaynaklara ve bilgiye daha fazla erişim imkânı sağlayan aktörün konumu daha fazla güç ile ilişkilendirilir. Bireyler, gruplar ve örgütler olarak ele alınan aktörler, diğer aktörler tarafından önemli olan kaynakları elde edebildiği ölçüde bu kaynaklar üzerinde denetim hakkına sahip olurlar ve daha fazla güç elde ederler (Emerson, 1962; Monge ve Contractor, 2001: 458-459).

Literatürde farklı görüşlere yönelik çalışmalar olmasına rağmen, gerek örgütler arası gerekse örgütteki alt birimler arası sosyal ağ çalışmaları değişim mekanizmalarını temel almaktadır (Monge ve Contractor, 2001: 465). Sosyal ağ kuramına benzer şekilde kaynak bağımlılığı kuramı da sosyal mübadele teorisini temel alarak, örgütlerde bağımlılığa neden olan kaynaklar üzerindeki kontrolün örgütlere güç kazandırdığını ileri sürmektedir (Mizruchi ve Yoo, 2002). Bu doğrultuda, kritik kaynakları kontrol edebilen örgütsel aktörler sosyal mübadele veya değişim süreci yoluyla bağımlılıklarını yönetebilmektedirler (Brass, 2002: 137). Bu perspektifte (Emerson, 1962; Crozier, 1964; Pfeffer ve Salancik, 1978) güç, aktörler arasındaki sosyal ilişkilerin sonucu ortaya çıkan sosyal bir olgu olarak ele alınmaktadır (Pettigrew, 1973; Krackhardt, 1990). Dolayısıyla güç, öncelikle yapısal



bir unsur olmakla birlikte (Pfeffer, 1981) yapısal güç kaynakları, herhangi bir aktörün veya etkileşimin özelliklerinden veya davranışlarından ziyade sosyal sistemin özelliklerini yansıttığı (Astley ve Sachdeva, 1984) ve içinde bulunduğu sosyal bağlamdan ayrı olarak düşünülemeyeceği için sosyal bir fenomendir. Bu nedenle, sosyal bir aktörün örgüt içerisinde bağımlılık ilişkilerini azaltmak amacıyla güç elde etmesinin bir diğer yolu da sosyal ağ düzeneği içerisindeki konumudur (Brass, 2002: 138). Ayrıca kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında, güç ve bağımlılık ilişkilerine yönelik sosyal ağ düzeneklerine ilişkin çalışmalar daha geniş bir şekilde örgütler arası ilişkiler düzeyini ele almakta (Monge ve Contractor, 2001: 465), örgütlerde alt birimler arası veya örgüt içi düzeyde ilişkileri ele alan sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Brass, 1984; Brass ve Burkhardt, 1993; Burkhardt ve Brass, 1990; Fombrun, 1983; Krackhardt 1990; Tushman ve Romanelli, 1983).

Sosyal ağ analizleri ile örgütlerdeki güç ilişkilerinin, hem kaynaklar hem de sosyal ilişkiler açısından tamamlayıcı bir şekilde ele alınması ile bu yaklaşımların daha kolay anlaşılmasını sağlama potansiyelini taşımaktadır (Sözen ve Gürbüz, 2012: 320). Sosyal ağ kuramının indirgemeci olmaması ve doğrusal bir mantığı esas almaması, bu kuramının diğer kuram ve yaklaşımlardan farklı bir duruş kazanmasına neden olmaktadır. Sosyal ağ kuramı bireylerin ortak nitelik ve normlara sahip olmalarından kaynaklanan sosyal davranışı (Emirbayer ve Goodwin, 1994: 1414) diğer bir ifade ile sosyal davranışların birey davranışlarının toplamı olduğu şeklinde görüşü reddedip, aktörler arasındaki sosyal ilişkileri incelemektedir (Sözen ve Gürbüz, 2012: 301). Sosyal ağ kuramına yönelik farklı görüşler olmasına rağmen, bu kurama yönelik görüşlerin ortak noktası, sosyal ilişkilere ve sosyal yapı içerisinde yapı ile etkileşim içinde bulunan aktörlerin ilişkilerini açıklamada alternatif model sunmasıdır. Ağ kuramı sosyal ilişkileri metaforlar veya ilişki yapıları aracılığıyla açıklar (Emirbayer ve Goodwin, 1994: 1414). Ayrıca, sosyal ağ kuramı, sosyal ağ yapısını sosyal sermayenin içeriğiyle birleştirerek sosyal gerçekliğin daha iyi anlaşılması için bir model sunmaktadır (Moody ve Paxton, 2009: 1500). Sargut (2006: 4) sosyal sermayenin aktörlerin kaynaklara ulaşmasını sağlayan, aktörler arasındaki ilişkilere atıfta bulunan bağlantılar ve bu bağlantıların oluşturduğu ağ düzenekleri olarak iki temel dayanağı

olduğunu belirtmiştir. Sosyal sermaye ağ düzenekleri içindeki yerleşik ilişkileri kaynak olarak kullanır. Lin (2008: 58) de sosyal ağların veya ağ düzeneklerinin yerleşik olan kaynaklara erişim ve bu kaynakları kullanmada gerekli koşulları sağladığını belirterek, sosyal ağ niteliklerinin sosyal sermaye için önem taşıyan ve gerekli olan, dışsal bir öncülü olduğunu ifade etmektedir. Sosyal yapılar içine yerleşik olan sosyal aktörlerin aralarındaki etkileşimler sonucunda oluşan bağların yön ve nitelikleri, aktörlerin ağ düzeneği içindeki konumunu belirlemektedir (Kilduff ve Tsai, 2003: 54). Ağ düzenekleri içerisinde hangi bağların fayda sağlayarak sosyal sermaye olarak kabul edileceği ve hangi bağların örgütte güç ve bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesinde önemli olduğu sosyal ağ yapılarının niteliklerinin incelenmesi ile mümkün olabilecektir (Sözen ve Gürbüz, 2012: 308). Bu bağlamda, bu çalışmada kaynak bağımlılığı ve ağ kuramlarının bir arada kullanılmasının örgüt içindeki güç ve bağımlılık ilişkilerinin sosyal boyutunun incelenmesinde hem teorik hem de yöntem olarak fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu çalışmada ileri sürülen önermeleri test etmek amacıyla Konya ilinde gıda sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye'nin ilk 500 büyük işletmesi arasında yer alan bir holding seçilmiştir. "Egemen iktisadi aktörler" olarak nitelendirilen (Gökşen ve Üsdiken, 2001: 326; Üsdiken, 2008: 9; Dirlik, 2014: 10) işletme gruplarının Türkiye'de hâkim örgütsel forma sahip olması, Konya ili kapsamında bu holdingin Türkiye'nin ilk 500 büyük işletmesi arasında ilk sıralarda yer alması nedeniyle araştırma tasarımı bu holding seçilmiştir. Bu holding kapsamında holdingin alt birimleri veya departmanları arasındaki güç, bağımlılık ve sosyal ilişkileri incelenmiştir. Bu çerçevede, mevcut örgütte alt birimler arası bağımlılık ilişkileri sonucu ortaya çıkan ağ ilişkileri merkezilik, yapısal boşluklar veya aracılık rolleri bakımından niteliksel olarak karşılaştırılmıştır.

##### **4.1. Veri Toplama ve Veri Girişi**

Sosyal ağ analizine ilişkin verilerin toplanmasında farklı araştırmacılar tarafından farklı yöntemler kullanılmaktadır. Ağ araştırmalarında soru formları ve görüşmeler gibi birincil veri kaynakları kullanılabilirken, aynı zamanda arşiv

kayıtları gibi ikincil veri kaynakları da kullanılabilir. Ayrıca günlükler, elektronik izler, gözlem ve deneyler gibi diğer veri toplama yöntemlerine de başvurulabilir. Ağ araştırmalarında birincil veri kaynaklarında en yaygın kullanılan veri toplama tekniği soru formlarıdır (Marsden, 1990: 440). Soru formları tekniğinde, araştırmacılar tarafından isim üretici (name generator) (Wellman, 1979; McCallister ve Fischer, 1978; Fischer, 1982; Burt, 1984; Campbell ve Lee, 1991; Marsden, 2003), pozisyon üretici (position generator) (Lin ve Dumin, 1986; Lin vd., 2001; Erickson, 1996, 2004) ve kaynak üretici (resource generator) (Snijders, 1999; Van Der Gaag ve Snijders, 2004; 2005) olarak nitelendirilen üç yöntem kullanılmaktadır. İsim tekniği sosyal ağ araştırmalarında en yaygın kullanılan (Lin vd., 2001: 62) ve genellikle ben merkezli (egocentric) sosyal ağların ortaya çıkarılmasında kullanılan bir yöntemdir (Najarzadeh vd., 2014: 167). Lin ve Dumin (1986) tarafından ileri sürülen pozisyon üretici teknik ise; meslek grupları, makam, çalışma birimleri, sınıf veya sektörler (Lin vd., 2001: 63) gibi sosyal sistem içerisinde belirli rolleri veya pozisyonları olan, bu nedenle çeşitli kaynaklara (örneğin, bilgi, beceri, diğer ağlara bağlantılar) erişimi olan kişileri tanımlamak için kullanılır. Kaynak veya konum üretici olarak adlandırılabilen yöntemde ise sosyal sermayenin alt kategorilerinden ve yönlerinden birini temsil eden belirli bir sabit kaynaklı listeye ulaşmak amaçlanmaktadır (Najarzadeh vd., 2014: 168). Van Der Gaag ve Snijders (2005) tarafından geliştirilen bu yöntem, sosyal kaynaklar ve bu kaynakların çeşitliliği hakkında çok az spesifik bilgi içerdiğini gerekçesiyle pozisyon üretici yöntemi eleştirmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu yöntem isim tekniği ve pozisyon tekniğinin bir arada kullanılması ile oluşan bir yöntem olarak düşünülebilmektedir (Van Der Gaag ve Snijders, 2005: 4).

Örgütlerde alt birimler arası güç ve bağımlılık ilişkilerini sosyal ağlar aracılığıyla incelemeyi amaçlayan bu çalışmada, veri toplama yöntemi olarak pozisyon üretici teknik kullanılmıştır. Araştırma kapsamında seçilen örgütte yer alan tüm alt birimlerin isimleri belirlenmiştir. Konuya ilişkin yazında, örgüt içerisinde sosyal ilişkilerini yoğun şekilde kullanan ve sosyal ilişkilerini çoğunlukla örgütün yararına kullanacak kişilerin yöneticiler olduğu (Krackhardt, 1990; Burt, 1997; Tsai ve Ghoshal, 1998; Gabbay ve Leenders, 2001; Sargut vd., 2007) ve yöneticilerin sahip



olduğu sosyal ilişkilerin örgüt düzeyindeki analizlerde kullanılabileceği belirtilmektedir (Sargut vd., 2007). Bu nedenle, örgüt içerisindeki alt birimler belirlendikten sonra bu alt birimlere bağlı olan yönetici pozisyonları da belirlenerek araştırma kapsamına dahil edilmiştir. İlişkisiz çeşitlenme şeklinde büyüyen bu işletmede ana faaliyet konusu kapsamında ve kendi aralarında bağımlılık ilişkisi geliştirebilecek 23 alt birim araştırma kapsamına dahil edilmiş ve üst düzey yöneticiler belirlenerek tüm ađ (whole network) kapsamında veri toplanmıştır. Araştırmaya konu olan örgütte alt birimler ve yönetici pozisyonları belirlendikten sonra güç, bağımlılık ve sosyal ağların tespit edilmesine yönelik soru formu hazırlanmıştır. Soru formunun hazırlanmasında literatürde pozisyon üretici veri toplama yöntemi kullanan benzer çalışmalarda yer alan (Marsden ve Campbell, 1984; Lin vd., 2001; Fu, 2005; Davis vd., 2007) tek maddelik soru formları kullanılmıştır. Soru formlarında kaynak bağımlılığı ilişkileri, kaynak sağlama (hammadde-malzeme, finans, insan kaynağı vb.), kaynak üzerinde kontrol yetkisine sahip olma, ek kaynak sağlama, önemli örgütsel kaynaklara erişim, kaynaklar üzerinde yönlendirme, kural koyma ve sınırlama yetkisine sahip olma olarak tanımlanmış ve katılımcılardan bu kaynaklara sahip olan alt birimleri etkileşim derecesine göre değerlendirmeleri istenmiştir. Pfeffer'in (1999) yapısal güç kaynakları tanımlaması temel alınarak örgüt içi güç; teknik bilgi veya uzmanlığa sahip olma, terfi ve atamalar ile ilgili kurullarda yer alma, örgüt bütçesinden daha fazla pay alma, yönetim merkezine fiziki olarak yakınlık kapsamında ele alınmış ve bu yetkilere sahip olan alt birimleri etkileşim derecesine göre değerlendirmeleri istenmiştir. Sosyal ađ ise, sosyal olarak (akrabalık bağı, samimi arkadaşlık vb.) görüşme sıklığı kapsamında derecelendirilmiştir. Bu noktada, özellikle güç ve bağımlılık ilişkilerinin ölçümünde bazı çalışmalarda nitel yöntemler tercih edilmesine rağmen (Hall, 1972; Pennings, 1973; Lodahl ve Gordon, 1973; Salancik ve Pfeffer, 1974; Provan vd., 1980), belirli bir kavramın nesnel ve öznel ölçümlerinin aynı olguyu ölçmemesi, öznel değerlendirmenin katılımcıların algılarına ve bu sonuçlarla ilgili çıkarımlarına dayanması ve çalışmada katılımcıların birbirlerine göre görece güç algılarının değerlendirilebilmesi için veri toplamada nicel yöntem tercih edilmiştir (Provan vd., 1980: 210).

Soru formunda seçilen işletmenin hiyerarşik pozisyonları\* alfabetik sıraya göre sıralanmış ve her bir aktörün listedeki diğer aktörleri etkileşim derecesine göre 10'lu bir ölçekte (1=Etkileşim Yok, 10=Yüksek Derecede Etkileşim) değerlendirmesi istenmiştir. Soru formu aracılığıyla elde edilen birincil veriler ağ düzeneği analiz yöntemlerinde de bahsedildiği üzere matris tablolarına girilmiştir. Veriler ağırlıklandırılmış ve asimetric olarak toplanmış, matrislere ağırlıklı ve asimetric olarak girilmiştir. Aktörlere ilişkin veri matrisleri oluşturulduktan sonra örgüt içerisindeki her bir alt birimdeki aktörler dikkate alınarak veriler yeniden ağırlıklandırılmış ve elde edilen bu veriler doğrultusunda alt birimlere ilişkin ağ düzeneği veri matrisleri oluşturulmuştur. Oluşturulan matrislerde seçilen işletmenin hem alt birimlerinin kendi aralarındaki ağ ilişkileri hem de birden fazla alt birimin ilişkide olduğu ortak alt birimler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmada sosyal ağ verisinin analizi için UCINET-6 (Borgatti vd., 2002) programı kullanılmıştır.

#### 4.2. Araştırma Bulguları

Araştırmanın analiz kısmında öncelikle araştırmaya dahil edilen işletme kapsamında seçilen aktörlere ilişkin tanıtıcı bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda aktörlerin demografik özellikleri frekans analizi yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan aktörlere ilişkin demografik bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

\*Araştırma kapsamına dahil edilen holding adının yayınlanmasına izin vermediği için bazı alt birimlerin isimleri araştırma yapısını bozmayacak şekilde araştırmacılar tarafından revize edilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırma Kapsamına Alınan Aktörlerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Özellikler	Sayı	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	8	11
Erkek	62	89
<b>Yaş</b>		
22-30 yaş arası	12	17
31-40 yaş arası	28	40
41-50 yaş arası	24	34
51-60 yaş arası	6	9
<b>Öğrenim Durumu</b>		
Lise	5	7
Üniversite	49	70
Yüksek Lisans	16	23
<b>Mevcut İşletmede Çalışma Süresi</b>		
0-5 yıl arası	33	47
6-10 yıl arası	16	23
11-15 yıl arası	9	3
16-20 yıl arası	7	10
21 yıl ve üzeri	5	7
<b>Meslekte Çalışma Süresi</b>		
0-5 yıl arası	17	24
6-10 yıl arası	16	23
11-15 yıl arası	15	21
16-20 yıl arası	10	14
21 yıl ve üzeri	12	17

Not: n=70.

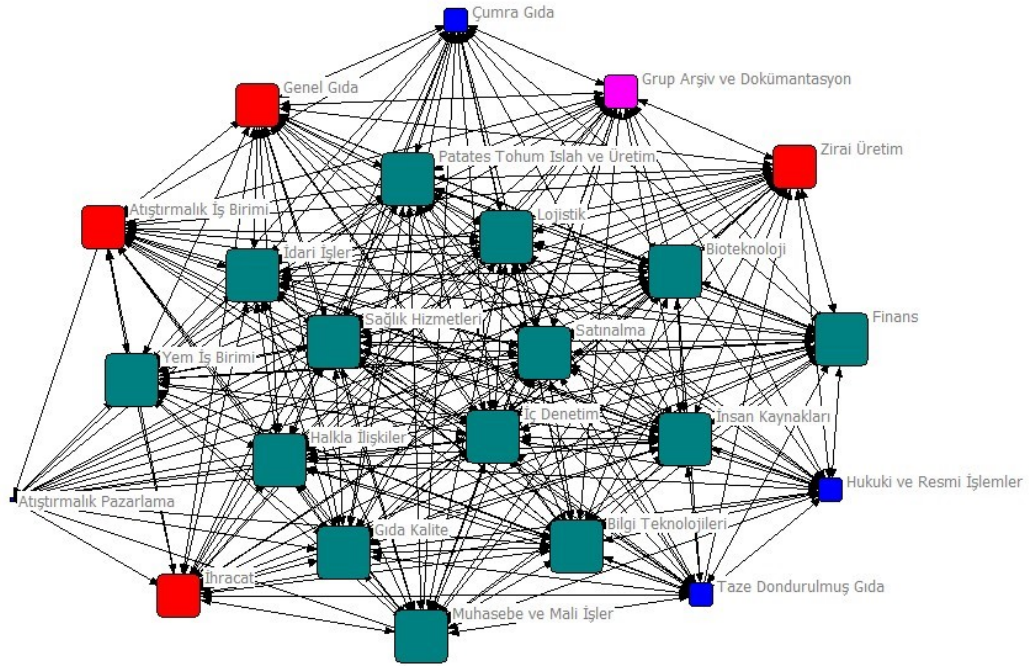
#### 4.3. Merkezilik Bakımından Ağ Özellikleri

Araştırmaya katılan aktörlerin ağ bağlantılarının tespit edilmesi ve “Örgütsel alt birimler kaynak edinimi sırasında oluşan yüksek bağımlılığı ve güç dengesizliğini azaltmak amacıyla sosyal ağlarında merkezi konumda yer alma eğilimindedirler.” şeklinde geliştirilen birinci önermenin test edilebilmesi amacıyla merkeziyet ölçümleri yapılmıştır. Merkezilik bir kişinin verili bir ağın merkezinde bulunma ölçüsüdür. Merkezilik ölçümünde genellikle kullanılan ölçü, doğrudan bağlantı veya ilişki sayısını esas alan derece merkeziliğidir. Derece merkeziliği, aktörün verili bir ağdaki diğer aktörler ile olan doğrudan bağlantılarının sayısını göstermektedir (Hanneman ve Riddle, 2005).

Merkezilik ölçümünde derece değerinin yüksek olması aktörün diğer aktörler ile olan doğrudan bağlantılarının/ilişkilerinin sayısının ve ağırlığının yüksek olmasına işaret etmektedir. Derece merkeziliği yüksek olan aktör, ağdaki diğer aktörlerle en fazla bağlantıya sahip olan aktördür. Derece merkeziliği temelde, bir



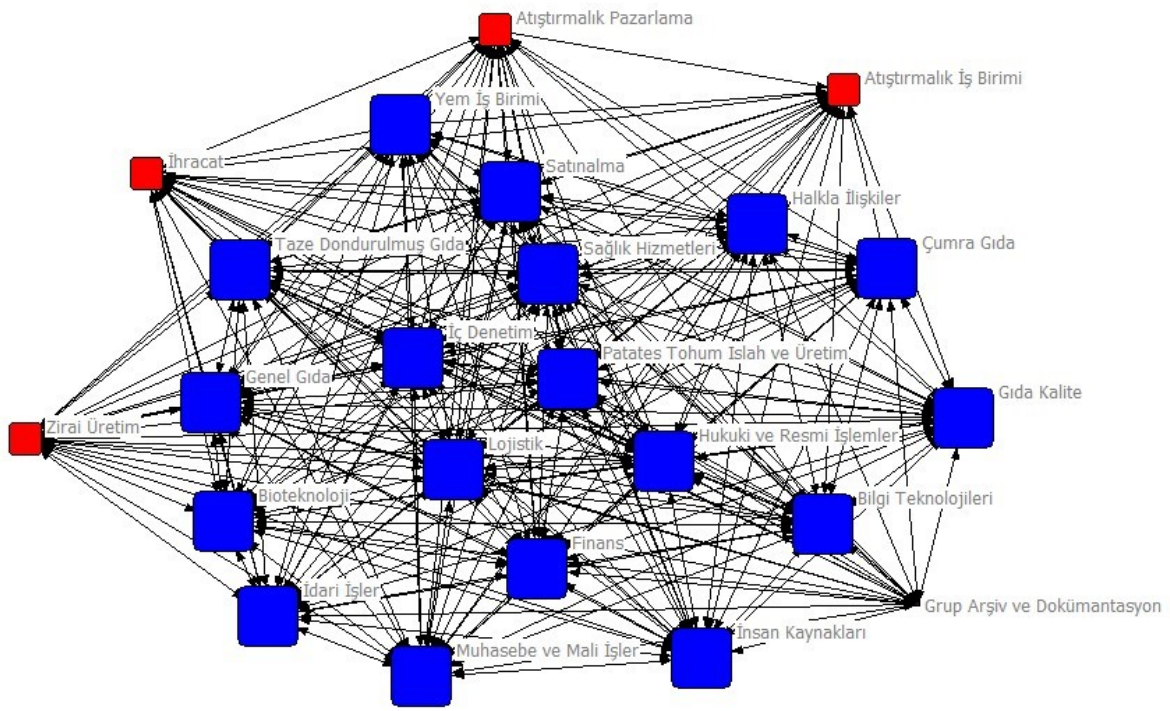
aktöre diğer aktörlerden giden bağlantıların sayısı olarak ifade edilen dış derece merkeziliği ve bir aktöre diğer aktörlerden gelen bağlantıların sayısı olarak ifade edilen iç derece merkeziliği ile ölçülmektedir. Dış derece merkeziliği ölçütü, bir ağ düzeneği içerisinde aktörden giden bağlantıların sayısını esas aldığı için bu aktör etkileyen aktör şeklinde de ifade edilmektedir. Benzer şekilde iç derece merkeziliği yüksek olan aktörde etkilenen aktör olarak ifade edilebilmektedir (Jacob vd., 2016: 2). Bu kapsamda araştırmaya katılan örgütsel aktörlerin ve bağlantılarının oluşturduğu sosyal, güç ve bağımlılık ağlarına ilişkin derece merkeziliği (degree centrality) değerlerine ilişkin sosyal ağ haritaları oluşturulmuş ve sosyal, güç ve bağımlılık ağlarının derece merkeziliği değerleri karşılaştırılarak araştırmanın birinci önermesi sınanmıştır. Araştırma kapsamına alınan işletmeye ilişkin aktörlerin derece merkeziliği sonuçlarının daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesi amacıyla, UCINET-6 programı yardımıyla NetDraw programında ağ haritaları görselleştirilmiştir. NetDraw programı ağ düzeneklerine ilişkin görselleştirme yaparken aynı zamanda istenilen sayıda aktörün ağ haritalarında yer almasına imkân tanımaktadır. Bu doğrultuda, aktörlerin sosyal ağ düzeneklerinde derece merkeziliği "0" olan aktörler ağ haritası kapsamına alınmayarak sosyal ağ düzeneğinden izole edilmiştir.



**Şekil 1. Aktörlerin Sosyal Ağ Haritası**

**Not:** Ağ düzeneğinde yer alan düğümler (node) merkeziet düzeylerine göre değişmektedir. Büyük olan düğümler yüksek merkeziliği ifade ederken küçük olan düğümler merkeziet düzeyinin düşük olduğunu ifade etmektedir.

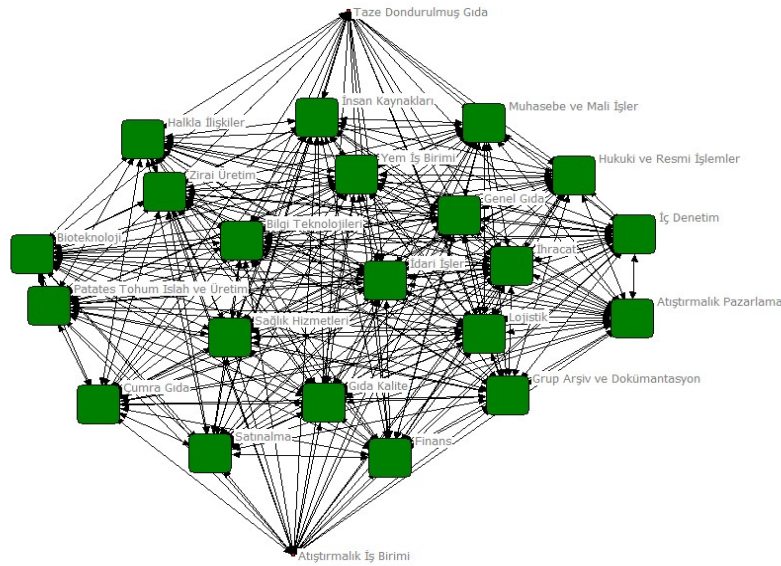
Araştırma kapsamında incelenen örgütün alt birimlerinin sosyal ağ haritası değerlendirildiğinde, Muhasebe ve Mali İşler, İdari İşler, İç Denetim, Gıda Kalite, İnsan Kaynakları, Hakla İlişkiler, Finans, Bilgi Teknolojileri, Yem İş Birimi, Genel Gıda, Biyoteknoloji ve Lojistik alt birimlerinin (turkuaz ile gösterilen) sosyal ağ ilişkileri bakımından ağın merkezinde yer aldıkları tespit edilmiştir. Atıştırmalık İş Birimi, Genel Gıda, Ziraî Üretim ve İhracat alt birimlerinin çevrede yer aldığı ve Grup Arşiv ve Dokümantasyon, Çumra Gıda, Hukukî ve Resmi İşler, Taze Dondurulmuş Gıda birimlerinin ise diğer alt birimlere göre örgüt içerisinde sosyal ilişkilerinin daha az olduğu gözlemlenmiştir. Aktörlerin sosyal ağ düzenekleri incelendikten sonra aktörlerin güç ağlarına ilişkin derece merkeziliği değerleri Şekil 2’de gösterilmiştir.



**Şekil 2. Aktörlerin Güç Ağı Haritası**

**Not:** Ağ düzenekinde yer alan düğümler (node) merkezilik düzeylerine göre değişmektedir. Büyük olan düğümler yüksek merkeziliği ifade ederken küçük olan düğümler merkezilik düzeyinin düşük olduğunu ifade etmektedir.

Şekil 2’de yer alan aktörlerin güç ağlarına ilişkin derece merkeziliği ağ haritası incelendiğinde, iç derece merkeziliği en yüksek olan İnsan Kaynakları, Bilgi Teknolojileri, Genel Gıda, Finans ve Gıda Kalite alt birimlerinin (mavi ile gösterilen) güç ağının merkezinde konumlandıkları tespit edilmiştir. Aktörlerin güç ağlarına



### Şekil 3. Aktörlerin Bağımlılık Ağı Haritası

**Not:** Ağ düzeneğinde yer alan düğümler (node) merkeziyet düzeylerine göre değişmektedir. Büyük olan düğümler yüksek merkeziliği ifade ederken küçük olan düğümler merkeziyet düzeyinin düşük olduğunu ifade etmektedir.

Şekil 3’de yer alan aktörlerin derece merkeziliği değerlerine ilişkin bağımlılık ağı haritası incelendiğinde; Taze Dondurulmuş Gıda ve Atıştırmalık İş Birimleri haricinde örgütün diğer alt birimlerinin (yeşil ile gösterilen) bağımlılık ağının merkezinde yer aldığı tespit edilmiştir.

Derece merkeziliği, dış derece merkeziliği ve iç derece merkeziliği olarak iki ölçüt aracılığıyla değerlendirilmektedir (Hanneman ve Riddle, 2005). Güç ve bağımlılık ağları incelendiğinde, dış derece merkeziliği değerleri yüksek olan aktörler örgüt içerisinde başka aktörlere bağımlılığı yüksek olan ve diğer aktörlere göre nispeten daha az güce sahip olan aktörlerdir. Dolayısıyla, araştırma sonuçlarında dış derece merkeziliği sonuçları yorumlanırken özellikle güç ve bağımlılık ağlarında bu değeri yüksek olan aktörler dikkate alınmalıdır. Sosyal ağlar açısından ise, iç derece merkeziliği yüksek olan aktörler ağ düzeneği içerisinde diğer aktörlerin daha fazla etkileşim içerisinde bulunduğu kişiler olduğu için bu aktörlerin sosyal ilişkilerinin örgüt içerisinde daha fazla olacağı ifade edilebilir (Jacob vd., 2016: 2). Bu doğrultuda, araştırmanın birinci hipotezinin test edilebilmesi için güç ve



bağımlılık ağlarında dış derece merkeziliği yüksek olan aktörlerin sosyal ağlarda iç derece merkeziliğinin yüksek olması beklenmektedir. Aktörlerin güç, bağımlılık ve sosyal ağlarına ilişkin en yüksek derece merkeziliği değerlerine sahip olan aktörlerin karşılaştırmalı tablosu Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Aktörlerin Derece Merkeziliği Değerlerinin Karşılaştırılması

Alt Birimler	Sosyal Ağ İç Derece Merkeziliği	Güç Ağı Dış Derece Merkeziliği	Bağımlılık Ağı Dış Derece Merkeziliği
Bilgi Teknolojileri	383.630	260.500	406.250
İdari İşler	214.030	422.500	404.500
Finans	301.960	280.500	321.750
Genel Gıda	309.910	247.010	359.320
Lojistik	235.950	235.340	419.680

Bilgi Teknolojileri, İdari İşler, Finans ve Genel Gıda alt birimlerinin güç ve bağımlılık ağ düzeneklerinde dış derece merkeziliğinin yüksek ve sosyal ağda ise iç derece merkeziliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu bu alt birimlerin örgüt içerisinde diğer alt birimlere olan bağımlılığının yüksek ve diğer alt birimlere göre daha az güçlü bir konumda olduğu ifade edilebilir. Ancak bu alt birimler sosyal ağlarda merkezi konumda yer aldıklarından veya sosyal ilişkilerini geliştirme yollarını seçtiklerinden dolayı bu alt birimlerin güç ve bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesinde sosyal ağlarından yararlandıkları ileri sürülebilir. Ayrıca Lojistik alt biriminin ise örgüt içerisinde bağımlılık düzeyi en fazla olan alt birim olduğu belirlenmiş olup yine bu alt birimin yüksek düzeydeki bağımlılığını minimize etmek amacıyla sosyal ağlarını kullandığı söylenebilmektedir. Benzer şekilde Pfeffer (1992: 47) çalışmasında Finans, Üretim ve Lojistik gibi alt birimlerinin örgüt içerisinde güç kullanımının en az yoğun olduğu alt birimler olduğunu ifade etmiştir. *Araştırma sonucunda ulaşılan bu bulgular, araştırmanın birinci önermesini desteklemektedir.*

#### 4.4. Yapısal Boşluklar Açısından Ağ Özellikleri

Derece merkeziliği aktörlerin sadece doğrudan bağlantılarının sayısı üzerinden hesaplandığı için, ağ düzeneği içerisinde aktörün konumunun tespit edilmesinde aktörlerin dolaylı bağlantılarının da dikkate alınması gerekmektedir. Aktörler arasındaki ilişkilerde dolaylı ilişkileri temel alan merkezilik ölçütü olan



arasındalık merkeziliği (betweenness centrality), bir aktörün verili bir ağ düzeneği içerisinde diğer aktörler arasında bulunma derecesidir. Bu ölçüt, bir aktörün birbirleriyle doğrudan bağlantılı olmayan aktörler ile ne derecede bağlantı içerisinde olduğunu göstermektedir (Gürsakan, 2009: 94). Arasındalık merkeziliği aktörün ne ölçüde aracı (broker) veya köprü görevi üstlendiğinin bir göstergesidir (Scott, 2000: 86). Freeman (1979) tarafından ileri sürülen arasındalık merkeziliği bir aktörün, birbirlerine en yakın mesafede bulunan iki aktör arasında bulunma derecesidir. Bu ölçüt, ağ düzeneği içerisinde dolaylı veya doğrudan tüm olası ilişkilerde, her bir aktörün kendisine en yakın mesafede (jeodezik mesafe) bulunan diğer aktörler ile ikili bağlantılarında en kısa yol üzerinde olma derecesidir (White ve Borgatti, 1994: 336). Bu nedenle, ağ düzeneği içerisinde arasındalık merkeziliği yüksek olan aktörler aracı konumda veya yapısal boşluklarda (Burt, 1992) yer alan aktörlerdir.

Burt (1992) tarafından ileri sürülen yapısal boşluklar, belirli bir ağ düzeneği içerisine yerleşik olan aktörlerin yapısal boşluklar sonucunda ağ düzeneği içerisinde avantajlı konumda olmasını ifade etmektedir (Hanneman ve Riddle, 2005). Yapısal boşluk analizi ve arasındalık merkeziliği temelde birbirlerine benzeyen kavramlar olsa da yapısal boşluk analizi ağdaki tüm aktörler yerine tek bir aktörün (ego network) ağ bağlantıları üzerinden hesaplama yaparak arasındalık merkeziliği analizinden farklılaşmaktadır (Saygan Tunçay ve Süral Özer, 2017: 497). Yapısal boşluk analizi sonucunda elde edilen bazı değerlere göre aktörün ağ düzeneği içerisindeki konumu hakkında yorum yapılabilir (Hanneman ve Riddle, 2005). Bu açıdan, örgütlerde güç ve bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesinde aracı konumda bulunan aktörler önem taşımaktadır. Araştırma kapsamında “*Örgütsel alt birimler güç dengesizliği sonucunda ortaya çıkan yüksek bağımlılık ilişkilerini azaltmak amacıyla sosyal ağlarında aracılık ilişkilerini kullanma eğilimindedirler.*” şeklinde geliştirilen araştırmanın ikinci önermesinin test edilebilmesi için ağ düzenekleri içerisinde belirli aktörlerin aracılık işlevinde bulunup bulunmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Sosyal ağ, güç ve bağımlılık ağlarına ilişkin aracılığın ölçümünde araştırma kapsamında geliştirilen önermeler çerçevesinde ve araştırma kapsamına dahil edilen aktörlerin her bir ağ düzeneğinde aracılık faaliyeti veya rolüne sahip olup olmadığı yapısal boşluk analizi ile tespit edilmiştir. Yapısal boşluk analizi

sonucunda elde edilen bazı ölçütler aktörün ağ içerisindeki konumu hakkında bilgi vermektedir. Bu ölçütlerden biri olan ikili kısıtlanmışlık (dyadic constraint) değeri ise, bir aktörünün, diğer aktörleri kısıtlama derecesini göstermekte ve bu değeri düşük olan aktörler bağlantı fazlalığından dolayı diğer aktörlerin ikili ilişkilerini kısıtlayamamaktadır. Bu nedenle “ikili kısıtlanmışlık” değeri yüksek olan aktörler çevrelerinde az sayıda yapısal boşluğa sahip olan aktörlerdir. Diğer bir ifade ile “ikili kısıtlanmışlık” değeri düşük olan aktörlerin yapısal boşluklarda bulunan ve aracılık rolüne sahip olan aktörler olduğunu söylemek mümkündür (Gürsaka, 2009: 219). Ayrıca örgütün ağ düzeni ilişkileri asimetrik veriler doğrultusunda toplandığı için, yapısal boşluk analizinde her bir aktör için tek kısıtlanmışlık değeri hesaplanabilmektedir (Saygan Tunçay ve Sural Özer, 2017: 498).

Güç ve bağımlılık ilişkilerinde ağ düzenekleri içerisinde aracılık rolüne sahip olan aktörler bağımlılıklarını azaltmak veya güç dengesizliğini minimize etmek için aracılık rolünün konumsal avantajını kullanmak isterler. Ancak ileri sürülen ikinci önermeye ilişkin olarak güç ve bağımlılık ilişkisinde aracılık rolüne sahip olan aktörün sosyal ağlarda merkezi konumda yer almıyor ise aracılık rolü ile bu ilişkilerini sosyal ağları aracılığıyla yönetmesi beklenmektedir. Dolayısıyla, ikinci önermenin test edilebilmesi için her bir ağ düzenindeki aracılık rolü üstlenen aktörlere güç, bağımlılık ve sosyal ağları açısından karşılaştırma yapılmasının daha uygun olduğu düşünülmektedir. Aktörlerin aracılık rolüne ilişkin kısıtlanmışlık değerleri temel alınarak geliştirilen karşılaştırma Tablo 5’de yer almaktadır.

**Tablo 5.** Aktörlerin Kısıtlanmışlık Değerlerinin Karşılaştırılması

Alt Birimler	Sosyal Ağ Kısıtlanmışlık Değeri	Güç Ağı Kısıtlanmışlık Değeri	Bağımlılık Ağı Kısıtlanmışlık Değeri
Bilgi Teknolojileri	0,184	0,182	0,185
Finans	0,193	0,186	0,187
Gıda Kalite	0,188	0,180	0,188
İç Denetim	0,195	0,189	0,188
İdari İşler	0,189	0,185	0,187
İnsan Kaynakları	0,190	0,182	0,189
Muhasebe ve Mali İşler	0,189	0,186	0,189
Satın Alma	0,199	0,189	0,189
Yem İş Birimi	0,194	0,190	0,188

Alt birimlere ilişkin kısıtlanmışlık değerleri incelendiğinde, Bilgi Teknolojileri, Finans, Gıda Kalite, İç Denetim, İdari İşler, İnsan Kaynakları, Muhasebe ve Mali İşler ve Satın Alma birimlerinin hem güç ve bağımlılık ağlarında hem de sosyal ağlarda aracılık rolüne sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu alt birimlerin güç ve bağımlılık ilişkilerini yönetmede sosyal ağlarda aracılık faaliyeti yürüten alt birimleri kullanma eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Ayrıca bu alt birimlerden Bilgi Teknolojileri, Finans ve İdari İşler alt birimlerinin hem merkezi konumda olmanın hem de ağ ilişkilerinde aracı konumda olmanın avantajını kullanarak güç ve bağımlılık ilişkilerini yönettikleri söylenebilmektedir. Yem İş Birimi'nin ise yüksek bağımlılık ilişkilerini azaltmak amacıyla sosyal ağlarda aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, alt birimlerin güç ve bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesinde sosyal ağlarda aracılık ilişkilerini kullandıkları göstermektedir. *Bu bulgular ışığında, araştırmanın ikinci önermesinin kısmen desteklendiği ifade edilebilmektedir.*

Ancak araştırmanın ikinci önermesinin test edilebilmesinde ve yapısal boşlukların değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken bir diğer husus ise, aktörlerin yalın veya saf aracılık (pure brokerage) rolleridir. Ego network veya bireyler arası aracılık olarak nitelendirilen aracılık rolleri bir aktörün farklı aktörler arasında köprü veya aracı görevi görme yeteneğini niteleyen bir durumdur. Yalın veya saf aracılık (pure brokerage) ise bir aktörün birbirleriyle bağlantılı olmayan

diğer aktörler arasında bağlantı oluşturabilme kapasitesinin bir ölçütüdür (Kırkbeşoğlu, 2011: 141). Yalın aracılık rolü, “Honest Broker Index/Honest Aracılık Endeksi” analizi ile hesaplanmaktadır. Bu indeks, bir aktörün ağ düzeneğinde bağlantılı olduğu diğer aktörlere aracılık yapma derecesini hesaplamaktadır. Bu ölçüt aktörün ağ düzeneği içerisindeki konumdan dolayı sahip olduğu avantajı temsil eder (Christopoulos ve Ingold, 2015: 496). “Honest Broker Index/Honest Aracılık Endeksi” aktörler arasındaki ilişkinin daha ayrıntılı ve niteliksel olarak incelenmesini, aktörler arasında diğer aktörlere göre daha farklı ve nadir olan bağlantılara sahip olan aktörlerin tespit edilmesini sağlar (Walther ve Christopoulos, 2014: 506). Ağ düzeneği veri matrisinin “Honest Broker Index/Honest Aracılık Endeksi” ile analiz edilmesi sonucunda bu endekse ilişkin üç ölçüt değerlendirilmeye alınmaktadır. Bu ölçütlerden ilki olan HBI0 değeri, saf aracılık (pure brokerage) değerini temsil eder. Bir aktörün birbirleriyle bağlantısı olmayan iki aktöre aracılık etme derecesini ifade eden bu değer herhangi bir aktörün aracılık ilişkisi olmadan farklı diğer iki aktör ile ağ düzeneği içerisinde bağlantı kurulamayacağını belirtir. Bu nedenle yüksek HBI0 değerine sahip olan aktörler birbirleriyle bağlantısı olmayan aktörleri birbirlerine bağladıkları için ağ düzeneği içerisinde bilgi, kaynak veya konumsal avantaj elde ederler. İkinci ölçüt olan HBI1 değeri, zayıf aracılık (weak brokerage) değerini temsil eder. HBI1 değeri, bir aktörün aralarında sadece bir yöne doğru yönlendirilmiş bağlantı bulunan diğer iki aktöre aracılık etme derecesini ifade etmektedir. Son ölçüt ise, HBI2 değeridir. Bu değer, bir aktörün diğer iki aktör arasında aracılık etmediği (non-brokerage) durumu ifade eder. HBI2 değeri, iki aktör arasında karşılıklı/çift yönlü bir bağlantı bulunduğu durumlarda herhangi bir aktörün bu ilişkiye aracılık etme derecesidir. İki aktör arasında karşılıklı/çift yönlü bir bağlantı bulunduğu durumda herhangi bir aktörün bu ilişkiye aracılık edemeyeceği için bu değer aracılığın bulunmadığı (non-brokerage) ilişkilerin hesaplamasını sağlar (Christopoulos ve Quaglia, 2009: 195; Walther ve Christopoulos, 2014: 519). Araştırma kapsamında aracılık faaliyeti üstlenen aktörlerin daha ayrıntılı bir şekilde incelenebilmesi için Honest Aracılık Endeksi (Honest Broker Index) analizi yapılmıştır. Ayrıca güç ve bağımlılık ilişkilerinde saf veya yalın aracı rolüne sahip olan aktörün bu ilişkileri yönetmede



sosyal ilişkilerini kullanıyorsa sosyal ağ düzeneklerinde de yalın aracı rolüne sahip olması beklenmektedir. Bu doğrultuda, aktörlerin sosyal, güç ve bağımlılık ağlarına ilişkin yalın aracılık değerlerinin yorumlanmasında HBI0 değeri temel alınmıştır. Söz konusu ağ düzeneklerinin yalın aracılık değerlerinin karşılaştırmalı tablosu Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6.** Aktörlerin Yalın Aracılık Değerlerinin Karşılaştırılması

Alt Birimler	Sosyal Ağ HBI0 Değeri	Güç Ağı HBI0 Değeri	Bağımlılık Ağı HBI0 Değeri
Bilgi Teknolojileri	6.000	3.000	1.000
Gıda Kalite	5.000	3.000	1.000
İnsan Kaynakları	11.000	3.000	1.000

Alt birimlerin yalın aracılık değerlerine ilişkin her bir ağ düzenegindeki HBI0 değerleri incelendiğinde; Bilgi Teknolojileri, Gıda Kalite ve İnsan Kaynakları alt birimlerinin güç ilişkileri sonucunda ortaya çıkan güç dengesizliğini minimize etmede saf veya yalın aracı rolü ile sosyal ilişkilerini yönettikleri söylenebilmektedir. Bu alt birimlerin yapısal boşluk analizi sonuçları da dikkate alındığında, bağımlılık ilişkilerini yapısal boşlukları ile yönettikleri ancak sadece güç ilişkilerine yönelik olarak sosyal ilişkilerinde saf aracılık rolüne sahip oldukları ifade edilebilir. *Bu bulgular da, araştırmanın ikinci önermesini destekler niteliktedir.*

## 5. SONUÇ

Bu çalışmada, ana faaliyet konusu gıda olan ve Konya ilinde faaliyet gösteren bir holding üzerinde örgüt içi alt birimler arası güç ve bağımlılık ilişkilerinin sosyal ağlar aracılığıyla yönetilip yönetilmediği araştırılmıştır. Araştırma çerçevesinde “Örgütlerde alt birimler arasında kaynak edinimi sırasında oluşan yüksek bağımlılığı minimize etmek ve güç dengesizliğini azaltmak amacıyla örgütsel alt birimler sosyal ilişkilerinde merkezi konumda yer alma eğilimindedirler.” ve “Örgütlerde alt birimler arasında güç dengesizliği sonucunda ortaya çıkan yüksek bağımlılık ilişkilerini azaltmak amacıyla alt birimler sosyal ilişkilerinde aracılık ilişkilerini kullanma eğilimindedirler.” şeklinde iki önerme geliştirilmiştir. Araştırmanın önermelerini test edebilmek amacıyla, sosyal ağ analizinden yararlanılmıştır. Birinci önermenin test edilebilmesi için ağ analizlerinde kullanılan merkezilik

ölçümlerinden faydalanılarak, her bir aktöre ilişkin merkezilik ölçümlerine yer verilmiştir. Araştırmada, İnsan Kaynakları, Bilgi Teknolojileri, Genel Gıda, Finans, Taze Dondurulmuş Gıda, Lojistik, Sağlık Hizmetleri, Halkla İlişkiler, Gıda Kalite ve İdari İşler alt birimlerinin örgüt içerisinde sosyal ilişkilerinin yüksek olduğu ve örgüt içerisinde güç olarak algılandıkları tespit edilmiştir. Bu birimlere ek olarak Yem İş Birimi ve Patates Tohum Islah ve Üretim alt birimlerinin bağımlılık düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bilgi Teknolojileri, İdari İşler, Finans ve Genel Gıda alt birimlerinin güç ve bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesinde sosyal ağlarından yararlandıkları ve Lojistik alt biriminin ise yüksek düzeydeki bağımlılığını minimize etmek amacıyla sosyal ağlarını kullandığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın birinci önermesi desteklenmiştir. Araştırmanın ikinci önermesini test edebilmek amacıyla sosyal ağ analiz yöntemlerinden, yapısal boşluklar ve yalın aracılık rollerine ilişkin analizler kullanılmıştır. Bu kapsamda, Bilgi Teknolojileri, Finans, Gıda Kalite, İç Denetim, İdari İşler, İnsan Kaynakları, Muhasebe ve Mali İşler ve Satın Alma birimlerinin güç ve bağımlılık ağlarında ve sosyal ağlarda aracılık rolüne sahip olduğu ve Bilgi Teknolojileri, Gıda Kalite ve İnsan Kaynakları alt birimlerinin güç ilişkileri sonucunda ortaya çıkan güç dengesizliğini minimize etmede saf veya yalın aracı rolü ile sosyal ilişkilerini yönettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular doğrultusunda araştırmanın ikinci önermesi desteklenmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular, literatür de yapılan çalışmalar ile benzerlik göstermektedir (Pfeffer ve Salancik, 1974; Salancik ve Pfeffer, 1974; Beyer ve Lodahl, 1976; Salancik ve Pfeffer, 1977; Hills ve Mahoney, 1978; Astley ve Zajac, 1990; Gargiulo, 1993; Hansen, 1999; Hansen vd., 2001; Gargiulo vd., 2009; Sözen ve Yeloğlu, 2009; Gargiulo ve Ertuğ, 2014).

Araştırmada ulaşılan bulguların değerlendirilmesinde bazı kısıtların da olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Öncelikle bu araştırma sadece 1 (bir) işletme üzerinde yapılmıştır. Dolayısıyla her işletmede alt birimler arasındaki güç ve bağımlılık ilişkilerinin sosyal ağlar aracılığıyla yönetildiğini iddia etmek olanaklı değildir. Ayrıca bu araştırmada alt birimler arası güç ilişkileri araştırmaya katılan aktörlerin cevapları üzerinden tanımlanmıştır. Polsby'nin (1960) de belirttiği gibi bu durum örgütsel aktörleri güç konusunda cevap vermeye zorlayacağından örgüt

içerisinde var olmayan bir güç dağılımının da ortaya çıkmasına neden olabilecektir (Pfeffer, 1981). Bu noktada, araştırmanın soru formunda güç kavramı aktörlere kısa bir şekilde tanımlansa da örgütsel aktörlerin gücün ne olduğunu bildikleri veya tüm örgüt içerisinde güç dağılımının nasıl olduğunu bildikleri konusu tartışmalıdır. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise, bu çalışmada sosyal ilişkiler sadece örgüt içerisindeki alt birimler ve aktörler aracılığıyla değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, örgütlerde aktörler arasındaki ilişkiye aktörlerin özel yaşamından kişilerin de aracılık etmesi mümkündür. Ancak bu bilgilere ulaşmak, kişilerin özel yaşamlarını ihlal etmek olarak algılanabileceğinden araştırma sadece örgüt içindeki aktörler çerçevesinde yürütülmüştür.

Tüm bu kısıtlarla birlikte çalışmanın Kaynak Bağımlılığı Kuramı çerçevesinde yoğunluklu bir çalışma alanı olmayan örgüt içi ilişkileri ele alması ve bu ilişkileri sosyal bağlamı dikkate alan sosyal ağ analizleri ile değerlendirmesi çalışmanın güçlü yanlarını oluşturmaktadır. Çalışmanın yönetim alanında Türkiye’de Kaynak Bağımlılığı Kuramına yönelik nispeten sınırlı olan görgül çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada sadece örgüt içi güç ve bağımlılık ilişkileri sosyal ağlar aracılığıyla değerlendirilmiştir. Bu nedenle ileride yapılacak benzer çalışmalarda, sosyal bağlamı da göz ardı etmeksizin kuramın ileri sürdüğü doğrultuda güç ve bağımlılığa neden olan faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin belirlenmesinde derinlemesine mülakat, yarı-yapılandırılmış mülakat gibi nitel araştırma yöntemlerinin de kullanılarak incelenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Allen, R.W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A. & Mayes, B. T. (1979). Organizational Politics: Tactics and Characteristic of Its Actor. *California Management Review*, 22, 77-83.
- Astley, G.W. & Zajac, E. J. (1990). Beyond Dyadic Exchange: Functional Interdependence and Sub-unit Power. *Organization Studies*, 11 (4), 481-501.
- Astley, W. G. & Sachdeva, P. S. (1984). Structural Sources of Interorganizational Power: A Theoretical Synthesis. *Academy of Management Review*, 9 (1), 104-113.
- Beyer, J. M. & Lodahl, T. M. (1976). A Comparative Study of Patterns of Influence in United States and English Universities. *Administrative Science Quarterly*, 21 (1), 104-129.
- Bienenstock, E. J. & Bonacich, P. (1992). The Core as a Solution to Exclusionary Networks. *Social Networks*, 14 (3-4), 231-243.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G. & Freeman, L.C. (2002). *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Brass, D. J. (1984). Being in The Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization. *Administrative Science Quarterly*, 29 (4), 518-539.
- Brass, D. J. & Burkhardt, M. E. (1992). Centrality and Power in Organizations. (Ed. Nitin Nohria, Robert G. Eccles). *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press, 191-215.
- Brass, D. J. & Burkhardt, M. E. (1993). Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 441-470.
- Brass, D. J. (2002). Intraorganizational Power and Dependence. (Editör: Joel A.C. Baum). *Companion to Organizations*, New York: Blackwell, 38-157.
- Burkhardt, M. E. & Brass, D. J. (1990). Changing Patterns or Patterns of Change: The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 104-127.
- Burt, R.S. (1984). Network Items and The General Social Survey. *Social Networks*, 6 (4), 293-339.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42 (2), 339-365.
- Campbell, K. E. & Lee, B. A. (1991). Name Generators in Surveys of Personal Networks. *Social Networks*, 13 (3), 203-221.
- Christopoulos, D. & Ingold, K. (2015). Exceptional or Just Well Connected? Political Entrepreneurs and Brokers in Policy Making. *European Political Science Review*, 7 (3), 475-498.
- Christopoulos, D. & Quaglia, L. (2009). Network Constraints in EU Banking Regulation: The Capital Requirements Directive. *Journal of Public Policy*, 29 (2), 179-200.
- Clegg, S.R. (1979). *The Theory of Power and Organization*. London; Boston: Routledge & Kegan Paul.
- Clegg, S. R., Courpasson, D. & Phillips, N. (2006). *Power and Organizations*. London; Thousand Oaks; New Delhi: SAGE Publications.
- Cook, K. S. & Whitmeyer, J. M. (1992). Two Approaches to Social Structure: Exchange Theory and Network Analysis. *Annual Review of Sociology*, 18, 109-127.
- Cook, K. S. & Yamagishi, T. (1992). Power in Exchange Networks: A Power-Dependence Formulation. *Social Networks*, 14, 245-265.



- Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Cyert, R. & March, J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey, USA: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Davis, G. F. & Cobb, A.J. (2009). Resource Dependence Theory: Past and Future, *Research in The Sociology of Organizations*, 28, 21-42.
- Davis, J. A., Smith, T. W. & Marsden, P. V. (2007). *General Social Surveys, 1972-2006 [Cumulative File]*. Michigan: Inter-University Consortium for Political and Social Research.
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories: A Synthesis*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Dirlik, S. (2014). Türkiye’de Egemen İktisadi Aktörler Olarak İşletme Grupları. *Finans Politik & Ekonomik Yorumları*, 51 (594), 9-36.
- Donaldson, L. (1995). *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*. USA: Cambridge University Press.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Emirbayer, M. & Goodwin, J. (1994). Network Analysis, Culture, and the Problem of Agency. *American Journal of Sociology*, 99 (6), 1411-1454.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel Güç ve Politika. *Yönetim*, 8 (26), 21-31.
- Erickson, B. H. (1996). Culture, Class, and Connections. *American Journal of Sociology*, 102 (1), 217-251.
- Erickson, B.H. (2004). The Distribution of Gendered Social Capital in Canada. (Editör: Henk Flap ve Beate Völker). *Creation and Returns of Social Capital*, London: Routledge, 27-50.
- Finkelstein, S. (1992). Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 505-538.
- Fischer, C. S. (1982). What Do We Mean by ‘Friend’? An Inductive Study. *Social Networks*, 3 (4), 287-306.
- Fombrun, C. J. (1983). Attributions of Power Across A Social Network. *Human Relations*, 36 (6), 493-508.
- Freeman, L. C., Borgatti, S. P. & White, D. R. (1991). Centrality in Valued Graphs: A Measure of Betweenness Based on Network Flow. *Social Networks*, 13, 141-154.
- Freeman, L.C. (1979). Centrality in Social Networks. 1. Conceptual Clarification. *Social Networks*, 1, 215-239.
- Fu, Y. (2005). Measuring Personal Networks with Daily Contacts: A Single-Item Survey Question and The Contact Diary. *Social Networks*, 27, 169-186.
- Gabbay, S. M. & Leenders, R. Th. A. J. (2001). Social Capital of Organizations: From Social Structure to the Management of Corporate Social Capital. (Editör: Shaul M. Gabbay ve Roger Th. A. J. Leenders). *Social Capital of Organizations*, Research in the Sociology of Organizations, Volume 18, Emerald Group Publishing Limited, 1-30.
- Gargiulo, M. & Ertuğ, G. (2014). The Power of The Weak. (Editör: Daniel J. Brass, Giuseppe Labianca, Ajay Mehra, Daniel S. Halgin, Stephen P. Borgatti). *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks (Research in the Sociology of Organizations, Volume 40)*. Emerald Group Publishing Limited, 179-198.
- Gargiulo, M. (1993). Two-Step Leverage: Managing Constraint in Organizational Politics. *Administrative Science Quarterly*, 38 (1), 1-19.
- Gargiulo, M., Ertuğ, G. & Galunic, C. (2009). The Two Faces of Control: Network Closure and Individual Performance among Knowledge Workers. *Administrative Science Quarterly*, 54 (2), 299-333.
- Gökşen, N. S. & Üsdiken, B. (2001). Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding. *British Journal of Management*, 12 (4), 325-340.

- Gürsaka, N. (2009). *Sosyal Ağ Analizi*. Bursa: Dora Yayın Dağıtım.
- Hagedoorn, J. (2006). Understanding the Cross-Level Embeddedness of Interfirm Partnership Formation. *The Academy of Management Review*, 31 (3), 670-680.
- Hanneman, R. A. & Riddle, M. (2005). *Introduction to Social Network Methods*. Digital Form: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>.
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44 (1), 82-111.
- Hansen, M. T., Podolny, J. M. & Pfeffer, J. (2001). So Many Ties, So Little Time: A Task Contingency Perspective on Corporate Social Capital in Organizations. (Editör: Shaul M. Gabbay, Roger Th. A. J. Leenders). *Social Capital of Organizations (Research in the Sociology of Organizations, Volume 18)*. Emerald Group Publishing Limited, 21-57.
- Hills, F.S. & Mahoney, T. A. (1978). University Budgets and Organizational Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 23 (3), 454-465.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63 (6), 597-606.
- Homans, G. C. (1974). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. England: Harcourt Brace Jovanovich.
- Jacob, E. (2016). Dependency Network Analysis (DEPNA) Reveals Context Related Influence of Brain Network Nodes. *Scientific Reports*, 6 (27444), 1-19.
- Jacobs, D. (1974). Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (1), 45-59.
- Johnson, B.L. (1995). *Resource Dependence Theory: A Political Economy Model of Organizations*. University of Utah, Educational Resource, Salt Lake City, USA.
- Kırkbeşoğlu, E. (2011). Türkiye'de Örgüt Seçkinleri: Farklılıkları ve Etkileri Kapsamında Seçkinliğin Yeniden Değerlendirilmesi. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Kilduff, M. & Tsai, W. (2003). *Social Network and Organizations*. London: Sage Publications.
- Krackhardt, D. (1990). Assessing The Political Landscape: Structure, Cognition and Power in Organization. *Administrative Science Quarterly*, 35, 342-369.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12 (1), 1-47.
- Lin, N. & Dumin, M. (1986). Access to Occupations Through Social Ties. *Social Networks*, 8, 365-85.
- Lin, N. (2008). A Network Theory of Social Capital. (Eds. Dario Castiglione, Jan W. Van Deth, Guglielmo Wolleb). *The Handbook of Social Capital*. New York: Oxford University Press Inc.
- Lin, N., Cook, K. S. & Burt, R. S. (2001). *Social Capital: Theory and Research*. New York: Transaction Publishers.
- Lodahl, J. B. & Gordon, G. (1973). Funding the sciences in university departments. *Educational Record*, 54, 74-82.
- Marsden, P. V. & Campbell, K. E. (1984). Measuring Tie Strength. *Social Forces*, 63 (2), 482-501.
- Marsden, P. V. (2003). Interviewer Effects in Measuring Network Size Using a Single Name Generator. *Social Networks*, 25 (1), 1-16.
- Marsden, P.V. (1990). Network Data and Measurement. *Annual Review of Sociology*, 16 (1), 435-463.
- McCallister, L. & Fischer, C. S. (1978). A Procedure for Surveying Personal Networks. *Sociological Methods & Research*, 17 (2), 131-148.
- Meydan, C. H. (2012). Kaynak Bağımlılığı Kuramı. (Derleyenler: H. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım). *Örgüt Kuramları* (2. Baskı), İstanbul: Beta Basım.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Mizruchi, M. S. & Yoo, M. (2002). Interorganizational Power and Dependence. (Editör: Joel A.C. Baum) *Companion to Organizations*, New York: Blackwell, 599-620.
- Monge, P. R. & Contractor, N. S. (2001). Emergence of Communication Networks. (Editör: Fredric M. Jablin ve Linda L. Putnam). *The New Handbook of Organizational Communication Advances in Theory, Research, and Methods*, California: Sage Publications, 440-503.
- Moody, J. & Paxton, P. (2009). Building Bridges: Linking Social Capital and Social Networks to Improve Theory and Research. *American Behavioral Scientist*, 52 (11), 1491-1506.
- Najarzadeh, R., Soleimani, M. & Reed, M. (2014). Measuring Social Capital Using the Position Generator Model (A Case Study of Elite Individuals in Tehran Province-Iran). *International Journal of Humanities and Social Science*, 4 (11), 165-177.
- Nonino, F. (2013). The Network Dimensions of Intra-Organizational Social Capital. *Journal of Management & Organization*, 19 (4), 454-477.
- Özkoç, A.G. (2009). Kaynak Bağımlılığının Yönetilmesinde Örgütsel İdeolojinin Stratejik Rolü: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Model Önerisi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya.
- Pennings, J. (1973). Measures of organizational structure: A methodological note. *American Journal of Sociology*, 79(3), 686-704.
- Pettigrew, A. M. (1973). *Politics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistock.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1974). Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget. *Administrative Science Quarterly*, 19 (2), 135-151.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1977). Organization Design: The Case for a Coalitional Model of Organizations. *Organizational Dynamics*, 6 (2), 15-29.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding Power in Organizations. *California Management Review*, 34 (2), 29-50.
- Pfeffer, J. (1999). *Güç Merkezli Yönetim: Örgütlerde Politika ve Nüfuz*. (Çev.Elif Özsayar). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *Introduction to The Classic Edition, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Pfeffer, J. (2005). Developing Resource Dependence Theory: How Theory is Affected by its Environment. (Editör: Ken G. Smith ve Michael A. Hitt). *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, Oxford: Oxford University Press, 436-459.
- Polsby, N. W. (1960). How to Study Community Power: The Pluralist Alternative. *Journal of Politics*, 22 (3), 474-484.
- Provan, K. G., Beyer, J. M., & Krutbosch, C. (1980). Environmental linkages and power in resource-dependence relations between organizations. *Administrative Science Quarterly*, 200-225.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1974). The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 453-473.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1977). Who Gets Power and How They Hold On to It: A Strategic-Contingency Model of Power, *Organizational Dynamics*, 5, 3-21.
- Sargut, S. A. (2006). Sosyal Sermaye: Yapının Sunduğu Bir Olanak Mı, Yoksa Bireyin Amaçlı Eylemi Mi?. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 12, 1-13.
- Sargut, S., Varoğlu, A. K., Özen, Ş., Oğuz, F., Sözen, C., Yeloğlu, O. & Sağsan, M. (2007). *Ulusal İş Sistemi ve Örgüt Ağları: Devlete Bağımlılık ve Merkez-Çevre İlişkisinin Örgütler Arası İlişkilere Etkisi*. TÜBİTAK Projesi, Proje No: 106K174, Ankara.



- Sayğan Tunçay, S. & Süral Özer, P. (2017). Asil-Vekil İlişkilerinin Kültürel Bağlamda Sosyal Ağ Kuramı Çerçevesinde Sosyal Ağ Analizi Kullanılarak İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 478-510.
- Sayılar, Y. (2013). Kaynak Bağımlılığı Kuramı. (Editör: Deniz Taşcı, Erkan Erdemir). *Örgüt Kuramı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 48-83.
- Scott, J. (2000). *Social Network Analysis A Handbook* (2. Baskı). London: SAGE Publications.
- Snijders, T.A.B. (1999). Prologue to the Measurement of Social Capital. *La Revue Tocqueville*, 20, 27-44.
- Sözen, C. H. & Gürbüz, S. (2012). Örgütsel Ağlar. (Derleyen: Sözen, Cenk H. ve Basım Nejat H.). *Örgüt Kuramları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 301-325.
- Sözen, C. H. & Yeloğlu, O. H. (2009). Interorganizational and Interdepartmental Resource Dependency of E-Government Applications. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 1 (1), 15-26.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw Hill.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44, 996-1004.
- Tushman, M. L. & Romanelli, E. (1983). Uncertainty, Social Location and Influence in Decision Making: A Sociometric Analysis. *Management Science*, 29 (1), 12-23.
- Üsdiken, B. (2010). Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı. (Derleyen: A. Selami Sargut ve Şükrü Özen). *Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge Yayıncılık, 77-132.
- Üsdiken, B. (2008). Türkiye’de İşletme Grupları: Özel Sayıya Giriş. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8 (1-2), 5-21.
- Van Der Gaag, M.P.J. & Snijders, T. A.B. (2004). Proposals for the Measurement of Individual Social Capital. (Ed. Henk Flap, Beate Völker). *Creation and Returns of Social Capital*, London: Routledge, 199-218.
- Van Der Gaag, M.P.J. & Snijders, T. A.B. (2005). The Resource Generator: Social Capital Quantification with Concrete Items. *Social Networks*, 27 (1), 1-29.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P. & Lyles, M. A. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45 (4), 830-853.
- Walther, O. J. & Christopoulos, D. (2014). Islamic Terrorism and the Malian Rebellion. *Terrorism and Political Violence*, 27 (3), 497-519.
- Wasserman, S. & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. United States of America: Cambridge University Press.
- Wellman, B. (1979). The Community Question: The Intimate Networks of East Yorkers. *American Journal of Sociology*, 84 (5), 1201-1231.
- White, D. R. & Borgatti, S. P. (1994). Betweenness Centrality Measures for Directed Graphs. *Social Networks*, 16 (4), 335-346.
- Zald, M. N. (1970). *Power in Organizations*. Nashville: Vanderbilt University Press.