



**KAYNAK BAĞIMLILIĞI İLE TEDARİKÇİ
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE SOSYAL
SERMAYENİN ARACILIK ETKİSİ: ESKİŞEHİR ORGANİZE
SANAYİ BÖLGESİNDEKİ KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA**

Onur TERZİOĞLU

Eskişehir 2022

**KAYNAK BAĞIMLILIĞI İLE TEDARİKÇİ PERFORMANSI ARASINDAKİ
İLİŞKİDE SOSYAL SERMAYENİN ARACILIK ETKİSİ: ESKİŞEHİR
ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDEKİ KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA**

Onur TERZİOĞLU

DOKTORA TEZİ

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

Danışman: Prof. Dr. Senem BESLER

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak 2022

ÖZET

KAYNAK BAĞIMLILIĞI İLE TEDARİKÇİ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE SOSYAL SERMAYENİN ARACILIK ETKİSİ: ESKİŞEHİR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDEKİ KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA

Onur TERZİOĞLU

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2022

Danışman: Prof. Dr. Senem BESLER

İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynakları işletmelere sağlayan örgütler tedarikçiler olmaktadır. Tedarikçilerin işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinde önemli bir yer tutması, işletmelerin tedarikçileriyle olan ilişkilerini de önemli hale getirmektedir. Tezin amacı; literatürde yer alan bilgiler ışığında kaynak bağımlılığı, sosyal sermaye ve tedarikçi performansı konularını ele alarak bu kavramları açıklamak, aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak ve kaynak bağımlılığının getirdiği kısıtları daha derin bir şekilde yaşayan küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) sosyal sermayeleri aracılığıyla kaynak bağımlılığını aşarak kaynaklara daha kolay ulaşabilmelerinin nasıl sağlandığını anlamak ve açıklamaktır.

Bu kapsamda Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'ndeki KOBİ'lerde yapılacak araştırmada, kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık rolü üstlenip üstlenmediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Böylelikle işletmelerin tedarikçileriyle ilişkilerinde sosyal sermayeye sahip olmalarının tedarikçi performansına olan etkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Kaynak bağımlılığının sosyal sermayeyi; sosyal sermayenin tedarikçi performansını ve kaynak bağımlılığının tedarikçi performansını nasıl etkilediği; bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda, Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden anket aracılığıyla veriler toplanmıştır. Toplamda 76

işletmeden 193 yönetici anketi cevaplamıştır. Araştırma sonuçlarına göre kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasında sosyal sermayenin aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. KOBİ'lerin tedarikçilerle ilişkilerinde sosyal sermayenin önemli bir işlevi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca temel değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Kaynak bağımlılığının sosyal sermayeyi pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Sosyal sermayenin tedarikçi performansını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında, kaynak bağımlılığının tedarikçi performansını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kaynak bağımlılığı, Sosyal sermaye, Tedarikçi performansı.

ABSTRACT

**THE MEDIATING EFFECT OF SOCIAL CAPITAL IN THE RELATIONSHIP
BETWEEN RESOURCE DEPENDENCE AND SUPPLIER PERFORMANCE:
A RESEARCH IN SMES IN ESKİŞEHİR ORGANIZED INDUSTRIAL ZONE**

Onur TERZİOĞLU

Department of Business Administration

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, Ocak 2022

Supervisor: Prof. Dr. Senem BESLER

Enterprises need different kinds of resources in order to continue their activities. Suppliers are the organizations that supply these resources to the enterprises. Because suppliers have an important role in the continuation of the enterprises' existence, the relationship between suppliers and enterprises also becomes important. The aim of this study is to explain the subjects of resource dependence, social capital and supplier performance based on literature and find out the relationship between them, and how small and medium-sized companies can access to the resources easily by overcoming the restrictions of resource dependency with the mediation of social capital.

In this content, it is aimed to assert whether social capital has a mediator role or not in the relationship between resource dependence and supplier performance in the research which will be conducted in small and medium-sized enterprises (SMEs) located in Eskişehir Organized Industrial Zone. Thus, it is aimed to assert the effect of having social capital to the supplier performance for enterprises in terms of their relationship with the suppliers. It is aimed to find out how resource dependence affects social capital, social capital affects supplier performance, and resource dependence affects supplier performance; whether there is a meaningful relationship between these variables.

According to this aim, the data had been collected from the small and medium size enterprises which are located in Eskişehir Organized Industrial Zone. 193 managers in 76 enterprises had responded the questionnaire. According to the research results, it had been

found social capital has a mediator effect in the relationship between resource dependence and supplier performance and social capital has an important function in the relationship between enterprises and suppliers. Also, there is a positive and meaningful relationship between the main variables. Resource dependence had affected social capital positively. Social capital had affected supplier performance positively. Regarding the relationship between resource dependence and supplier performance, resource dependence had affected supplier performance positively.

Keywords: Resource dependence, Social capital, Supplier performance.



ÖNSÖZ

Öncelikle, araştırma sürecinde desteklerini esirgemeyerek bana yardımcı olan değerli tez danışmanım Prof. Dr. Senem Besler'e teşekkür ederim.

Tez izleme komitesinde ve savunma jürisinde bulunan değerli hocalarım Prof. Dr. Özgür Tonus, Doç Dr. Özlem Oktal, Doç Dr. Özlem Tuna ve Doç Dr. Derya Ergun Özler'e tezin geliştirilmesi için sundukları katkıları ve destekleri için teşekkür ederim.

Eğitim ve araştırma aşamalarında destek olan Anadolu Üniversitesi'ndeki hocalarıma ve idari personele teşekkür ederim. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Bozüyük Meslek Yüksekokulu'ndaki hocalarıma ve meslektaşlarıma destekleri için teşekkür ederim.

Son olarak, çalışmalarım sırasında, bu zorlu süreçte bana her zaman destek olan aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vii
STATEMENT OF COMPLIANCE WITH ETHICAL PRINCIPLES AND RULES.....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xxiii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	3
1.2. Amaç.....	4
1.3. Önem.....	6
1.4. Varsayımlar.....	7
1.5. Sınırlılıklar.....	7
1.6. Tanımlar.....	7
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	9
2.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramı.....	9
2.1.1. Kaynak bağımlılığı kuramının tarihsel gelişim süreci.....	11
2.1.1.1. 1950’li ve 1960’lı yıllar: Kaynak bağımlılığı kuramının ilk oluşum belirtileri.....	16

2.1.1.2. 1970'li ve 1980'li yıllar: Kaynak bağımlılığı kuramının altın çağı.....	17
2.1.1.3. 1980'lerin ortalarından 2000'lerin başlangıcına kadar: Durağan bir döneme girilmesi.....	24
2.1.1.4. 2000'lerden günümüze: Kuramın yeniden gündeme gelmesi, kendini yenilemesi ve disiplinler arası çalışmalarda kullanılması.....	26
2.1.2. Kaynak bağımlılığı kuramında temel bileşenler.....	28
2.1.2.1. Bağımlılık ve güç ilişkileri.....	28
2.1.2.2. Çevre.....	41
2.1.2.3. Yöneticiler ve yönetim kurulları.....	49
2.1.3. Örgütlerde kaynak bağımlılığını yönetme stratejileri.....	57
2.1.3.1. Farklılaştırma.....	57
2.1.3.2. Kooptasyon.....	59
2.1.3.3. Ortak girişimler.....	61
2.1.3.4. Bağımlılığın örgütlü koordinasyonu.....	63
2.1.3.4.1. Birlikler.....	65
2.1.3.4.2. Karteller.....	66
2.1.3.5. Anlaşmalar.....	68
2.1.3.5.1. Centilmenlik anlaşmaları.....	68
2.1.3.5.2. Konsorsiyum.....	68
2.1.3.5.3. Tröstler.....	69
2.1.3.5.4. Holdingler.....	70
2.1.3.5.5. Tam birleşme.....	70
2.1.3.6. Örgütsel meşruiyet.....	72

2.2. Sosyal Sermaye.....	74
2.2.1. Sosyal sermayenin tarihsel gelişim süreci.....	77
2.2.2. Sosyal sermayenin temel bileşenleri.....	83
2.2.2.1. <i>İlişkisel sermaye</i>	83
2.2.2.1.1. <i>Güven</i>	85
2.2.2.1.2. <i>Normlar</i>	93
2.2.2.1.3. <i>Yükümlülükler</i>	95
2.2.2.1.4. <i>Kimliklendirme</i>	96
2.2.2.2. <i>Yapısal sermaye</i>	98
2.2.2.2.1. <i>Ağ Bağlantıları</i>	99
2.2.2.2.2. <i>Ağ Yapıları</i>	102
2.2.2.2.3. <i>Uygun Örgüt</i>	122
2.2.2.3. <i>Bilişsel sermaye</i>	124
2.2.2.3.1. <i>Ortak dil ve kodlar</i>	125
2.2.2.3.2. <i>Paylaşılan anlatılar</i>	128
2.3. Tedarikçi Performansı.....	130
2.3.1. Tedarikçi performansı kavramı.....	130
2.3.2. Tedarikçi performansında temel ölçütler.....	133
2.3.2.1. <i>Maliyet</i>	133
2.3.2.2. <i>Kalite</i>	135
2.3.2.3. <i>Fiyat</i>	137
2.3.2.4. <i>Teslimat</i>	140
2.3.3. Tedarikçi performansında ölçüm yöntemleri.....	142
2.3.3.1. <i>Sınıflandırma Yöntemi</i>	143
2.3.3.2. <i>Ağırlıklı Puanlama Yöntemi</i>	143

2.3.3.3. <i>Maliyet Oranı Yöntemi</i>	145
2.3.3.4. <i>Analitik Hiyerarşi Süreci</i>	146
3. ARAŞTIRMANIN TASARIMI	148
3.1. Araştırmanın Amacı.....	148
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	149
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	151
3.4. Veri Toplama.....	151
3.4.1. Veri toplama aracının geliştirilmesi.....	152
3.4.1.1. <i>Sosyal sermaye ölçeği</i>	154
3.4.1.2. <i>Kaynak bağımlılığı ölçeği</i>	155
3.4.1.3. <i>Tedarikçi performansı ölçeği</i>	156
3.5. Verilerin Analizi.....	157
3.5.1. Güvenilirlik analizi.....	157
3.5.2. Faktör analizi.....	158
3.5.3. Betimleyici istatistikler.....	165
3.5.4. Korelasyon analizi.....	173
3.5.5. Varyans analizi (ANOVA).....	177
3.5.5.1. <i>İşletmelerin faaliyet sürelerinin sosyal sermayeye etkisi</i>	177
3.5.5.2. <i>İşletmelerin çalışan sayısının sosyal sermayeye etkisi</i>	182
3.5.5.3. <i>İşletmelerin faaliyet alanlarının sosyal sermayeye etkisi</i>	187
3.5.5.4. <i>İşletmelerdeki görevlerin sosyal sermayeye etkisi</i>	194
3.5.5.5. <i>İşletmelerdeki görev sürelerinin sosyal sermayeye etkisi</i>	199
3.5.5.6. <i>İşletmelerin faaliyet sürelerinin kaynak bağımlılığına etkisi</i> ...	203
3.5.5.7. <i>İşletmelerin çalışan sayısının kaynak bağımlılığına etkisi</i>	207
3.5.5.8. <i>İşletmelerin faaliyet alanlarının kaynak bağımlılığına etkisi</i> ...	211

3.5.5.9. İşletmelerdeki görevlerin kaynak bağımlılığına etkisi.....	217
3.5.5.10. İşletmelerdeki görev sürelerinin kaynak bağımlılığına etkisi.....	222
3.5.5.11. İşletmelerin faaliyet sürelerinin tedarikçi performansına etkisi.....	226
3.5.5.12. İşletmelerin çalışan sayısının tedarikçi performansına etkisi.....	228
3.5.5.13. İşletmelerin faaliyet alanlarının tedarikçi performansına etkisi.....	229
3.5.5.14. İşletmelerdeki görevlerin tedarikçi performansına etkisi.....	233
3.5.5.15. İşletmelerdeki görev sürelerinin tedarikçi performansına etkisi.....	234
3.5.6. Regresyon analizi.....	235
3.5.6.1. Kaynak bağımlılığının sosyal sermayeye etkisiyle ilgili sonuçlar.....	236
3.5.6.2. Sosyal sermayenin tedarikçi performansına etkisiyle ilgili sonuçlar.....	240
3.5.6.3. Kaynak bağımlılığının tedarikçi performansına etkisiyle ilgili sonuçlar.....	244
3.5.6.4. Sosyal sermayenin aracılık etkisinin regresyon analiziyle ortaya konulması.....	248
4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE TARTIŞMA.....	254
4.1. Demografik Değişkenler ve Temel Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	254

4.2. Temel Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	263
4.2.1. Kaynak bağımlılığı – Sosyal sermaye ilişkisi.....	263
4.2.2. Sosyal sermaye-Tedarikçi performansı ilişkisi.....	268
4.2.3. Kaynak bağımlılığı -Tedarikçi performansı ilişkisi.....	271
4.2.4. Kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık rolü	274
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	279
KAYNAKÇA.....	285
EKLER.....	324
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLER LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1. Kaynak bağımlılığı araştırmaları.....	22
Tablo 2.2. Karşılıklı bağımlılık ve güç dengesi.....	39
Tablo 2.3. Görev çevresinin değişkenleri.....	47
Tablo 2.4. Sınıflandırma yöntemiyle değerlendirme.....	143
Tablo 2.5. Ağırlıklı puanlama yöntemine göre tedarikçilerin performanslarının hesaplanması.....	145
Tablo 3.1. Sosyal sermaye boyutları ve boyutlarla ilgili sorular.....	154
Tablo 3.2. Kaynak bağımlılığı boyutları ve boyutlarla ilgili sorular.....	156
Tablo 3.3. Tedarikçi performansı boyutu ve boyutla ilgili sorular.....	157
Tablo 3.4. Boyutların güvenilirlik analizi sonuçları	158
Tablo 3.5. Anket maddeleri için KMO ve Bartlett testi.....	160
Tablo 3.6. Anket maddeleri için varyans açıklama oranı.....	160
Tablo 3.7. Sosyal sermaye için varyans açıklama oranı.....	161
Tablo 3.8. Sosyal sermaye maddeleri için faktörler.....	161
Tablo 3.9. Kaynak bağımlılığı için varyans açıklama oranı.....	162
Tablo 3.10. Kaynak bağımlılığı maddeleri için faktörler.....	162
Tablo 3.11. Tedarikçi performansı için varyans açıklama oranı.....	163
Tablo 3.12. Tedarikçi performansı maddeleri için faktörler.....	163
Tablo 3.13. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kriterleri.....	164
Tablo 3.14. Sosyal sermaye ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları.....	164
Tablo 3.15. Kaynak bağımlılığı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları...	164
Tablo 3.16. Tedarikçi performansı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları.....	165
Tablo3.17. İlişkisel sermaye boyutunun betimleyici istatistik sonuçları.....	167
Tablo 3.18. Yapısal sermaye boyutunun betimleyici istatistik sonuçları.....	168
Tablo 3.19. Bilişsel sermaye boyutunun betimleyici istatistik sonuçları.....	169

Tablo 3.20. Yoğunluk boyutunun betimleyici istatistik sonuçları.....	170
Tablo 3.21. Asimetrik güç ilişkileri boyutunun betimleyici istatistik sonuçları.....	170
Tablo 3.22. Belirsizlik boyutunun betimleyici istatistik sonuçları.....	171
Tablo 3.23. Tedarikçi performansı boyutunun betimleyici istatistik sonuçları.....	172
Tablo 3.24. Temel boyutlar arasındaki korelasyonlar.....	174
Tablo 3.25. Alt boyutlar arasındaki korelasyonlar.....	175
Tablo 3.26. Sosyal sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları.....	177
Tablo 3.27. Sosyal sermaye boyutunun ANOVA sonuçları.....	177
Tablo 3.28. Sosyal sermaye boyutunun gruplar arasındaki farklılıklarının sonuçları....	178
Tablo 3.29. İlişkisel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları.....	178
Tablo 3.30. İlişkisel sermaye boyutunun ANOVA sonuçları.....	179
Tablo 3.31. Yapısal sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları.....	180
Tablo 3.32. Yapısal sermaye boyutunun ANOVA sonuçları.....	180
Tablo 3.33. Bilişsel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları.....	180
Tablo 3.34. Bilişsel sermaye boyutunun ANOVA sonuçları.....	181
Tablo 3.35. Bilişsel sermaye boyutunun gruplar arasındaki farklılıklarının sonuçları...	182
Tablo 3.36. Sosyal sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları.....	183
Tablo 3.37. Sosyal sermaye boyutunun ANOVA sonuçları.....	183
Tablo 3.38. İlişkisel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları.....	184
Tablo 3.39. İlişkisel sermaye boyutunun ANOVA sonuçları.....	184
Tablo 3.40. Yapısal sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları.....	185
Tablo 3.41. Yapısal sermaye boyutunun ANOVA sonuçları.....	185
Tablo 3.42. Yapısal sermaye boyutunun gruplar arasındaki farklılıklarının sonuçları...	186
Tablo 3.43. Bilişsel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları.....	187
Tablo 3.44. Bilişsel sermaye boyutunun ANOVA sonuçları.....	187
Tablo 3.45. Sosyal sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları.....	188
Tablo 3.46. Sosyal sermaye boyutunun ANOVA sonuçları.....	188
Tablo 3.47. İlişkisel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları.....	189
Tablo 3.48. İlişkisel Sermaye Boyutunun ANOVA Sonuçları.....	190

Tablo 3.49. İlişkisel sermaye boyutunun gruplar arasındaki farklılıklarının sonuçları..	190
Tablo 3.50. Yapısal sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları.....	191
Tablo 3.51. Yapısal sermaye boyutunun ANOVA sonuçları.....	192
Tablo 3.52. Bilişsel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları.....	193
Tablo 3.53. Bilişsel sermaye boyutunun ANOVA sonuçları.....	194
Tablo 3.54. Sosyal sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları.....	194
Tablo 3.55. Sosyal sermaye boyutunun ANOVA sonuçları.....	195
Tablo 3.56. İlişkisel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları.....	195
Tablo 3.57. İlişkisel sermaye boyutunun ANOVA sonuçları.....	196
Tablo 3.58. Yapısal Sermaye Boyutunun İstatistiksel Sonuçları.....	197
Tablo 3.59. Yapısal sermaye boyutunun ANOVA sonuçları.....	197
Tablo 3.60. Bilişsel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları.....	198
Tablo 3.61. Bilişsel sermaye boyutunun ANOVA sonuçları.....	198
Tablo 3.62. Sosyal sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları.....	199
Tablo 3.63. Sosyal sermaye boyutunun ANOVA sonuçları.....	199
Tablo 3.64. İlişkisel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları.....	200
Tablo 3.65. İlişkisel sermaye boyutunun ANOVA sonuçları.....	200
Tablo 3.66. Yapısal sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları.....	201
Tablo 3.67. Yapısal sermaye boyutunun ANOVA sonuçları.....	201
Tablo 3.68. Bilişsel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları.....	202
Tablo 3.69. Bilişsel sermaye boyutunun ANOVA sonuçları.....	202
Tablo 3.70. Kaynak bağımlılığı boyutunun istatistiksel sonuçları.....	203
Tablo 3.71. Kaynak bağımlılığı boyutunun ANOVA sonuçları.....	204
Tablo 3.72. Yoğunluk boyutunun istatistiksel sonuçları.....	204
Tablo 3.73. Yoğunluk boyutunun ANOVA sonuçları.....	204
Tablo 3.74. Asimetrik güç ilişkisi boyutunun istatistiksel sonuçları.....	205
Tablo 3.75. Asimetrik güç ilişkisi boyutunun ANOVA sonuçları.....	205
Tablo 3.76. Belirsizlik Boyutunun İstatistiksel Sonuçları.....	206
Tablo 3.77. Belirsizlik boyutunun ANOVA sonuçları.....	206
Tablo 3.78. Kaynak bağımlılığı boyutunun istatistiksel sonuçları.....	207

Tablo 3.79. Kaynak bağımlılığı boyutunun ANOVA sonuçları.....	207
Tablo 3.80. Yoğunluk boyutunun istatistiksel sonuçları.....	208
Tablo 3.81. Yoğunluk boyutunun ANOVA sonuçları.....	208
Tablo 3.82. Asimetrik güç ilişkisi boyutunun istatistiksel sonuçları.....	209
Tablo 3.83. Asimetrik güç ilişkisi boyutunun ANOVA Sonuçları.....	209
Tablo 3.84. Belirsizlik boyutunun istatistiksel sonuçları.....	210
Tablo 3.85. Belirsizlik boyutunun ANOVA Sonuçları.....	210
Tablo 3.86. Kaynak bağımlılığı boyutunun istatistiksel sonuçları.....	211
Tablo 3.87. Kaynak bağımlılığı boyutunun ANOVA sonuçları.....	212
Tablo 3.88. Yoğunluk boyutunun istatistiksel sonuçları.....	212
Tablo 3.89. Yoğunluk boyutunun ANOVA sonuçları.....	213
Tablo 3.90. Asimetrik güç ilişkisi boyutunun istatistiksel sonuçları.....	214
Tablo 3.91. Asimetrik güç ilişkisi boyutunun ANOVA sonuçları.....	214
Tablo 3.92. Asimetrik güç ilişkisi boyutunun gruplar arasındaki farklılıklarının Sonuçları.....	215
Tablo 3.93. Belirsizlik boyutunun istatistiksel sonuçları.....	216
Tablo 3.94. Belirsizlik boyutunun ANOVA sonuçları.....	217
Tablo 3.95. Kaynak Bağımlılığı Boyutunun İstatistiksel Sonuçları.....	217
Tablo 3.96. Kaynak Bağımlılığı Boyutunun ANOVA Sonuçları.....	218
Tablo 3.97. Yoğunluk Boyutunun İstatistiksel Sonuçları.....	219
Tablo 3.98. Yoğunluk boyutunun ANOVA sonuçları.....	219
Tablo 3.99. Asimetrik güç ilişkileri boyutunun istatistiksel sonuçları.....	220
Tablo 3.100. Asimetrik güç ilişkileri boyutunun ANOVA sonuçları.....	220
Tablo 3.101. Belirsizlik boyutunun istatistiksel sonuçları.....	221
Tablo 3.102. Belirsizlik boyutunun ANOVA sonuçları.....	221
Tablo 3.103. Kaynak bağımlılığı boyutunun istatistiksel sonuçları.....	222
Tablo 3.104. Kaynak bağımlılığı boyutunun ANOVA sonuçları.....	223
Tablo 3.105. Yoğunluk boyutunun istatistiksel sonuçları.....	223
Tablo 3.106. Yoğunluk boyutunun ANOVA sonuçları.....	224
Tablo 3.107. Asimetrik güç ilişkileri boyutunun istatistiksel sonuçları.....	224

Tablo 3.108. Asimetrik güç ilişkileri boyutunun ANOVA sonuçları.....	225
Tablo 3.109. Belirsizlik boyutunun istatistiksel sonuçları.....	225
Tablo 3.110. Belirsizlik boyutunun ANOVA sonuçları.....	226
Tablo 3.111. Tedarikçi performansı boyutunun istatistiksel sonuçları.....	226
Tablo 3.112. Tedarikçi performansı boyutunun ANOVA sonuçları.....	227
Tablo 3.113. Tedarikçi performansı boyutunun gruplar arasındaki farklılıklarının sonuçları.....	227
Tablo 3.114. Tedarikçi performansı boyutunun istatistiksel sonuçları.....	228
Tablo 3.115. Tedarikçi Performansı Boyutunun ANOVA Sonuçları.....	228
Tablo 3.116. Tedarikçi performansı boyutunun istatistiksel sonuçları.....	229
Tablo 3.117. Tedarikçi performansı boyutunun ANOVA sonuçları.....	230
Tablo 3.118. Tedarikçi performansı boyutunun gruplar arasındaki farklılıklarının sonuçları.....	230
Tablo 3.119. Tedarikçi performansı boyutunun istatistiksel sonuçları.....	233
Tablo 3.120. Tedarikçi performansı boyutunun ANOVA sonuçları.....	233
Tablo 3.121. Tedarikçi performansı boyutunun istatistiksel sonuçları.....	234
Tablo 3.122. Tedarikçi performansı boyutunun ANOVA sonuçları.....	234
Tablo 3.123. Kaynak bağımlılığının sosyal sermayeye etkisi.....	236
Tablo 3.124. Sosyal sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi genel anlamlılık.....	236
Tablo 3.125. Sosyal sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi katsayı anlamlılık.....	237
Tablo 3.126. Sosyal sermaye ve kaynak bağımlılığı boyutları regresyon analizi katsayı anlamlılık.....	237
Tablo 3.127. Yapısal sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi modeli özeti....	238
Tablo 3.128. Yapısal sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi genel anlamlılık.....	238
Tablo 3.129. Yapısal sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi katsayı anlamlılık.....	238
Tablo 3.130. İlişkisel sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi model özeti....	239

Tablo 3.131. İlişkisel sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi genel anlamlılık.....	239
Tablo 3.132. İlişkisel sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi katsayı anlamlılık.....	239
Tablo 3.133. bilişsel sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi model özeti...	239
Tablo 3.134. Bilişsel sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi genel anlamlılık.....	240
Tablo 3.135. Bilişsel sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi katsayı anlamlılık.....	240
Tablo 3.136. Sosyal sermayenin tedarikçi performansına etkisi.....	241
Tablo 3.137. Sosyal sermaye ve tedarikçi performansı regresyon analizi genel anlamlılık.....	241
Tablo 3.138. Sosyal sermaye tedarikçi performansı regresyon analizi katsayı anlamlılık.....	241
Tablo 3.139. Tedarikçi performansı ve ilişkisel sermaye regresyon analizi model özeti.....	242
Tablo 3.140. Tedarikçi performansı ve ilişkisel sermaye regresyon analizi genel anlamlılık.....	242
Tablo 3.141. Tedarikçi performansı ve ilişkisel sermaye regresyon analizi katsayı anlamlılık.....	242
Tablo 3.142. Tedarikçi performansı ve yapısal sermaye regresyon analizi model özeti.....	243
Tablo 3.143. Tedarikçi performansı ve yapısal sermaye regresyon analizi genel anlamlılık.....	243
Tablo 3.144. Tedarikçi performansı ve yapısal sermaye regresyon analizi katsayı anlamlılık.....	243
Tablo 3.145. Tedarikçi performansı ve bilişsel sermaye regresyon analizi model özeti.....	244
Tablo 3.146. Tedarikçi performansı ve bilişsel sermaye regresyon analizi genel anlamlılık.....	244

Tablo 3.147. Tedarikçi performansı ve bilişsel sermaye regresyon analizi katsayı anlamlılık.....	244
Tablo 3.148. Kaynak bağımlılığının tedarikçi performansına etkisi.....	244
Tablo 3.149. Kaynak bağımlılığı ve tedarikçi performansı regresyon analizi genel anlamlılık.....	245
Tablo 3.150. Kaynak bağımlılığı tedarikçi performansı regresyon analizi katsayı anlamlılık.....	245
Tablo 3.151. Yoğunluğun tedarikçi performansına etkisi.....	245
Tablo 3.152. Yoğunluk ve tedarikçi performansı regresyon analizi genel anlamlılık...	246
Tablo 3.153. Yoğunluk tedarikçi performansı regresyon analizi katsayı anlamlılık.....	246
Tablo 3.154. Gücün tedarikçi performansına etkisi.....	246
Tablo 3.155. Güç ve tedarikçi performansı regresyon analizi genel anlamlılık.....	246
Tablo 3.156. Güç ve tedarikçi performansı regresyon analizi katsayı anlamlılık.....	247
Tablo 3.157. Belirsizliğin tedarikçi performansına etkisi.....	247
Tablo 3.158. Belirsizlik ve tedarikçi performansı regresyon analizi genel anlamlılık...	247
Tablo 3.159. Belirsizlik tedarikçi performansı regresyon analizi katsayı anlamlılık...	247
Tablo 3.160. Sosyal sermayenin aracılık etkisi.....	250
Tablo 3.161. Sosyal sermaye aracılık etkisi genel anlamlılık.....	250
Tablo 3.162. Sosyal sermayenin aracılık etkisi katsayı anlamlılık.....	251
Tablo 3.163. Araştırma hipotezlerinin sonuçları (Demografik).....	275
Tablo 3.164. Araştırma hipotezlerinin sonuçları (Temel Değişkenler).....	277

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1. İşletmenin iç ve dış çevresi.....	43
Şekil 2.2. Örgütsel çevrenin boyutları arasındaki ilişki.....	49
Şekil 2.3. Sosyal ağın genişlemesi.....	105
Şekil 2.4. Birleşme yoluyla gereksizlik.....	106
Şekil 2.5. Yapısal eşitlik yoluyla gereksizlik.....	106
Şekil 2.6. Sınırlandırılmış üçlü.....	108
Şekil 2.7. Stratejik ağ genişlemesi.....	113
Şekil 2.8. Yapısal boşlukların optimizasyonu.....	114
Şekil 2.9. Verimlilik ve etkinlik.....	115
Şekil 2.10. Sosyal sermaye açısından konumun göreceli avantajı.....	116
Şekil 3.1. Araştırmanın modeli.....	149
Şekil 3.2. Sobel testi model-4.....	252
Şekil 3.3. Sobel testi model-4 (İstatistiksel).....	253

1. GİRİŞ

İşletmelerin; faaliyetlerini ve varlıklarını kendi kendilerine sürdürmeleri mümkün değildir. Her işletmenin faaliyetlerini ve varlıklarını sürdürebilmeleri çevreden sağladıkları kaynaklarla gerçekleştirebilmektedir. Bu nedenle kaynakların işletmelerce elde edilebilmesi kritik bir önem taşımaktadır.

İşletmelerin kaynaklara bağımlı olduğunu, kaynaklara ulaşmanın her zaman kolay olmadığını ve kaynakların çevrede çeşitli sınırlılıklar dahilinde bulunabileceğini ve işletmelerin de kaynak bağımlılığını aşmak için çeşitli stratejiler geliştirmesi gerektiğini belirten kuram kaynak bağımlılığı kuramı olmuştur. Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin çevresine odaklanmış, çevrenin özellikleri üzerinde durmuş ve çevreyle olan ilişkilerin önemini vurgulamıştır.

İşletmelere gereksinim duyduğu kaynakları sağlayan işletmeler genel olarak tedarikçi olarak adlandırılmaktadır. İşletmelerin kaynaklara ulaşabilmesi için tedarikçileri bulması yeterli olmamaktadır. Bunun ötesinde işletmelerin tedarikçileriyle sağlam ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Ancak kaynaklara ulaşma kaynakların hiçbir koşula bağlı olmaksızın tedarik edilmesi anlamına gelmemektedir. Bu kaynakların tedarikçiler tarafından uygun ve işletmeyi rekabetçi kılacak koşullarda sağlanması gerekmektedir. Bir tedarikçinin işletmeye bir hammaddeyi çok pahalı ya da istenilen kalitenin altında sağlaması; teslimatı geciktirerek zamanında teslim etmemesi; hatalı ürün göndermesi gibi durumlar işletmeleri güç durumda bırakabilecektir. Sonunda işletmeler istedikleri hammaddeye ulaşmış olsa da tedarikçinin uyumsuzluğu yüzünden çeşitli olumsuzluklarla karşı karşıya kalabileceklerdir. Tam da bu noktada tedarikçi performansı devreye girmektedir. Kaynakların tedarik edilmesine ek olarak alıcı işletmenin beklentilerinin de karşılanması gerekmektedir. Tedarikçinin performansı, bir anlamda tedarik sürecinde işletmenin beklentilerini karşılayabilmekle ilgili olmaktadır. Tedarikçi performansı ne kadar yüksek olursa o ölçüde işletme kaynaklara ulaşabildiğini ileri sürecektir.

Bu durum, çevredeki kaynakların sınırlı olması nedeniyle tedarikçi performansının artırılabilmesinde sosyal sermayenin de önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Tedarikçilerle ortak dile bağlı, güvene dayalı, belirli normlara ve karşılıklı yükümlülüklerle bağlı belirli bir ilişki ağı içinde kurulacak ilişkilerin kaynak

bağımlılığının getirdiği birçok sınırlılığı ortadan kaldıracak bir özelliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Bu şekilde sağlanan kaynaklar hem işletmeye hem de tedarikçiye yarar sağlayacaktır. İşletmeler, kaynakları kendi istedikleri koşullarda elde ederek istikrarlı ve sürdürülebilir bir tedarik sürecine sahip olacak; tedarikçiler de uzun vadede güvenilir bir müşteriye kavuşmuş olacaklardır. Tedarikçinin işletmenin beklentilerini karşılaması ise tedarikçi performansı ile ölçülebilecektir.

Kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun vadede sürdürülebilir olması her iki tarafın birbirine güven duyması, karşılıklı olarak alıcı-satıcı ilişkisinin gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirmesi, iş ilişkisinin getirdiği belirli normlara bağlı olarak yürütülmesini gerektirmektedir. Aynı zamanda tedarikçilerle alıcı işletmeler çeşitli sosyal ağlarla birbirine bağlanmakta ve bu ilişkilerin getirdiği sosyal yapının da bir parçası olmaktadır. Tüm bu kavramlar ise sosyal sermaye başlığı altında ele alınmaktadır. Dolayısıyla tedarikçilerle olan ilişkiler bu anlatılan kavramlar kapsamında sosyal sermaye bağlamında açıklanabilmektedir. Sosyal sermaye, ikili ilişkilerin yürütülmesinde önemli bir görev üstlenmektedir. Bu nedenle bu çalışmada kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık etkisini ele alan bir araştırmaya yer verilecektir.

Bu amaca uygun olarak tezin ikinci bölümünde kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Kavramsal çerçeve içinde öncelikli olarak kaynak bağımlılığı kuramı ele alınmıştır. Bu alt bölümde kaynak bağımlılığı kuramı tanımlanmış; kuramın tarihsel gelişim sürecine yer verilmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramında temel bileşenler ve örgütlerde kaynak bağımlılığını yönetme stratejileri açıklanmıştır. Kaynak bağımlılığı konusunun ele alındığı bölümden sonra sosyal sermaye konusuna geçilmiştir. Sosyal sermayenin tanımı verilmiş; sosyal sermayenin tarihsel gelişim süreci ele alınmış ve sosyal sermayenin boyutları açıklanmıştır. Kavramsal çerçevenin son bölümünde ise tedarikçi performansı konusu ele alınmıştır. Bu alt bölümde tedarikçi performansının tanımı yapılmış; tedarikçi performansında temel ölçütler ve tedarikçi performansının ölçüm yöntemleri ele alınmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde araştırmanın tasarımı yer almaktadır. Burada araştırmanın konusu, kapsamı, amacı, önemi, modeli, hipotezleri, sınırlılıkları, evreni ve örnekleme

açıklanmıştır. Veri toplama aracının geliştirilmesiyle ilgili bilgilere yer verilmiştir. Veri toplama aracının geliştirilmesi ele alındıktan sonra, toplanan verilerin analizine geçilmiştir. Geliştirilen ölçeğin güvenirlik analizi ve faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekteki sorularla ilgili betimleyici istatistiklere yer verilmiştir. Demografik değişkenlere göre gruplar arasında bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için üç temel değişkene bağlı olarak varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Boyutlarla ilgili varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizinden sonra kaynak bağımlılığı, sosyal sermaye ve tedarikçi performansı değişkenleri ve alt boyutları arasındaki ilişkileri ve ayrıca sosyal sermayenin aracılık etkisinin olup olmadığını belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tezin dördüncü bölümü, araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesine ve tartışmaya ayrılmıştır. Araştırmanın hipotezleri çıkan sonuçlara göre irdelenmiştir. Ayrıca literatürdeki çeşitli çalışmalardan da yararlanılarak ortaya çıkan sonuçlar tartışılarak yorumlanmıştır.

Tezin son bölümü ise sonuç ve önerilere ayrılmıştır. Bu bölümde, araştırma sonuçları genel bir çerçevede değerlendirilmiştir. Ayrıca gelecekteki başka çalışmalar için de çeşitli önerilere yer verilmiştir.

1.1. Problem

İşletmeler varlıklarını ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çeşitli kaynaklara gereksinim duymaktadır. İşletmelerin kendi kendilerine tümüyle yeterli olmaları imkansızdır. İşletmelerin gereksinim duyduğu kaynakların önemi ya da kıtlık derecesi bu işletmenin çevresine olan bağımlılığının nitelik ve kapsamını belirlemektedir. Kaynak gereksinimi örgütleri çevrelerine bağımlı duruma getirmektedir. Örgütler kritik nitelik taşıyan bu bağımlılığı güvence altına almak için dış çevredeki diğer örgütlerle çeşitli şekillerde iş birliği geliştirmektedir¹.

Bu örgütler içerisinde en önemli ve kritik iş birliği tedarikçilerle olanıdır. Çünkü tedarikçiler işletmelere bu kaynakları sağlamaktadır. Tedarikçiler işletmelerle üzerinde

¹T. Koçel (2003). *İşletme yöneticiliği*. (9. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 355.

anlaştıkları koşullarda teslim işlemini gerçekleştirmelidir. Kaynaklar ancak ve ancak işletmelerin beklentileriyle örtüşen bir şekilde teslim edildiğinde tam olarak teslim edilmiş olacaktır. Geciken, eksik ya da fazla sayıda gönderilen, kalite sorunları olan, yanlış fiyatlanan ürünler ya da yanlışlıkla başka ürünlerin gönderilmesi teslimatın tam olarak gerçekleşmemesine yol açacaktır. Teslimattaki herhangi bir aksaklık ya da diğer bir deyişle işletmenin istemediği koşullarda teslim edilmesi işletmelerin kaynaklara ulaşma sorunu olarak ortaya çıkacaktır. Bu nedenle tedarikçilerin performanslarının istenilen düzeyde olması gerekmektedir.

Bu kapsamda işletmelerin tedarikçileriyle iyi ve sağlam ilişkiler kurabilmelerinin sonucunda tedarikçi performansının artacağı düşünülmektedir. Tedarikçilerle olan ilişkiler ise sosyal sermaye kavramı ile açıklanmaktadır. Çünkü sosyal sermaye taraflar arasındaki sosyal ilişkileri inceleyen ve bunu yaparken de ilişkilerin üç temel boyutunu (bilişsel, yapısal, ilişkisel) ele alan bir kuram olmaktadır.

Kaynak bağımlılığının getirdiği sınırlılıkları aşmak için işletmelerin tedarikçileriyle ilişkilerini güçlendirmeleri gerekmektedir. Bunun gerçekleşmesinde sosyal sermayenin önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede bu araştırmada aşağıda yer alan soruların yanıtları aranmıştır:

1. Kaynak bağımlılığının, sosyal sermaye üzerinde etkisi bulunmakta mıdır?
2. Sosyal sermayenin, tedarikçi performansı üzerinde etkisi bulunmakta mıdır?
3. Kaynak bağımlılığının, tedarikçi performansı üzerinde etkisi bulunmakta mıdır?
4. Kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkide sosyal sermaye aracılık etkisine sahip midir?

1.2. Amaç

İşletmelerin varlıklarını sürdürmek için ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşabilmeleri yaşamsal önemde olmaktadır. İşletmelerin özellikle temel ihtiyaçları olan hammadde gibi kritik kaynaklara mutlaka ulaşmaları gerekmektedir. Ancak bu kaynakları elde ederken birçok güçlükle karşı karşıya kalınabilmektedir. Bu aşamada işletmeleri kaynaklarla buluşturan tedarikçiler kritik bir rol üstlenmekte ve işletmelerle tedarikçiler arasındaki ilişkiler önemli bir konuma yükselmektedir. Bu nedenle, işletmelerin tedarikçilerle ilişkilerini geliştirmeleri kaynaklara ulaşmalarında önemli bir yer tutmaktadır. Bunun

ötesinde tedarikçilerle olan ilişkilerin iyi olması işletmelerin kaynaklara daha kolay ve daha çabuk ulaşabilmesini sağlayabilecektir. Kaynaklara istenildiği biçimde ulaşıldığını gösteren ölçütlerden birisi de tedarikçi performansı olmaktadır. İşletmelerin tedarikçilerinin performansı ne kadar iyiye, işletmeler o ölçüde kaynaklara daha kolay ve çabuk ulaşacaklardır.

Genel olarak karşılıklı ilişkileri ve ilişkilerin boyutlarını ortaya koyan kuramsal kavram ise sosyal sermaye olmaktadır. Tedarikçileriyle ilişkileri kapsamında sosyal sermayesi güçlü olan işletmelerin kaynaklara daha kolay ve daha çabuk ulaşabilecekleri düşünülmektedir. Bu nedenle de işletmeler için sosyal sermayeye sahip olmak önemli bir işlev görmektedir.

Kaynak bağımlılığı işletmeler için bir kısıt olmaktadır. Bu nedenle de işletmelerin bu kısıtları aşması için gerekli adımları atması gerekmektedir. Tezin amacı literatürdeki çalışmalar kapsamında kaynak bağımlılığı kuramını irdelemek; kaynak bağımlılığı kuramında kaynak bağımlılığını aşmaya yarayan stratejileri ortaya koymaktır. Bu kapsamda sosyal sermayenin de ele alınarak kaynak bağımlılığını aşmada ve tedarikçi performansını artırmada yararlı olup olmadığını belirlemek gerekmektedir. Sosyal sermayeyi oluşturan öğeler incelenerek bu öğelerin kişiler ve kurumlar arası ilişkilerdeki önemi ortaya konulacaktır.

Tedarikçi performansı işletmelerin kaynakları sağladıkları tedarikçilerin başarısını gösteren bir ölçüt olmaktadır. Tedarikçinin performansı, işletmelerin tedarikçilerinin başarısını ortaya koyarken bir yönüyle de kaynakların elde edilme performansını da ortaya koymaktadır. Bu nedenle tedarikçi performansının da incelenmesi amaçlanmıştır. Sonuç olarak; kaynak bağımlılığı, sosyal sermaye ve tedarikçi performansının birbirleriyle olan ilişkilerinin değerlendirilmesi için bu konuların ayrıntılı olarak açıklanması ve incelenmesi amaçlanmıştır. Böylelikle tez kapsamında yapılacak olan anket çalışmasının kuramsal temelini de oluşturulması hedeflenmiştir.

Kaynak bağımlılığını yönetmek amacıyla kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde bazı stratejilerin geliştirildiği görülmektedir. Örgütlerde kaynak bağımlılığını yönetme stratejileri olarak ele alınan bu stratejilerde aslında sosyal sermaye öğelerinin de örtük bir

şekilde yer aldığı görülmektedir. Bu strateji; kooptasyon, ortak girişim, birlikler, karteller, centilmenlik anlaşmaları, konsorsiyum, tröstler, holdingler, tam birleşme gibi farklı stratejilerden biri ya da birkaçı olabilmektedir. Ancak bunların hepsinde sosyal sermayenin öğeleri olan güven, normlar, yükümlülükler yer almaktadır. Aynı zamanda hepsinin belirli bir sosyal ağ içerdiği, sosyal ağlarla oluştuğu ve işletmeler için sosyal sermayeyi oluşturduğu da görülmektedir. Dolayısıyla bir anlamda sosyal sermaye kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu kapsamda katılımcılarla yapılacak olan araştırmanın temel amacı kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık rolü üstlenip üstlenmediğinin ortaya konulmasıdır. Böylelikle işletmelerin tedarikçileriyle ilişkilerinde sosyal sermayeye sahip olmalarının tedarikçi performansına olan etkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu araştırmanın diğer amaçları ise kaynak bağımlılığı, sosyal sermayenin ve tedarikçi performansı arasındaki ilişkinin de ortaya konulmasıdır.

1.3. Önem

Kaynak bağımlılığı, sosyal sermaye ve tedarikçi performansı konuları üzerinde herbirini tek tek ele alan birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bazı çalışmaların kaynak bağımlılığı ile sosyal sermaye arasındaki ilişkileri incelediği görülmektedir. Ancak her üçünü ele alarak bunlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar sınırlıdır. Bu nedenle araştırmanın sonuçları literatüre katkıda bulunacaktır. Ayrıca, ileride bu konuda yapılması düşünülen diğer çalışmalara da yol gösterici olması beklenmektedir.

İşletmelerin kaynaklara ulaşması gerektiğinden, işletmelere kaynakları sunan tedarikçilerin performansı ve işletmelerin bu tedarikçilerle ilişkilerinin ele alınması gerekmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi burada sosyal sermayenin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma bu yönüyle sosyal sermayenin işletmeler için önemini ortaya koyacaktır. Ayrıca bu çalışmayla işletmelerin tedarikçilerle ilişkilerinde nelere dikkat etmeleri gerektiğini, tedarikçilerin performansında hangi ölçütlerin dikkate alınması gerektiğiyle ilgili de bir katkı sağlayacaktır. Kaynak bağımlılığının işletmeler için önemli bir kriter olduğu da daha açık bir biçimde anlaşılmış olacaktır.

Çalışmanın diğer önemli bir yönü de kaynak bağımlılığı kuramında ele alınan konuların bir bölümünün aslında sosyal sermaye konusuyla ilişkili konular olduğunun ortaya konulmasıdır. Özellikle çevreyle ilişkiler kapsamında ele alınan birçok kavramın aslında sosyal sermaye ile daha iyi bir şekilde açıklanabildiği görülmektedir. Bu açıdan da kaynak bağımlılığı kuramının daha iyi kavranmasını sağlayacak bir katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırma aşağıda yer alan varsayımlar dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

- Kullanılan ölçeklerin ölçülmek istenilen değişkenleri tam olarak ölçtüğü varsayılmıştır.
- Katılımcıların kendisine yöneltilen soruları tam olarak anladığı; ciddiyetle ve samimi olarak yanıtladığı varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmada bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu araştırmadaki sınırlılıklardan ilki araştırmanın örneklemine ilişkindir. Bu araştırmada kullanılan örneklem Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'ndeki küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) olmuştur. Araştırma maliyet, zaman ve ulaşılabilirlik açısından Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'ndeki KOBİ'lerden daha büyük bir örneklem ile yapılamaması bir sınırlılık olmaktadır.

Araştırma için verilerin yanıtlarla ilgili olan sınırlılık ise diğer bir sınırlılıktır. Sorulara verilen yanıtlar katılımcıların soruları algılama ve değerlendirme biçimlerine bağlı olmaktadır.

1.6. Tanımlar

Kaynak Bağımlılığı Kuramı: Örgütler arası ilişkilerde yer alan güç ögesinin nereden kaynaklandığını, bu güç ögesinin sonuçlarını, gücün ve bağımlılığın nereden geldiğini,

örgütlerin gücü nasıl kullandığını ve bağımlılıklarını nasıl yönettiklerini inceleyen kuramdır².

Sosyal Sermaye: Bir bireyin ya da grubun geliştirdiği ilişkiler ağından sağladığı ortaya çıkmış ya da henüz ortaya çıkmamakla birlikte potansiyel olarak var olan kaynakların toplamı olarak ifade edilmektedir³.

Tedarikçi Performansı: Tedarikçi performansı; tedarikçinin faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğinin ortaya konulması olarak tanımlanabilmektedir. Etkinlik, müşterinin beklentilerinin karşılanma derecesi olarak tanımlanırken; verimlilik ise bu beklentilerin karşılanmasında ne ölçüde iktisatlı davranıldığıyla ilgili olmaktadır⁴.

² G. F. Davis and J. A. Cobb (2010). Resource dependence theory: Past and future, *Research in Sociology of Organizations*, 28, s. 23.

³ J. Nahapiet and S. Ghoshal (1998). Social Capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *The Academy of Management Review*, 23 (2), s. 243.

⁴ M. K. Neely and K. Platts (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (4), s. 80.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramı

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çevrede bulunan ve işletmenin gereksinim duyduğu kaynaklara ulaşması gerekmektedir. Bu kaynaklar ya da girdiler örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmek için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, işgücü, sermaye v.b. şeyleri ifade etmektedir. Her örgüt için kullanılan girdilerin çeşitliliği, önemi ve elde edilebilme kolaylığı farklı olmaktadır⁵. Her örgüt için kritik sayılabilecek girdiler olabilmektedir. Hatta bazı girdilerin elde edilmesinde belirsizlikler olabilmektedir. Bu nedenle örgütler bu şekildeki kritik ve elde edilmesinde belirsizlik olan girdiler için çeşitli önlemler almaktadırlar⁶.

Hiçbir örgüt kendi kendine yeterli değildir. Her örgütün yaşamını sürdürebilmesi için çevresiyle değişim içinde bulunması gerekmektedir. Örgütün gereksinim duyduğu kaynakların önemi ya da kıtlık derecesi bu işletmenin çevresine olan bağımlılığının nitelik ve kapsamını belirlemektedir. Kaynak gereksinimi örgütleri çevrelerine bağımlı duruma getirmektedir. Örgütler kritik nitelik taşıyan bu bağımlılığı güvence altına almak için dış çevredeki diğer örgütlerle çeşitli şekillerde iş birliği geliştirmektedir⁷. Bu yaklaşımın ayrıca örgüt içindeki güç dengeleriyle de ilgili görüşü bulunmaktadır. Buna göre örgüt içindeki kişisel ya da bölümsel güç kritik kaynakların dış çevreden örgüte gelişini etkileyebilecek kişilerde ya da bölümlerde toplanacaktır⁸.

1970'lerde örgütlerin çevreleriyle olan ilişkilerini ele alan kuramların sayısının çoğalmasıyla birlikte kaynak bağımlılığı kuramı da gelişmeye başlamıştır. 1974-1978 yılları arasındaki dört yıllık süre içinde daha sonraki yıllarda örgüt kuramları alanında çeşitli örgüt kuramlarını açıklayan ve temel başvuru kaynakları olacak çalışmaların gerçekleşmiş olması da dikkat çekici olmuştur. Bu dönemde işlem maliyeti kuramı alanında **Williamson**'ın "Piyasalar ve Hiyerarşiler" (Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications) adlı kitabı 1975 yılında; vekalet kuramı alanında **Jensen** ve

⁵ Koçel, 2003, **a.g.k.**, 354.

⁶ J. V. Singh, R. J. House and D. J. Tucker (1986). Organizational change and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 31 (4), s. 589.

⁷ Koçel, 2003, **a.g.k.**, 355.

⁸ R. Rumelt, D. Schendel and D. Teece (1995). Fundamental issues in strategy. *Fundamental Issues in Strategy*. (Ed: R. Rumelt, D. Schendel, D. Teece), Boston: Harvard Business School Press, s. 33'ten aktaran Koçel, 2003, **a.g.k.**, 355.

Meckling'in "Şirket Kuramı" (Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure) adlı makalesi 1976 yılında; örgütsel ekoloji kuramı alanında "Örgütlerin Popülasyon Ekolojisi" (The population ecology of organizations) makalesi 1976 yılında; **Hannan** ve **Freeman**'ın yeni kurumsal kuram alanında "Örgütlerin Yeni Kurumsal Kuramı" (The new institutional theory of organizations) adlı makalesi 1977 yılında; **Meyer** ve **Rowan**'ın kurumsal kuram alanında "Kurumsallaşmış Örgütler" (Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony) adlı makalesi 1977 yılında; **Pfeffer** ve **Salancik**'in kaynak bağımlılığı kuramı alanında "Örgütlerin Dışsal Kontrolü" (The external control of organizations: A resource dependence perspective) adlı kitabı 1978 yılında yayımlanmıştır⁹.

Örgüt kuramları kapsamında örgütler incelenirken ortaya çıkan önemli bir konu da örgütler arası ilişkiler olmuştur. Buradan yola çıkarak kaynak bağımlılığı kuramı; temel olarak örgütler arası ilişkilerde yer alan güç ögesinin nereden kaynaklandığını, bu güç ögesinin sonuçlarını, gücün ve bağımlılığın nereden geldiğini, örgütlerin gücü nasıl kullandığı ve bağımlılıklarını nasıl yönettiklerini incelemektedir¹⁰.

Pfeffer, şirket birleşmeleriyle ve yönetim kurulları arasındaki bağlantılarla ilgili ekonomik kuramlara alternatif bir bakış açısı getirmek ve başarısızlık ile sonuçlanan girişimlerde büyük rol oynayan örgütler arası ilişkilerin yapısını anlamak için kuramı geliştirdiklerini belirtmektedir¹¹.

Kaynak bağımlılığı kuramının temelini oluşturan üç önemli düşünce bulunmaktadır. Bunlardan ilki sosyal çevrenin önemli olduğudur. İkincisi örgütlerin bağımsızlıklarını korumak ve çıkarlarını sağlamak için stratejilerinin bulunduğudır. Üçüncüsü de gücün örgütlerin içsel ve dışsal faaliyetlerini anlamak için önemli olduğudur¹².

⁹J. Pfeffer (2005). Developing resource dependence theory: How theory is affected by its environment. *Great minds in management: The process of theory development*. (Ed: K. G. Smith, M. A. Hitt), New York: Oxford University Press, s. 436.

¹⁰Davis and Cobb, 2010, **a.g.k.**, 23.

¹¹J. Pfeffer (2003). Introduction to the classic edition. *External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press, s. xxv.

¹²Davis and Cobb, 2010, **a.g.k.**, 23.

Kaynak bağımlılığı kuramının genel olarak tanımına yer verdikten sonra konunun daha iyi anlaşılabilmesi için kaynak bağımlılığı kuramının tarihsel gelişim süreci, temel bileşenleri; örgütlerde kaynak bağımlılığını yönetme stratejileri konularının ele alınması yararlı olacaktır.

2.1.1. Kaynak bağımlılığı kuramının tarihsel gelişim süreci

Kaynak bağımlılığı kuramının tarihsel gelişim sürecinden önce “kuram”ın anlamının ortaya konulması gerekmektedir. Bir tanıma göre kuram; belirli bir konuda ortaya konulan, geçerliliği ve güvenilirliği bilimsel yöntemlerle saptanmış bir genel açıklama düzlemi olmaktadır. Herhangi bir bilimsel alanda geliştirilen kuram, geçmişteki ve şimdiki olayları açıklamalı, aynı zamanda da geleceğe yönelik öngörülerde bulunmalıdır. Bilimsel kuram, o alanda yapılan bilimsel çalışmaların getirdiği dağınık verilerin ve bulguların sistematik biçimde bir araya getirilmesini sağlamaktadır¹³.

Bilimsel yasa ise bilimsel kanıtlarla yeterince doğrulanmış ve hiç kimsenin doğruluğuna karşı koyamayacağı kuramlara denilmektedir. Örneğin yer çekimi, kimsenin aksini öneremeyeceği bir yasa durumundadır. Kuramlar hiçbir zaman yanılmaz değildir ve bilimin ilerlemesi bazı kuramların terk edilerek yerine yenilerinin geliştirilmesine neden olabilmektedir¹⁴.

Kaynak bağımlılığı kuramından önce örgüt kuramlarının ortaya çıkış sürecine bakılması yararlı olacaktır. Örgüt kuramları; örgütler ile ilgili genel önermeler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar insanlar örgütleri binlerce yıldır oluşturmakta ve örgütler ile ilgili genellemeler yapsa da, örgütler ile ilgili genellemelerin örgüt kuramlarına katkıda bulunması yirminci yüzyılın son yarısında ortaya çıkmıştır¹⁵.

Başka bir araştırma da benzer bir biçimde örgüt kuramları alanındaki çalışmaları 1800’lerin sonundan başlatmakta ve kuramdaki asıl gelişmelerin yirminci yüzyılda

¹³Ş. C. Saruhan, A. Özdemirci (2011). *Bilim, felsefe ve metodoloji*. İstanbul: Beta Yayıncılık, s. 16.

¹⁴a.g.k., s. 16-17.

¹⁵W. H. Starbuck (2003). The origins of organization theory. *The Oxford Handbook of Organization Theory*. (Ed: H. Tsoukas, C. Knudsen), New York: Oxford University Press, s. 143.

biçimlendiğini ortaya koymaktadır. Üsdiken ve Leblebici'ye göre örgüt kuramı alanının doğuşu ve gelişimi dört evrede incelenebilmektedir¹⁶:

1. Evre (1800'lerin sonlarından 1950'lerin başlarına kadar): Farklı disiplinlerde ve uygulamada örgütler ve yönetim üzerine yapılan çeşitli çalışmalar.
2. Evre (1950'lerin başından 1970'lerin sonuna kadar): Örgüt kuramının bir çalışma alanı olarak belirginleşmesi ve koşul bağımlılık kuramı etrafında geçici uzlaşma.
3. Evre (1970'lerin sonundan 1990'ların başına kadar): Örgüt kuramlarında çeşitlenme.
4. Evre (1990'ların sonundan günümüze kadar): Çeşitlenme ile birlikte bütünleştirme çabalarının artması.

Örgüt kuramı alanındaki gelişmelerin **Luther H. Gulick**'in 1937'deki çalışması ile başladığı ileri sürülebilir. **Gulick**, "örgütün kuramı" ifadesini ortaya çıkarmış; ancak **Herbert Simon**, asıl olarak "örgüt kuramı" ifadesini 1952'deki çalışmasında kullanarak örgüt kuramını bilimsel yönetim, endüstriyel mühendislik, endüstriyel psikoloji, küçük grupların psikolojisi, insan kaynakları yönetimi konularını da kapsayan geniş bir alan haline getirmiştir. **Simon**, ortaya koyduklarının 1950'lerin ilk yıllarında yapılan iki konferanstaki düşüncelerin yansıması olduğunu belirtmiş ve bu iki konferansın örgüt kuramının geniş bir alan olduğunu gösterdiğini belirtmiştir. Bu konferanslardan ilki Ağustos 1951'de Rand Corporation tarafından düzenlenmiş ve bu konferansta sosyal psikologlar küçük gruplar arası etkileşimleri, robot bilimciler otomatları ve iktisatçılar da seçim ve bilginin matematiksel modellerini ele almışlardır¹⁷. Princeton Üniversitesi'nde Haziran 1952'de gerçekleştirilen ikinci konferansta ise bir düzine üniversiteden gelen otuzu aşkın akademisyenin katılımıyla "örgüt kuramları" ele alınmıştır. Bu konferanstaki sunumların çoğu etik, liderlik, örgütlerin üyeleri üzerindeki etkileri, karar alma gibi konulara odaklanmıştır¹⁸.

¹⁶B. Üsdiken and H. Leblebici (2001). Organization theory. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. (Londra: Sage), s.377-397'den aktaran A. S. Sargut ve Ş. Özen (2010). Örgüt kuramlarına genel bakış: Karşılaştırmalı bir çözümleme. *Örgüt Kuramları*. (2. Baskı), (Ed: A. S. Sargut, Ş. Özen), Ankara: İmge Kitabevi, s. 14.

¹⁷M. M. Flood (1951). *Report of seminar on organization science*. California: The Rand Corporation Research Memorandum, RM-709'dan aktaran Starbuck, 2003, **a.g.k.**, 144.

¹⁸Starbuck, 2003, **a.g.k.**, 144.

Üsdiken ve Leblebici'ye göre 1950'li yılların sonlarına doğru farklı açılardan “örgüt”ü ele alan yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu farklı bakış açıları örgüt kuramının üç temel kökenini ortaya çıkarmıştır. Bunlardan ilki uygulamacı-kuramcılarının ortaya koydukları idari köken olup; hem Kuzey Amerika'dan (Mooney ve Reiley'in 1939'da ortaya koydukları “Örgütün İlkeleri” adlı eser); hem de Avrupa'dan (Fayol'un “Genel ve Endüstriyel Yönetim” eseriyle Urwick'in “Yönetimin Öğeleri” adlı eseri) beslenmiştir. Bu çalışmalarda; örgüt tasarımının biçimlendirilmesi ve hem devlet yönetiminde hem de işletmelerde etkin bir yönetimi sağlayacak bir rehberin geliştirilmesi hedeflenmiştir¹⁹.

1940'larda ve 1950'lerde uygulamacı-kuramcılara sosyologlar da katılmışlar ve örgüt kuramının ikinci kökenini oluşturmuşlardır. Bu sosyologların özellikle örgütlerin yapısal analizleriyle ilgilendikleri görülmüştür. **Max Weber**, bürokratik yönetimi ele alarak ve biçimsel örgütlerle ilgili kuramlar geliştirerek bu alana katkıda bulunmuştur. Ayrıca **Weber**'in bu konuda ortaya koyduğu çalışmalardan hareketle **Selznick** (TVA and Grass Roots, 1949), **Gouldner** (Endüstriyel Bürokrasinin Biçimleri, 1954) ve **Blau** (Bürokrasinin Dinamikleri, 1955) bu alandaki çalışmaları daha genişletmişlerdir. Bu çalışmalar örgütlerin bir sosyal sistem olarak kavramsallaştırılmasına katkıda bulunmuştur²⁰.

Bunlara ek olarak, bilimsel yönetim yaklaşımından sonra insan ilişkileri yaklaşımı ile insan ögesinin öne çıkmasıyla birlikte insan ögesi önemli bir duruma gelmiş ve psikoloji de örgüt kuramları ile ilgili çalışmalarda yer almaya başlamıştır. Böylelikle psikoloji de üçüncü bir köken olarak örgüt kuramlarının oluşumunda yerini almıştır. Özellikle örgütlerdeki bireylerin ve grupların davranışı, liderlik, hiyerarşinin azaltılması, karar alma konularında katılımcılığın sağlanması, takım çalışması gibi konular öne çıkmaya başlamıştır. Bu konuda **Rensis Likert**'in yaptığı çalışmalar da (Yönetimin Yeni Biçimleri, 1961) önem kazanmıştır²¹.

Örgüt kuramlarıyla ilgili çalışma alanı, 1960 ve 1970'li yıllarda örgütsel tasarımın örgüt içi ve çevresel etmenlerini ve çıktılarını görgül verilerle tanımlamak ortak konusu

¹⁹Üsdiken and Leblebici, 2001, a.g.k., 379.

²⁰Üsdiken and Leblebici, 2001, a.g.k., 379.

²¹Üsdiken and Leblebici, 2001, a.g.k., 379.

etrafında yapılan Avrupa ve Amerika kaynaklı çalışmaların (**Woodward**'ın "Endüstriyel Örgüt: Kuram ve Uygulama", **Burns ve Stalker**'ın "İnovasyon Yönetimi", **Lawrence ve Lorsch**'un "Örgüt ve Çevre", **Thompson**'ın "Eyleyen Örgütler: Yönetmel Kuramın Sosyal Bilim Temelleri", **Perrow**'un "Endüstriyel İşletmelerde Departmanların Gücü ve Bakış Açıları") katkısıyla koşul bağımlılık kuramı ile özdeşleştirilmiş ve örgüt kuramı (makro) ve örgütsel davranış (mikro) arasındaki ayrım yavaş yavaş belirginleşmiştir²².

Koşul bağımlılık kuramı, 1960'lı yıllardan başlayarak özellikle gerisindeki bilgilimsel ve yöntembilimsel varsayımlar açısından eleştirilmiş ve örgütleri anlamaya ve açıklamaya dönük tek kuram olmadığı vurgulanmaya başlanmıştır²³. 1970'li yıllar ABD'de örgütlerle ilgili yeni düşünce biçimlerinin ortaya çıktığı bir dönem olmuştur. Örgüt kuramları alanındaki dört önemli kuram bu dönemde ortaya çıkmıştır. Bunlar kaynak bağımlılığı, kurumsal kuram, popülasyon ekolojisi ve işlem maliyeti kuramıdır²⁴. Yukarıda ele alınan örgüt kuramlarının genel gelişimine paralel olarak kaynak bağımlılığı kuramı da tarihsel süreç içinde gelişmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramına katkıda bulunan bir gelişme de örgütlerin açık sistem olarak ele alınmaya başlanması olmuştur. 1950'lerden başlayarak kapalı sistem bakış açısı yönetim alanında egemenliğini sürdürmüştür. Klasik ve neoklasik yönetim yaklaşımları örgütsel süreçlerin teknik ve davranışsal yönlerine odaklanmıştır. Örgütleri bütüncül bir biçimde ele almaya dönük eğilimler II. Dünya Savaşı sonrasında açık sistem bakış açısının ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur. **Bertalanffy** tarafından geliştirilen "Genel Sistem Kuramı" bütüncül ve indirgemeci görüşe karşı çıkarak yönetim alanına yeni bir bakış açısı getirmiştir²⁵.

Sistemler biri açık diğeri kapalı olmak üzere iki biçimde ve çevreleriyle karşılıklı etkileşim içinde ele alınabilmektedirler. Kapalı sistem düşüncesi, özellikle fiziksel bilimlerden kaynaklanmakta ve mekanik sistemlere uygulanabilmektedir. Geleneksel yönetim yaklaşımları, incelemekte oldukları sistemi belirleyici ve kendi kendini sınırlayan yapıda kabul ettikleri için kapalı sistem görüşünü benimsemektedir. Bu yaklaşım, yalnızca örgütün iç ilişkileri ve işleyişi üzerinde durmakta ve örgütleri fiziksel

²²Sargut ve Özen, 2010, **a.g.k.**, 16.

²³Sargut ve Özen, 2010, **a.g.k.**, 16.

²⁴Üsdiken and Leblebici, 2001, **a.g.k.**, 382.

²⁵C. Sözen ve H. O. Yeloğlu (2009). Interorganizational and interdepartmental resource dependency of e-government applications. *International Journal of e-business and e-government Studies*, 1 (1), s. 17.

bilimlerin modellerinden alınan çevre etkileşimi olmayan ussal kapalı sistemler olarak değerlendirilmektedir. İşletmenin bağımsız olduğu ve sorunlarının dış çevre göz önüne alınmaksızın iç yapı, görev ve ilişkilerini düzenleyerek başarıya ulaşılacağı düşünülmektedir²⁶.

Bütün kapalı sistemlerin özelliği de hepsinde statik bir denge ve entropiye* doğru doğal bir eğilimin olmasıdır. Açık sistem görüşü, biyolojik ve sosyal sistemin çevresiyle dinamik bir ilişki halinde olduğunu ve aldığı çeşitli girdileri şu ya da bu biçimde değişime uğrattıktan sonra çıktı olarak ihraç ettiğini kabul etmektedir. Açık sistemlerde bütünü oluşturan parçalar arasındaki karşılıklı etkileşim sistemi bir bütün olarak etkilemektedir. Açık sistem, kendisini oluşturan iç parçalarının yapılarını ve süreçlerini değiştirerek çevresine uyum sağlamaktadır. Açık sistem, çevresiyle sürekli bir etkileşim içinde olup; bir taraftan çalışma ve enerji dönüşümü kapasitesini korurken; diğer taraftan “sabit bir durum” ya da “dinamik bir denge” sağlamaktadır. Aslında sistemin sürekliliğinin sağlanması sürekli bir iç akım, dönüşüm ve dış akım olmadan başarılı olamamaktadır²⁷.

Yukarıda ele alınan örgüt kuramlarının genel gelişimine paralel olarak kaynak bağımlılığı kuramının gelişiminin 4 aşamada gerçekleştiği ileri sürülebilir. Buna göre bu gelişim aşamaları şu şekildedir²⁸:

1. 1950’lerde ve 1960’larda ilk oluşum belirtilerinin ortaya çıkması.
2. 1970’lerde ve 1980’lerin başında altın çağını yaşaması.
3. 1980’lerin ortalarından 2000’lerin başlangıcına kadar durağan bir döneme girmesi.
4. Günümüzde ise kuramın yeniden gündeme gelmesi, kendini yenilemesi ve disiplinler arası çalışmalarda kullanılması.

²⁶E. Eren (2008). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. (8. Baskı), İstanbul: Beta Basım A.Ş., s. 54.

*Entropi: Termodinamikten gelen bir kavram olup; herhangi bir sistemin bozulmaya, düzensizliğe ve dağılmaya doğru olan eğilimi olarak ifade edilmektedir. Buna göre herhangi bir kapalı sistemin enerji dönüşümü ya da iş yapma gücünün zamanla aşınması, yıpranması, düzensiz hale gelmesi ve yok olması kaçınılmaz olacaktır (E. Eren, 2008, **a.g.k.**, s.55).

²⁷Eren, 2008, **a.g.k.**, s. 55.

²⁸R. Biermann, M. Harsch (2017). Resource dependence theory. *Palgrave Handbook of Inter-Organizational Relations in World Politics*. (Ed. R. Biermann, J. A. Koops), Londra: Palgrave Macmillan Publishers Ltd., s. 136.

Kaynak bağımlılığı kuramının tarihsel gelişim süreci içinde bu dönemlerin tek tek ele alınması ve bu dönemlerde ortaya çıkan temel gelişmelerin ele alınması konunun daha iyi açıklanabilmesi bakımından yararlı olacaktır.

2.1.1.1. 1950’li ve 1960’lı yıllar: Kaynak bağımlılığı kuramının ilk oluşum belirtileri

Çeşitli akademisyenler, 1950’lerin sonunda ve 1960’larda kaynak bağımlılığı kuramının kavramsal çerçevesini oluşturmaya çalışmışlardır. Bu aşamada öne çıkan, kaynak değişimi ilişkileri kapsamında değişik derecelerdeki bağımlılığın belirleyicilerini ortaya koymak olmuştur. Kaynak bağımlılığı kuramının ilk öncü akımı sosyal değişim kuramı olmuştur. Sosyal değişim kuramı **Levine** ve **White**, **Emerson**, **Blau** gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir²⁹.

Levine ve **White** karşılıklı değişimi temel alan, sağlık ve sosyal güvenlik kurumlarında yaptıkları araştırmada sağlık kurumlarının çevreye bağımlı olduğu, işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve başarısı için çevrenin olmazsa olmaz bir koşul olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin önemi de ortaya çıkmıştır³⁰.

Emerson’un güç ve bağımlılık ilişkilerinin ele alındığı çalışmasında gücün ne ifade ettiği ve karşılıklı bağımlılığın nasıl oluştuğu ele alınmıştır. **Emerson**, “sosyal güç” kavramı üzerinde durmuş ve ikili ilişkilerde ortaya çıkan güç ve bağımlılık ilişkileri üzerine yoğunlaşmıştır³¹.

Blau da sosyal birliktelikleri ele almış ve sosyal birlikteliklerin insanların bazı şeylere ulaşmasında yardımcı olduğunu ileri sürmüştür. Bu tür sosyal birlikteliklerin yardımlaşmayı artırarak insana kendini iyi hissettirmesi nedeniyle önemli olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca insanların sosyal kabul görmeleri de yine sosyal birlikteliklerin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır³².

²⁹Biermann and Harsch, 2017, **a.g.k.**, s. 136.

³⁰S. Levine and P. E. White (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5 (4), s. 586, 589.

³¹R. M. Emerson (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27 (1), s. 31.

³²P. M. Blau (1964). *Exchange and power in social life*. New Jersey: Transaction Publishers, s. 16-17.

Bu dönemde, koşul bağımlılık kuramının da örgüt kuramları alanına açık sistem anlayışını getirmesi ortaya çıkan önemli gelişmelerden bir diğeri olmuştur. 1960'ların başından 1970'lerin ilk yarısına kadar **Burns** ve **Stalker**, **Woodward**, **Thompson**, **Lawrence** ve **Lorsch**, **Galbraith** gibi araştırmacılar örgütsel verimliliği açıklamak için yapısal ve çevresel değişkenler arasındaki uyumu koşul bağımlılık kuramı başlığı altında ortaya koymaya çalışmışlardır³³.

Kaynak bağımlılığı kuramındaki ikinci öncü akım **Philip Selznick**'in "Tennessee Valley Authority (TVA)" adlı çalışması olmuştur. **Selznick** bu çalışmasında biçimsel örgütlerin, ussal eylemlerin yapısal ifadesi olduğunu belirtmiştir. Biçimsel bir örgütün yalnızca ekonomik bir yapı olmadığını, aynı zamanda çevreye uyum sağlaması gereken bir sosyal yapı olduğunu ortaya koymuştur³⁴.

Selznick'in çalışmasından sonra ortaya çıkan bir diğeri çalışma da **James D. Thompson**'in çalışması olan "Faaliyetteki Örgütler" adlı kitap olmuştur. Bu kitapta **Thompson**, modern ve karmaşık örgütlerin yüksek düzeyde belirsiz bir çevrede faaliyet gösterdiklerini; kendi iç yapılarının da örgütlerin tamamen kontrol altında tutamadığı içsel ve dışsal bağımlılıklarla biçimlendiğini belirtmektedir³⁵.

1950'li ve 1960'lı yıllarda yaşanan bu gelişmelerden sonra 1970'li yıllar ve 1980'li yılların ilk yarısı kaynak bağımlılığı kuramı alanındaki çalışmaların hız kazandığı ve bir anlamda kuramın altın çağını yaşadığı dönem olmuştur.

2.1.1.2. 1970'li ve 1980'li yıllar: Kaynak bağımlılığı kuramının altın çağı

1970'li yıllarda kaynak bağımlılığı kuramıyla ilgili çalışmalarda artış yaşanmıştır. Bu dönemde özellikle **Howard E. Aldrich**, **Jeffrey Pfeffer**, **Philip Nowak**, **Gerald R. Salancik**, **Hüseyin Leblebici** gibi araştırmacıların çalışmalarının öne çıktığı yıllar olmuştur³⁶. Bu dönemde çevre ile örgüt ilişkileri, örgütler arası karşılıklı bağımlılık konulu çalışmaların öne çıktığı görülmektedir.

³³Sözen ve Yeloğlu, 2009, **a.g.k.**, s. 17.

³⁴W. S. Sayre (1949). Reviewed work(s): TVA and the grass roots; a study in the sociology of formal organization by Philip Selznick. *The American Political Science Review*, 43 (5), s. 1031.

³⁵Biermann and Harsch, 2017, **a.g.k.**, s. 137.

³⁶B. Üsdiken (2010). Çevresel baskı ve talepler karşısında örgütler: Kaynak bağımlılığı yaklaşımı. *Örgüt Kuramları*. (2. Baskı), (Ed: A. S. Sargut, Ş. Özen), Ankara: İmge Kitabevi, s. 77.

Pfeffer'in 1972 yılında yaptığı bir çalışmada çevre ve örgüt arasındaki ilişkiler ön plana çıkarılmıştır. Bu çalışmada şirketlerin yönetim kurullarının yapısı ve büyüklüğü ele alınmıştır. Pfeffer; yönetim kurulunu örgütün dış çevresi ile ilişki içinde olan bir aygıt olarak değerlendirmiştir. Rastasal olarak seçilen finansal olmayan 80 işletmeyle yapılan bu araştırmada yönetim kurulunun büyüklüğü (boyutu) ve yapısı; çevrede bulunan ve kooptasyon ilişkisi içine girilecek sektörlerle ilişkili kurulmasında gerekli olan ölçütler açısından önemli olmaktadır. Bilimsel olarak ortaya konan optimum kurul yapısından ne kadar uzaklaşırsa, endüstri standartlarıyla karşılaştırıldığında, faaliyetlerin de o kadar yetersiz kalacağı öngörülmektedir³⁷.

Pfeffer'in 1972 yılında yaptığı diğer bir çalışmada çevre ile örgüt arasındaki ilişkiler ön plana çıkarılmıştır. Bu çalışmada örgütlerdeki yönetsel davranışları, örgütün çevresinde bulunan örgütlerin ya da dışsal örgütlerin etkilediği ileri sürülmektedir. Örgütlerin dış çevrede bulunan belirli örgütlerin etkisi altında olduğu ve bu örgütler arasında karşılıklı bir bağımlılığın bulunduğunu ortaya koymuştur³⁸.

Pfeffer, 1972 yılında yaptığı diğer bir çalışmada da şirket birleşmelerinin örgütlerin çevresel karşılıklı bağımlılığa karşı geliştirdiği bir strateji olduğunu ileri sürmüştür. **Pfeffer**, üç tür şirket birleşmesinin olduğunu belirtmiştir. Bunlardan ilki simbiyotik* birleşme olup; karşılıklı bağımlılığı azaltmaya yöneliktir. İkincisi ise kommensalist** ya da rekabetçi birleşme olup; yine karşılıklı bağımlılığı azaltmayı amaçlamaktadır. Üçüncüsü ise çeşitlendirme ve önceki karşılıklı bağımlılıkları önlemeye yöneliktir. Endüstriyel şirket birleşmelerinin yapılarının incelenmesi sırasında kaynak alışverişinin

³⁷J. Pfeffer (1972a). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (2), s. 218.

*Simbiyozizm: Bir biyoloji terimi olup; iki farklı türdeki canlının birlikte yaşarken her iki canlının da bundan yarar sağlamasıdır. Buna örnek olarak böceklerle çiçekler arasındaki ilişki verilebilmektedir. Böcekler, çiçeklerden beslenirken; aynı zamanda polenlerin de taşınmasına neden olduklarından çiçekte döllemeyi de sağlamakta ve çiçeğe de yararlı olmaktadır (Hutchinson Pocket Dictionary of Biology, 2005).

**Kommensalizm: Bir biyoloji terimi olup; iki canlının birlikte yaşarken bunlardan birinin bu ilişkiden yarar sağlarken diğerinin ne yarar ne de zarar görmesidir (Hutchinson Pocket Dictionary of Biology, 2005).

³⁸J. Pfeffer (1972b). Interorganizational influence and managerial attitudes. *The Academy of Management Journal*, 15 (3), s. 317.

yapısıyla satın alma işleminin yapısı arasında güçlü bir birlikteliğin olduğu görülmektedir³⁹.

Pfeffer, 1973 yılındaki çalışmasında ise bu kez hastanelerde olmak üzere yine yönetim kurullarının çevreyle olan ilişkisini boyut, oluşum ve işlevleri açısından ele almıştır. Bu çalışmada 57 hastane yer almıştır. Bu hastanelerin yönetim kurullarının büyüklüğünün, yapısının ve işlevlerinin oluşumundaki belirleyici etmenler ele alınmıştır⁴⁰.

Pfeffer ve **Leblebici**'nin 1973'te yaptığı bir araştırmada örgütler arası ilişkiler ve yöneticinin işe alınması konusu ele alınmıştır. Bu çalışmada örgütsel çevreyi değerlendirme ve örgüt içinde yöneticilerin yükseltilmesi ile ilgili değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan genel bir model geliştirilmeye çalışılmıştır⁴¹.

Salancik ve **Pfeffer**'in 1974 yılında yayımladıkları araştırma ise siyasi bir süreç olarak örgütsel karar alma konusunu ele almıştır. Bu araştırmada bir üniversitede temel olarak kaynakların dağılımı ile ilgili kararın alınmasında alt birimlerin etkisi incelenmiştir⁴².

Pfeffer, 1976 yılında yayımlanan bir başka makalesinde örgüt yönetiminin kurumsal işlevini ele almıştır. Bu makalede yine örgütün çevre ile olan ilişkilerini incelemiş; örgütün çevre ile olan ilişkilerinin yönetilmesinde yönetimin rolünün hem kuramda hem de araştırmada göz ardı edildiğini ileri sürmüştür. Örgütler arası karşılıklı bağımlılığı yönetmek için kullanılan stratejileri birleşmeler, ortak girişimler, kooptasyon, örgütler arasında personel geçişleri, yasal düzenlemeler ve siyasi faaliyetler olarak sıralamıştır. Kurumsal yönetim faaliyetlerinin örgütün sınırları içindeki boyutların ölçülmesinde kullanılacak değişkenlerle açıklanabileceğini belirtmiştir⁴³.

³⁹J. Pfeffer (1972c). Merger as a response to organizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), s. 382.

⁴⁰J. Pfeffer (1973). Size, composition, and function of hospital boards of directors: A study of organization-environment linkage. *Administrative Science Quarterly*, 18 (3), s. 349.

⁴¹J. Pfeffer and H. Leblebici (1973). Executive recruitment and the development of interfirm organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18 (4), s. 449.

⁴²J. Pfeffer and G. R. Salancik (1974). Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 19 (2), s. 135.

⁴³J. Pfeffer (1976). Beyond management and the worker: the institutional function of management. *The Academy of Management Review*, 1 (2), s. 36.

Aynı yıl **Pfeffer** ve **Nowak**'ın yaptığı bir diğer araştırmada örgütler arası bağıllık konusu ele alınmıştır. Bu çalışmada Amerikan şirketlerinin diğer yerli şirketlerle üretim, petrol ve gaz çıkarılması gibi alanlarda yaptıkları ortak girişimler ele alınmıştır. Bu çalışmada, yeni bir örgütsel yapıya yol açan bu girişimlerin hem rekabetçi hem de simbiyotik örgütler arası bağıllığı yönetmekte kullanılan örgütler arası bağlantının bir biçimi olduğu tezi ileri sürülmektedir. Araştırmaya göre, büyük işletmelerin ortak projelere girdikleri ve ortak girişim tasarımlarının kaynakların karşılıklı değişimine dayandığı görülmektedir⁴⁴.

Kaynak bağımlılığı teriminin bu çalışmalarda ileri sürülen ve bazıları görgül olarak sınanan düşüncelerin bir araya getirilip yeni bir yaklaşım ortaya koymak üzere ilk kez kullanılması **Aldrich** ve **Pfeffer**'in ortaklaşa hazırladıkları bir makale ile olmuştur⁴⁵.

Kaynak bağımlılığı kuramının tarihsel gelişim sürecinde dönüm noktası ise **Pfeffer** ve **Salancik**'in “Örgütlerin Dışarıdan Denetimi: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı” (External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective) adlı kitabı 1978 yılında yayımlamaları olmuştur. Bu kitap, kaynak bağımlılığı adıyla yer edecek yaklaşımı kapsamlı bir biçimde ortaya koymuştur. Bu kitapla birlikte kaynak bağımlılığı kuramının ifade ettiği bakış açısının etkisi artmış ve yaygınlaşmıştır⁴⁶.

Pfeffer ve **Salancik**'in bu kitabı yazmalarından yani 1978 yılından sonra yönetim ve organizasyon alanında dünya çapında önde gelen makaleler taranarak bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada kaynak bağımlılığı yaklaşımının araştırmalarda ve kuramsal çalışmalarda nasıl kullanıldığı ele alınmıştır. Buna göre üç temel yaklaşımın olduğu varsayılmıştır (Tablo-2.1). Kullanım şekillerinden biri öncü örneklerde olduğu gibi kaynak bağımlılığı kuramının tek başına temel oluşturmasıdır. İkinci kullanım şekli ise başka yaklaşımlarla karşı karşıya getirilmesidir. Üçüncü kullanım şekli ise farklı yaklaşımları bütünleştirme çabaları içinde diğer bakış açılarını tamamlayıcı şekilde kullanılması olmuştur⁴⁷.

⁴⁴J. Pfeffer and P. Nowak (1976). Joint ventures and interorganizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21 (3), s. 398.

⁴⁵Üsdiken, 2010, **a.g.k.**, s. 78.

⁴⁶Üsdiken, 2010, **a.g.k.**, 77-78.

⁴⁷**a.g.k.**, 102-104.

Tek başına kaynak bağımlılığı yaklaşımını ele alan çalışmalara bakıldığında çevrenin algılanışı, çevresel etkiler/örgütler arası ilişkiler, örgüt içi bağımlılık ve güç, çevreye yönelik stratejiler, yöneticiler, yönetim kurulları, örgütler arası örgütler, satın almalar ve birleşmeler gibi Pfeffer ve Salancik'in kitabında yer alan konularla insan kaynakları yönetimi gibi yeni konuların ele alındığı görülmektedir. Başka yaklaşımlarla karşı karşıya getirilerek ortaya konulan çalışmalarda ise örgütsel başarı, çevresel etkiler/örgütler arası ilişkiler, yönetim kurulları, siyasal davranış, örgütler arası örgütler, satın alma ve birleşmeler gibi konularla yeni konu olarak yine insan kaynakları yönetiminin öne çıktığı görülmektedir. Başka yaklaşımlarla tamamlayıcı ya da bütünleştirici şekilde kullanılarak yapılan çalışmalarda ise çevresel etkiler, örgüt içi bağımlılık ve güç, örgütsel yapı, çevreye yönelik stratejiler, yönetim kurulları, örgütler arası örgütler, satın alma ve birleşmeler gibi **Pfeffer** ve **Salancik**'in kitabında yer alan konularla yine insan kaynakları yönetimi gibi yeni konuları içerdiği görülmektedir⁴⁸.

Salancik, 1979 yılında yaptığı diğer bir araştırmada ise yine örgütler arası ilişkiler ve bağımlılık konusu ele alınmıştır. Bu araştırmada savunma sanayii alanında devletle iş yapan işletmeler ele alınmıştır. Buna göre devletle bu işletmeler arasındaki karşılıklı bağımlılığın düzeyi ve bu bağımlılığın hangi etmenlere bağlı olarak geliştiği ortaya konulmaya çalışılmıştır⁴⁹.

Örgütler arası ilişkileri ele alan diğer bir çalışma da 1980 yılında **Provan**'ın ortaya koyduğu araştırma olmuştur. Bu çalışmada örgütler arası ağlar ve bu ağlara bağlı olarak ortaya çıkan ağ içindeki güç ilişkileri incelenmiş; örgütler arası bağların örgütlerin yaşamlarını sürdürmelerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır⁵⁰.

Salancik ve **Meindl**'in 1984 yılında yaptıkları bir araştırmada ise temel olarak çevreye yönelik stratejiler ele alınmıştır. Özellikle başarısız yöneticilerin bazı olumsuz koşulları bahane ederek kendi başarısızlıklarını gizleme yoluna gittikleri de görülmüştür⁵¹.

⁴⁸**a.g.k.**, 104-105.

⁴⁹G. R. Salancik (1979). Interorganizational dependence and responsiveness to affirmative action: The case of women and defense contractors. *The Academy of Management Journal*, 22 (2), s. 375.

⁵⁰K. G. Provan, J. M. Beyer and C. Kruytbosch (1980). Environmental linkages and power in resource-dependence relations between organizations. *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), s. 200.

⁵¹G. R. Salancik and J. R. Meindl (1984). Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, 29 (2), s. 238.

Tablo 2.1. Kaynak Bağımlılığı Araştırmaları- Pfeffer ve Salancik Sonrası (Üsdiken, 2010: 104- 105.)

	Tek başına kaynak bağımlılığı yaklaşımı	Başka yaklaşımlarla karşı karşıya getirilerek	Başka yaklaşımlarla tamamlayıcı ya da bütünleştirici şekilde kullanılarak
Pfeffer ve Salancik'teki (1978) konular	Çevrenin algılanışı Milliken, 1990 Çevresel etkiler / Örgütler arası ilişkiler Salancik, 1979 Provan vd., 1980 Skinner vd., 1987 Frooman. 1999 Örgüt içi bağımlılık ve güç Gargiulo, 1993 Çevreye yönelik stratejiler Salancik ve Meindl, 1984 Dunford, 1987 Yöneticiler Salancik vd., 1980 Salancik ve Pfeffer, 1980 Pfeffer ve Moore, 1980 Yönetim kurulları Boyd, 1990 Hillman vd.. 2000 Örgütler arası örgütler Leblebici ve Salancik. 1982 Satın alma ve birleşmeler Finkelstein, 1997	Örgütsel başarı Salancik, 1984 Çevresel etkiler / Örgütler arası ilişkiler Cool ve Henderson, 1998 Yönetim kurulları Kaplan ve Harrison, 1993 Johnson vd., 1996 Daily vd., 2002 Siyasal davranış Mizruchi ve Koenig, 1986 Mizruchi, 1989 Örgütlerarası örgütler Lincoln vd., 1992 Olk ve Young. 1997 Satın alma ve birleşmeler Palmer vd., 1995 Palmer ve Barber, 2001	Çevresel etkiler Ulrich ve Barney, 1984 Burt, 1988 Örgüt içi bağımlılık ve güç Green ve Walsh, 1988 Ruyter ve Martin, 2000 Örgütsel yapı Tolbert, 1985 Koberg ve Ungson, 1987 Greening ve Gray, 1994 Çevreye yönelik stratejiler Oliver, 1991 McKay, 2001 Davies ve Walters. 2004 Keister. 2004 Hillman ve Dalziel 2003 Lynall, vd. 2003 Örgütler Arası Örgütler Steensma vd., 2000 Kim vd., 2004 Satın alma ve birleşmeler D'Aveni ve Kesner, 1993 Campling ve Michelson, 1998

Tablo 2.1.(Devam) *Kaynak Bağımlılığı Araştırmaları- Pfeffer ve Salancik Sonrası* (Üsdiken, 2010: 104-105.)

Yeni konular	İnsan kaynakları yönetimi	İnsan kaynakları yönetimi	İnsan kaynakları yönetimi
	Pfeffer ve Davis-Blake, 1987	Pfeffer ve Cohen, 1984	Wright ve McMahan, 1992
			Near vd., 1993
			Blum vd., 1994
			Ingram ve Simons, 1995
			Barringer ve Milkovich, 1998
			Tremblay vd., 2003

Bu dönemdeki diğer bazı çalışmaların ise yöneticilerle ilgili konuların üzerine eğildikleri görülmektedir. Bu çalışmalardan biri **Salancik, Staw ve Pondy**'nin liderlik devrinin örgütsel sorunlara çözüm olarak sunulmasıyla ilgili **Thompson-Zald**'in ortaya koyduğu hipotezin sınanmasına dönük olan araştırmasıdır. Bu çalışmada da aslında yönetsel değişikliklerin, örgütün çevreyle olan ilişkilerinde uyumu sağlamaya yönelik bir kontrol mekanizmasının oluşması olarak değerlendirildiği görülmektedir⁵².

Salancik ve **Pfeffer**'in ortaya koydukları diğer bir çalışmada da yönetsel kıdem ile seçilen şirketlerin özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre performans sonuçlarının şirket sahipliğine göre değiştiği belirlenmiştir. Özellikle dışarıdan kontrol edilen örgütlerin kârlılığı açısından yöneticinin sahip olduğu kıdemin önemli olduğu belirlenmiştir⁵³.

Pfeffer ve **Moore**'un aynı yıl yaptıkları bir diğer çalışmada yine akademik bölüm başkanlarının kıdeminin bölümü karakterize eden paradigma gelişimi düzeyiyle olan ilişkisi araştırılmıştır. Bu çalışmada Çalışanların ortalama süreli bir kıdeme sahip olmasının departmanı karakterize eden paradigmanın gelişimiyle doğru orantılı bir ilişki

⁵²G. R. Salancik, B. M. Staw and L. R. Pondy (1980). Administrative turnover as a response to unmanaged organizational interdependence. *The Academy of Management Journal*, 23 (3), s. 422.

⁵³G. R. Salancik and J. Pfeffer (1980). Effects of ownership and performance on executive tenure in U.S. corporations. *The Academy of Management Journal*, 23 (4), s. 653.

içinde olduğu belirlenmiştir. Fakat; ortalama kıdemin departmanın büyüklüğü ile ters orantılı bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir⁵⁴.

Leblebici ve Salancik'in yaptığı bir çalışmada ise örgütler arası alışverişteki istikrar ele alınmıştır. Bu çalışmada yine örgütler arası ilişkiler göz önüne alınmış ve bu ilişkilerdeki istikrarının sürdürülmesinde çalışma kurallarının etkisi ve çevresel belirsizlik karşısında bu kuralların nasıl değiştiği ele alınmıştır⁵⁵.

Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında ele alınan tüm bu çalışmalar sonucunda üç eğilimin belirginleştiği ileri sürülmektedir. Bunlardan ilki örgüt içindeki alt birimlerin gücü için dış kaynak sağlanmasının araştırılması olmuştur. Bu konu üzerinde çalışan akademisyenlerin örgütler arası güç ilişkilerini ve bağımlılığı incelemeye yönelik çalışmalar ortaya koymuşlardır. Bu araştırmalarda ele alınan alt birimlerin gücü çalışmaları, örgütler arası ve örgüt içi sınırları genişleten birimlerin rolü üzerine olan çalışmaların da ortaya çıkmasını tetiklemiştir. İkinci eğilim **Emerson**'un “Güç-Bağımlılık İlişkileri” adlı makalesinde ortaya koyulan görüşlerden hareketle akademisyenlerin kaynakların değiş tokuşunu yalnızca örgütler arasında değil aynı zamanda örgüt içi ağlarda da araştırmaya başlamalarıyla ortaya çıkmıştır. Üçüncü eğilim ise popülasyon ekolojisini savunan araştırmacıların kendi bakış açıları ile kaynak bağımlılığı kuramının bakış açısını bütünleştirmeye, her iki kuramın görece olumlu yönlerini öne çıkarmaya çalışmalarıyla gelişmiştir⁵⁶.

2.1.1.3. 1980'lerin ortalarından 2000'lerin başlangıcına kadar: Durağan bir döneme girilmesi

1980'lerin ortalarından 2000'lerin başlangıcına kadar kaynak bağımlılığı kuramının durağan bir döneme girdiği söylenebilir⁵⁷. Bu dönemdeki çalışmaların temel olarak yine önceki dönemlerde ele alınan konulardan oluştuğu görülmektedir. Bu dönemde öne çıkan başlıca konular çevrenin algılanışı, örgütler arası ilişkiler, örgüt içi bağımlılık ve güç,

⁵⁴J. Pfeffer, W. L. Moore (1980). Average tenure of academic department heads: The effects of paradigm, size, and departmental demography. *The Academy of Management Journal*, 25 (3), s. 387.

⁵⁵H. Leblebici, G. R. Salancik (1982). Stability in interorganizational exchanges: Rulemaking processes of the Chicago board of trade. *Administrative Science Quarterly*, 27 (2), s. 227.

⁵⁶Biermann and Harsch, 2017, **a.g.k.**, 136.

⁵⁷**a.g.k.**, 136.

çevreye yönelik stratejiler, yönetim kurulları, satın alma ve birleşmeler ile insan kaynakları yönetimi olmuştur⁵⁸.

Skinner ve **Ivancevich**'in 1987 yılında ortaya koydukları araştırmada çevresel bağlantılar ve güç bağımlılıkları ele alınmıştır. Bu çalışmada üretici bayi arasındaki ilişkiler temel alınarak örgütler arası bağlantılar ve güç ilişkileri incelenmiştir⁵⁹. Yine **Frooman**'ın ortaya koyduğu çalışma da örgütlerin karar alma süreçlerinde paydaş seçiminde ve stratejilerin belirlenmesinde kaynak bağımlılığı kuramının etkisi incelenmiştir⁶⁰.

Bu dönemde üzerinde durulan bir diğer çalışma alanı da çevrenin algılanışı olmuştur. **Milliken** yaptığı araştırmada üniversitelerde ve kolejlerde yöneticilerin çevresel değişiklikleri algılayışını örgütsel ve kaynak bağımlılığı etmenleri kapsamında ele almıştır⁶¹.

Bu dönemde örgüt içi bağımlılık ve güç konusunda **Gargiulo**'nun yaptığı araştırma öne çıkmıştır. Bu çalışmada **Gargiulo** stratejik davranışa yönelik kaynak bağımlılığı kuramının getirdiği yaklaşımlara alternatif bir yaklaşım ortaya koymaya çalışmıştır⁶².

Bu dönemde yine çevreyle örgüt ilişkisini ele alan ve çevreye yönelik stratejileri inceleyen çalışmalardan biri de **Dunford**'un yapmış olduğu çalışmadır. Bu araştırmada ABD'deki bazı şirketlerin kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında incelenmesi gereken stratejilere başvurdukları görülmektedir. Bu araştırmada bazı şirketlerin anti tröst yasaları nedeniyle ortaya çıkabilecek olumsuzlukları aşmak ve bu arada da rekabet avantajlarını sürdürebilmek için teknolojilerini gizleme yoluna giderek kaynak bağımlılığını kontrol altına aldıkları ileri sürülmektedir⁶³.

⁵⁸Üsdiken, 2010, **a.g.k.**, 104-105.

⁵⁹J. S. Skinner, J. H. Donnelly and J. M. Ivancevich (1987). Effects of transactional form on environmental linkages and power-dependence relations. *Academy of Management Journal*, 30 (3), s. 577.

⁶⁰J. Frooman (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Journal*, 24 (2), s. 191.

⁶¹F. J. Milliken (1990). Perceiving and Interpreting Environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal*, 33 (1), s. 42.

⁶²M. Gargiulo (1993). Two-step leverage: Managing constraint in organizational politics. *Administrative Science Quarterly*, 38 (1), s. 1.

⁶³R. Dunford (1987). The suppression of technology as a strategy for controlling resource dependence. *Administrative Science Quarterly*, 32 (4), s. 512.

Yönetim kurulları ile ilgili bu dönemde yapılan çalışmalardan **Boyd**'un ortaya koyduğu çalışmada kaynak bağımlılığı kuramının çevresel belirsizliği yönetmede bir araç olduğu yönündeki tezi ele alınmıştır⁶⁴. **Hillmann**'ın yaptığı çalışmada ise yöneticilerin kaynak bağımlılığı rolü ele alınmıştır⁶⁵.

Finkelstein da **Pfeffer**'in 1972'de yazmış olduğu makaleden esinlenerek (Pfeffer 1972c) ortaya koyduğu araştırmada şirket birleşmelerini kaynak bağımlılığı kuramı açısından incelemiştir⁶⁶.

Pfeffer ve **Davis-Blake**'in aynı yıl yayımladıkları makale ile insan kaynakları ile ilgili bir çalışma ortaya konulmuştur. Bu makalede işletmelerde görev alan yöneticilerin maaşlarının işletmelerin tümündeki maaş düzeyinden etkilendiği saptanmıştır⁶⁷.

2.1.1.4. 2000'lerden günümüze: Kuramın yeniden gündeme gelmesi, kendini yenilemesi ve disiplinler arası çalışmalarda kullanılması

2000'li yıllarda kuramın yeniden gündeme gelmesi 2003 yılında **Pfeffer** ve **Salancik**'in "Örgütlerin Dışsal Kontrolü" adlı kitabının yeniden basılması ile olmuştur. **Pfeffer**, bu kitabında ilk basımdan 2003 yılına kadarki eleştirilere de bir anlamda yanıt vermiştir⁶⁸. 2000'li yıllarda kaynak bağımlılığı kuramının daha çok başka yaklaşımlarla ve kuramlarla karşı karşıya getirilerek kullanıldığı ya da başka yaklaşımlarla ve kuramlarla tamamlayıcı/bütünleştirici şekilde kullanıldığı görülmüştür⁶⁹.

Bu dönemde girişimci işletmelerde yönetim ve stratejik liderliği ele alan **Daily vd.** makalesinde incelediği konunun en çok kaynak bağımlılığı kuramı ile uyumlu olduğunu belirtmiştir⁷⁰. **Palmer** ve **Barber** 2001 yılında yayımladıkları makalede şirket satın

⁶⁴B. Boyd (1990). Corporate linkages and organizational environment: a test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal*, 11 (4), s. 419.

⁶⁵A. J. Hillman, A. A. Cannella, R. L. Paetzold (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37 (2), s. 235.

⁶⁶S. Finkelstein (1997). Interindustry merger patterns and resource dependence: a replication and extension of Pfeffer 1972. *Strategic Management Journal*, 18, s. 787.

⁶⁷J. Pfeffer and A. Davis-Blake (1997). Understanding Organizational Wage Structures: A Resource Dependence Approach. *The Academy of Management Journal*, 30 (3), s. 437.

⁶⁸Biermann and Harsch, 2017, **a.g.k.**, 137.

⁶⁹Üsdiken, 2010, **a.g.k.**, 104-105.

⁷⁰C. M. Daily, vd., (2002). Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of Management*, 28 (3), s. 387.

almalarıyla ilgili bir araştırma yapmışlar ve satın almalarda etkili olan etmenleri açıklarken kurumsal kuram ile kaynak bağımlılığı kuramını göz önüne aldıklarını belirtmişlerdir⁷¹.

2000’li yıllarda öne çıkan araştırma konularından biri de çevreye yönelik stratejiler olmuştur. **McKay** 2001 yılında yayımladığı makalesinde örgütlerin çevresel baskılar altında aldıkları stratejik kararlarda ne kadar bağımsız olabildiklerini incelerken kaynak bağımlılığı kuramından da yararlanmışır⁷². **Davies** ve **Walters** da 2004 yılında yayımlanan makalelerinde çevre ve strateji uyumuna dikkat çekerken kaynak bağımlılığı kuramına da atıfta bulunmuşlardır⁷³. **Kesiter** de sermaye yapısının değişmesi aşmasında işletmelerin devlete olan finansal bağımlılıklarını azaltmaları gerektiğini belirtmiş ve Çin’in geçirdiği dönüşüm sürecinde Çinli şirketlerin sermaye yapılarındaki değişimleri irdelerken kurumsal kuram ve kaynak bağımlılığı kuramından yararlanmışır⁷⁴.

2000’li yıllarda öne çıkan araştırma konularından bir diğeri de yönetim kurulları olmuştur. **Hillman** ve **Dalziel**’in 2003 yılında yayımladıkları bir makalede yönetim kurullarının işlevleri vekalet kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında ele alınmıştır⁷⁵. **Lynall**, **Golden** ve **Hillman** da şirketlerin yönetim kurullarının yapısının ve şirketin performansının ne ölçüde şirketin yaşam eğrisinde bulunduğu aşama, CEO’nun göreceli gücü ve kuruluşundaki dış finansman kaynaklarına bağlı olduğuna ilişkin bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmayı ortaya koyarken vekalet kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı ve sosyal ağlarla ilgili kuramlardan yararlanmışlardır⁷⁶.

Kim vd. 2004 yılında yayımladıkları makalelerinde Japonlara özgü şirketler ağı olan “keiretsu”larda güç-bağımlılık ilişkilerini ele almışlardır. Bunu yaparken ayrıca

⁷¹D. Palmer and B. M. Barber (2001). Challengers, elites, and owning families: A social class theory of corporate acquisitions in the 1960s. *Administrative Science Quarterly*, 46 (1), s. 87.

⁷²R. B. McKay (2001). Organizational responses to an environmental bill of rights. *Organization studies*, 22 (4), s. 625-658.

⁷³H. Davies and P. Walters (2004). Emergent patterns of strategy, environment and performance in a transition economy. *Strategic Management Journal*, 25, s. 347-364.

⁷⁴L. A. Keister (2004). Capital structure in transition: The transformation of financial strategies in China's Emerging Economy. *Organization Science*, 15 (2), s. 145-158.

⁷⁵A. J. Hillman and T. Dalziel (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *The Academy of Management Review*, 28 (3), s. 383-396.

⁷⁶M. D. Lynall, B. R. Golden and A. J. Hillman (2004). Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *The Academy of Management Review*, 28 (3), s. 416-431.

farklılaşma stratejisi ve performansı da göz önüne almışlardır⁷⁷. **Trembley vd.**'nin 2004 yılında yayımladıkları insan kaynakları yönetimi alanındaki makalede, işletmelerdeki satış ödeneklerinde maaşın oranının yüzdesini etkileyen etmenler vekalet kuramı, işlem maliyeti ve kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında ele alınmıştır⁷⁸.

Kaynak bağımlılığı kuramının tarihsel gelişim sürecini ele aldıktan sonra tüm bu gelişmeler kapsamında kaynak bağımlılığı kuramının temel bileşenlerini ortaya koymak yararlı olacaktır.

2.1.2. Kaynak bağımlılığı kuramında temel bileşenler

Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında yapılan araştırmaların kaynak bağımlılığı kuramının tarihsel gelişim sürecinde belirtildiği gibi bazı temel kavramlar çerçevesinde geliştiği ve biçimlendiği görülmektedir. Aslında kaynak bağımlılığı kuramındaki bu temel kavramların kaynak bağımlılığı kuramının temel bileşenlerini oluşturduğu ileri sürülebilir. Özellikle 1978 yılında **Pfeffer** ve **Salancik**'in “Örgütlerin Dışarıdan Denetimi: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı” adlı kitabın yayımlanmasından sonraki çalışmalarda temel olarak bağımlılık ve güç ilişkileri, çevre, örgütün yönetilmesi ve yöneticiler ile ilgili konu başlıklarıyla açıklanabilecek çalışmaların ortaya çıktığı görülmektedir⁷⁹. Kaynak bağımlılığı kuramının tam olarak anlaşılabilmesi için bu başlıklar kapsamında ortaya çıkan kuramın temel bileşenlerinin ele alınması yararlı olacaktır.

2.1.2.1. Bağımlılık ve güç ilişkileri

Kaynak bağımlılığı kuramının temel bileşenlerinden biri de bağımlılık ve güç ilişkileri olmaktadır. Yapısal koşul bağımlılık ve kaynak bağımlılığı kuramları Carnegie Okulu'nun* örgütün politik koalisyonu içindeki katılımcılar arasındaki pazarlık ve ekonomik takas süreci ile örgütlerde güç ve politikanın belirlendiği görüşünü genişletmiş ve inşa etmiştir. **Emerson**'ın güç ve bağımlılık kuramını örgütsel düzeye uygulayarak

⁷⁷H. Kim vd., (2004). Power dependence, diversification strategy, and performance in keiretsu member firms. *Strategic Management Journal*, 25, s. 613-636.

⁷⁸M. Tremblay, J. Côté and D. B. Balkin (2003). Explaining sales pay strategy using agency, transaction cost and resource dependence theories. *Journal of Management Studies*, 40 (7), s. 1651-1682.

⁷⁹Üsdiken, 2010, **a.g.k.**, 104-105.

örgütsel koalisyonlar içinde örgütsel gücü ve bağımlılığı daha açık bir biçimde ele alma fırsatını sağlamışlardır⁸⁰.

Emerson, güç ve bağımlılık ilişkileri üzerine yaptığı çalışmada “sosyal güç” kavramına değinmiştir. **Emerson**, gücün tanımlanabilmesi için gücün toplumsal boyutunun olması gerektiğini ileri sürmüş ve gücün kişinin üstü örtük olarak kullanması ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Buna göre bir kişi ya da gruptan söz edilirken “A kişisi etkili bir kişidir”, “Y grubu etkili bir gruptur” gibi ifadeler kullanılmaktadır. Bir grup içinde ise kimlerin gücü elinde tuttuğu önem kazanmaktadır. Dolayısıyla bir grup içinde bazı kriterlere göre kimin güçlü olduğu bir sıralama halinde ortaya konulduğunda bu sıralama “güç yapısı” olarak adlandırılmaktadır⁸¹.

Emerson’a göre ikili ilişkilerde X kişinin Y üzerinde egemenliğinin olduğu durumda Y’nin diğer bir kişi olan Z’den yararlandığı görülebilmektedir. Bu nedenle “X’in gücü vardır” derken X’in kimin üzerinde gücü olduğunun da açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. **Emerson**’a göre güç; sosyal ilişkilerin ortaya çıkardığı bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle de herhangi bir aktörün sosyal ilişkilerden soyutlanmış bir biçimde, tek başına elde ettiği bir nitelik olmamaktadır. Herhangi bir güç ilişkisinden söz ederken de güç ilişkisinin kişi-kişi, kişi-grup, grup-grup arasında olması gerektiği ortaya çıkmaktadır. **Emerson**’a göre sosyal ilişkiler taraflar arasında karşılıklı bağımlılığı da ortaya çıkarmaktadır. A’nın B’ye bağımlı olması durumu; A’nın -hangi alanla ilgiliyse o alandaki hedefine ulaşması için- B’ye muhtaç olduğunu göstermektedir. A ya da B’nin birbirine bir biçimde bağımlı olması durumunda ise karşılıklı bağımlılık

⁸⁰W. Occasio (2002). Organizational power and dependence. *The Blackwell Companion to Organizations*, (Ed. J. A. C. Baum), Malden: Blackwell Publishers, Inc. s. 366.

*Cyert ve March’ın 1963’te yazmış oldukları “Şirketin Davranışsal Kuramı” (A Behavioral Theory of the Firm), March and Simon’ın 1958’de yazmış oldukları Örgütler (Organizations) ve Simon’ın 1947’de yazmış olduğu Yönetiş Davranış (Administrative Behavior) adlı kitapları örgüt çalışmaları alanına farklı bir bakış açısı ve entelektüel bir altyapı getirmiş ve bu akım “Carnegie Okulu” olarak adlandırılmıştır. Bu okulun temelinde üç sayıtlı bulunmaktadır: Bunlardan ilki örgütlerin temel araştırma nesnesi olması; ikincisi karar almanın örgütler ile ilgili çalışmalarda ayrıcalıklı bir kanal olması, üçüncüsü ise davranışsal inandırıcılığın kuram oluşturmada temel ilke olarak kabul edilmesidir. Her ne kadar bu sayıtlar basit olsa da bu okul kuramsal bildirimlerinde dogmatik bir anlayışa sahip olmamıştır (G. Gavetti, D. Levinthal, W. Ocasio (2007), Neo-Carnegie: The Carnegie School’s past, present, and reconstructing for the future. *Organization Science*, 18 (3), s. 523.)

⁸¹R. M. Emerson (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27 (1), s. 31.

söz konusu olmakta ve her iki tarafın da amaçlarına ulaşmasında diğer tarafın etkisi olduğunu göstermektedir⁸².

Emerson, karşılıklı güç ilişkilerinde dengenin ve dengesizliğin oluşabileceğini ortaya koymuştur. Buna göre iki taraf arasındaki güç dengesi birinin lehine olabileceği gibi iki taraf arasındaki güç dengesi her iki tarafın da eşit güce sahip olmasıyla dengeye gelmektedir. Ancak, Emerson bu durumda her iki tarafın da diğer tarafa göre gücünün sıfırlanmadığını; bir tarafın egemenliğinin ortadan kalkarak güç avantajının azaldığını belirtmektedir⁸³.

Wrong da yayımladığı makalesinde güç konusuna değinmiş ve gücü başkalarını kontrol edebilme kapasitesi olarak tanımlamıştır. **Wrong**, potansiyel güç ile gerçekleşen gücü ayırmış ve her ikisinin farklı kavramlar olduğunu belirtmiştir. Buna göre birinin gücünü ortaya koyması ile gücü elinde bulundurup kullanmaması farklı olmaktadır. “Gerçekleşen güç” sosyal ilişkilerde ortaya çıkan ve ortaya çıktığında fark edilen bir güç türü olmaktadır. Ayrıca gücün gerçekleşmesiyle birlikte gücün uygulandığı tarafın buna karşı geliştirdiği tepkinin de dikkate alınması gerekmektedir⁸⁴.

Güç konusunda karşılıklı bağımlılığın önemli bir payı bulunmaktadır. **Pfeffer ve Salancik**’e göre hemen hemen tüm örgütlerin ortaya koydukları performans, karşılıklı bağımlılığın ürünü olmaktadır. Buna göre karşılıklı bağımlılık, aktörler arasındaki ilişkiyi oluşturarak örgütün ortaya çıkardığı sonuçları yaratmaktadır. Ancak ortaya çıkan sonuç tek başına aktörlerden birinin ortaya çıkardığı bir sonuç olmamaktadır. Sonucun ortaya çıkmasında tüm aktörlerin payı bulunmaktadır. Örneğin bir satıcı bir alıcı ile karşılıklı bağımlılık içinde olabilmektedir. Ancak satış işleminin gerçekleşmesinde alıcının payı olduğu gibi satıcının da payı bulunmaktadır. İki farklı satıcı bir alıcıya satmak istediğinde bu durumda bu iki satıcı arasında da bir karşılıklı bağımlılığın bulunduğu görülmektedir⁸⁵.

⁸²a.g.k., s. 32.

⁸³a.g.k., s. 33-34.

⁸⁴D. H. Wrong (1968). Some problems in defining social power. *Journal of Sociology*, 73 (6), s. 673-681.

⁸⁵Pfeffer and Salancik, 2003, a.g.k., s. 40.

Güç konusunda yapılan araştırmalarda öne çıkan konu başlıklarından biri örgüt içi güç dengelerini ve bağımlılıkları araştıran çalışmalar olmuştur. “Şirketlerin Davranışsal Kuramı” adlı eserlerinde **Cyert ve March**, örgütleri değişkenliği olan politik koalisyonlar olarak ele almışlardır. **Cyert ve March**, örgütsel hedeflerin koalisyonu oluşturan üyelerin karşılıklı uzlaşmaları sonucu oluşan bir yapı olduğunu ileri sürmüşlerdir⁸⁶. **Cyert ve March**’a göre örgütler için koalisyon tanımlamasını uygun kılan içindeki birey ve grupların farklı tercih ve amaçlar peşinde koşmaları olmuştur. Bir örgütle ilgisi olanlar, birey ya da grup olarak, örgütle bir alışveriş ve bu alışverişin getirdiklerinin ve götördüklerinin hesabı içindedirler. Katkıları karşısında elde ettiklerinin tatmin edici olmasını sağlamaya çalışmaktadırlar. Çabalarının bir yönünü de elde edebileceklerinin bir parçası olarak örgütü kendi bireysel ya da grup tercihleri ve çıkarları doğrultusunda etkileme gayreti oluşturmaktadır⁸⁷.

Thompson da örgüt içi güç dengesinin önemini vurgulayan araştırmacılardan birisi olmuştur. **Thompson**’a göre gücün örgüt içinde dağınık olması durumunda örgütün merkezinde yer alan aktörün gücü artmaktadır. Ancak yine de örgüt içinde yapacağı işlerde baskın durumdaki koalisyonun desteğine gereksinim duyacaktır. Bütünüyle karmaşık bir örgütte merkezde yer alan aktörün ne kendisinin ne de herhangi bir örgüt içi koalisyonun örgütün doğrultusunu değiştirmede etkin olabilmesini mümkün görmemektedir⁸⁸.

Salancik ve Pfeffer’in, 1974 yılında yayımladıkları makalelerinde örgüt içi güç konusuna değindikleri ele alınmıştır. Bu makalede **Salancik ve Pfeffer** sosyal sistemlerdeki gücün yatay ya da dikey olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca **Salancik ve Pfeffer**’e göre güç kişiler arasında etkili olabildiği gibi bölümler arasında da etkili olabilmektedir⁸⁹. **Milburn**, çatışma ve güç ilişkilerini ele alan çalışmalarda yatay güç

⁸⁶R. M. Cyert, J. G. March (1963). *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice-Hall’dan aktaran Occasio, 2002, **a.g.k.**, s. 365.

⁸⁷R. M. Cyert, J. G. March (1963). *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice-Hall’dan aktaran Üsdiken, 2010, **a.g.k.**, s. 82-83.

⁸⁸J. D. Thompson (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill, s. 142-143.

⁸⁹D. Cartwright (1959). A field theoretical conception of power. *Studies in Social Power*, Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research, s. 183-220; H. J. Leavitt (1965). Applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approach. *Handbook of Organizations*, (Ed: J. G. March), Chicago: Rand McNally, s.1144-1170’ten aktaran G. R. Salancik and J. Pfeffer (1974). The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), s. 453.

ilişkilerini göz ardı ederek yalnızca dikey güç ilişkilerine önem veren yaklaşımları eleştirmiştir⁹⁰. **Perrow** da kişiler arası güç ilişkilerinin öncelikli olarak ele alınmasını eleştirmiş ve örgütlerde alt birimler arasındaki güç farklılıklarının da önemini vurgulamıştır⁹¹.

Kaynakların örgüt içinde dağılımı konusunda örgüt içindeki koalisyonların ve dolayısıyla da güç dengesinin öne çıktığı görülmektedir. Her bir alt birimin farklı amaçları ve öncelikleri olduğu zaman bu durumda önceliklerin bir şekilde çözülmesi gerekmektedir⁹². Kamu yönetimi alanında çalışmaları bulunan **Wildavsky**'nin yaptığı çalışma özellikle bir koalisyon ve güçlerin çatışması olarak ortaya çıkan kamu bütçesinin hazırlanması konusunda önemli bulgulara değinmektedir. **Wildavsky**'e göre kamu bütçesinde sınırlı kaynakların nasıl paylaştırılacağı konusu gündeme geldiğinde kimlerin önceliklerinin dikkate alınacağı sorusu da gündeme gelmektedir. Bu nedenle bütçe hazırlanırken yalnızca "bütçeden nasıl en fazla yarar sağlanır?" sorusu sorulmamakta; aynı zamanda "bütçeden kim yarar sağlayacak ve ne kadar yarar sağlayacak?" sorusu da ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bu süreç yalnızca ekonomik kararları barındırmamakta aynı zamanda güç dengelerini gözeten siyasi kararları da içermektedir⁹³.

Siyasi karar alma süreçleri yalnızca kamu bütçesi ile sınırlı olmamaktadır. Daha da geniş bir biçimde başka örgütleri de kapsamaktadır. **Stagner**, işletme yöneticilerinin de kendi örgütlerinde kararların sıklıkla tüm örgüt için en uygun olanı değil; güç dengelerini gözetecek biçimde alındığını belirttiklerini vurgulamaktadır⁹⁴. **Perrow**; örgütün tüm alt birimlerinin aynı derecede etkiye sahip olmadıklarını, farklı alt birimlerin farklı etkileme

⁹⁰T. W. Milburn (1972). Buried treasures: A review of conflict resolution: Contributions to the behavioral sciences. *Contemporary Psychology*, 17: 596-598'den aktaran G. R. Salancik and J. Pfeffer (1974), **a.g.k.**, s. 453.

⁹¹C. Perrow (1970). Departmental power and perspective in industrial firms. *Power in Organizations*, Nashville: Vanderbilt University Press, (Ed.: In Mayer, N. Zald), s. 59-89'dan aktaran. G. R. Salancik and J. Pfeffer (1974), **a.g.k.**, s. 453.

⁹²C. Perrow (1970). Departmental power and perspective in industrial firms. *Power in Organizations*, Nashville: Vanderbilt University Press) (Ed.: In Mayer, N. Zald), s. 59-89'dan aktaran G. R. Salancik and J. Pfeffer (1974), **a.g.k.**, s. 454.

⁹³A. Wildavsky (1961). Political implications of budgetary reform. *Public Administration Review*, 21, s. 184.

⁹⁴R. Stagner (1969). Corporate decision making: An empirical study." *Journal of Applied Psychology*, 53:1-13'ten aktaran Salancik and Pfeffer, 1974, **a.g.k.**, 454.

derecelerine sahip olduklarını belirtmektedir. Bu durumda neden bazı alt birimlerin daha etkili oldukları sorgulanmaya başlamaktadır⁹⁵.

Crozier'e göre bazı alt birimlerin güçlü olmasının nedenlerinden biri olarak kritikliği ileri sürmüştür. Bir Fransız şirketinde gerçekleştirdiği araştırmada gücün bakım mühendisleri üzerinde toplandığını görmüş ve bunun nedenini işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için kritik olan bakım faaliyetlerinin bilgisinin bakım mühendislerinde toplanması ile açıklamıştır⁹⁶.

Hickson vd. de örgüt içi bağımlılığı üç değişken ile açıklama yoluna gitmişlerdir. Bunlardan ilki bir alt birimin diğer alt birimdeki belirsizlik ile ne derecede baş edebileceğidir. Diğer ise bir alt birimin diğer birimlerle ilişkili olan faaliyetlerinin ne derecede ikame edilebilir olmasıdır.

Ancak belirsizlik ve ikame edilebilirlikle baş etmede bir ölçüde güçle olan ilişki ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle alt birimler arasında görevle ilgili bağlantıların olması gerektiği ileri sürülmektedir. Bu durum üçüncü değişken olan merkezilik değişkenini ortaya çıkarmaktadır. Merkezilik değişkeni diğer alt birimlerle olan değişken dereceli ilişkilerle karşılıklı bağlanmayı içermektedir⁹⁷.

Pfeffer ve Salancik yaptıkları araştırmada kaynaklar ne kadar sınırlıysa kaynaklara ulaşmak için o derecede örgütün alt birimleri arasında güç kullanımının arttığını kanıtlamışlardır. Buna bağlı olarak örgütsel kaynaklar ne kadar sınırlıysa, alt birimler arasında kaynağa erişmek için kullanılan kriterlerin nesnelliğinin azaldığını ortaya koymuşlardır. Bu durumda kaynaklara ulaşmak için güç kullanımının arttığı görülmüştür. Araştırmanın diğer bir bulgusu ise sınırlı olan kaynaklar örgütün alt birimleri için ne kadar yaşamsal öneme sahipse, alt birimlerin o ölçüde bu kaynağı elde etmek için girişimde bulundukları olmuştur. Kaynak hem kritik öneme sahipse hem de sınırlıysa bu durumda

⁹⁵C. Perrow (1970). Departmental power and perspective in industrial firms. *Power in Organizations*, Nashville: Vanderbilt University Press, (Ed.: In Mayer N. Zald), s. 59-89'dan aktaran Salancik and Pfeffer, 1974, **a.g.k.**, 454.

⁹⁶M. Crozier (1964). The bureaucratic phenomenon. Chicago: University of Chicago Press'ten aktaran Salancik and Pfeffer, 1974, **a.g.k.**, 454.

⁹⁷D. J. Hickson vd., (1971). A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16 (2), s. 218.

alt birimlerin daha fazla güce başvurdıkları görülmüştür. Kritik olmayan bir kaynağın sınırlı olması durumunda ise güç kullanımının fazla ortaya çıkmadığı bulgusu elde edilmiştir⁹⁸.

Bacharach ve Aiken de yayımladıkları makalede örgüt içi güç ilişkilerini ele almışlardır. Bu makalede örgüt içi gücün oluşumunda örgüt içi yapısal düzenlemelerin ve süreçsel faaliyetlerin güç üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Ayrıca otorite kurmak ile etkilemek arasındaki farkın da birçok araştırmacı tarafından gözden kaçırıldığı ileri sürülmektedir. Örgüt içindeki süreçlerin iş süreçleri ve etkileşim süreçleri olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. İş süreçlerinde rutinleşme, bağımsızlık ve kurallara uyma etmenlerinin etkili olduğu ileri sürülmektedir. İş süreçlerinde aynı hiyerarşik düzeydeki kişilerin ya da farklı hiyerarşik düzeydeki kişileri bir araya gelmesi ve işle ilgili olarak birbirleriyle iletişime geçmeleri söz konusu olmaktadır⁹⁹.

Yapısal düzenlemelerde ise öncelikli olarak örgüt içinde büyüklük ve yapısal karmaşıklığın gücün üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Yapısal düzenlemelerde diğer bir öge ise belirsizliktir. Görevlerinde daha çok belirsizlik olan ve bu belirsizlikle baş edebilen kişilerin örgüt içinde daha güçlü oldukları görülmektedir. Üçüncü olarak örgüt içinde diğer örgüt üyeleriyle daha fazla iletişim ve etkileşim içine girenlerin diğerlerine göre daha fazla güce sahip oldukları görülmektedir¹⁰⁰.

Güç konusunda yapılan araştırmalarda öne çıkan konu başlıklarından bir diğeri de örgütler arası güç dengelerini ve karşılıklı bağımlılığı araştıran çalışmalar olmuştur. Karşılıklı bağımlılık incelendiğinde karşılıklı bağımlılığın rekabetçi ya da simbiyotik bir ilişkinin sonucunda ortaya çıktığı ileri sürülebilir. Buna göre rekabetçi ilişkiler her bir aktörün yaşamını sürdürmesi için aynı kaynaklara gereksinim duyması durumunda ortaya çıkmaktadır. Simbiyotik ilişkide ise bir aktörün ortaya koyduğu yan ürünün diğer bir aktör tarafından kullanılması söz konusudur. Ayrıca karşılıklı bağımlılığın güç dengesi açısından simetrik ya da denge durumunda olması şart değildir. Karşılıklı bağımlılık asimetrik olabilmektedir. Bunun ötesinde karşılıklı bağımlılığın yalnız rekabetçi ya da

⁹⁸Salancik and Pfeffer, 1974, **a.g.k.**, s. 467-470.

⁹⁹S. B. Bacharach and M. Aiken (1976). Structural and process constraints on influence in organizations: A level- specific analysis. *Administrative Science Quarterly*, 21 (4), s. 623-642.

¹⁰⁰**a.g.k.**, s. 623-642.

simbiyotik bir ilişki içinde olması da şart değildir. Bazı durumlarda her ikisi birden iki aktör arasında geçerli olabilmektedir. Örneğin bir şirketler topluluğuna bağlı şirketlerden birinin ürününün başka bir şirkete satılması durumunda simbiyotik bir ilişki söz konusu olacaktır. Ancak aynı şirketler topluluğuna bağlı diğer bir şirket ise ürünün satıldığı bu şirket ile rekabet durumunda olabilmektedir¹⁰¹.

Örgütler arası rekabetin ve sınırlı kaynakları paylaşmanın bir sonucu da örgütlerin diğer örgütlere bağımlı olmasıdır¹⁰². **Yuchtman ve Seashore**'un ortaya koydukları araştırmada örgütsel etkililik açısından da kaynaklara ulaşmak oldukça önemli olmaktadır. **Yuchtman ve Seashore** da örgütler arası rekabetin çoğunlukla odaklandığı yer olarak sınırlı bulunan ve değerli kaynakları göstermektedir. Yazarlar; “pazarlık konumu” kavramının -diğer başka hedefleri dışarıda bırakmak koşuluyla- örgütsel etkililik açısından en nihai kriter olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca bu kavramın “kaynak elde edebilme sistemi” olarak ele alındığında örgütlerin genel kapasitesini dile getirdiğini ileri sürmektedirler. Ancak örgütsel etkililik için kaynakların elde edilmesini yeterli görmemekte ve örgütün kaynakları çıktılarına dönüştürme süreçlerine ve çıktılarına da önem verilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar¹⁰³.

Levine ve White yaptıkları araştırmada sağlık ve sosyal güvenlik kurumlarında yaptıkları araştırmalardan yola çıkarak bazı sonuçlara ulaşmışlardır. Bu çalışmalarda bu kurumların bir sistem içinde yer aldıklarını ve bu kurumların daha büyük sistemlerle sarılı olduklarını belirtmişlerdir. Buna göre bu kurumlar bu sistem içinde diğer kurumlarla ve sistemin bütünüyle ilişki içindedir. Örgütler, istedikleri örgütsel çıktıları elde edebilmek ve özellikle de olanakları sınırlı olduğu için yapabilecekleri işleri sınırlandırmak zorunda kalmaktadır. Araştırılan örnekleme sağlık sisteminde yer alan sağlık kuruluşlarının sistem içindeki diğer örgütlerle ilişki kurmadan faaliyetlerini yerine getirmesi olanaklı olmamaktadır. Sağlık kurumu hastaları, çalıştıracağı sağlık görevlilerini ve diğer kaynakları toplumdan karşılamak zorundadır¹⁰⁴.

¹⁰¹Pfeffer and Salancik, 2003, **a.g.k.**, 41.

¹⁰²S. E. Mindlin and H. Aldrich (1975). Interorganizational dependence: A review of the concept and a reexamination of the findings of the Aston Group. *Administrative Science Quarterly*, 20 (3), s. 382.

¹⁰³E. Yuchtman and S. E. Seashore (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32 (6), s. 897-898.

¹⁰⁴S. Levine and P. E. White (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5 (4), s. 586.

Levine ve White'ın çalışmasında karşılıklı bağımlılık ilişkileri de ele alınmıştır. Özellikle bir değişim sisteminde üç etmenin önemi vurgulanmıştır. Bunlardan biri her bir örgüt için gerekli olan kaynakların örgütlerce ulaşılabilirliği ile ilgilidir. İkincisi ise örgütün amaçları ile ilgili olmaktadır. Üçüncüsü ise çeşitli örgütler arasında egemen olan bir uzlaşmanın var olma derecesi ile ilgilidir¹⁰⁵.

Levine ve White'ın araştırma konusu olan yerel sağlık kuruluşları açısından bakıldığında bu kuruluşlar arasındaki tüm ilişkiler karşılıklı değişimi içermektedir. Bu değişime bakıldığında dört farklı boyutla karşılaşılmaktadır. Bunlardan ilki değişim ilişkisine giren taraflar olmaktadır. Özellikle bu açıdan bakıldığında örgütlerin; örgütsel yapıları, işlevleri, bağlı oldukları birlikler, prestijleri, personel özellikleri, baktıkları hasta türleri ve sayısı açısından farklılaştıkları görülmektedir. İkinci olarak değişim ilişkisi içine giren öğelerin türü ve miktarı olmaktadır. Bunlar arasında hastalar, işgörenler ve işgörenler dışında kalan kaynaklar olmaktadır. Üçüncü olarak ise değişim anlaşması olmaktadır. Her bir değişim öncü bir anlaşmayla bağlı olmakta ve bu anlaşmalar resmi ya da gayri resmi olabilmektedir. Dördüncü olarak da değişimin yönü ortaya çıkmaktadır. Değişimin yönünden kastedilen örgütsel öğelerin hangi yönde ilerlediğidir. Buna göre değişim tek yönlü, karşılıklı ya da bütünsel olabilmektedir. Tek yönlü akışta söz konusu olan kaynağın tek yönlü olarak diğer örgüte gitmesi ve karşılığında başka bir kaynağın alınmayışıdır. Karşılıklı akışta ise söz konusu kaynakların karşılıklı değişimi gerçekleşmektedir. Bütünsel akış ise iki örgütün birleşerek kaynakları üçüncü bir örgüte göndermesi şeklinde gerçekleşmektedir¹⁰⁶.

Blau, örgütlerin bağımsız olabilmesi için dört koşulun var olduğunu belirtmiştir. Bu koşullar şu şekilde sıralanmıştır¹⁰⁷:

1. Stratejik kaynaklar üzerinde kontrole sahip olma ve stratejik kaynaklara ulaşabilme.
2. Kaynak sağlayıcıların birden çok alternatifinin olması.

¹⁰⁵Levine and White, 1961, **a.g.k.**, 589.

¹⁰⁶**a.g.k.**, s. 599-600.

¹⁰⁷Blau 1964, **a.g.k.**, s. 118-125.

3. Örgütün gerektiğinde kaynağa ulaşabilmek için yasal yollara başvurmak da dahil olmak üzere zorlayıcı güç kullanabilmesi.
4. Kaynak olmadan da örgütün işlerini yürütebilecek yöntemlere sahip olması.

Örgütler arası karşılıklı bağımlılık konusunda yapılan bir çalışmada örgütler arası bağımlılıklar hem söz konusu örgütün -eğer varsa- bağlı bulunduğu ana örgütle ilişkileri hem de dışarıdaki örgütlerle olan ilişkileri bağlamında ele alınmıştır. Araştırmaya konu olan örgütlerin eğer varsa yasal olarak bağlı bulundukları ana örgütlerle olan ilişkilerine bakıldığında öncelikli olarak söz konusu örgütün ana örgüt bakımından göreceli büyüklüğü analiz edilmektedir. Göreceli büyüklük kapsamında ana örgüte bağlı olan örgütün çalışan sayısı bakımından ne kadar büyük olduğu ortaya konulmuştur. İkinci bir kriter de söz konusu örgütün ana örgüte göre konumlandırılması olmuştur. Buna göre söz konusu örgüt, ana örgütün bir alt birimi olmakla birlikte görece bağımsız olabilmektedir. Diğer bir kritere göre ana örgüte bağlı olmakla birlikte kendisinin tek başına tüzel bir kişiliğe sahip olması durumu olmaktadır. Böyle bir durumda söz konusu örgütün kendi yönetim kurulu da olabilmektedir. Diğer bir kritere göre ana örgüte bağlı ve büyük bir faaliyeti gerçekleştirmekte olan bir örgüt olup bağımsız bir yapıda olmamasıdır. Son olarak da söz konusu örgütün tamamen ana örgüte bağımlı olan bir birim olarak faaliyet göstermesi söz konusu olmaktadır¹⁰⁸.

Üçüncü bir kriter de örgütün ana örgütün politika belirleme organlarındaki temsil derecesi olarak belirlenmiştir. Buna göre örgütler, ana örgütün temel politikalarını belirleyen yönetim kurulunda temsil olunabileceği gibi, orta düzeydeki politika belirleme organlarında yer alabilmekte ya da hiçbir organda yer almayabilmektedirler. Örgütün dışarıdaki örgütlerle olan bağıllığını beş ölçekle ölçme yoluna gidilmiştir. Burada sözü edilen konu dikey bütünleşme olmaktadır. Bunlardan birincisi tedarikçilerle sahiplik ve karşılıklı anlaşma düzeyiyle ilişkili olarak bütünleşme konusu ile ilgilidir. İkincisi ise müşterilerle ilgili olup; müşteriler için stok yapma ve müşterilerin siparişlerine göre üretim faaliyetlerinde bulunma ile ilgilidir. Üçüncüsü yine müşterilerle ilgili olup, müşterilerle tekil alışveriş ilişkisine sahip olmaktan müşterilerle uzun dönemli ve sahiplik

¹⁰⁸D. S. Pugh vd., (1969). The context of organization structures. *Administrative Science Quarterly*, 14 (1), s. 104, 106.

ilişkisi içinde olmaya kadar giden bir çeşitlilikteki ilişkiler söz konusu olmaktadır. Dördüncüsü ise müşterilere olan bağımlılık düzeyi ile ilgilidir. Beşincisi ise müşterilerin örgüte bağımlı olma düzeyine ilişkindir¹⁰⁹.

Örgütlerin diğer örgütlere bağımlılığının artması sonucunda bazı değişimlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Buna göre örgütlerin örgütler arası bağımlılıkları arttıkça daha esnek ve açık sistemlere dönüştüğü; örgüt içi prosedürlerin daha az biçimsel ve daha az standartlaşmış olmaya başladığı; karar alma süreçlerinin daha çok ademi merkeziyetçi bir yapıya kavuştuğu ve daha gayrişahsi ilişkilerin kurulduğunu ileri sürülmektedir. Ayrıca ortak girişim, şirket satın almaları, kooptasyon ve aynı kişilerin farklı yönetim kurullarında yer alması gibi uygulamaların da ortaya çıktığı ileri sürülmektedir¹¹⁰.

Dikey bütünleşme konusunda **Tucker ve Wilder**'in yaptığı çalışmada örgütlerin dikey bütünleşme yoluna giderek maliyetleri düşürme amacını gerçekleştirmeyi bekledikleri belirtilmektedir¹¹¹. **Bernhardt** da örgütlerin dikey bütünleşme yoluna giderek – uzun süreli sözleşme ya da satın alma ile – talepteki belirsizlikleri azaltma yoluna gidebildiklerini belirtmektedir¹¹². **Gould** da tekel durumunda olan işletmelerin piyasanın rekabetçi olmaması için dikey bütünleşme yoluna giderek piyasadaki egemen konumlarını korumaya çalışabileceklerini vurgulamaktadır¹¹³. **Carlton** da dikey bütünleşme yoluyla işletmelerin hem risklerini dağıttıklarını hem de piyasadaki belirsizliklerin getirdiği olumsuzluklardan kurtulmaya çalıştıklarını belirtmektedir¹¹⁴.

Dikey bütünleşmenin pazarda güç kazanma ya da maliyetleri düşürme amacıyla gerçekleştirildiği görülmektedir¹¹⁵. Geriye doğru dikey bütünleşme ile işletmelerin

¹⁰⁹a.g.k., s. 105-107.

¹¹⁰H. E. Aldrich (1979). *Organizations and Environments*. New Jersey: Prentice Hall, s. 122.

¹¹¹I. B. Tucker and R. P. Wilder (1977). Trends in vertical integration in the U.S. manufacturing sector. *The Journal of Industrial Economics*, 25 (3), s. 81.

¹¹²I. Bernhardt (1977). Vertical integration and demand variability. *The Journal of Industrial Economics*, 25 (3), s. 213.

¹¹³J. R. Gould (1977). Price discrimination and vertical control: A note. *Journal of Political Economy*, 85 (5), s. 1063.

¹¹⁴D. W. Carlton (1979). Vertical integration in competitive markets under uncertainty. *The Journal of Industrial Economics*, 27 (3), s. 189-190.

¹¹⁵F. Achlup and M. Taber (1960). Bilateral monopoly, successive monopoly and vertical integration. *Economica* (May 1960)'dan aktaran M. Etgar (1978). The effects of forward vertical integration on service performance of a distributive industry. *The Journal of Industrial Economics*, 26 (3), s. 249.

gereksinim duydukları sınırlı kaynakları güvence altına almakta ve aynı zamanda bazı durumlarda pazara yeni girecek olan işletmelerin sınırlı kaynaklara ulaşımını engelleyerek pazara girecekleri belirleme hakkına sahip olmaktadır. İleriye doğru olan dikey bütünleşmede ise sınırlı sayıda olan ürün dağıtıcıları üzerinde tekelleşmeye gidildiğinde dağıtımçıların pazara yeni giren işletmelerin ürünlerini dağıtımaları güçleşecektir¹¹⁶.

Provan ve Skinner örgütler arası bağımlılık ve güç ilişkilerini “fırsatçılık” bağlamında ele alarak karşılıklı bağımlılık ilişkilerine farklı bir bakış açısı kazandırmışlardır. **Provan** ve **Skinner**’a göre fırsatçılık diğer örgütlere göre bir avantaj kazanmak olduğuna göre aslında güç ile ilişkili bir kavram olarak düşünülebilmektedir. Örgütler fırsatçı davranışlar içine girerek diğer örgütlerin kararlarını etkileyebilmekte ve bu şekilde kendi gereksinimlerini karşılayacak doğrultuda biçimlendirebilmektedir. Herhangi bir örgüt, kendi konumu ve gücünden bağımsız olarak fırsatçı bir davranış içine girebilir. Örneğin güçlü bir tedarikçi, diğer tedarikçilerin zayıflığından yararlanarak bayileriyle fırsatçı bir ilişki içine girebilir. Öte yandan çok da güçlü olmayan bir bayi de tedarikçisinden fazla miktarda ürün alacağını iddia ederek hızlı ve yeterli miktarda ürün tedarik edebilir¹¹⁷.

Tablo 2.2. Karşılıklı bağımlılık ve güç dengesizliği (Cascario, Piskorski, 2005: 171)

j’nin i’ye olan bağımlılığı				
i’nin j’ye olan bağımlılığı		Düşük (1)	Orta (2)	Yüksek (3)
	Yüksek (3)	VII. Durum Güç Dengesizliği:2 Karşılıklı Bağımlılık:4	VIII. Durum Güç Dengesizliği:1 Karşılıklı Bağımlılık:5	IX. Durum Güç Dengesizliği:0 Karşılıklı Bağımlılık:6
	Orta (2)	IV. Durum Güç Dengesizliği:1 Karşılıklı Bağımlılık:3	V. Durum Güç Dengesizliği:0 Karşılıklı Bağımlılık:4	VI. Durum Güç Dengesizliği:1 Karşılıklı Bağımlılık:5
	Düşük (1)	I. Durum Güç Dengesizliği:0 Karşılıklı Bağımlılık:2	II. Durum Güç Dengesizliği:1 Karşılıklı Bağımlılık:3	III. Durum Güç Dengesizliği:2 Karşılıklı Bağımlılık:4

Cascario ve Piskorski, Emerson’un (1962) çalışmasından yola çıkarak örgütler arası bağımlılık ve güç dengesini bir dokuz karelik denklem içinde yeniden

¹¹⁶F. M. Scherer (1971). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Chicago: Rand McNally’den aktaran Etgar, 1978, **a.g.k.**, s. 249.

¹¹⁷K. G. Provan and S. J. Skinner (1989). Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer supplier relations. *The Academy of Management Journal*, 32 (1), s. 204.

değerlendirmişlerdir (Tablo 2.2). Buna göre iki örgüt arasında düşükten yükseğe doğru düzeyi artan bağımlılıklar bulunmaktadır. Bu bağımlılıklar, yükseğe 3, orta dereceye 2 ve düşük dereceye 1 dereceleri verilerek sıralanmıştır. Örgütler arası ilişkilerde denge durumu olsa da olmasa da sonuçta her koşulda karşılıklı bağımlılığın var olduğunu ileri sürmüşlerdir¹¹⁸.

Bu tabloda birbiri ile ilişki içinde olan “i” ve “j” aktörleri bulunmaktadır. Düşük, orta ve yüksek olarak derecelendirilen değerler aktörlerin birbirine bağımlılık derecesini göstermektedir. Güç dengesizliği ile ifade edilen ise aktörlerin karşılıklı bağımlılık derecelerinin farkından ortaya çıkmaktadır. Karşılıklı bağımlılık ile ifade edilen ise aktörler arasındaki toplam bağımlılık derecesini göstermektedir. Buna göre I., V. ve IX. durumlarda her iki aktörün karşılıklı bağımlılığı güç dengesi eşit düzeyde olduğundan karşılıklı bağımlılıkları da eşit olmaktadır. Ancak diğer durumlarda ise aktörlerden birisinin bu ilişkide diğerine göre güçlü konumda olduğu görülmektedir. Bu da güç dengesinin bir aktör lehine bozulduğunu göstermektedir¹¹⁹.

Gulati ve Sytch iki büyük ABD’li otomobil üreticisinin tedarikçileriyle olan ilişkilerini incelemiş ve karşılıklı bağımlılıkla ilgili bazı sonuçlara ulaşmışlardır. Bu araştırmada özellikle asimetrik bağımlılık ele alınmıştır. Bu araştırmaya göre araştırmaya konu olan ABD’li iki otomobil üreticisinin karşılıklı bağımlılıklarında avantajlı durumda olduklarında performanslarının olumsuz etkilendikleri belirlenmiştir. Tam tersine tedarikçinin avantajlı olması durumunda da bu avantajın nötr bir etkisi olduğu belirlenmiştir. **Gulati ve Sytch**, karşılıklı bağımlılık ilişkilerini ele alan araştırmalarda güç ve denetimin ön plana çıktığını belirtmektedirler¹²⁰.

Gulati ve Sytch yaptıkları araştırma sonucunda tedarikçilerin özellikle üreticilere karşı elde ettikleri avantajları olumsuz yönde kullanmadıklarını belirlemişlerdir. Ancak üreticilerin tedarikçilere bağımlılıklarının ise üreticiler açısından olumsuz etkisinin olduğu

¹¹⁸T. Casciaro and M. J. Piskorski (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, 50 (2), s. 170.

¹¹⁹Casciaro and Piskorski, 2005, **a.g.k.**, s. 171.

¹²⁰R. Gulati and M. Sytch (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer’s performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52, s. 32, 35.

belirlenmiştir. Özellikle üreticilerin, tedarikçilerin üreticilere özgü yaptıkları yatırımlar sonucu tedarikçilere bağlılığının arttığı belirlenmiştir. Başka bir tedarikçi ile bu yapılan yatırımların kullanılması söz konusu olamayacağından ve yeni tedarikçiye geçişin riskli olmasından dolayı bu durum gerçekleşmektedir. Ayrıca diğer bir bulgu da tedarikçi ile üretici arasındaki ortalama bir bağımlılık ilişkisinin her iki tarafa da en iyi yararı getirdiği ortaya konulmuştur¹²¹.

Xia da yaptığı araştırmada sınır ötesi iş birliklerini karşılıklı bağımlılık, ortaklığın ikame edilebilirliği ve yenilenen ortaklık kapsamında ele almıştır. Ortaklığın sürdürülebilmesinin birbirinden bağımsız ve birbiriyle bütünleşik olarak hem çevresel bağımlılığa hem de ortak bağımlılığına karşı bir uyumlaştırma süreci olduğunu belirtmektedir. Bu araştırmaya göre sınır ötesi iş birliğinin dış ülkedeki işletmeye daha bağımlı olduğu belirlenmiştir. Ortağın ikame edilebilirliğinin ise ortaklığın sürdürülmesini olumsuz etkilediğini ortaya çıkarılmıştır¹²².

Kaynak bağımlılığı kuramındaki diğer bir bileşen de çevre olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle çevre konusunun da ele alınması gerekmektedir.

2.1.2.2. Çevre

Çevre, örgütler için oldukça önemlidir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için çevreye uyum sağlamaları önem kazanmaktadır¹²³. Genel bir tanımlama kapsamında örgütlerin çevresi genel ve yakın çevre olarak iki farklı çevreden oluşmaktadır. Özellikle açık sistem görüşü kapsamında konuya yaklaşıldığında çevrenin örgütler açısından önemi daha da belirgin bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak yöneticinin diğer bir deyişle de örgütün bir zaman dilimi içinde ve değişken çevre koşulları altında belirli birtakım amaçları gerçekleştirmek zorunda olduğu bir gerçektir. Örgütün yakın çevresinde müşteriler, bayiler, devlet ve kamu kuruluşları, bankalar, faaliyet çevresindeki halk, dernekler, yerel yönetimler, sendikalar, satıcılar, meslek odaları ve rakipler gibi toplum kesimleri yer almaktadır¹²⁴. Örgütün genel çevresi ise; tedarikçileri, müşterileri

¹²¹Gulati and Sytch, 2007, **a.g.k.**, s. 60-64.

¹²²J. Xia (2011). Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: The survival of cross-border alliances. *Strategic Management Journal*, 31, s. 229.

¹²³J. Frishammar (2006). Organizational environment revisited. *International Studies of Management & Organizations*, 36 (3), s. 26; R. B. Duncan (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), s. 313.

¹²⁴Eren, 2008, **a.g.k.**, s. 9.

ve diğer paydaşları da kapsayan görev çevresini¹²⁵ de içine almakta ve kültürden etkilenen ideolojiler, politik değerler ve normlar görev çevresi üzerinde etkili olmaktadır¹²⁶.

Diğer bir araştırmaya göre işletmenin dış çevresi yakın ve uzak çevre olarak ikiye ayrılmaktadır. İşletmenin yakın çevresi, iş çevresi olarak da değerlendirilmektedir. İşletmenin genel çevresi ise uzak çevre olarak da adlandırılmaktadır. İşletmenin genel çevresi politik, yasal, ekonomik, sosyokültürel, demografik, teknolojik ve uluslararası çevre olarak sınıflandırılmaktadır¹²⁷.

İşletmenin girdilerini sağladığı, üretim faaliyetinde bulunarak ürettiği mal ve hizmetleri müşterilerine sattığı ve bu arada benzer mal üreten çeşitli rakipleri ile mücadele ettiği çevre, işletmenin sektör/iş çevresi ya da yakın çevre olarak adlandırılmaktadır. Bu çevre, işletmenin içinde bulunduğu ve iş yaptığı sektör ya da yakın çevresidir. İşletmenin iş çevresinde müşteriler, rakipler, tedarikçiler, ikame ürünler ve olası rakipler yer almaktadır. Özellikle işletmelerin ürettiği mal ya da hizmetleri arz ettiği ve “ana pazar” olarak ifade edilen pazar da işletmenin iş çevresinde yer almaktadır¹²⁸.

Politik çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkede merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam olarak tanımlanabilmektedir. Bu ortam, yönetsel sistem ve siyasi oyunculardan oluşmuş bir platform olarak düşünülebilmektedir. Diğer bir çevre türü de politik çevre ile ilişkili bir çevre olan yasal çevredir. Politik çevredeki unsurların işletmelere etkisi bir yerde yönetenlerin çıkardıkları yasalar, yönetmelikler ve kararlarla olmaktadır. Bu nedenle yasal çevre ve unsurları politik çevre unsurlarının somut kurallar haline dönüşmüş şekli olarak tanımlanabilmektedir¹²⁹.

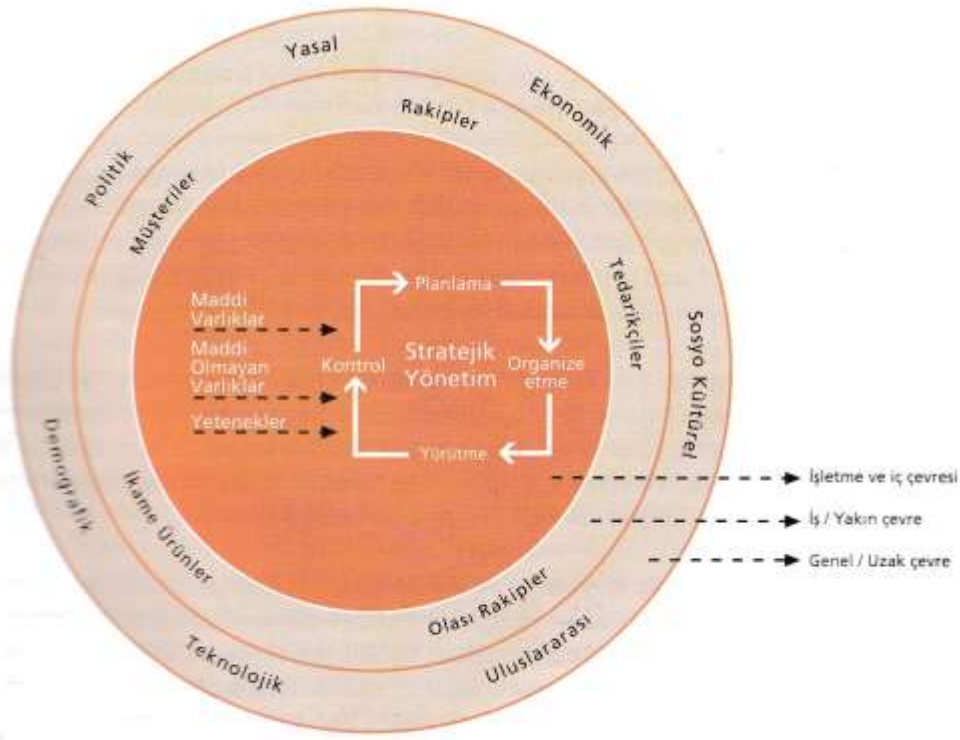
¹²⁵L. J. Bourgeois (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. The Academy of Management Review, 5 (1), s. 26.

¹²⁶G. F. Davis, W. W. Powell (1992). Organization-environment relations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Ed: M. Dunnette), Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, s. 317’den aktaran C. H. Meydan (2012). Kaynak bağımlılığı kuramı. *Örgüt Kuramları*, (Ed: H. C. Sözen, H. C. Basım), İstanbul: Beta Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş., s.169.

¹²⁷H. Ülgen ve S. K. Mirze (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. (5. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., s. 81.

¹²⁸Ülgen ve Mirze, 2010, **a.g.k.**, s. 90-91.

¹²⁹Ülgen ve Mirze, 2010, **a.g.k.**, s. 82-83.



Şekil 2.1. İşletmenin iç ve dış çevresi (Ülgen ve Mirze, 2010: 81)

Diğer bir genel çevre türü de ekonomik çevre olmaktadır. Ekonomik çevre toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal, hizmet ve gelirin bölüşüldüğü ortam olarak tanımlanabilir. Bu ortam, üretim faktörlerinin kullanılması sonucu mal ve hizmetlerin ortaya çıktığı ve karşılıklı olarak değiştirildiği bir ortamdır. Ekonomik çevrede ekonominin krize girmesi, canlanması, refah içinde olması ya da gerilemesi gibi durumsallıkların işletmeleri etkileyebildiği görülmektedir. Ayrıca para ve maliye politikaları, enflasyon, milli gelir, üretim faktörlerinin maliyetleri, dış ödemeler bilançosu gibi göstergelerin de işletmeleri etkileyebildiği görülmektedir¹³⁰.

Diğer bir dış çevre türü olan sosyokültürel çevre toplumun tutum ve kültürel değerleri ile ilişkili olmaktadır. Tutum ve değerler toplumun temel köşe başları olduğu için bunların sıklıkla demografik, ekonomik, politik, yasal ve teknolojik koşulları ve değişimleri yönlendirdiği söylenebilir. Her alana nüfuz eden ve çeşitlenen yapısıyla teknolojik

¹³⁰a.g.k., s. 81.

değişimler toplumun birçok kesimini etkilemektedir. Bu etkiler genellikle yeni ürünler, süreçler ve malzemeler yoluyla olmaktadır. İşletmelerde yeni bilgilerin dönüşerek yeni ürünlere, çıktılara ve süreçlere yol açtığı görülmektedir¹³¹.

Diğer bir dış çevre türü olan demografik çevre ise nüfusun büyüklüğü, yaş dağılımı, coğrafi dağılım, etnik karışım, gelir dağılımı gibi öğelerle ilişkili olmaktadır. Demografik çevrenin küresel olarak ele alındığı görülmektedir. Çünkü demografik yapının etkilerinin ülke sınırlarını aştığı ve ayrıca birçok şirketin küresel ölçekte faaliyet gösterdiği bilinmektedir¹³².

Diğer bir dış çevre türü olan uluslararası çevre işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin dışındaki yabancı ülkelerdeki fırsat ve tehditleri barındıran politik, yasal, ekonomik ve sektörel olayları ve oyuncuları kapsamaktadır. Bu anlamda uluslararası çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin üst sistemini oluşturan tüm dünya olarak tanımlanabilmektedir¹³³.

Çevre ile ilişkili araştırmaların örgütün çevresini ve örgüt-çevre ilişkilerini incelemeye yönelik olduğu görülmektedir. Bu araştırmaların örgütü merkeze alan ve çevresel değişkenleri analiz eden çalışmalar olmak üzere iki ana ekseninde olduğu belirtilebilir¹³⁴. Yapılan araştırmalara göre örgüt çevresinin 3 perspektif açısından ele alındığı belirtilebilir: Nesnel çevre, atfedilen çevre ve algılanan çevre¹³⁵.

Nesnel çevre açısından bakıldığında, çevrede örgütlerin dışında gelişen nesnel birtakım bileşenlerin ya da ilişki durumlarının olduğu ileri sürülmektedir. Algılanan çevre açısından bakıldığında çevrenin örgüt yönetimi tarafından algılanışının örgütün çevreyle olan ilişkilerini belirlemektedir. Atfedilen çevre açısından bakıldığında ise çevrenin genel

¹³¹M. A. Hitt, R. D. Ireland and R. E. Hoskisson (2005). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. (6. Edition), USA: South-Western, s. 47-48.

¹³²**a.g.k.**, s. 44.

¹³³Ülgen ve Mirze, 2010, **a.g.k.**, s. 89.

¹³⁴G. F. Davis, W. W. Powell (1992). Organization-environment relations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (Ed: M. Dunnette), Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, s. 316'dan aktaran C. H. Meydan (2012). Ülgen ve Mirze, 2010, **a.g.k.**, s.169.

¹³⁵Bourgeois, 1980, **a.g.k.**, s. 33.

olarak durumu ile ilgili karmaşıklığı ya da durağanlığı gibi özelliklerin belirtilmesi öne çıkmaktadır¹³⁶.

Bourgeois çevre ile ilgili bir senteze ulaşmış ve çevreyi iki sınıf altında ele almıştır. Buna göre çevre genel çevre ve görev çevresi olmak üzere iki türe ayrılmaktadır. Genel çevre sosyal, siyasal, ekonomik, demografik ve teknolojik çevreler olmak üzere birçok görev çevresinden oluşmakta olup; strateji bakımından kurumsal stratejilerle ilgili olmaktadır. Görev çevresi ise rakiplerden, tedarikçilerden ve düzenleyici kurumlardan oluşmakta olup; örgütün birincil olarak ilişki içinde olduğu ve örgütün amaçlarında ulaşmasında doğrudan etkisi olan çevresel yapılardan oluşmaktadır. Bu yönüyle görev çevresi, örgütün iş yönetim stratejileriyle ilişkili olmaktadır¹³⁷.

Dill, çevreyi “nesnel” olarak ele alırken yönetimin görev çevresi üzerinde durmuş ve yönetimin görev çevresi kavramını açıklamaya çalışmıştır. Buna göre yönetimin görev çevresi, basit bir tanımla dış kaynaklardan gelen bilgilerin girdi olarak ele alınmasıdır. Bu adlandırmadaki “görevler” sözcüğü örgüte görev verilmesi olarak anlaşılmamalıdır; daha çok bilişsel olarak bir amacı da içeren formülün oluşturulması ve sıklıkla da amaca varmak için uygun olan davranışların üzerindeki sınırlamalar olarak anlaşılmalıdır. “Görev çevresi” üzerinde çalışılırken örgütün maruz kaldığı uyaranlar söz konusu edilmekte; “görev” üzerinde çalışılırken ise çevresel girdilerin davranış açısından ne anlama geldiğinin örgüt tarafından yorumlanması söz konusu edilmektedir¹³⁸.

Dill’e göre görev çevresi, görevin başarılması üzerinde büyük bir etkiye sahip olup; müşterilerden (dağıtıcılar ve kullanıcılar), tedarikçilerden (hammadde, işçi, ekipman, sermaye ve çalışma ortamı), rakiplerden (hem pazarlar hem de kaynaklar) ve düzenleyici gruplardan (devlet görevlileri, birlikler ve örgütler arası birlikler) oluşmaktadır¹³⁹.

Thompson da görev çevresi kavramına değinmiş ve örgütün görev çevresine uyum sağlamasının önemine dikkat çekmiştir. Thompson’a göre örgütlerin görev çevresi

¹³⁶a.g.k., s. 26, 33, 34.

¹³⁷a.g.k., s. 33.

¹³⁸W. R. Dill (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2 (4), s. 410-411.

¹³⁹a.g.k., s. 424.

dışında kalan çevrenin gelecekte örgütün yakın ilişki içine girebileceği yapıları da barındırmaktadır¹⁴⁰.

Thompson, görev çevresini homojen-heterojen ve durağan-değişken olarak dört farklı değişken kapsamında ele almıştır. Buna göre görev çevresi homojen ve durağan durumda ise örgütün fonksiyonel bölümlerinin az olacağını ve çevreye uyum sağlamak için standart kurallar ya da yanıtlar ortaya koymasının yeterli olacağını belirtmiştir. Bu durumda örgütün departmanları ya da bölümleri kuralları uygulayan birimler haline dönüşmekte ve yönetimin görevi de kuralları uygulamak olmaktadır. Eğer görev çevresi heterojen ve durağan durumda ise görev çevresinin görece homojen olan segmentlerine karşılık gelebilecek çeşitli fonksiyonel bölümlerin örgütte olacağı belirtilmektedir. Bu durumda yine örgüt birimlerinin kuralları uygulayan birimler olacağı öngörülmektedir¹⁴¹.

Thompson'a göre, eğer görev çevresi değişken fakat görece homojen ise bu durumda örgütün kendi görev çevresinin sınırlarını genişleten bir şekilde kendi birimlerini farklılaştırma ya da alt bölümler oluşturma yoluna gitmesi gerekmektedir. Böylelikle görev çevresinin örgütün kapasitesinin yeteceği kadar izlenmesi sağlanmış olacaktır. Son olarak da görev çevresinin heterojen ve değişken olma olasılığı bulunmaktadır. Bu durumda sınırları genişleyen birimlerin fonksiyonel olarak görev çevresindeki segmentlere yanıt verecek biçimde düzenlenmesi ve her bir birimin ademi merkeziyetçi bir anlayışla kendi sektörünü ilgilendiren görev çevresini ele alması ve çevredeki dalgalanmalara karşı yanıt verebilecek planlar oluşturmalarıdır¹⁴².

Dill, görev çevresini homojenlik, değişkenlik ve bütünlüklilik açısından ele almıştır. Bu çalışmada **Dill**, üst yönetimin her bir üyesi ve kendi iş grupları açısından örgütün görev çevresinde yer alan belli sektörlerle daha ilgili olduklarını belirlemiştir. İki farklı işletmeyi ele alarak (Alfa ve Beta işletmeleri) yaptığı araştırmada Alfa işletmesinin görev çevresinde ilişkide olduğu sektörlerin Beta işletmesine göre daha az farklılaştığını ve bu nedenle de Alfa işletmesinin görev çevresinin daha homojen olduğunu belirtmektedir. Buna karşılık Alfa işletmesinde görev çevresinde aynı rakiplerle rekabet edilirken; Beta

¹⁴⁰Thompson, 1967, **a.g.k.**, s. 88.

¹⁴¹**a.g.k.**, s. 72.

¹⁴²Thompson, 1967, **a.g.k.**, s. 73.

işletmesinde görev çevresinde farklı rakiplerin olduğu belirtilmektedir. Bu durum da Alfa işletmesinin bütünleşik bir görev çevresinde yer aldığını göstermektedir. Alfa işletmesinin aynı zamanda çevresel sisteminin durağan olmadığı, çevresel taleplerin büyüdüğü; buna karşın Beta işletmesinde bunun tam tersi olduğu belirtilmektedir. Bu durumun da görev çevresinin değişkenliği ile ilgili olduğu belirtilmektedir¹⁴³.

Tablo 2.3. *Görev çevresinin değişkenleri (Thompson, 1967: 72)*

	Durağan	Değişken
Homojen		
Heterojen		

Çevre konusunda yapılan çalışmalardan bir diğeri de **Emery ve Trist**'in yapmış oldukları çalışmadır. Bu çalışmaya göre örgüt çevresi dört farklı yapıda olabilmektedir. Buna göre çevre durgun ve rastgele, durgun ve kümelenmiş, dengesiz ve tepki gösterici ile çalkantılı özellikte bulunabilmektedir. **Emery ve Trist** ilk üç çevrenin tanımlanmasının biyolojiden iktisada kadar farklı disiplinler altında çoktan yapılmış olduğunu belirtmektedir. Dördüncü tür çevrenin ise yeni olduğunu ve bu nedenle tanımlanmaya çalışıldığı belirtilmektedir. Bu çevre yapılarına bakıldığında durgun ve rastgele olarak nitelendirilen çevrenin en basit çevre türü olduğu belirtilmektedir. Bu çevrede iyi ve kötü olarak nitelendirilen durumların görece değişmeyen özellikte olduğu ve çevrede rastgele dağılmış olduğu söylenmektedir¹⁴⁴.

İkinci tür çevre yapısı ise yine durgun olmakla birlikte iyi ve kötü olarak nitelendirilen durumların dağınık olmadığı ve kümelenmelerin görüldüğü belirtilmektedir. Bu özelliğiyle, iktisatta “eksik rekabet” denilen koşulla benzerlik göstermektedir. Üçüncü tür çevre yapısı ise dengesiz ve tepki gösterici çevre yapısı olmaktadır. Bu çevre yapısında aynı örgüt türünden birden fazla bulunmaktadır. Ayrıca birçok benzer örgütün varlığı çevresel alanın baskın özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönüyle iktisattaki “oligopol piyasa” koşullarına benzer bir durumun var olduğu görülmektedir. Dördüncü

¹⁴³Dill, 1958, **a.g.k.**, s. 424-428.

* “Cömertlik” kavramı ile söz konusu kaynağın çevrede çokça bulunup bulunmama durumu kastedilmiştir (ç.n.).

¹⁴⁴F. E. Emery and E. L. Trist (1965). The casual texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, s. 24-26.

tür çevre yapısı ise çalkantılı çevre yapısı olmaktadır. Bu çevre yapısının birinci ve ikinciden farklı fakat üçüncüyle benzer olarak değişken olduğu görülmektedir. Ancak; üçüncüden farklı olarak değişkenlik örgütler arası etkileşim sonucu ortaya çıkmamakta; değişkenlik alandaki değişimden kaynaklanmaktadır. Görece belirsizlik ve öngörülemezlik bu çevre yapısının özellikleri arasında yer almaktadır¹⁴⁵.

Terreberry de Emery ve Trist'in çalışmasını daha da genişleterek alana katkıda bulunmuştur. **Terreberry** çalışmasında **Emery ve Trist**'in çalışmasında ikinci tür çevre yapısı olarak belirtilen durgun ve kümelenmiş yapıdan çalkantılı çevre yapısına üç tür değişim ile geçilebileceğini ileri sürmüştür: 1) Biçimsel olmayan çevrelerde yer alan sistemlerden, 2) Aracı aşamalardan, 3) Daha büyük bir sosyal sistemin alt sisteminden¹⁴⁶.

Pfeffer ve Salancik de çevrenin belirsiz olma durumunu ortaya çıkaran çevrenin yapısal özelliklerini incelemişler; bunlar arasındaki ilişkileri ele almışlardır. Buna göre çevrenin üç önemli yapısal özelliği yoğunluk, cömertlik ve karşılıklı bağlantılılık olmaktadır. Yoğunluk ile çevrede güç ve otoritenin geniş bir biçimde yayılma durumu kastedilmektedir. Cömertlik ile kritik kaynakların çevrede bulunması ya da kıt olması kastedilmektedir*. Karşılıklı bağlantılılık ile örgütler arasındaki bağlantıların ve ağların yapısı ve sayısı kastedilmektedir¹⁴⁷.

Bu üç yapısal özellik, özellikle de sosyal sistemdeki çatışma ve karşılıklı bağımlılık derecesi, sosyal aktörler arasındaki ilişkileri belirlemektedir. Çatışma ve karşılıklı bağımlılık da sonuç olarak örgütün karşılaştığı belirsizliği saptamaktadır. Bu nedenle belirsizlik diğer örgütsel boyutların bir sonucu olarak görülebilir. Örgütten talep edilenler de diğer bir olası sonuç olabilmektedir¹⁴⁸.

Başka bir araştırmada çevre, iç ve dış çevre olarak ikiye ayrılmıştır. İç çevrede örgütün personel bileşimi, örgütsel işlev ve çalışanlar bileşeni, örgütsel düzey bileşeni yer

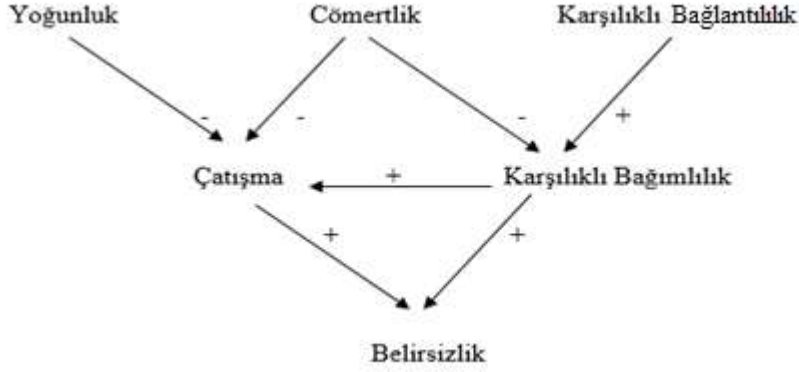
¹⁴⁵a.g.k., s. 25-26.

¹⁴⁶S. Terreberry (1968). The evolution of organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 12 (4), s. 601.

¹⁴⁷Pfeffer and Salancik, 2003, a.g.k., s. 68.

¹⁴⁸Pfeffer and Salancik, 2003, a.g.k., s. 68.

almıştır. Dış çevrede ise müşteriler, tedarikçiler, rakipler, sosyo-politik ve teknolojik bileşenler yer almaktadır¹⁴⁹.



Şekil 2.2. Örgütsel çevrenin boyutları arasındaki ilişki (Pfeffer and Salancik, 2003: 68)

Pfeffer ve Salancik, yönetimin rolü kapsamında yönetimin sembolik rolü ve yönetsel eylemin olasılıkları konularına değinmişlerdir¹⁵⁰. Özellikle çevre ile ilişkiler açısından bakıldığında yönetimin rolü önemli olmaktadır. Bu nedenle bir sonraki bölümde örgütün yönetilmesiyle ilgili olarak yöneticiler ve yönetim kurulları ile ilgili konuları ele almak yararlı olacaktır.

2.1.2.3. Yöneticiler ve yönetim kurulları

Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında yöneticiler, çevrede bulunan güçlü grupların tatminini ve kesintisiz kaynak tedariki sağlamak görevleriyle karşı karşıya bulunmaktadır¹⁵¹. Pfeffer ve Salancik'in de belirttiği gibi çeşitli çalışmalarda bireylerin kendi sosyal çevrelerini kontrol etme isteği içinde oldukları belirtilmiştir. Bireysel eylemlere fazlaca etki yüklemek, özellikle lider konumunda olan kişilerin eylemlerine böylesi bir etki yüklemek, bir ölçüde liderin kendi kişisel etkinlik ve kontrolünün hissedilmesi isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle lider ya da yöneticinin bir işlevi de bir sembol olarak konumlanması olmaktadır. Örgüt denildiğinde örgütün liderin kişiliğinde somutlaşması liderin sembol olmasıyla ilişkili olmaktadır. Bu durum, yani

¹⁴⁹Duncan, 1972, **a.g.k.**, s. 315.

¹⁵⁰Pfeffer and Salancik, 2003, **a.g.k.**, s. 16-19.

¹⁵¹H. A. Aldrich and J. Pfeffer (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2, s. 83.

lider ya da yöneticinin bir sembol olarak ele alınması, örgütün başarısı ya da başarısızlığı için odak noktasını oluşturmaktadır. Bu aynı zamanda liderin ya da yöneticinin kişiliğinde örgütün kişiselleştirilmesi durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bu tür bir kişiselleştirme öngörülebilirlik ve kontrol duygusunu geliştirmekte; örgütü gözlemleyenlere de eylem ve duygular açısından somut bir hedef oluşturmaktadır¹⁵².

Yöneticilerin sembolik işlevleri yürüttükleri düşüncesi yeni bir düşünce değildir¹⁵³. Özellikle Mintzberg'in yaptığı çalışmada yöneticinin rolleri incelenmiştir. Mintzberg liderliğin temel rollerini üç başlık altında ele almıştır. Bunlar bireyler arası, bilgisel ve karar alma ile ilgili roller olmaktadır. Bireyler arası roller başkanlık, liderlik ve aracılık rollerinden oluşmaktadır. Bilgisel roller ise gözlem, bilgi dağıtım ve sözcülük olarak ele alınmaktadır. Karar alma ile ilgili roller ise girişimcilik, sorun çözme, kaynak dağıtım ve görüşmeci rolleri olarak sınıflandırılmaktadır¹⁵⁴.

Bireyler arası roller kapsamında yer alan başkanlık rolü, sembolik olarak örgütün başında bulunmayı ve yasal ya da sosyal koşullardan kaynaklanan bir dizi düzenli görevlerin yerine getirilmesini içermektedir. Bir diğer bireyler arası rol olan liderlik rolü ise astların güdülenmesi ve harekete geçirilmesi; kadrolamanın yerine getirilmesi, eğitilmesi ve bununla ilişkili görevleri içermektedir. Bir başka bireyler arası rol olan aracılık rolü ise yöneticinin kendi geliştirdiği ilişki ağı ile örgütün dışından bilgi alması ve örgüt için yarar elde etmesi olmaktadır. Bu rolle birlikte yönetici örgütteki bilgi akışı açısından bir "sinir merkezi" rolünü de gerçekleştirmiş olmaktadır. Hem yöneticinin örgüt içindeki astlarına ulaşabilir bir konumda olması hem de örgüt dışında yine diğer örgütlerin "sinir merkezi" konumunda olan kişilere ulaşabilmesi yöneticinin hem iç hem de dış bilgiler açısından güçlü bir veri tabanı oluşturmaya yol açmaktadır. Özellikle olağan dışı bilgilere ulaşması yöneticiyi daha da güçlü konuma getirebilmektedir¹⁵⁵.

Bilgisel roller kapsamında yer alan gözlem rolü, yöneticinin çevresindeki çeşitli kaynaklardan sürekli bilgi araması ve toplaması olarak açıklanmaktadır. Böylelikle yöneticinin örgütü ve çevresini daha doğru anlaması yolunda kendini geliştirmesine

¹⁵²Pfeffer and Salancik, 2003, **a.g.k.**, s. 16.

¹⁵³**a.g.k.**, s. 16.

¹⁵⁴H. Mintzberg (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row, s. 92 – 93.

¹⁵⁵Mintzberg, 1973, **a.g.k.**, s. 96 – 97.

katkıda bulunacaktır. Yönetici bu aşamada bilgiyi kendi aracılık rolü ile elde edecek ve karar alma aşamasında kullanacaktır. Aynı zamanda yönetici elde ettiği içsel ve dışsal bilgileri gerekli kişilere dağıtma rolüne de sahiptir ki, bu da onun bilgi dağıtım rolünü oluşturmaktadır. Sözcülük rolü kapsamında da yönetici; dış çevreye karşı örgütün faaliyette bulunduğu alanda bir uzman olarak görev yapmaktadır¹⁵⁶.

Karar alma rolleri kapsamında yönetici sorunlar ve fırsatlarla ilgilenmektedir. Eğer geliştirilmesi gereken bir alan söz konusu ise bu durumda girişimci olarak bununla ilgilenecektir. Yine yönetici sorun çözme rolü kapsamında hem örgüt içi hem de örgütler arası sorunların çözümü için gerekli eylemlere girişmektedir. Kaynak dağıtım rolüyle bir yöneticinin örgütsel kaynakların tüm biçimlerini (sermaye, iş gücü, ün v.b.) paylaşması söz konusu olmaktadır. Görüşmeci rolü kapsamında yöneticinin diğer örgütlerle kendi örgütü önemli görüşmeler gerçekleştirmesi gerektiğinde görevini yerine getirmesi gerekmektedir¹⁵⁷.

Pfeffer ve Salancik aynı zamanda yönetsel eylemlerin olasılıkları üzerinde de durmuşlardır. Her ne kadar yöneticilerin anlamlı eylemleri yerine getirmeleri her an olanaklı olmasa da ve üstelik çoğu örgütlerin üzerinde çevresel sınırlılıklar bulunsada yönetsel eylem açısından yapabilecekleri birçok seçenek bulunmaktadır. Yazarlara göre çevresel sınırlılıkların önceden belirlenmiş ve değiştirilemez olduğu ileri sürülemez. Örgütsel eylemlerdeki çoğu sınırlılıkların önceden alınan kararlar ya da birbirleriyle rekabet eden çıkar grupları arasındaki sorunların çözülmesi ile ortaya çıkmaktadır. Örneğin devlet ile iş yapan şirketlerin azınlıklara ve kadınlara yönelik özel istihdam sağlama planları hemen ortaya çıkmamıştır. Bu durumun uzun bir tarihi bulunmaktadır ve birçok grubun ve bireylerin etkileşimi sonucu ortaya çıkmıştır. **Pfeffer ve Salancik**'e göre sınırlılıklar açısından bakıldığında her bir sınırlandırmanın arkasında bu kısıtlamayı dayatan bir çıkar grubunun yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle sosyal desteğin ve yeterli kaynağın sağlanması durumunda bu kısıtlamaların ortadan kaldırılabileceği ileri sürülmektedir¹⁵⁸.

¹⁵⁶ **a.g.k.**, s. 97 – 98.

¹⁵⁷ **a.g.k.**, s. 98 – 99.

¹⁵⁸ Pfeffer and Salancik, 2003, **a.g.k.**, s. 18.

Pfeffer ve Salancik'e göre örgütlerin sosyal çevresi sosyal aktörlerin eylemlerinin sonucunda biçimlenmektedir. Sosyal çevredeki birçok sınırlılıklar diğer aktörlerin eylemleri sonucu ortaya çıkıyorsa, bu durumda yönetimin önemli fonksiyonlarından biri de kendi çevresini biçimlendirebilme açısından diğerlerini etkileyebilmek olmaktadır. Örgütler sıklıkla çevrelerini daha durağan ya da daha cömert yapmak için çalışmaktadırlar. Bu nedenle yöneticilerin bir diğer işlevi de çevreyi izlemek ve çevreyi manipüle etme sürecini kontrol etmektir. Yöneticinin diğer bir eylemi de çevreyi tanımak ve örgütün içinde yer alacağı çevresel sınırlandırmaları anlayarak buna uygun örgütsel uyum düzenlemelerini gerçekleştirmektir¹⁵⁹.

Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında yöneticilerin sağduyu sahibi oldukları öngörülmektedir. Yöneticilerin bir görevi de çevresel belirsizlikleri azaltmak olmaktadır. Bu da bağımlılıkları yöneterek gerçekleştirilebilmektedir¹⁶⁰. Yöneticiler stratejik seçimlerde bulunurken bazı sorulara yanıt aramak durumundadırlar. Bu sorular şu şekilde sıralanabilir¹⁶¹:

1. Örgütüm hangi kaynaklara gereksinim duymaktadır? Bu kaynaklar ne kadar kritiktir? Bu kaynaklar örgütün misyonu için gerekli midir?
2. Örgütüm ne ölçüde örgütsel etkinliğinden taviz vermeden kendi gereksinimlerini karşılayabilir? Aynı şekilde örgütüm hedeflerine ulaşmak için diğer örgütlere ne ölçüde bağımlı durumdadır?
3. Örgütümün gereksinim duyduğu kaynaklara ulaşması için kaç kişi ya da örgütle ilişki içinde olması gerekecektir?
4. Diğer örgütler arasındaki bağlar benim kritik kaynaklara ulaşmamı nasıl etkileyebilir?

Kaynak bağımlılığı kuramında çok araştırılan konulardan biri de yönetim kurullarıdır¹⁶². Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamındaki ilk çalışmalarda yönetim kurulunun büyüklüğü

¹⁵⁹**a.g.k.**, s. 18.

¹⁶⁰D. Malatesta, C. R. Smith (2014). Lessons from resource dependence theory for contemporary public and nonprofit management. *Public Administration Review*, 7 (1), s. 15.

¹⁶¹**a.g.k.**, s. 15-16.

¹⁶²G. F. Davis, W. W. Powell (1992). Organization-environment relations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (Ed: M. Dunnette). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, s. 324'ten aktaran Meydan, 2012, **a.g.k.**, s.169.

ve yapısının kurulun kritik kaynaklara ulaşmasında temel gösterge olarak değerlendirildiği görülmüştür¹⁶³.

Pfeffer'e göre örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri ve sürekli büyümeleri için birbirinden ayrı ancak birbirini dışlamayan iki stratejisi bulunmaktadır. Birincisi örgüt içi süreçlerin verimliliğini artırmaya odaklanmak ve böylece kaynakların olabildiğince ekonomik kullanımını sağlamaktır. İkinci strateji ise diğer örgütlerle örgütsel politikaları da kullanarak arzu edilen değişimleri sağlamak ya da daha da geliştirmektir¹⁶⁴.

Pfeffer, yaptığı araştırma sonucunda yönetim kurullarının büyüklüğü ve bileşiminin rastgele ya da bağımsız etmenler sonucu oluşmadığını; fakat bunların dış çevre koşullarına yanıt veren rasyonel örgütlerin oluşumları olduğunu ortaya koymuştur. Bununla ilgili olarak yönetim kurullarının başta kooptasyon olmak üzere çeşitli stratejilere başvurduklarını belirlemiştir¹⁶⁵.

Ortaya koyduğu dokuz hipotezden sekizinin yüksek derecede doğrulandığı görülmektedir. Buna göre daha fazla sermayeye gereksinim duyan örgütlerin yönetim kurullarında daha fazla finansal kurumlardan gelen temsilcilere yer verdikleri; çeşitli yasal ya da kurallara bağlı düzenlemelerle yönetilen çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin yönetim kurullarında örgüt dışından gelen üye oranının daha fazla olduğu; dış finansmana ve sermaye piyasalarına ulaşmaya gereksinim duyan örgütlerin örgüt içinden gelen üyelere yönetim kurullarında daha az yer verdikleri; yönetim kurullarında avukata yer verilme eğiliminin örgüt içi üyelerin oranıyla ters orantılı olduğu; yönetim kurullarında avukata yer verilme eğiliminin sermaye piyasalarına ulaşma gereksinimiyle doğru orantılı olduğu; yönetim kurullarında avukata yer verilme eğiliminin sermaye piyasalarına ulaşma gereksinimiyle doğru orantılı olduğu; sermaye piyasalarına ulaşma gereksinimiyle örgütteki yönetici sayısı arasında ilişki olduğu; örgütün yasal düzenlemelerden etkilenme derecesiyle birlikte yönetici sayısı arasında ilişki olduğu;

¹⁶³A. J. Hillman, M. C. Withers, B. J. Collins (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35 (6), s. 1408.

¹⁶⁴Pfeffer, 1972a, **a.g.k.**, s. 220.

¹⁶⁵**a.g.k.**, s. 220-222.

örgütün büyüklüğü ile örgütteki yönetici sayısı arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu belirlenmiştir¹⁶⁶.

Pfeffer, hastanelerde yaptığı diğer bir araştırmada yönetim kurullarının dış çevreye uyum sağlamak amacıyla biçimlendiğini; hastanelerin yönetim kurullarının büyüklüğünün kooptasyon ve kurulun işlevleriyle ilişkili olduğunu belirlemiştir. Hastanelerdeki yönetim kurullarının dış çevre ile bağlantı kurma çalışmaları açısından bakıldığında kurulların yapısal değişikliklerinin dış çevreden kaynak sağlamaya yönelik olarak değiştiğinin görülebileceğini ortaya koymaktadır¹⁶⁷.

Dalton vd. 131 örnekle yaptığı araştırma da yönetim kurullarının büyüklüğü ile finansal performans arasında sistematik bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Ancak bunu belirtirken bu ilişkinin yönü konusunda literatürün tümünde belirli bir ortak kanının oluşmadığını da belirtmektedir. Daha çok kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında ele alınan çalışmalarda bu bulgunun ileri sürüldüğünü belirtmektedir¹⁶⁸.

Bazerman ve Schoorman'a göre örgütler başarılı olabilmek için kendi gücünü hammadde tedarikçilerine, finansal kurumlara, devlet kurumlarına, alıcılara ve topluma karşı artırmalı ve bunu yaparken de rakiplerine karşı da avantajlı olacağı konumu elde etmeye çalışmalıdır. Örgütlerin bunu gerçekleştirirken bazı stratejileri uygulamaları gerekebilmektedir¹⁶⁹. Bu stratejilerin bazıları şirket birleşmeleri, ortak girişimler, sözleşmeler ve karşılıklı bağlantı oluşturma olarak sıralanabilmektedir¹⁷⁰.

Boeker ve Goodman'in 290 hastane üzerinde yaptığı çalışmada hastanelerin çevresel değişikliklere uyum sağlamak amacıyla kendi yönetim kurullarının bileşimini değiştirdiklerini ortaya koymuştur. Bu araştırmada hastanelerin performansının, çevreye

¹⁶⁶**a.g.k.**, s. 220-227.

¹⁶⁷Pfeffer, 1973, **a.g.k.**, s. 362.

¹⁶⁸D. R. Dalton vd., (1999). Number of directors and financial performance: A meta-data analysis. *Academy of Management Journal*, 42 (6), s. 674-686.

¹⁶⁹M. H. Bazerman, F. D. Schoorman (1983). A limited rationality model of interlocking directorates. *Academy of Management Review*, 8 (2), s. 206.

¹⁷⁰J. M. Pennings, D. C. Hambrick, I. C. MacMillan (1981). Choice processes involved in the establishment of interorganizational relationships: Some observations. *Paper presented at the Annual Convention of the Academy of Management*, San Diego; J. Pennings (1977). Strategically interdependent organizations. (Ed.: P. G. Nystrom & W. Starbuck), *Handbook of organizational design*, New York: Elsevier Scientific Publishing'den aktaran Bazerman and Schoorman, 1983, **a.g.k.**, s. 206.

tepki verme oranında aracılık etkisine sahip olduğu ve kötü performans gösteren hastanelerin yönetim kurullarının yapısını değiştirmede yüksek performans gösterenlere göre daha fazla istekli oldukları belirlenmiştir. Araştırma iki önemli sonucu ortaya çıkarmıştır. Bunlardan birincisi örgütlerin çevresel tehditlerin potansiyel kaynaklarındaki değişimlere karşı kendi yönetim kurullarını değiştirme yoluna gitmeleri olmuştur. Ayrıca örgütlerin yönetim kurullarının bileşimini değiştirme yoluna gitmeleri, çevreye uyum sağlama açısından bakıldığında, çevre ile örgüt arasındaki ilişkinin durağan bir ilişkiden çok kesintisiz bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır¹⁷¹.

Araştırmanın diğer önemli bir sonucu da hastaneler için kritik kaynağın (doktorlar) tedarikindeki, rekabet çevresindeki (hastane yatakları ve koruyucu sağlık hizmetleri) ve gelirlerdeki değişimlerin tümünün araştırmaya konu olan hastanelerin yönetim kurullarındaki değişiklikler üzerinde çok önemli etkilerinin olduğunu belirlenmesi olmuştur. Böylelikle hastanelerin yönetim kurullarının bileşimlerini değiştirerek çevredeki kritik değişiklikleri gerçekleştirmiş olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında çevrenin isteklerini algılayarak bu değişim isteğini kendi yönetim kurullarına yansıttıkları söylenebilmektedir¹⁷².

Zahra ve Pearce, yönetim kurulları ile şirket performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında kaynak bağımlılığı kuramının yönetim kurulunun rolleri açısından iki önemli rolünün öne çıktığını belirtmektedirler. Bunlar kurulun bileşimi ve özellikleri olmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı açısından bakıldığında, yönetim kurulu üyeleri her ne kadar CEO'lara stratejik konularda görüş ve öneri bildirebilseler de bunların bire bir yürütülmesine CEO'lar kadar dahil olamayacaklardır¹⁷³.

Yönetim kurulunun rollerinin performansı üç değişik duruma bağlı olmaktadır. Birincisi dış çevrenin özellikleriyle ilgilidir. Dış çevre çalkantılı ve saldırgan ise bu durumda dış çevrede yer alan paydaşlar ile bağlantıların kurulması, "hizmet etme rolü" olarak yönetim kurullarının önemli bir rolü olarak karşımıza çıkmaktadır. İkincisi ise şirketin yaşam

¹⁷¹W. Boeker; J. Goodstein (1983). Organizational performance and adaptation: Effects of environment and performance on changes in board composition. *The Academy of Management Journal*, 34 (4), s. 805-826.

¹⁷²a.g.k., s. 805-826.

¹⁷³S. A. Zahra, J. A. Pearce (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15 (2), s. 298.

eğrisi ile ilgili olup; yönetim kurullarının işletmenin yaşam sürecinin çeşitli evrelerinde farklı rollere sahip olabileceğini ileri sürülmektedir. Üçüncüsü ise yönetim kurullarının rollerinin şirketin türü ile değişim göstereceği saptamasıdır. Buna göre kâr amaçlı bir şirket ile kâr amacı gütmeyen bir kuruluşun yönetim kurullarındaki üyeler farklı davranışlar içinde olacaklardır. Örneğin kâr amacı güden bir işletmede kurul üyeleri icra ile ilgili işlemlerde yer almakta çekingen davranabilecekken; kâr amacı gütmeyen bir kuruluşta daha etkin rol oynayabileceklerdir¹⁷⁴.

Daily v.d. yeni kurulan işletmelerde kaynak bağımlılığının rolünün diğer işletmelere göre daha kritik olduğu belirtmektedir. Burada önemli olan konunun yönetim kurullarının ya da yatırımcıların CEO'nun ve diğer yöneticilerin politikaları, prosedürleri ya da uygulamaları izleyebilmeleriyle ilgili olmamaktadır. Burada önemli olan yönetim kurulu üyelerinin, risk sermayedarlarının ya da önde gelen yöneticilerin başka türlü ulaşılamayacak olan bilgiye, kaynaklara ulaşılabilmesinde ortaya koydukları yetenek olmaktadır¹⁷⁵.

Yönetim kurullarının yapısının işletmelerin parasal sermayeye ulaşmalarında da etkili olduğu görülmektedir. Özellikle şirketlerin yönetim kurulunun yapısının yatırımcılar için bir performans göstergesi olması, şirket hisselerinin ilk kez halka arz edildiğinde hisselerle olan talebi etkileyebilmektedir¹⁷⁶.

Arthaud-Day v.d.'nin ortaya koymuş olduğu araştırma bulgularına göre yönetim kurulu özellikle işletmelerin kaynaklar açısından güçlüklerle karşılaştığı ve iflasla sona erebilecek süreçlerde dış çevre ile bozulan ilişkileri düzeltmede oldukça yararlı olabilmektedir¹⁷⁷. Ayrıca düşüş eğiliminde olan işletmelerde yönetim kurulunun bileşimi ile işletmenin çöküşü arasında tutarlı bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur¹⁷⁸.

¹⁷⁴**a.g.k.**, s. 298.

¹⁷⁵Daily vd., 2002, **a.g.k.**, s. 403-404.

¹⁷⁶S. T. Certo, C. M. Daily and D. R. Dalton (2001). Signaling firm value through board structure: An investigation of initial public offerings, *Entrepreneurship: Theory to Practice*, s. 34.

¹⁷⁷M. L. Arthaud-Day vd., (2006). A changing of the guard: Executive and director turnover following corporate financial restatements. *Academy of Management Journal*, 49, s.1119-1136'dan aktaran Hillman, Withers and Collins, 2009, **a.g.k.**, s. 1410.

¹⁷⁸C. M. Daily, D. R. Dalton (1998). The role of governance in corporate decline: A review and research agenda. (Ed: D. Ketchen), *Advances in Applied Business Strategy*, 5, s. 239-260'dan aktaran Hillman, Withers and Collins, 2009, **a.g.k.**, s. 1410.

Kaynak bağımlılığı kuramının temel bileşenlerinin bilinmesi önemli olmakla birlikte örgütlerin kaynak bağımlılıklarını yönetmeleri açısından yeterli olmayacaktır. Bununla birlikte örgütlerin kaynak bağımlılıklarını yönetmeleri de gerekmektedir. Bunun için de bazı yönetim stratejilerinin de bilinmesi ve gerektiğinde uygulanması gerekmektedir. Bu nedenle kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerinin de ortaya konulması yararlı olacaktır.

2.1.3. Örgütlerde Kaynak Bağımlılığını Yönetme Stratejileri

Örgütlerde kaynak bağımlılığını yönetme stratejileri ele alındığında çeşitli kaynaklarda çok çeşitli stratejiler bulunabilmektedir. Bu stratejilerin tümünün ele alınması zor olabilmekte ve bu durum konunun dağılmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle bu stratejilerden kaynaklarda sıklıkla adı geçen ve araştırmacıların karşısına çıkanlar ele alınmıştır.

2.1.3.1. Farklılaştırma

Farklılaştırma, örgütün çevreye yönelik bir tepkisi ya da yanıtı olarak değerlendirilmektedir. Farklılaştırma, karşılıklı bağımlılığı önlemeye yönelik bir stratejidir. Farklılaştırma, örgütü farklı bir konuma koyarak bağımlılıktan kaynaklanan olumsuzlukları önlemeye çalışmaktır. Özellikle başka bir strateji uygulayarak asimetrik bağımlılık ilişkilerini önlemek olanaksız duruma geliyorsa, farklılaştırma stratejisinin uygulanması yerinde olacaktır¹⁷⁹.

Farklılaştırma stratejisinin ürünlerde uygulanabilmesi için bazı koşulların bulunması gerekmektedir. Eğer bir hammadde kaynağı yalnızca bir ürünü üretmek için kullanılabiliriyorsa ve örgütün bu hammadde ile başka bir ürün üretme seçeneği bulunmuyorsa, bu durumda farklılaştırma stratejisinin uygulanması kolay olmayacaktır. Ancak bu durumda bile aynı üründe farklılaştırma yoluna da gidilebilmektedir. Fakat; çoğu zaman hammaddelerin farklı nihai ürünlerin üretilmesinde kullanıldığı

¹⁷⁹Pfeffer and Salancik, 2003, **a.g.k.**, s. 126-127.

görülmektedir. Buna “kaynakların esnekliği” de denilebilmektedir. Kaynakların esnek olması durumunda ise farklılaştırma stratejisini uygulamak kolay olabilecektir¹⁸⁰.

İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar ele alındığında; fiziksel kaynaklar, fiziksel olmayan kaynaklar ve finansal kaynaklar olmak üzere üç tür kaynağın bulunduğu söylenebilir. Bu kaynaklar; farklı alanlarda kullanılabilir ise bu durumda kaynakların esnekliğinden söz edilebilir. Örneğin bir kaynak farklı amaçlar için kullanılabiliriyorsa esnektir. Fakat yalnız bir üründe kullanılabiliriyorsa ve diğerleri için kullanılamaz ise bu durumda kaynak esnek olmamaktadır. Bu kaynaklardan fiziksel kaynaklar ile fiziksel olmayan kaynakların farklılaşma açısından bakıldığında esnek olmadığı ileri sürülebilir. Ancak finansal kaynakların esnek olduğu görülmektedir. Çünkü tamamen farklı bir ürün ya da hizmetin sunulması söz konusu olduğunda finansal kaynaklar bu yeni ürün ya da hizmet için kullanılabilir. Fiziksel kaynaklar (ekipmanlar, makineler v.b.) belirli bir ürün ya da hizmeti ortaya koymaya yaradığından yani ona özgü olduğundan, farklı bir ürün ya da hizmetin sunumunda kullanılması güç olacaktır. Farklılaşma gerektiğinde yeni yatırımlar gerekecektir. Aynı şekilde işletmenin sahip olduğu soyut kaynaklar da kolaylıkla başka bir ürün ya da hizmetin üretilmesi için kullanılamayacaktır. Özellikle belli bir ürün ya da hizmetin ortaya konulması için gereken bilgi farklı bir ürün ya da hizmet için işlevsiz duruma gelebilecektir. Yalnızca markanın farklı ürün ya da hizmet için kullanılması bir ölçüde uygun olabilecektir¹⁸¹.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yapılan bir araştırmada kaynaklara erişimin güçlükleri ve bunların etkileri ele alınırken aslında temel olarak bütün örgütlerin yaşadıkları bir durum ortaya konulmuştur. Buna göre kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için para kaynağına gereksinim duymaktadır. Yalnızca bağış yoluyla ve belirli bağışçılardan bağış toplandığında faaliyetlerin bağışçıların istedikleri yönde ilerlemesi zorunluluğunun ortaya çıktığı görülmüştür. Bu nedenle gelirlerin elde edilmesinde yapılan bir farklılaştırma stratejisi ile gelirlerin devletten de sağlanması yoluyla hem gelirlerin kaynakları çeşitlendirilmiş hem de belirli bağışçıların yol açtığı tekel

¹⁸⁰S. Chatterjee, B. Wernerfelt (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12 (1), s. 34.

¹⁸¹Chatterjee and Wernerfelt, 1991, **a.g.k.**, s. 34-36.

kırılmıştır. Bu durumda kaynak bağımlılığı açısından belirli kaynaklara bağımlı olma durumunu büyük ölçüde ortadan kaldırmıştır¹⁸².

2.1.3.2. Kooptasyon

Örgütler arasındaki ilişkiler ele alındığında karşımıza çıkan ilişkilerden biri de kooptasyon olmaktadır. Kooptasyon, birbirinden bağımsız olan iki işletmenin yönetim kurulları arasındaki bir çeşit kenetlenmeyi ifade etmektedir¹⁸³. Bu durum “bağlantılı yönetici” olarak adlandırılan kişinin iki farklı şirketin yönetim kurulunda görev alması sonucu oluşmaktadır¹⁸⁴. Kooptasyon, dış çevrede önemli olan temsilcilerin bir işletmenin çevreyi yönetme stratejisi kapsamında işletme içinde görevlendirilmesidir. Böylelikle işletmelerin kaynaklara ulaşmayı; işletmeler arası bilgi alışverişi, karşılıklı yükümlülüklerin oluşumunu ve meşruluğu sağlamaya çalıştıkları görülmektedir¹⁸⁵.

Kooptasyonun, bazı işletmelerce finansal kaynaklara ulaşmak için kullanıldığı görülmektedir. Örneğin finansal sorunlar yaşayan ya da finansal kaynaklara ulaşmayı daha sorunsuz hale getirmek isteyen şirketlerin kendi yönetim kurullarına banka ya da diğer finansal kuruluşların temsilcilerini aldıkları görülmektedir¹⁸⁶. Özellikle bu tür kişilerin kendi sosyal ağları aracılığıyla elde ettikleri varlıkları da işletmeye aktarabilmektedirler. Kaynaklara ulaşabilmek için kişilerin sahip olduğu sosyal ağların yararlı olabildiği görülmektedir¹⁸⁷. Bu nedenle işletmeler yönetim kurulu üyelerinin seçiminde sosyal sermayesi fazla olan kişileri tercih edebilmektedir¹⁸⁸.

Provan vd. de ana işletmeye bağlı bayilerin ana işletme ile kooptasyon ya da başka yollarla karşılıklı ilişkileri geliştirmelerinin ana işletmenin sahip olduğu kaynaklara

¹⁸²S. Khieng, H. Dahles (2015). Resource dependence and effects of funding diversification strategies among NGOs in Cambodia. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26 (4), s. 1419-1420.

¹⁸³Pfeffer and Salancik, 2003, **a.g.k.**, s. 161.

¹⁸⁴M. S. Mizruchi (1996). What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, 22, s. 271.

¹⁸⁵Pfeffer and Salancik, 2003, **a.g.k.**, 161.

¹⁸⁶J. D. Thompson and W. J. McEwen (1958). Organizational goals and environment: Goal-setting as an interaction process. *American Sociological Review*, 23 (1), s. 27.

¹⁸⁷M. Gargiulo and M. Benassi (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11 (2), s. 183-184.

¹⁸⁸ Meydan, 2012, **a.g.k.**, s.174.

ulaşmada yarar sağladığını, ana işletmenin alacağı olumsuz kararlardan kendilerini koruyabileceklerini belirtmektedir¹⁸⁹.

Bağımlı olan işletmenin değerli kaynakları, bu kaynakların yönetiminde söz sahibi olan işletmeden kendisine istikrarlı akışını sağlamak için ya kooptasyon yoluyla üyelerini kendisiyle ilişkili duruma getirmekte ya da statü, arkadaşlık, bilgi paylaşımı yolunu izleyebilmektedir¹⁹⁰.

Selznick'e göre örgütlerin güvenliği, kendi çevresindeki sosyal güçler kapsamında değerlendirilmelidir. Bunun için örgütün çevresine karşı bir yanıt oluşturacak biçimde bir tutum ve davranış sergilemesi gerekmektedir. Bu gereklilik de örgütün kooptasyona başvurmasına yol açabilmektedir. Bu çerçevede **Selznick**, kooptasyonu örgütün kendi istikrarına ya da varlığına karşı tehditleri ortadan kaldırmak amacıyla "çevreden örgütün liderlik ya da politika belirleme yapılarına yeni kişilerin eklenmesi" biçiminde tanımlamaktadır¹⁹¹.

Selznick'e göre kooptasyon; biçimsel ve biçimsel olmayan kooptasyon olmak üzere iki değişik türde oluşabilmektedir. Biçimsel kooptasyonda gücün ya da gücün getirdiği yükün başkalarıyla paylaşılması söz konusu olmaktadır. Biçimsel olmayan kooptasyonda ise çevredeki güç merkezlerinin beklentilerine dönük olarak eylemlerde bulunulması söz konusu olmaktadır. Biçimsel kooptasyonda gücün paylaşılması, işletmenin karar alma sürecinin de başkalarıyla paylaşılmasını da ortaya çıkarabilmektedir. Bir yandan işletmenin hem kendi başına karar alması öte yandan da karar alma sürecinin başkalarıyla paylaşılması ise bir çelişki olmaktadır. Bu durumda da işletmelerin biçimsel olmayan yollarla kooptasyon sonucu işletmelere alınan kişilerin kontrol edilmesi gerekliliğini de ortaya çıkarabilmektedir¹⁹².

Kooptasyon ile işletmelerin başlıca üç temel yararı sağladıkları ileri sürülebilir. Bunlardan ilki işletmeye dahil edilen kişi ya da kişilerin yönetim becerilerinden yararlanılması beklentisidir. Özellikle kişinin geçmiş deneyiminden, daha önceki

¹⁸⁹Provan, Beyer and Kruytbosch, 1980, **a.g.k.**, 203.

¹⁹⁰Casciaro and Piskorski, 2005, **a.g.k.**, 167-168.

¹⁹¹P. Selznick (1949). *TVA and The Grass Roots*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, s. 259.

¹⁹²**a.g.k.**, s. 260-261.

görevlerinden elde ettiği birikimlerden yararlanılması bu düşüncüyü destekler nitelikte olabilmektedir. Bir danışmanlık şirketinin; Dünya Bankası'nda başkan yardımcısı olarak çalışmış birisini, Fortune dergisine katkı sağlayan ve önemli bir yazarı ya da New York'un en önde gelen şirket avukatlarından birisini yönetim kuruluna üye yapması hem şirketin yönetimini hem de faaliyetlerinin kapsamını geliştirici katkıda bulunabilecektir. İkinci olarak; işletmedeki işlerin tümüne vâkıf olmayan, yarı zamanlı olarak yönetim kurulu üyesi olanların- olağan dışı durumlar hariç olmak koşuluyla- işletmenin faaliyetlerine müdahale etmelerinin önüne geçilmesi sağlanmış olmaktadır. Üçüncü olarak; yönetim kuruluna dışarıdan alınan bu tür üyelerin işletmenin sorunlarıyla ilgilenmeleri ve bunlara ilişkin çözüm önerileri ortaya koyabilmeleri beklentisi düşünülen yararlılardan bir diğeri olmaktadır¹⁹³.

2.1.3.3. Ortak girişimler

Ortak girişimler, İngilizcede “joint ventures” olarak adlandırılmakta ve ileri derecede bir beraberliği simgelemektedir. Ortak girişimlerde işletmeler arasındaki iş birliği, mülkiyet ya da pay sahipliği derecesine kadar ilerlemiştir. Belirli bir alanda, belirli bir işi ya da projeyi birlikte gerçekleştirmek için işletmeler varlık ve yeteneklerini bir araya getirerek; yeni bir ad ve kimlik altında yeni bir işletme kurmaktadır. Ancak birleşmelerden farklı olarak iş birliğini gerçekleştiren ana işletmelerin kendi kurum kimlikleri ve faaliyetleri de ayrıca varlıklarını sürdürmektedir. Yeni girişimin varlık amacı, ana işletmelerin tek başlarına yapmakta zorlanabilecekleri ya da gerçekleştiremeyecekleri belirli proje ya da işlerin ortaklaşa yapılmasını sağlamaktır. Proje ya da iş bitirildikten sonra, bu amaçla kurulmuş olan işletmenin de varlık nedeni ortadan kalktığından oluşturulan girişim tamamen tasfiye edilebilmektedir. Örneğin İstanbul metrosu yapılırken oluşturulan ortak girişimler proje bitince sona ermektedir. Bazı durumlarda ise ortak girişim yeni projelerin ortaya çıkma olasılığı nedeniyle ya da projenin uzun soluklu ve herkes için yararını sürdürmesi nedeniyle sonlandırılmayabilmektedirler¹⁹⁴. **Boyle**, ortak girişim (joint venture) ile bağlı ortaklık (joint subsidiary) terimlerinin birbirlerinin yerine kullanılabileceğini belirtmektedir¹⁹⁵.

¹⁹³Pfeffer and Salancik, 2003, **a.g.k.**, s. 162-163.

¹⁹⁴Ülgen ve Mirze, 2010, **a.g.k.**, 366.

¹⁹⁵S. E. Boyle (1968). An estimate of the number and size distribution of domestic joint subsidiaries. *Antitrust Law and Economics Review*, 1, s. 81-92'den aktaran Pfeffer and Nowak, 1976, **a.g.k.**, s. 399.

Pfeffer ve Salancik ortak girişimin ortaya çıkışını üç nedene bağlamışlardır. Bunların hepsi kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında değerlendirilebilmektedir. Bunlardan ilki iktisadi neden olup; ortak girişime katılan her bir işletmenin bağımsız olarak kaynaklarının yetişemeyeceği düzeydeki bir girişime diğer işletme ya da işletmelerin kaynaklarının da kullanılmasıyla ulaşılabilmesi olmaktadır. İkincisi birden fazla işletmenin ortak girişimde yer almaları sonucu, var olan riskin paylaşılması da söz konusu olmaktadır. Üçüncü olarak da ortak girişimlerin belirsizliği azalttığı ve örgütsel çevrede istikrarı artırdığı söylenebilmektedir¹⁹⁶.

Ortak girişimler, işletmelerin kaynak bağımlılığını aşmalarında yardımcı olmaktadır. Ortak girişimde diğer başka amaçlar bulunmakla birlikte, her bir ortağın bilgi paylaşarak pazarlara ve kaynaklara ulaşması amaçlanmaktadır. Ancak bu yapılırken her bir ortağın ortak girişim kapsamında belirli yükümlülükleri üstlendikleri ve bu nedenle de her bir ortağın bağımsızlığından bir ölçüde fedakârlık ettiği görülmektedir¹⁹⁷.

Hillman vd. şirket birleşmelerine (merger) göre ortak girişimlerin karşılıklı bağımlılıkları azaltma açısından daha az etkili olduğunu belirtmişlerdir¹⁹⁸. **Pfeffer ve Nowak**, örgütlerin karşılıklı bağımlılığını iki türü üzerinde durmuşlar ve bu karşılıklı bağımlılık ilişkileri çerçevesinde ortak girişimleri ele almışlardır. Bu çalışmada ortaya konulan karşılıklı bağımlılık türlerinden biri “rekabetçi karşılıklı bağımlılık” olmaktadır. Özellikle aynı ürün ya da hizmeti sunan ve tedarik zinciri açısından aynı yatay düzlemde bulunan örgütler birbirleriyle rekabet içinde bulunabilmektedirler. Bu durumdaki örgütlerin birbirleriyle “rekabetçi karşılıklı bağımlılık” ilişkisi içinde oldukları görülmektedir. Bu durumda yapılacak bir ortak girişimin rekabetçi karşılıklı bağımlılığı azaltmayı amaçladığı belirtilmektedir¹⁹⁹.

Diğer bir karşılıklı bağımlılık türü olan “simbiyotik karşılıklı bağımlılık” ise birbirinden farklı ürün ya da hizmeti sunan ve tedarik zinciri açısından dikey düzlemde bulunan örgütleri ele almaktadır. Burada örgütleri ortak girişime iten temel etmenin kritik

¹⁹⁶Pfeffer and Salancik, 2003, **a.g.k.**, 153-154.

¹⁹⁷R. Butler, S. Sohod (1995). Joint-venture autonomy: Resource dependence and transaction costs perspectives. *Scandinavian Journal of Management*, 11 (2), s. 159.

¹⁹⁸Hillman, Withers and Collins, 2009, **a.g.k.**, 1406.

¹⁹⁹Pfeffer and Nowak, 1976, **a.g.k.**, 402-412.

kaynaklara olan bağımlılıkları birliktelik kurarak güvence altına alma olduğu görülmektedir. Özellikle aynı tedarik zinciri içinde yer alan örgütlerin dikey düzlemde satış ya da alış açısından bağımlılıklarını yönetmeye çalıştıkları görülmektedir²⁰⁰.

Ortak girişimlerin, örgütlerin gereksinim duyduğu kaynaklara ulaşmalarında yardımcı oldukları görülmektedir. İşletmeler; kaynaklara ya da yeterli uzmanlığa sahip olmama, uzmanlığı satın alacak düzeyde kaynaklara sahip olamama sonucu pazarda hakimiyeti sağlayamama durumuyla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu durum işletmelerin kendi kendilerine gelişememe sonucunu da birlikte getirebilmektedir. Bu nedenle ana işletmeler bu olumsuzlukları aşmak için ortak girişime başvurabilmektedirler²⁰¹.

Pfeffer ve Nowak'ın ortaya koyduğu araştırmada işletmelerin varlıklarını sürdürmek için elde etmek istedikleri kaynaklar ve sundukları ürün ya da hizmetlerle ilgili olarak iki türlü bağımlılık ilişkisi içinde oldukları belirtilmiştir. Buna göre ilki “satınalma kapsamındaki karşılıklı bağımlılık” olurken ikincisi ise “satışla ilgili karşılıklı bağımlılık” olmaktadır. Burada “konsantrasyon” kavramı devreye girmektedir. Konsantrasyon ile kastedilen işletmenin pazarda az rakibinin bulunması ve pazarda müşteriler açısından bakıldığında pazar gücünü elinde bulunduruyor olmasıdır. Eğer işletmeler pazarda konsantrasyona sahipse bu durumda rakipleriyle ortak girişimde bulunma olasılığı azalacaktır. Ancak ortalama düzeyde bir konsantrasyon söz konusu ise yani işletme pazarda yeteri kadar güçlü değilse ve satışlar sorunlu ise bu durumda rakiplerle ortak girişimde bulunma olasılığı artacaktır²⁰².

2.1.3.4. Bağımlılığın örgütlü koordinasyonu

Ortak girişimler, kooptasyon gibi kaynak bağımlılığını aşmaya yardımcı olması düşünülen stratejilerin pazarda az sayıda büyük katılımcının olması durumunda işlerlik kazanabilmektedir. Ancak pazardaki şirketlerin sayısının çok olması durumunda şirketler arasındaki bu tür stratejilerin etkinliğinin azalabildiği görülmektedir. Bu nedenle

²⁰⁰a.g.k., 402-411.

²⁰¹K. R. Harrigan, W. H. Newman (1990). Bases of interorganizational cooperation: Propensity, power, persistence. *Journal of Management Studies*, 27, s.417-434; Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (1978). *External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press'ten aktaran Butler and Sohod, 1995, a.g.k., s. 159.

²⁰²Pfeffer and Nowak, 1976, a.g.k., 408-412; Pfeffer and Salancik, 2003, a.g.k., 157-160.

işletmeler bağımlılıklarını yönetebilmek için daha büyük ve kapsamlı yapılara gerek duymaktadırlar. Bu koşullarda; ticari birlikler ya da karteller gibi birçok şirketi kapsayacak, biçimsel ve merkezi bir yapının ortaya çıkarılması gerekmektedir²⁰³.

Bu konudaki öncü çalışmalardan birini ortaya koyan **Philips**, işletmeler arası ilişkileri yani grup davranışlarını işletmelerin faaliyet gösterdiği çevreye yani oligopol özellik gösteren piyasaya uygulayarak bir araştırma ortaya koymuştur. **Philips**'e göre oligopollerin yapısı basit ya da karmaşık (bağıntılı) olabilmektedir. Basit oligopolde az sayıda işletme varken; karmaşık oligopolde çok fazla hatta binlerle ifade edilen şirketlerin varlığı söz konusu olmaktadır. Philips'e göre basit bir oligopol yapısı söz konusuysa, oligopole bağılı şirketlerin eylemlerinin birbiriyle uyumlu olması ancak işletmelerin birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı ve hepsinin bir grubun üyeleri olduklarını anladıklarında gerçekleşebilecektir. Ayrıca bu durumda ortaya çıkacak olan birlik de biçimsel olmayan bir yapıda ortaya çıkacaktır²⁰⁴.

Philips'e göre karmaşık bir oligopol yapısı söz konusu ise bu durumda biçimsel olmayan basit oligopol örgütler birliğinin başarılı olma olasılığı azalacaktır. **Philips**, karmaşık oligopol piyasalar için 4 tür genellemeden söz etmektedir. Bunların ilki birbiriyle bağlantılı işletme sayısının fazlalığı olmaktadır. Binlerce işletmenin birbiriyle bağlantılı olması durumu söz konusu olduğunda, bunlar arasında oluşturulacak birliğin sözlü anlaşmalara dayanması ve biçimsel bir yapıda olmaması başarı olasılığını azaltacaktır. İkinci olarak gücün grup içindeki dağılımı ne kadar asimetrik olursa, birlikler o derecede az biçimsel koordinasyon yöntemlerine başvuracaklardır. Çünkü birlik içindeki bazı şirketler diğerlerine göre söz sahibi olma açısından öne çıkıyorsa ve bu da kabul görüyorsa bu durumda birliğin alacağı kararlarda bu söz sahibi şirketler öne çıkacaktır. Üçüncü olarak eğer her bir birlik üyesinin değer yargıları birbirinden çok farklılık gösteriyorsa, bu durumda biçimsel bir organizasyon yapısının ortaya çıkma gerekliliği o kadar artacaktır. Son olarak birlik grup dışından gelecek baskılarla karşı karşıya kalabilmektedir. Özellikle alıcılar ya da tedarikçiler tarafından yapılacak baskılarda birliğin biçimsel bir yapıda olması baskılara karşı daha güçlü olunmasını sağlayacaktır²⁰⁵.

²⁰³Pfeffer and Salancik, 2003, **a.g.k.**, 175.

²⁰⁴A. Phillips (1960). A theory of interfirm organization. *The Quarterly Journal of Economics*, 74 (4), s. 604-606.

²⁰⁵Phillips, 1960, **a.g.k.**, 606-610.

Örgütlerin karşılıklı bağımlılığı örgütlü bir biçimde koordine etmeleri için bazı yapıları oluşturmaları gerekebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında karşımıza birlikler ve kartellerin çıktığı görülmektedir²⁰⁶.

2.1.3.4.1. Birlikler

Birlikler, benzer ya da farklı örgütlerin bir araya gelerek herkesin ortak amaçlarına ulaşılmasını sağlamayı amaçlayan yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu birlikler tüm toplum düzeyinde ya da yerel düzeyde oluşabilmektedir. Bunlara örnek olarak hastaneler birliği, perakendeciler birliği, ticaret odaları gibi birlikler verilebilir²⁰⁷.

Birlikler denilince öncelikli olarak ticari birlikler akla gelmektedir. Ticari birlikler, merkezi olarak bilginin ve koordinasyonun sağlanması için geliştirilmiş yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok endüstride ve mesleki uzmanlık alanında bilgi paylaşımı ve üyelerin yararına olacak adımların atılması amacıyla birliklerin kurulduğu görülmektedir. Özellikle dıştan gelecek tehditlere karşı birlik olunması gerekliliği bu tür birliklerin oluşmasına neden olmaktadır²⁰⁸.

Örneğin; günümüzde tüm sanayi kuruluşlarının üretimlerin gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan ve dışarıdan sağlanan kaynakların başında gelen elektrik tedariği olmaktadır. Elektrik olmadan hiçbir sanayi kuruluşunun çalışması söz konusu değildir. Özellikle ucuz elektrik kullanımı başvurusunda gerekli olan “Sanayi Sicil Belgesi”nin alımı için sanayi odalarına üye olunarak elde edilen kapasite raporunun alınması gerekmektedir²⁰⁹. Ayrıca Türkiye’deki bir sanayi ve ticaret odası birik olmanın getirdiği pazarlık gücünü kullanarak üyelerine daha ucuz elektrik sağlayabilmek için çeşitli elektrik dağıtım işletmeleri ile görüştüğü görülmektedir²¹⁰.

Yapılan öncü araştırmalarda şirketlerin ticari birliklere birçok nedenden ötürü girdikleri görülmektedir. Bunlar arasında öne çıkan neden diğer şirketlerle birlikte paylaşılan

²⁰⁶Pfeffer and Salancik, 2003, **a.g.k.**, 175.

²⁰⁷W. R. Scott (2002). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. (5. Edition), New York: Prentice Hall, s. 209.

²⁰⁸Pfeffer and Salancik, 2003, **a.g.k.**, s. 177.

²⁰⁹ <http://www.adaso.org.tr/adaso/kapasite-raporu-islemleri> (Erişim Tarihi: 07.12.2018)

²¹⁰ <https://giresentso.org.tr/giresun-ticaret-ve-sanayi-odasi-uyelerine-ucuz-elektrik-firsati> (Erişim Tarihi: 07.12.2018)

çevrede belirsizliği azaltmak ve ortak sorunlar için perspektif kazanmaktır²¹¹. Ticari birliklere giren şirketler sosyopolitik konularda bilgi paylaşabilmekte²¹² ve örgütün sınırlarını aşan kaynaklara ve hizmetlere ulaşabilmektedir²¹³. Ayrıca ticari birlikler politik ağları aracılığıyla belirsizlikleri ve belirsizlikten doğan maliyetleri azaltmaktadır. Özellikle devletin yasal düzenlemeleri gibi ortaya çıkabilecek ve şirketlerin gelecekteki stratejik amaç ve sonuçlarını etkileyebilecek kararları önceden öğrenme şansına sahip olabilmektedirler²¹⁴.

İşletmelerin sahip olduğu yeteneklerden bir bölümü de dinamik yetenekler olmaktadır. Dinamik yetenekler; işletmelerin sahip olduğu kendine özgü yetenekler olup, bunlar rekabet avantajı oluşturmaya katkıda bulunmaya ve işletmenin yetkinliklerinin ve kaynaklarını geliştirmeye, yaymaya ve korumaya yönelik olmaktadır²¹⁵. Başka bir açıklamayla işletmenin olağan faaliyetlerini oluşturmaya, bütünleştirmeye ve dönüştürmeye dönük yetenekler olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle işletmenin çevresindeki değişimler işletmenin sahip olduğu yeteneklerin de değişmesini gerektirmekte ve bu değişimi gerçekleştirebilmek için de dinamik yeteneklere sahip olması gerekmektedir²¹⁶. Bu aşamada ticari birlikler işletmelerin yeteneklerini geliştirmede yardımcı olan örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle ticari birliklerin bu konuda dış çevreyle olan ilişkileri kapsamında yol gösterici olmaları beklenmektedir²¹⁷.

2.1.3.4.2. Karteller

Karteller, aynı dalda çalışan iki ya da daha fazla işletmenin rekabeti azaltmak ya da ortadan kaldırmak için hukuki bağımsızlıklarını yitirmeden yaptıkları anlaşma ile

²¹¹T. C. Lawton, T. Rajwani and A. Minto (2018). Why trade associations matter: Exploring function, meaning, and influence. *Journal of Management Inquiry*, 27 (1), s. 5.

²¹²M. L. Barnett (2013). One voice, but whose voice? Exploring what drives trade association activity. *Business and Society*, 52, s. 213-244; A. J. Kirby (1988). Trade associations as information exchange mechanisms. *The RAND Journal of Economics*, 19, s. 138-146'dan aktaran Lawton, Rajwani and Minto, 2018, **a.g.k.**, s. 5.

²¹³T. May, J. McHugh, T. Taylor (1998). Business representation in the UK since 1979: The case of trade associations. *Political Studies*, 46, s. 260-275'ten aktaran Lawton, Rajwani and Minto, 2018, **a.g.k.**, s. 5.

²¹⁴T. Rajwani, T. Lawton, N. Philips (2015). The "Voice of Industry": Why management researchers should pay more attention to trade associations. *Strategic Organization*, 13 (3), s. 229.

²¹⁵D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), s. 510.

²¹⁶C. E. Helfat, G. Pisano and M. A. Peteraf (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, s. 997-999.

²¹⁷Lawton, Rajwani and Minto, 2018, **a.g.k.**, 7.

oluşturdukları tekelci birlik olarak tanımlanabilmektedir. Kartelin en önemli özelliği tüketicilere ya da rakiplere karşı örgütlü bir grup olarak ortaya çıkarak kollektif bir satıcı grubu ya da kollektif tekel olmasıdır. Kartelin pazarda güçlü ve etkili olabilmesi için karteğe katılan işletmelerin o malın en büyük bölümünü ellerinde bulundurmaları gerekmektedir. Bu takdirde rakiplerin rekabet gücü olmaz; ya kartelin aldığı kararlara kendileri de uyar ya da pazardan çekilmek zorunda kalırlar²¹⁸.

Karteller, örgütler arasında önceden belirlenmiş politikalardan sapmalar karşısında yaptırımlara başvurabilen bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle 1970’li yıllarda adından sıkça söz edilen ve geniş kitlelerce bilinen kartellerden biri olan OPEC (Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü) kartellere örnek olarak gösterilebilir. Burada belli bir hammaddenin (petrol) ihracı üzerinde oluşan bir kartelin oluştuğu görülmektedir. Bunun gibi diğer hammadde üreticilerinin oluşturduğu karteller de bulunmaktadır. Her ne kadar ABD’de bu tür kartellerin oluşumu anti-tröst yasaları kapsamında yasa dışı olarak kabul edilmekteyse de dünyanın birçok yerinde bu tür oluşumların ortaya çıktığı görülmektedir²¹⁹.

Stigler, oligopol kuramını ele aldığı çalışmasında oligopollerin ortak kârları maksimize etmeyi amaçladıklarını belirtmektedir. Bu tür oligopollerin karşısındaki en önemli tehditlerden birinin oligopole bağlı olan bir örgütün üzerinde anlaşılan fiyattan daha düşük bir fiyata gizlice ürünleri satması olmaktadır. Bu durum bu örgütün bu şekilde gizlice satış yapmasından sağlayacağı kârın kartel anlaşmasına uymasından sağlayacağı kârdan daha yüksek olması durumunda ortaya çıkabilmektedir²²⁰.

Bu nedenle kartellerin varlıklarını sürdürebilmeleri için bu şekilde anlaşmayı ihlâl edenleri cezalandırmaları gerekmektedir. Eğer kartel böyle ihlâllere göz yumarsa, bu durumda kartelin varlığını sürdürülebilmesi söz konusu olamayabilecektir²²¹.

²¹⁸İ. Mucuk (2005). *Modern işletmecilik*. (15. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi, s. 50.

²¹⁹Pfeffer and Salancik, 2003, **a.g.k.**, 179-180.

²²⁰G. J. Stigler (1964). A theory of oligopoly. *Journal of Political Economy*, 72 (1), s. 44, 46.

²²¹Pfeffer and Salancik, 2003, **a.g.k.**, 181.

2.1.3.5. Anlaşmalar

İşletmeler, daha fazla kâr elde edebilmek için faaliyet gösterdikleri alanlarda kendi aralarında çeşitli ölçülerde anlaşmalar yaparak rekabeti sınırlandırma yoluna gidebilmektedirler. Bu sözleşmeler tekelleşme eğilimler taşırlar ve işletmeler; eksik rekabet piyasasında pazarın koşullarından en iyi şekilde yararlanmak, koşulları kendi çıkarlarına uygun hale getirmek için ekonomik fırsatları izleyip gerektiğinde tam birleşmeye kadar ulaşan ilişkiler içine girebilmektedirler²²².

Yapılan bir sınıflandırmaya göre anlaşmalar kapsamında centilmenlik anlaşması, konsorsiyumlar, karteller, tröstler, holdingler ve tam birleşme (merger, füzyon) ele alınmaktadır²²³. Ancak kartel konusu daha önce ele alındığından anlaşmalar başlığı altında diğer anlaşma türlerine değinilecektir.

2.1.3.5.1. Centilmenlik anlaşmaları

Centilmenlik anlaşması, anlaşmaya taraf olanların karşılıklı söz vermelerine dayanan ve tarafların ya da bunlardan birinin vazgeçmesi halinde hiçbir yaptırımın söz konusu olmadığı anlaşma olmaktadır. İki ya da daha fazla işletme, hammadde kaynaklarını ya da pazarları paylaşmak ya da fiyat rekabetini kaldırarak fiili tekeller kurmak için geçici ya da sürekli olarak centilmenlik anlaşması yapabilirler. Böylece anlaşma ile satıcılar, alıcı ya da rakipler karşısında daha güçlü duruma gelebilmektedirler²²⁴.

2.1.3.5.2. Konsorsiyumlar

Konsorsiyum kelimesi köken itibariyle latinedeki “consortium” veya “consortio” kelimelerinden gelmekte olup birlik, katılım, ortak mülkiyet gibi anlamlara gelen bir kavramdır²²⁵. Konsorsiyum, iki veya daha çok gerçek ya da tüzel kişiden her birinin belli bir işi yapmak amacıyla ortaklaşa taahhüt etmiş oldukları işin bir bölümünün yerine getirilmesinin sorumluluğunu diğerlerinden bağımsız olarak yüklenerek katkılarını birleştirmeleridir²²⁶.

²²²Mucuk, 2005, **a.g.k.**, 48.

²²³**a.g.k.**, 48-49.

²²⁴**a.g.k.**, 49.

²²⁵A. Hakan (2000). İnşaat sektöründe konsorsiyum sözleşmeleri. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul, s. 7'den aktaran T. Şahin (2011). Konsorsiyum sözleşmesi, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 92, s.452.

²²⁶K. Ömer, Türk hukuku bakımından ortak girişim (joint venture) ve iş ortaklığı, *Legal Hukuk Dergisi*, Nisan 2007, s. 1164'ten aktaran T. Şahin (2011). Konsorsiyum sözleşmesi, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 92, s.452.

Konsorsiyum ile ortak girişimin (joint venture) birbirine benzer ya da aynı olduğu yolunda çeşitli görüşler bulunabilmektedir. Ancak konsorsiyum sözleşmesi ile joint venture sözleşmelerinin aynı nitelikte sözleşmeler olup olmadığı noktasında fikir birliği söz konusu değildir. Faaliyet alanı açısından benzerliklerin olduğu söylenebilse de sorumluluk ve kâr elde etme amacı açısından konsorsiyum sözleşmesi ile joint venture sözleşmesinin farklı sözleşmeler olduğunu ileri sürülmektedir²²⁷.

İşletmeler, uluslararası finans kuruluşları ya da devletler belirli bir amaç için bir araya gelebilmektedirler. Genellikle büyük çaplı taahhüt işlerinde ihaleyi kazanabilmek için aynı ya da farklı ülkelerden, aynı dalda ya da farklı ihtisas dallarındaki işletmeler finansal olanaklarını ya da diğer üstünlüklerini birleştirip iş birliği yapmaktadırlar. Özellikle çeşitli sanayi projelerinde finansman sağlayan kuruluşlar olarak yatırım bankaları, uluslararası finans çevreleri (IMF, Dünya Bankası, Avrupa Yatırım Bankası gibi) konsorsiyum oluşturma yoluna gidebilmektedirler²²⁸.

2.1.3.5.3. Tröstler

Tröstlerde işletmeler hem hukuki hem de iktisadi bağımsızlıklarını yitirmektedirler. Tröst, iki ya da daha fazla işletmenin tekeli güç oluşturmak amacıyla hukuki bağımsızlıklarını yitirerek sermaye ve yönetimlerini birleştirmeleridir. Kartelden farklı olarak bu tür anlaşmalarda hukuki ve iktisadi bağımsızlık söz konusu olmamaktadır. Ayrıca kartel belirli bir dal ya da konu ile sınırlıyken, tröstler her konuya el atmaktadır. Tröstler açık ya da gizli olabilmektedir. Daha çok imalat sanayii ile petrol ve madencilik sektörlerindeki işletmelerde görülmektedir. Hem Türkiye’de hem de diğer ülkelerde tröstlere karşı hem tüketiciyi hem de rekabeti korumayı amaçlayan kanunlar çıkarılmıştır²²⁹.

2.1.3.5.4. Holdingler

Holdingler günümüzde iş hayatında önemli bir yere sahip olan yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Holding, kendisine bağlı bulunan birden çok şirketteki sermaye yönetimini gözetim altında tutmaya yarayan kontrol mekanizmalarına (yönetim kurulunda temsil

²²⁷Şahin, 2011, **a.g.k.**, 462-463.

²²⁸Mucuk, 2005, **a.g.k.**, 49.

²²⁹Mucuk, 2005, **a.g.k.**, 51.

edilme ya da önemli oranda hisseye sahip olma) sahip olan yapıya denilmektedir. Holdingi ortak fonlardan ayıran özelliklerin başında da kontrol mekanizmasına sahip olma ayrıcalığı gelmektedir²³⁰.

“Holding” kavramıyla birlikte ele alınan önemli bir kavram da “ana şirket” kavramı olmaktadır. Ana şirket kendisine bağlı şirketlerin faaliyetlerini gözetleyen ve denetleyen bir şirket olmakta ve holding şirketi de özel bir çeşit ana şirket olup; diğer şirketleri yatırım amacıyla sahiplenmiş olmaktadır²³¹.

Holding, gizli olmayıp açık kurulmaktadır. Asıl amacı rekabeti sınırlandırmaktan çok bir şahsa ya da şirkete ait çeşitli işletmelerin yönetimini kontrol altına almak ve daha iyi denetlemektir. Ana şirketler çoğunlukla mal üretimi ve pazarlamasıyla uğraşmamaktadırlar. Holdinge bağlı şirketlerin işletme politika ve stratejilerini belirlemekte ve denetimlerini elde tutmaktadırlar. Bir grup oluşturan bağlı şirketler, ana şirketin yönetim ve denetimi altında olmakla birlikte hukuken bağımsız görünümde olmaktadır²³².

2.1.3.5.5. Tam birleşme (Merger)

Örgütlerin kaynak bağımlılıklarını yönetme stratejilerinden biri de örgütsel büyümedir. Şirket birleşmeleri ya da diğer bir deyişle şirket evlilikleri (merger) yoluyla örgütsel büyüme gerçekleştirilebileceği gibi işletmelerin doğrudan yatırım yaparak işletmelerini büyütmeleri de söz konusu olmaktadır. Şirket birleşmeleri ya da doğrudan yatırım yoluyla örgütün büyümesi örgütlere çevrelerinde daha fazla kontrol alanı açtığı ve yaşamlarını sürdürmelerine katkıda bulundukları görülmektedir²³³.

Örgütsel büyüme kapsamında ele alınması gereken bir diğer büyüme stratejisi de satınalmalardır (acquisition). Satınalma bir şirketin diğer şirketin sahiplik hisselerinin çoğunluğunu elde etmesiyle gerçekleşmektedir. Böylelikle hedef şirketin kontrolü ele geçirilmiş olmaktadır. Böylelikle satın alan şirket, satın alınan şirketin hem faaliyetlerini

²³⁰H. Daems (1977). *The holding company and corporate control*. Boston: Springer, s. 3.

²³¹C. L. Bovee, J. V. Thill and M. H. Mescon (2007). *Excellence in business*. (3. Baskı), USA: Prentice Hall, s. 176.

²³²Mucuk, 2005, **a.g.k.**, s. 52.

²³³Pfeffer and Salancik, 2003, **a.g.k.**, 131.

hem de pazar nişini ele geçirmiş olmaktadır. Satınalmalar anlaşmalı olarak gerçekleşebileceği gibi karşılıklı anlaşmaya bağlı olmaksızın hisse senetlerinin ele geçirilmesi yoluyla da gerçekleştirilebilmektedir²³⁴.

Şirket birleşmelerinin farklı türlerinin bulunduğu görülmektedir. Bunlardan biri dikey şirket birleşmeleridir. Dikey şirket birleşmelerinde şirketler arasında alıcı-satıcı ilişkisi bulunmaktadır. Örneğin içecek sektöründe faaliyet gösteren Anadolu Endüstri Holding 2015 yılında İngiliz BC Partners'tan Türkiye'de perakendecilik sektöründe uzun yıllardır önemli bir marka olarak var olan Migros Ticaret A.Ş.'nin hisselerini alarak dikey şirket birleşmesini gerçekleştirmiştir. Böylelikle Anadolu Endüstri Holding üreticiliğin yanında perakendeci konumuna da gelmiştir²³⁵.

Şirket birleşmelerinin diğer bir türü de yatay şirket birleşmeleri olmaktadır. Yatay şirket birleşmelerinde iki rakip şirketin birleşmesi söz konusudur²³⁶. Türkiye'de 2009 yılında Çoruh Elektrik Dağıtım Enerjinin Aksa Enerji tarafından satın alınması, Garanti Bankası'nın 2010 yılında İspanyol Banco Bilbao tarafından satın alınması, 2012'de Sberbank'ın Denizbank'ı satın alması gibi birleşmelerin olduğu görülmektedir²³⁷.

Şirket birleşmelerinin diğer bir türü olan kümelenme ya da yığılma şeklindeki birleşmelerde ise birleşen iki şirketin birbirleri arasında ne rakiplik ne de alıcı-satıcı ilişkisi bulunmaktadır. Örneğin bir sigara şirketi olan Philip Morris ile gıda sektöründe faaliyet gösteren General Foods şirketinin birleşmesi bu tür bir birleşme olmuştur²³⁸.

²³⁴N. Desai (2010). *Mergers & Acquisitions. Nishith Desai Associates*, 19-24'ten aktaran N. Vazirani (2015). A Literature Review on mergers and acquisitions waves and theories. *SIES Journal of Management*, 11 (1), s. 3.

²³⁵<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/migrosta-imzalar-atildi-bc-partners-ve-anadolu-endustri-holding-esit-ortak-oldu-27875077>. (Erişim tarihi: 02.11.2018)

²³⁶P. A. Gaughan (2007). *Mergers, acquisitions, and corporate restructurings* (4.Edition), New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., s. 13.

²³⁷O. N. Şahin (2016). Türkiye'deki şirket birleşmeleri verilerinin yıllar itibariyle analizi ve dünya geneli, ABD, AB ve Asya-Pasifik verileri ile karşılaştırması, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 8 (15), s. 247.

²³⁸Gaughan, 2007, **a.g.k.**, 13.

2.1.3.6. Örgütsel meşruiyet

Örgütsel meşruiyet; örgütlerin bağlı oldukları kendilerinden daha büyük olan sosyal sistemden, varlığını sürdürebilmesi için gereken kaynaklara ulaşabilmesini sağlayan bileşenlerden birisidir²³⁹. Suchman'a göre örgütsel meşruiyet bir kurumun sosyal olarak oluşturulmuş normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemine uygun ya da istenilir biçimde eylemlerde bulunması ve bunun genel olarak çevrede algılanmasıdır²⁴⁰.

Maurer'in tanımına göre ise örgütsel meşruiyet; bir örgütün kendisinin bağlı bulunduğu sosyal sistemden varlığını sürdürme ve bunun sonucunda kendisi için gerekli olan hammadde, bilgi, enerji gibi kaynakları alma, dönüştürme ya da satma hakkını elde etme sürecidir²⁴¹. Örgütler, kaynak bağımlılıklarını örgütler arası oluşumlar geliştirerek (bağlantılar, birlikler, ortak girişimler, satınalmalar, birleşmeler v.b.) aşmayı planlamaktadır. Bu oluşumlar sonucu örgütler daha otonom ve daha meşru olabilmektedir²⁴².

Kaynak bağımlılığı açısından bakıldığında meşruiyetin önemi büyüktür. Özellikle kaynak sağlayıcıların diğer bir deyişle tedarikçilerin; sosyal açıdan kabul gören, kendi itibarlarını tehlikeye atmayacak ve istenmeyen risklerle karşı karşıya bırakmayacak bir işletme ile çalışmayı seçtikleri görülmektedir. Örneğin, çocuk bakımı sektöründe özellikle dış çevredeki meşruiyetin önem kazandığı görülmektedir. Bu sektörde yer alan bir işletmenin referansları, akreditasyonları çocuklarını emanet edeceklerin karar verirken göz önüne aldığı dolaylı göstergeler olarak karşımıza çıkmaktadır²⁴³.

Meşruiyetin korunması, herhangi bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi için gerekenlerin merkezinde yer alan bir konu olmaktadır. Örgüt dışından elde edilen gelirlerin sürdürülebilmesinde de meşruiyet yine önemli bir yere sahip olmaktadır. Örgütsel meşruiyetin belirlenmesinde, fırsatların belirlenmesi ve eylemlerin biçimlenmesinde dış

²³⁹Pfeffer and Salancik, 2003, **a.g.k.**, 193.

²⁴⁰M. C. Suchman (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20 (3), s. 574.

²⁴¹J. G. Maurer (1971). Readings in organization theory: Open-system approaches. New York: Random House'dan aktaran Pfeffer and Salancik, 2003, **a.g.k.**, 193.

²⁴²J. M. Drees and P. P. M. A. R. Heugens (2013). Synthesizing and extending resource dependence theory: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39 (6), s.1666.

²⁴³J. A. C. Baum and C. Oliver (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36 (2), s.197.

çevreyle olan etkileşim önemli olmaktadır. Örgütün dış çevreye etkili bir biçimde yanıt verebilmesi ve çevreyi etkileyebilmesi potansiyel olarak meşruiyetini arttırıcı bir etki oluşturabilecektir²⁴⁴.

Kaynak bağımlılığı ile ilişkili olarak ele alındığında, bölünmüş dış çevre bir örgüte çevrede rekabet edebilmesi için daha fazla fırsatlar sunmaktadır. Bu durumda örgütsel meşruiyet daha önemli duruma gelmektedir. Eğer örgütün çevrede kabul gören meşruiyeti fazla ise ve bu sürdürülebilir bir durumda ise örgütün gereksinim duyduğu kaynakları çevreden daha kolay alabilecek ve kendi çevresini belirleyebilme olanağı elde edebilecektir. Eğer örgütün çevre tarafından algılanan meşruiyeti zedeleniyorsa, bu durumda örgüt kaynakları sağlamada güçlüklerle karşı karşıya kalabilecek ve varlığını ve istikrarını sürdürmesi de güçleşecektir²⁴⁵.

Meşruiyet konusunda yönetimin duyarlı olması da yine çevrede algılanan meşruiyetin işletme lehine güçlenmesini sağlayacaktır. Atanmış bir yöneticinin yaptığı yanlışlık sonucu görevine son verilmesi maddi olarak çok fazla bir etkiye sahip olmasa da sembolik olarak büyük bir etkiye sahip olacaktır. Çünkü böylelikle işletme sahiplerinin yönetimdeki yanlışlıklara izin vermedikleri ve vermeyecekleri ve iplerin işletmenin sahiplerinin elinde olduğu paydaşlar tarafından da anlaşılmış olacaktır. Bu durum paydaşların işletmeye daha fazla kaynak sunmasını sağlayabilecektir²⁴⁶.

Araştırmanın ilk bölümünü oluşturan kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında ele alınan konular örgütsel meşruiyet konusuyla sona ermektedir. Kaynak bağımlılığı konusu kadar önemli ve tezin ortaya konulmasında gerekli olan ikinci konu ise sosyal sermaye konusu olmaktadır. Bu nedenle bir sonraki bölümde sosyal sermaye konusuna değinilecektir.

²⁴⁴T. O'Brien (2010). Stuck in the middle: Maintaining the organizational legitimacy of the regional environmental center. *Voluntas*, 21, s.339.

²⁴⁵ a.g.k., 346.

²⁴⁶ W. Nienhüser (2008), Resource dependence theory: How well does it explain behavior of organizations?, *Management Revue*, 19 (1/2), s. 14.

2.2. SOSYAL SERMAYE

Sosyal sermaye kuramı kolaylıkla anlaşılabilir bir kuram olup onun başlıca tezi “ilişkiler önemlidir” biçiminde özetlenebilmektedir. İnsanlar birbirleriyle ilişki kurarak ve bunun zaman içinde sürmesini sağlayarak kendi başlarına başaramayacakları ya da büyük zorluklarla başarabilecekleri şeyleri gerçekleştirebilmek için birlikte çalışabilmektedirler. İnsanlar bir dizi iletişim ağıyla birbirlerine bağlanmaktadır ve ortak değerleri bu iletişim ağlarının diğer üyeleriyle paylaşma eğilimindedirler. Bu iletişim ağlarının bir kaynak oluşturması sonucu bunlar bir çeşit sermaye olarak görülebilmektedir²⁴⁷. Ayrıca; **Cohen ve Prusak**, “sosyal sermaye”nin getiri sağladığını vurgulamakta ve bu nedenle de “sermaye” ifadesinin kullanılmasının uygun olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca “sermaye” kavramının finansal ve fiziksel sermayeleşmenin ötesinde daha farklı alanlarda ele alınabilen, çok ileri boyutlara varabilen bir kavram olduğunu vurgulamaktadırlar²⁴⁸.

“Sosyal sermaye” kavramı öncelikli olarak topluluk çalışmalarında ortaya çıkmış ve bir şehirdeki insanların diğerleriyle olan ilişkileri çerçevesinde birbirleriyle zaman içinde güvene, iş birliğine ve ortaklaşa eyleme dayanan bir ilişkinin kurulmasını ifade etmiştir²⁴⁹. “Sosyal sermaye” kavramını ilk kez ortaya koyan **Lyda Hanifan**, sosyal sermayeyi somut olmaktan çok insanlar arasında var olan iyi niyet, arkadaşlık, sempati gibi bireylerin günlük yaşamlarında sosyal ilişkilerini oluşturmak ve geliştirmek için gereksinim duydukları yapılar olarak tanımlamıştır²⁵⁰.

Sosyal sermayenin ana düşüncesi, sosyal iletişim ağlarının değerli bir servet olduğudur. İletişim ağları, sosyal bağlılık için bir temel oluşturmaktadır. Çünkü sosyal bağlılık karşılıklı avantajlar için birinin diğerleriyle ortaklaşa çalışmasını sağlamaktadır²⁵¹.

²⁴⁷J. Field (2006). *Sosyal sermaye*. (Çev.: B. Bilgen, B. Şen), İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları, s. 1.

²⁴⁸D. Cohen, L. Prusak (2001). *Kavrayamadığımız zenginlik: Kuruluşların sosyal sermayesi*. (Çev.: A. Karam). İstanbul: MESS Yayınları, s. 26.

²⁴⁹J. Jacobs (1965). *The death and life of great American cities*. Londra: Penguin Books’tan aktaran J. Nahapiet and S. Ghoshal (1998). Social Capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *The Academy of Management Review*, 23 (2), s. 243.

²⁵⁰L. J. Hanifan (1920). The community center. *Teacher training series*. (Ed.: W. W. Charters), Boston: Silver, Burdett & Company, s. 78.

²⁵¹Field, 2006, **a.g.k.**, s. 16.

Sosyal sermaye üzerine araştırmalarda bulunan **Bourdieu**, sermaye türlerini üçe ayırmıştır. **Bourdieu**'ya göre bunlar ekonomik sermaye, kültürel sermaye ve sosyal sermayedir²⁵². **Bourdieu**'ya göre sosyal sermaye; bireyin ya da bireylerin sosyal amaçlarını gerçekleştirmek üzere, içinde bulunduğu ilişkiler ağıının kendisine “kredi” sağladığı ve bu sayede değerli kaynaklara ulaşabildiğı sosyal bir yapı olmaktadır. Böylece bu ağ içinde yer alan üyelerin ortaklaşa sahip oldukları bir sermaye olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ilişkiler yalnızca uygulama alanında kalıp resmi olarak kurumsallaşmayabileceğı gibi sosyal olarak belirli bir ad altında (okul, kabile, parti v.b.) da oluşabilmektedir. Bu tür resmi sayılabilecek oluşumlarda kuralların diğerklerine göre daha açık bir biçimde ortaya konulduğu görölmektedir²⁵³.

Nahapiet ve Ghoshal'a göre ise sosyal sermaye, bir bireyin ya da grubun geliştirdiğı ilişkiler ağıından sağladığı ortaya çıkmış ya da henüz ortaya çıkmamakla birlikte potansiyel olarak var olan kaynakların toplamı olarak ifade edilmektedir²⁵⁴. **Coleman**'a göre sosyal sermaye insanlar arasındaki ilişkiler sonucu ortaya çıkan bir sermaye türü olup; ilişki içinde olunan insanlardaki belirli birtakım davranış kalıplarını barındırmaktadır. Sosyal sermaye, üretkendir ve yokluğunda elde edilemeyecek olan şeylerin elde edilmesini sağlamaktadır²⁵⁵. **Putnam** ise sosyal sermayeyi; koordineli eylemler yoluyla toplumun verimliliğini geliştiren güven, normlar, ağlar gibi sosyal yapıların özellikleri olarak tanımlamaktadır²⁵⁶. **Woolcock** ise sosyal sermayeyi bir kişinin kendi sosyal ağlarında bulunan ve bu ağ içindekilerle karşılıklı olarak bilgi, güven ve normların paylaşıldığı bir yapı olarak tanımlamaktadır²⁵⁷.

Burt, sosyal sermayeyi finansal sermaye ve insan sermayesinden ayrı tutarak tanımlamıştır. **Burt**'e göre finansal sermaye ve insan sermayesi öncelikli olarak bireylerin ya da işletmelerin sahip olduğu varlıklar olarak değerlendirilmelidir. İkinci

²⁵²P. Bourdieu (1986). The forms of capital. (Ed.: J.G. Richardson), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York: Greenwood, s. 242.

²⁵³**a.g.k.**, 247.

²⁵⁴Nahapiet and Ghoshal, 1998, **a.g.k.**, s. 243.

²⁵⁵J. S. Coleman (1994). *Foundations of Social Theory*, ABD: The Belknap Press of Harvard University Press, s. 302.

²⁵⁶R. D. Putnam, R. Leonardi and R. Y. Nonetti (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press, s. 167.

²⁵⁷M. Woolcock (1998). Social capital and economic development: Towards a theoretical synthesis and policy framework, *Theory and Society*, (27), s. 153.

olarak da bunlar para karşılığı sağlanabilmektedir. Oysa sosyal sermaye bireylerin her birinin tek başına sahip oldukları ve para karşılığı sağlanabildiği bir sermaye türü değildir. Bu nedenle de finansal sermaye ve insan sermayesinden ayrı düşmektedir. Buradan hareketle **Burt** sosyal sermayeyi; arkadaşlar, meslektaşlar, müşteriler gibi iletişim içinde olunan kişiler ve bu kişilerle işletmenin kendi finansal ve insan sermayesini kullandırarak fırsatları ortaya çıkartan bir sermaye olarak tanımlamaktadır²⁵⁸.

Sosyal sermaye çeşitli şekillerde tanımlanırken iki türlü tanımlamanın ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan biri sosyal sermayeyi kamu malı olarak gören tanımdır. Bu tanıma göre sosyal sermaye makro ya da mezo düzeyde ele alınmakta ve bireysel yararlar arka plana atılmaktadır. Sosyal sermaye sosyal birimin özelliği olarak görülmekte ve bireysel olarak aktörün ortaya koyduğu bir sermaye olarak görülmemektedir. Birey sosyal sermayenin varlığından ikinci derecede yararlanmakta ya da sosyal sermayenin yokluğundan ikinci derecede olumsuz etkilenmektedir²⁵⁹.

Sosyal sermayenin kamu malı olarak tanımlanması çerçevesinde ele alındığında bireylerin her birinin sosyal sermayenin oluşumuna doğrudan katkıda bulunduğu fakat sosyal sermayenin bireylere olan katkısının doğrudan değil dolaylı olarak geri döndüğü belirtilmektedir²⁶⁰. **Fukuyama**'ya göre sosyal sermaye bir toplumda ya da toplumun bir parçasında güven duygusunun sürekli kendini yineleyerek oluşması sonucu ortaya çıkan bir yetenektir. **Fukuyama**, sosyal sermayenin en küçük ve en temel sosyal grup olan ailede ortaya çıkabileceği gibi en geniş kapsamıyla bir millette ve bu ikisinin arasında yer alan gruplarda da ortaya çıkabildiğini belirtmektedir²⁶¹. **Putnam** da sosyal sermayeyi sosyal örgütlenmenin özellikleri olarak ele almakta ve bu özellikleri sosyal örgütlenmenin

²⁵⁸R. S. Burt (1995). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press, s. 9.

²⁵⁹C. R. Leana and H. J. van Buren (1999). Organizational social capital and employment practices. *The Academy of Management Review*, 24 (3), s. 540.

²⁶⁰S. Asefa and W. Huang, (1994). *Human capital and economic development*. Kalamazoo, MI: Upjohn Institute; F. Fukuyama (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press; R. Putnam (1993). *Making democracy work: Civic tradition in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press'den aktaran C. R. Leana, H. J. van Buren (1999). Organizational social capital and employment practices. *The Academy of Management Review*, 24 (3), s. 540.

²⁶¹F. Fukuyama (1996). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press, s. 26.

güven, normlar ve ağlar gibi koordineli eylemleri güçlendiren özellikler olduğunu belirtmektedir²⁶².

Sosyal sermayenin özel mal olarak tanımlanması çerçevesinde ele alındığında bireye ve bireyin elde ettiği sosyal varlıklara odaklanılmaktadır. Bunlar arasında bireyin sahip olduğu prestij, eğitim, sosyal kulüpler gibi edinimler bulunmaktadır²⁶³. Örneğin sosyal benzerlik ve statünün CEO'ların maaşlarına olan etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, bir CEO'nun sosyal sermayesinin CEO'nun maaşının artmasına neden olduğu belirtilmektedir²⁶⁴. Başka bir çalışmada kişisel ağların, gücün temeli olduğu belirtilmektedir. Özellikle arkadaşlık ve öneriler yoluyla gelişen ağlar incelenmiştir. Öneriler yoluyla gelişen ağlarda kişilerin daha çok ün kazandığı görülmektedir²⁶⁵.

Bu bölümün sonraki sayfalarında sosyal sermayenin tarihsel gelişim süreci ve temel bileşenleri ele alınacaktır.

2.2.1. Sosyal Sermayenin Tarihsel Gelişim Süreci

Tarihsel süreç içinde sosyal sermaye kavramı ve bu kavramla ilgili ortaya konulan araştırmalar gelişme göstermiş ve bugünkü durumuna gelmiştir. Tarihsel süreç içinde sosyal sermaye kavramının çeşitli alanlardaki çalışmalarda kullanıldığı görülmektedir. “Sosyal sermaye” kavramı ilk kez bir okul müfettişi olan **Lyda Hanifan** tarafından ortaya konulmuştur. **Hanifan**, sosyal sermayeyi somut olmaktan çok insanlar arasında var olan iyi niyet, arkadaşlık, sempati gibi bireylerin günlük yaşamlarında sosyal ilişkilerini oluşturmak ve geliştirmek için gereksinim duydukları yapılar olarak tanımlamıştır²⁶⁶.

Her ne kadar Hanifan'ın ortaya koyduğu kavram önemli olsa da Hanifan'dan sonra “sosyal sermaye” kavramının uzunca bir süre araştırılmadığı ve geliştirilmediği görülmektedir. Bu nedenle “sosyal sermaye” kavramını doğrudan ve yoğun bir biçimde ele alan çalışmaların ortaya çıkması için yaklaşık 60-70 yılın geçmesi gerekmiştir. Ancak

²⁶²R. D. Putnam, R. Leonardi and R. Y. Nonetti (1993). *Making democracy work: Civic tradition in Italy*. New Jersey: Princeton University Press, s. 167.

²⁶³Leana and van Buren 1999, **a.g.k.**, s. 540.

²⁶⁴M. A. Belliveau, C. A. O'Reilly and J. B. Wade (1996). Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation. *The Academy of Management Journal*, 39 (6), s. 1568.

²⁶⁵D. Krackhardt (1999). Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), s. 342.

²⁶⁶Hanifan (1920), **a.g.k.**, s. 78.

şu da unutulmamalıdır ki; 1950-1970 yılları arasında bu kavrama insan sermayesi ya da kent gelişimi gibi konuları temel alan çalışmalarda doğrudan ya da dolaylı olarak değinildiği görülmüştür²⁶⁷.

Hanifan'dan sonra “sosyal sermaye” konusuna değinen kişi **Jane Jacobs** olmuştur²⁶⁸. **Jacobs**, “Büyük Amerikan Kentlerinin Ölümü ve Yaşamı” adlı eserinin “kent komşuluğu ilişkilerinin kullanımı” adlı bölümünde sosyal sermayeye değinmiştir. Bu bölümde **Jacobs**, kentlerdeki komşuluk ilişkilerinin yeri doldurulamaz bir nitelikte olduğunu ve sosyal sermayenin kentlerdeki komşuluk ilişkilerinin ortaya koyduğu ağlar sonucu ortaya çıktığını belirtmektedir. **Jacobs**, bu sermayenin herhangi bir nedenle yok olması durumunda, bundan ortaya çıkan yararların da ortadan kalkacağını ileri sürmektedir²⁶⁹.

1970’lerde sosyal sermaye konusuna değinen araştırmacıların sayısının arttığı görülmektedir. Bu dönemde öne çıkan araştırmacılardan biri de **Glenn Loury** olmuştur²⁷⁰. **Loury**, 1977 yılında yaptığı araştırmasında etnik gelir eşitsizliği ile ilgili neoklasik teorilere eleştiri kapsamında sosyal sermaye kavramını kullanmıştır. Ancak bu çalışmada kavramı geliştirme çabası içinde olmamıştır²⁷¹.

1970’lerde ve ağırlıklı olarak 1980’lerde sosyal sermaye konusunda ortaya koydukları çalışmalarla öne çıkan üç isim bulunmaktadır. Bu isimler **Pierre Bourdieu**, **James Coleman** ve **Robert Putnam**’dır²⁷². 1970’lerde daha sonraki yıllarda özellikle 1980’lerde gelişecek olan çalışmaların öncülerine rastlanmaktadır. Bu çalışmalardan bir bölümü **Bourdieu**’nun çalışmalarıdır. **Pierre Bourdieu**’nun “Eğitim, toplum ve kültürde yeniden üretim” adlı çalışmasının 1970 Fransızca ve 1977 İngilizce basımlarında “sosyal sermaye” kavramına değinildiği görülmektedir²⁷³.

²⁶⁷D. Castiglione (2008). Introduction: Conceptual issues in social capital theory. *The handbook of social capital*. (Ed: J. W. V. Deth, G. Wollet and D. Castiglione), Oxford: Oxford University Press, s. 2.

²⁶⁸S. S. Smith and J. Kulynych (2002). It may be social, but why is it capital? The social construction of social capital and the politics of language. *Politics & Society*, 30 (1), s. 154.

²⁶⁹J. Jacobs (1961). The uses of city neighborhood. *The death & life of American cities*. New York: Vintage Books, s. 138.

²⁷⁰M. Woolcock (1998), *a.g.k.*, s. 155; A. Portes (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, s. 4.

²⁷¹Portes (1998), *a.g.k.*, s. 4.

²⁷²Field, 2006, *a.g.k.*, s. 20; R. E. Lang, S. P. Hornburg (1998). What is social capital and why is it important to public policy?, *Housing Policy Debate*, 9 (1), s. 1-16; M. C. Carroll, J. R. Stanfield (2003). Social capital, Karl Polanyi, and American social and institutional economics. *Journal of Economic Issues*, 37 (2), s. 399.

²⁷³Smith and Kulynych, 2002, *a.g.k.*, s. 155.

Bourdieu, profesyonel grupların üyelerinin kendilerinin konumlarını hangi yollarla koruduklarına ilişkin 1973 yılında yayınlanan bir tartışmasında sosyal sermayeyi ilk kez tanımlamıştır. Bu tanıma göre sosyal sermaye; gerekli olduğunda yararlı destekler sağlayan toplumsal ilişkilerin sermayesidir. Herhangi biri toplumsal açıdan önemli konumlara, örneğin siyasi kariyer gibi aynı zamanda para değeri de olan konumlara, sahip olan müşterilerinin ilgisini çekmek istediğinde çoğu zaman vazgeçilmez olan saygınlığın ve onurluluğun sermayesi olmaktadır²⁷⁴.

Ancak **Bourdieu**'nun en sistemli ve ulaşılabilir biçimde ortaya koyduğu sosyal sermaye kavramı tanımlaması 1983 yılında yayımladığı ve sermayeyi 3 başlık altında ele aldığı “Ekonomik Sermaye, Kültürel Sermaye, Sosyal Sermaye” adlı kitap bölümünde yer almıştır. Bu eser daha sonra 1985 yılında “Sermayenin Biçimleri” (The Forms of Capital) adıyla yine bir kitap bölümü olarak yayımlanmıştır²⁷⁵.

Bourdieu; kimsenin sermayeyi göz önüne almadan sosyal dünyayı anlayamayacağını ileri sürmüştür. Ancak söz konusu sermayenin yalnızca ekonomik kuram kapsamında ele alınamayacağını, sermayenin değişik biçimlerinin olduğunu belirtmiştir. Bu üç tür sermayeden ekonomik sermaye doğrudan ve anında paraya çevrilebilir sermayeyi; kültürel sermaye eğitsel yetkinlikleri içeren ve bazı durumlarda ekonomik sermayeye çevrilebilir sermayeyi; sosyal sermaye ise sosyal yükümlülükleri (bağlantıları) ve unvan ile soyluluk gibi yapılarla kurumsallaşabilen ve bazı durumlarda ekonomik sermayeye çevrilebilir sermayeyi ifade etmektedir²⁷⁶. **Bourdieu**, sosyal sermayeyi -daha ayrıntılı olarak- karşılıklı tanışıklığın ve bilinirliğin sonucu ortaya çıkan az ya da çok kurumsallaşmış ilişkiler ağıyla ilişkili var olan ya da potansiyel kaynakların kümelenmesi olarak tanımlamaktadır²⁷⁷.

Sosyal sermaye konusunda önemli olan bir diğer isim de sosyolog **James Coleman**'dır. Coleman'a göre sosyal sermaye bir kaynağı temsil etmektedir. Çünkü sosyal sermaye

²⁷⁴P. Bourdieu (1977). Cultural reproduction and social reproduction. *Power and ideology in education*. (Ed: J. Karabel, A. H. Halsey), New York: Oxford University Press, s.503'ten aktaran Field, 2006, **a.g.k.**, s. 20.

²⁷⁵Smith and Kulynych, 2002, **a.g.k.**, s. 155.

²⁷⁶P. Bourdieu (1985). The forms of capital. *Handbook of theory and research for the sociology of education*. (Ed: John G. Richardson). Westport, CT: Greenwood, s. 242-243.

²⁷⁷**a.g.k.**, s. 248.

karşılık beklentilerini de içeren, yüksek derecede güvenle ve ortak değerlerle ilişkileri yöneten, daha geniş iletişim ağlarını kapsamak için herhangi bir bireyin ötesine geçen bir yapıdadır. **Coleman**'ın 1990 yılında ilk baskısı yapılan eseri “Sosyal Sermayenin Temelleri” (Foundations of Social Theory) adlı kitabı sosyal sermaye konusunda ortaya konulan kapsamlı bir çalışma olmuştur²⁷⁸.

Coleman, sosyal sermayeyi, işlevi açısından tanımlamaktadır. **Coleman**'a göre sosyal sermaye tek vücut olmayıp farklı oluşumların bileşimi olan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bütün bunların iki ortak özelliği bulunmaktadır. Hepsi bir sosyal yapının belli yönlerini içermekte ve yapı içindeki bireylerin belirli eylemlerini harekete geçirmektedir. Diğer sermaye türlerinde olduğu gibi sosyal sermaye de üretkendir ve yokluğunda ulaşılamayacak olan belirli sonuçlara ulaşmayı sağlamaktadır²⁷⁹.

2000'li yıllarda sosyal sermaye konusunda önceden de bu konuda çalışmaları bulunan **Robert Putnam** öne çıkmaya başlamıştır. Özellikle 2000 yılında “Yalnız Başına Bowling” (Bowling Alone) adlı kitabıyla birlikte sosyal sermaye alanında önemli bir isim haline gelmiştir. Putnam, sosyal sermayeyi sosyal ağlar ve üzerinde uzlaşmış karşılıklı normlar olarak tanımlamaktadır. Putnam'a göre sosyal sermaye farklı biçimlerde ve farklı büyüklüklerde olup; birçok farklı kullanım alanına sahip olmaktadır²⁸⁰.

Putnam, sosyal sermayeyi köprüleme (kapsayıcı özellikte) ve bağlanma (dışlayıcı özellikli) olmak üzere iki ayrı başlıkta ele almıştır. Köprüleme türünde olan sosyal sermayede grubun dışa dönük olarak farklı sosyal çevredeki insanları içine aldığı görülmektedir. Bu tür sosyal yapılara örnek olarak sivil haklar hareketi, genç hizmet grupları gibi yapılar örnek verilebilmektedir. Bağlanma türünde olan sosyal sermayede ise grubun dışlayıcı yapısına uygun olarak homojen bir grup yapısını amaçlamaktadır. Bu tür sosyal yapılarda farklılık değil; benzerlik öne çıkmaktadır. Özellikle etnik özelliği öne çıkan gruplar, aynı kasabadaki insanların oluşturdukları dernekler buna örnek verilebilmektedir²⁸¹.

²⁷⁸J. Coleman (1994). Foundations of social theory. Cambridge: Belknap Press'ten aktaran J. Field (2006), s. 28.

²⁷⁹Coleman, 1994, **a.g.k.**, s. 302.

²⁸⁰R. D. Putnam (2000). Bowling alone. New York: Simon & Schuster Paperbacks, s. 21.

²⁸¹**a.g.k.**, s. 22.

1990'ların sonunda ve 2000'li yılların başında özellikle **Bourdieu, Coleman** ve **Putnam**'ın etkisinde kalan ve bu üç ismin ardılı sayılabilecek isimlerin ve bu isimlerin ortaya koyduğu çalışmaların öne çıktığı söylenebilmektedir. Bu isimler arasında **Portes, Burt, Foley, Fukuyama, Paxton, Knack, Woolcock, Nahapiet, Adler** ve **Narayan** sayılabilmektedir²⁸².

Portes, yaptığı çalışmada **Bourdieu, Loury** ve **Coleman**'ın araştırmalarını incelemiş ve onlardan yola çıkarak sosyal sermaye kavramının kökenini ve tanımlarını ortaya koymaya çalışmıştır. Bu kavramın özellikle sosyolojiyle olan ilişkisini gözler önüne sermeye çalışmış; kavramı sosyal denetim, aile üyelerinin birbirine olan desteği ve aile dışı oluşan kişiler arası ağlar kapsamında ele almıştır²⁸³.

Burt, araştırmasında sosyal sermayenin yapısal ekolojisini ortaya koymaya çalışmıştır. Sosyal sermayenin yapısal ekolojisinden kastedilen, bir bireyin sosyal sermayesinin değerinin kendisiyle aynı işi yapan kişilerin sayısına ne kadar bağlı olduğunun ortaya konulması olmaktadır. **Burt**, az sayıda görevdaşa sahip yöneticiler için sosyal sermayeyi oluşturan ağlar, bağlantılar, vb. yapıların değerli oluşu üzerinde durmaktadır²⁸⁴.

Sosyal sermaye konusu üzerinde çalışan araştırmacılardan bir diğeri de **Foley**'dir. **Foley**, sosyal sermaye konulu araştırmaları incelemiş ve bu araştırmaların bir bölümünün sosyal sermayeyi bağımsız değişken, bir bölümünün de bağımlı değişken olarak ele aldığını ortaya koymuştur²⁸⁵. **Fukuyama** da özellikle **Putnam**'ın çalışmalarından yararlanmış ve sosyal sermayeyi "güven" kavramıyla birlikte ele almıştır. Fukuyama, İtalya'daki aile şirketlerini gözlemlediğinde yüksek sosyal sermayeye sahip olan şirketlerin daha dinamik, daha yaratıcı ve daha zengin olduklarını belirtmiştir²⁸⁶.

²⁸²T. Claridge (2004). *Social capital and natural resource management: An important role for social capital?* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Queensland: The University of Queensland, s. 21.

²⁸³Portes, 1998, **a.g.k.**, s. 1.

²⁸⁴R. S. Burt (1997). The contingent value of social capital, *Administrative Science Quarterly*, 42 (2), s. 339.

²⁸⁵M. W. Foley and B. Edwards (1999). Is it time to disinvest in social capital?, *Journal of Public Policy*, 19, s. 141-173.

²⁸⁶Fukuyama, 1996, **a.g.k.**, s. 104.

Sosyal sermaye üzerine ABD’de yapılan bir diğer araştırmada ABD’de sosyal sermayenin zayıflamakta olup olmadığı incelenmiştir. Ortaya çıkan sonuca göre ABD’de sosyal sermayenin zayıflamakta olduğuna ilişkin akademisyenlerin ortak bir sonuca ulaşamadıklarını belirtmektedir. Ayrıca sosyal sermayenin genel ölçümünde ve bireylerin güvenlerinde belirli bir zayıflama gözlenmekle birlikte kurumlarda ve birliklerde genel bir güven duygusu zayıflamasına rastlanılmadığını belirtmektedir²⁸⁷.

Sosyal sermaye üzerine çalışmaları olan **Knack** ise sosyal sermayenin kamu yönetimindeki önemini araştıran çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalardan birinde çeşitli sosyal sermaye türlerinin Amerikan devletlerinin performansına etkisini araştırmıştır. Sonuç olarak sosyal sermayenin güçlü olduğu yerlerde kamu yönetiminin daha başarılı olduğu sonucuna ulařmıřtır²⁸⁸.

Woolcock, yaptığı çalışmada sosyal sermayenin hem farklı bakış açılarında nasıl ele alındığını hem de sosyal sermayenin gelişim sürecini ele almıştır. **Woolcock**’un araştırmalarına göre ussal seçim kuramcıları sosyal sermayeyi bir bilgi kaynağı olarak ele almışlardır. Neo-Weberciler sosyal sermayeyi kişiler arası bağlantılar olarak ele alırken; diğer sosyologların ise moral kaynağı ve güven olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Diğer bir görüş de kamu politikaları alanında yerel birliktelikleri güçlendiren bir yapı olarak deęerlendirmektedir²⁸⁹.

Adler ve Kwon sosyal sermaye ile ilgili yaptıkları araştırmada “iyi niyet” kavramı kapsamında olduğunu açıklamışlar ve sosyal sermaye kavramının sosyoloji, iktisat, siyaset bilimi ve örgüt çalışmaları alanında kullanılan bir kavram olduğunu belirtmiřlerdir²⁹⁰.

Nahapiet ve Ghoshal’a göre ise sosyal sermaye, bir bireyin ya da grubun geliştirdiği ilişkiler ağından sağladığı gerçek ya da potansiyel olarak var olan kaynakların toplamı

²⁸⁷P. Paxton (1999). Is social capital declining in the United States? A multiple indicator assessment. *American Journal of Sociology*, 105 (1), s. 88-127.

²⁸⁸S. Knack (2002). Social capital and the quality of government: Evidence from the states. *American Journal of Political Science*, 46 (4), s. 772-785.

²⁸⁹Woolcock, 1998, **a.g.k.**, s. 151-208.

²⁹⁰P. A. Adler and S. Kwon (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1), s. 17-40.

olarak ifade edilmektedir. Nahapiet ve Ghoshal, sosyal sermayenin entelektüel sermayeye dönüşümünü de açıklamışlardır. Ayrıca sosyal sermayenin yapısal, bilişsel ve ilişkisel boyutlarının olduğunu da ortaya koymuşlardır²⁹¹.

Narayan ve Cassidy, sosyal sermayenin ölçülmesi üzerinde yoğunlaşmışlardır. Yazarlara göre sosyal sermayenin grup özellikleri, genelleştirilmiş normlar, bütünleşme, sosyallik, komşuluk bağları, gönüllülük ve güven olmak üzere 7 tane boyutu bulunmaktadır²⁹².

Sosyal sermayenin tarihsel süreç içinde hem araştırma sayısı bakımından hem de kullanıldığı alanlar bakımından geliştiği görülmektedir. Kavramın eğitim bilimlerinden farklı olarak sosyoloji, siyaset bilimi ve yönetim alanlarına da yayıldığı görülmektedir. Sosyal sermayenin tarihsel gelişim sürecini ele aldıktan sonra sosyal sermayenin ayrıntılı olarak ele alınması açısından bileşenlerini ortaya koymak yararlı olacaktır.

2.2.2. Sosyal sermayenin temel bileşenleri

Sosyal sermayenin bir yapı olarak bazı temel bileşenleri bulunmaktadır. Bu çalışmada Nahapiet ve Ghoshal'ın 1998 tarihli araştırmalarında ortaya koydukları bileşenler temel alınacaktır. Bu yaklaşıma göre sosyal sermayenin ilişkisel, bilişsel ve yapısal olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu üç boyut biraraya gelerek sosyal sermayeyi oluşturmaktadır²⁹³.

2.2.2.1. İlişkisel sermaye

Sosyal sermayenin boyutlarından biri ilişkisel sermaye (sosyal sermayenin ilişkisel boyutu) olmaktadır. İnsanlar diğer insanlarla sosyal ilişki içinde olmaktadır. Kişiler bu ilişkilere önem verdiği ve bu ilişkinin getirdiği yükümlülükleri yerine getirdiğinde ilişkisel sermayeleri de güçlenmektedir. İlişkisel sermaye, bir bireyin “kişisel” kaynakları olarak değerlendirilmektedir. İnsanların diğer insanlarla doğrudan ya da dolaylı olarak

²⁹¹Nahapiet and Ghoshal, 1998, **a.g.k.**, s. 243.

²⁹²D. Narayan and M. F. Cassidy (2001). A dimensional approach to measuring social capital: Development and validation of a social capital inventory. *Current Sociology*, 49 (2), s. 59–102.

²⁹³Nahapiet and Ghoshal, 1998, **a.g.k.**, 242-266.

kurduğu ilişkiler sonucu elde ettiği kaynakların ya da yararların bütününe ilişkisel sermaye adı verilmektedir²⁹⁴.

İlişkisel sermaye kavramı insanların sahip olduğu karşılıklı saygı ve arkadaşlık gibi kendi davranışlarını etkileyen özellikleri barındıran ilişkilere odaklanmaktadır. İnsanlar bu kişisel ilişkilerinin yapısı sayesinde toplum içinde sosyallik, kabul görme ve prestije sahip olma gibi özellikler kazanmaktadır²⁹⁵. İşletmeler içinse ilişkisel sermayenin önemli oluşunun temelinde işletmelerin çevreden soyutlanmış sistemler olmadığı ve çok büyük ölçüde farklı boyutlarda olmak üzere çevreyle olan ilişkilere bağımlı oldukları düşüncesi yatmaktadır²⁹⁶. Özellikle kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında işletmelerin ilişkisel sermayelerinin güçlü olması kendilerine avantaj sağlamaktadır. Bir işletmenin rekabet avantajı sağlaması yalnızca kendi kaynaklarına bağlı olmamaktadır; bunun ötesinde diğer önemli işletmelerle olan ilişkileri içeren ilişkisel varlıklar da işletmenin ilişkilerden yararlanmasına ve rekabet avantajı elde etmesine yardım etmektedir²⁹⁷.

İşletmeler açısından ele alındığında ise ilişkisel sermaye; pazar ilişkileri, güç ilişkileri ve iş birliği gibi işletmeler arasındaki tüm ilişkileri kapsamakta ve kurumlar arası güçlü bağlılık ve yüksek düzeyde iş birliği kapasitesinden ortaya çıkan bir sermaye türü olmaktadır²⁹⁸. İlişkisel sermaye bir dizi iş ilişkisi olup; işletmelerin esaslı bir varlık elde etmelerine yarayan bir sermaye olmaktadır²⁹⁹. Bir işletmenin performansının aslında işletmelerin bulundukları çevredeki paydaşlarla olan ilişkilerinin kalitesi gibi soyut etmenlere bağlı olmaktadır³⁰⁰. Başka bir tanıma göre ilişkisel sermaye soyut bir işletme

²⁹⁴H. Esser (2008). The two meanings of social capital. *The handbook of social capital*. (Ed: J. W. V. Deth, G. Wollet, D. Castiglione), Oxford: Oxford University Press, s. 26.

²⁹⁵H. Darvish and R. Nikbakhsh (2010). Studying the relations of social capital factors with knowledge sharing: A case study at research department of IRIB. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 31, s. 31.

²⁹⁶E. Hormiga, R. Batista and A. Sánchez (2011). The role of intellectual capital in the success of new ventures. *International Entrepreneurship Management Journal*, 7 (1): 71-92'den aktaran P. Martínez, G. Leaniz and I. R. del Bosque (2013). Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation. *Intangible Capital*, 9 (1), s. 265.

²⁹⁷J. H. Dyer and H. Singh (1998). Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (4), s. 660-679.

²⁹⁸R. Capello and A. Faggian (2005). Collective learning and relational capital in local innovation processes. *Regional Studies*, 39 (1), s. 77.

²⁹⁹K. Fitzpatrick (2009). Relational capital, job retention vital in recession. *Central Penn Business Journal*, 25 (18), s. 10'dan aktaran R. Preetha and C. Sudhakar (2015). Strategic advantage of relational capital in small and medium-size enterprises. *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, 15, s. 16-17.

³⁰⁰F. D'Egidio (2003). *The new manager of the compass*, Milan: ETAS'tan aktaran Preetha and Sudhakar, 2015, a.g.k., s. 17.

varlığı olup; müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, kamu kurumları, ortaklar, diğer paydaşlar ve hatta rakipleri de kapsayan herhangi bir organizasyonla, bireyle ya da grupla yüksek kaliteli ilişki kurmak ve bu ilişkiyi sürdürmektir³⁰¹.

Nahapiet ve **Ghoshal** ilişkisel sermayenin dört alt boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar güven, normlar, yükümlülükler ve beklentiler, kimliklendirmedir³⁰². Aşağıda bu üç alt boyut ayrıntılı bir biçimde ele alınacaktır.

2.2.2.1.1. Güven

Gerek kâr amacı gütmeyen örgütlerin gerekse ekonomik örgütlenme modellerinin geniş bir tabana yayılabilmeleri ve etkin işleyişi gerçekleştirebilmeleri büyük ölçüde toplumun içinde yer alan güven ilişkilerine bağlı olmaktadır. Güven ilişkilerinin dar alanlar içinde kalması, yüz yüze kişisel ilişkiler ile iç grup kapsamının dışına taşamaması örgütlenme sayılarını ve yönetim biçimlerini sınırlandırmaktadır³⁰³.

Günümüzün örgütlerinde güven, çalışanlar arasında sinerjiye yol açacak şekilde ilişkisel bir zemine dayandırılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca, hukuki ve etik boyutu güçlü kurumsallaşma baskısı altında olan günümüz örgütlerinden, iç ve dış çevrede yer alan tüm taraflarca onaylanabilen, şeffaf ve adil uygulamaları benimsemeleri beklenmektedir: Birey ve örgüt için çağın imajı güvenilirlik olmaktadır. Sonuç olarak oldukça karmaşık ve dinamik değişimler karşısında kendileri için güçlü bir pozisyon yaratmak zorunda olan örgütlerin, güveni kurumsallaştırmadan bunu başarmaları pek mümkün olmamakta; bu doğrultuda nelerin yapılması gerektiği güven olgusunun ne olduğunu iyi anlamakla yakından ilişkili olmaktadır³⁰⁴.

³⁰¹Adecco (2007). The intrinsic link between human and relational capital: a key differentiator for today's leading knowledge economy companies, http://www.eepulse.com/documents/pdfs/adecco_wbf_exec_summary_bro_final_1.pdf 'den aktaran K. Still, J. Huhtamäki, M. Russell (2013). Relational capital and social capital: One or two fields of research? *Proceedings of the 10th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM 2013*, Washington DC, ABD, 24-25 Ekim 2013.

³⁰² Nahapiet and Ghoshal, 1998, **a.g.k.**, s. 254-255.

³⁰³A. S. Sargut (2003). Kurumsal alanlardaki örgüt yapılarının oluşmasında ve ekonomik işlemlerin yürütülmesinde güvenin rolü. (Ed. F. Erdem). *Sosyal Bilimlerde Güven*, Ankara: Vadi Yayınları., s. 89.

³⁰⁴F. Erdem (2003). Örgütsel yaşamda güven. (Ed. F. Erdem). *Sosyal Bilimlerde Güven*, Ankara: Vadi Yayınları., s. 155.

Güven, çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. **Misztal**, güveni birisinin niyet ettiği davranışının bizim açımızdan da uygun olacağına ilişkin bir inanç olarak tanımlamaktadır³⁰⁵. **Deutsch**'a göre güven, bir bireyin diğer birey ya da bireylerin niyetleri ve güdülerinden emin olmaktır³⁰⁶. Diğer bir tanıma göre güven, bir başkasına dönük olumlu beklentiler ya da davranışlar karşılığında zarar görme riskini kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durumdur³⁰⁷. Karşı tarafa güvenmek; onun yetkin, tutarlı, yardımsever, ilgili, iletişime açık bulmakla ilişkili olmaktadır. Bu özelliklere, hiyerarşik olarak ast ve üst arasındaki bir ilişkideki güç kaynağı daha geniş olan kişinin (örneğin yöneticiler ve astları) adalet duygusu ve kontrolü paylaşmaya gönüllülüğü de eklemek gerekmektedir³⁰⁸.

Birçok araştırmacıya göre sosyal sermaye güvene dayanmaktadır. İlişkiler, topluluklar, iş birlikleri ve karşılıklı taahhüde girme gibi sosyal sermayeyi karakterize eden durumlarda kabul edilebilir düzeyde bir güvenin olmaması durumunda sosyal sermayenin oluşması söz konusu olmayacaktır. Ayrıca güven olmadan sosyal sermaye gelişemeyecektir³⁰⁹.

Güven kavramı, kişiler arasında olabileceği gibi örgütler arasında da oluşabilmektedir. Örgütler çalışmaları kapsamında bakıldığında kişiler arası güven, bir örgütte yer alan kişinin diğer bir örgütteki kişinin güven duygusunu kazanması yani kişisel sınırların aşılması kişinin kendisine ulaşılması olarak tanımlanabilmektedir. Örgütler arası güven ise birlikte çalışılan başka örgütteki kişilerle karşılıklı güven duygusunun oluşturulmasıdır³¹⁰.

Örgütler arası güven, **Van de Ven** ve **Walker** tarafından hakkaniyet normlarına uyma olarak tanımlanmıştır. Bir işletme diğer işletmenin haklarına saygı duyduğuna ve

³⁰⁵B. Misztal (1996). *Trust in modern societies*. Cambridge, İngiltere: Polity Press'ten aktaran J. Nahapiet, S. Ghoshal (1998), s. 254.

³⁰⁶M. Deutsch (1960). The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations*, 13 s. 123-139'dan aktaran R. J. Lewicki, D. I. J. McAllister and R. J. Bies (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *The Academy of Management Review*, 23 (3), s. 439.

³⁰⁷D. M. Rousseau vd., (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management Review*, 23 (3), s. 395.

³⁰⁸A. F. Erdem ve J. Aytemur (2003). Akademik örgütlerde rehberde duyulan güvenin boyutları ve sonuçları. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon, Türkiye, 22-24 Mayıs 2003, s. 873.

³⁰⁹Qianhong Fu (2004). *Trust, social capital, and organizational effectiveness*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Virginia Polytechnic Institute and State University, s. 19.

³¹⁰Akbar Zaheer, Bill McEvily and Vincenzo Perrone (1998). "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *Organization Science*, 9 (2), 142.

yükümlülüklerini yerine getirdiğine inanıyorsa ve iki taraf arasındaki ilişki değerli, hakka saygılı, üretken ve tatmin edici ise bu durumda iki taraf arasında güven oluştuğu söylenebilmektedir³¹¹.

Anderson ve Narus ise güveni daha çok çıkan sonuçlara göre değerlendirmektedir. Buna göre bir işletme diğer işletmenin kendisi için olumlu sonuçlar ortaya koyacağına inanıyorsa bu durumda güven ortaya çıkmaktadır. Ancak güven, yalnızca olumlu sonuçlar beklenmesiyle ilgili değildir. Aynı zamanda karşı işletmenin beklenmeyen davranışlarda bulunması sonucu işletmeye zarar vermeyeceği inancını da kapsamaktadır³¹².

Mellewigt, Madnok ve Weibel ise örgütler arası güveni karşı taraftan olumlu beklentiler olarak değerlendirmektedir. Bu kapsamda işletme en azından kendilerine olumsuzluk gelmeyeceğini beklemekle birlikte güven duygusu içinde olumsuzluk riskini de üstlenmiş olmaktadır. Böylelikle güven duygusunun riski de beraberinde getirdiğini ve risklere açık olduğunu vurgulamaktadırlar³¹³.

Güven konusu kapsamında araştırmalarda öne çıkan ve değerlendirilmesi gereken bazı konular bulunmaktadır. Bunlardan biri de zaman akışıdır. Zaman akışı sosyologlar için güven kapsamında geçmişe ilişkin bir kavramı ifade ederken, iktisatçılar açısından geleceğe dönük bir kavram olarak değerlendirilebilmektedir. Ancak her iki yaklaşımı da gözetmek işletmeler için daha yararlı olabilecektir. İşletmeler arasındaki güven duygusu geçmişte oluşmakla birlikte geleceği de kapsamaktadır. Diğer işletmelerle uzun soluklu bir ilişkiyi önemseyen bir işletme ile uzun soluklu ilişkileri önemsemeyen bir işletme arasında güven konusunda farklılıklar olacaktır. Uzun soluklu ilişkileri önemseyen bir işletme diğer işletmeyle olan karşılıklı güveni korumak ve uzun yıllar boyunca ilişkileri sarsmamak için karşısına çıkacak ve karşı tarafın zaaflarından yararlanabileceği fırsatları kullanmaktan kaçınacaktır. Böylelikle bu ilişkiden gelecekte elde edeceği yararı basit bir

³¹¹Andrew H. Van de Ven and Gordon Walker (1984). "The Dynamics of Interorganizational Coordination", *Administrative Science Quarterly*, 29 (4), 604.

³¹²James C. Anderson and James A. Narus (1990). "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, 54 (1), 45.

³¹³Thomas Mellewigt, Anoop Madhok and Antoinette Weibel (2007). "Trust and Formal Contracts in Interorganizational Relationships-Substitutes and Complements", *Managerial And Decision Economics*, 28, 837.

çıkar uğruna feda etmeyecektir. Ancak uzun soluklu bir ilişkiyi öncelemeyen bir işletme, nasıl olsa başka bir işletmeyle çalışabilirim düşüncesiyle karşılıklı güven duygusunu sarsmak pahasına karşısına çıkan fırsatları değerlendirme yoluna gidebilecektir³¹⁴.

Diğer bir konu da güven asimetrisi olmaktadır. Tarafların karşı tarafa duydukları güvende bir eşitsizlik olduğunda bu durum ilişkileri de olumsuz etkileyebilmektedir. Bu koşullarda işletmeler arası iş birlikleri de zayıflayabilmektedir. Özellikle karşı tarafa daha fazla güven duyan işletmeler karşı tarafın kendilerini kullandıklarını düşünebilir. Böylelikle ilişkinin ortaya çıkan maliyeti yararlarından fazla olabilir³¹⁵.

Örgütler arası güven konusunda önemli olan diğer bir alan da örgütler arası ağlar olmaktadır. Özellikle işletmeler arasındaki ağlarda güven öne çıkmaktadır. **Husted**'in ortaya koyduğu araştırmaya göre işletmelere bağlı bireylerin diğer işletmelerdeki bireylerle olan sosyal ağlarının işletmeler arası güvene olumlu yansıdığı görülmektedir³¹⁶.

Örgütler arası güvenin oluşmasında bazı temel konuların ele alınması gerekmektedir. Örgütler arası güvenin oluşmasında temel olarak güven yaratmanın maliyeti, kişiler arası güvenin örgütler arası güveni oluşturmadaki rolü ve coğrafi bölge ya da kültürü de içinde bulunduran kurumsal faktörlerin etkisinin olduğu görülmektedir³¹⁷.

Güven oluşturma maliyeti, güveni sağlamanın getirdiği olumlu yönlerle birlikte irdelenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda maliyetler; ölçülebilen harcamalar, vazgeçişler ya da fırsat maliyeti gibi görünür maliyetler olmamaktadır³¹⁸. Güvenin sağlanması belirli bir süre gerektirmektedir. Başlangıçta

³¹⁴A. Zaheer and J. Harris (2006). Interorganizational trust. *Handbook of Strategic Alliances*. (Ed. O. Shenkar, J. Reuer), California: Sage, s. 181-182.

³¹⁵R. Thomas, L. Skinner (2010). "Total Trust and Trust Asymmetry: Does Trust Need to Be Equally Distributed in Interfirm Relationships?", *Journal of Relationship Marketing*, 9 (1), s. 45.

³¹⁶B. W. Husted (1994). "Transaction costs, norms, and social networks: A preliminary study of cooperation in industrial buyer-seller relationships in the United States and Mexico. *Business & Society*, 33 (1), 30-57'den aktaran Akbar Zaheer, Jared Harris (2006). Interorganizational trust. *Handbook of Strategic Alliances*, (Ed. O. Shenkar, J. Reuer), California: Sage, s. 182.

³¹⁷Zaheer and Harris, 2006, **a.g.k.**, 183.

³¹⁸Zaheer and Harris, 2006, **a.g.k.**, 183.

ağırdan başlayan ilişkiler zaman içinde gelişmekte ve örgütler arası süreçler standartlaşmaktadır³¹⁹.

Maliyet açısından bakıldığında güvenilir ve adil bir tedarikçiyle çalışmak denetleme ve işlem maliyetlerinde düşüşe neden olabilecektir³²⁰. Ayrıca güven, çatışmaları da azaltmaktadır. Örgütler arasında güven olduğunda, örgütler arası görüşmeler daha hızlı bir biçimde yürütülmekte ve bu durum görüşme sürecinde ortaya çıkabilecek maliyetleri azaltmaktadır. Çünkü kolaylıkla orta yol bulunabilmektedir³²¹. Bunun ötesinde örgütler arasında güven oluştuğunda sözleşmelerin kapsamadığı maliyetler ortaya çıktığında tarafların daha anlayışlı olabileceği ve ortaya çıkan maliyetlerin çözümünün daha kolaylıkla halledilebileceği görülmektedir³²².

Örgütler arası güven konusuna başka bir açıdan bakmak da gerekmektedir. Özellikle bir tarafın diğer tarafa aşırı ya da gereğinden fazla güven duyması sorun olabilecektir. Örgütler arası güvende alıcı, satıcıya aşırı derecede güven duymaya başladığında güven duygusu işlevsiz duruma gelebilmektedir. Alıcı, aşırı güven durumunda nesnel bakış açısını kaybedebilmekte ve körü körüne satıcıya inanmaya başlayabilmektedir. Her ne kadar aşırı güven duygusu satıcıyı kontrol etme ve kendini korumanın gerektirdiği düzenlemeleri azaltarak işlem maliyetlerini düşürmeye yarasa da satıcıya dönük aşırı iyimserlik alıcıyı suiistimale açık duruma getirebilmektedir. Ayrıca aşırı güven alıcının bu ilişkiden elde edeceği maksimum yararı da olumsuz yönde etkileyebilecektir³²³.

Örgütsel güvenin oluşmasında kişiler arası güvenin de önemli bir yeri bulunmaktadır. Her ne kadar örgütsel güven ve kişiler arası güven kavramları güvenle ilişkili olsa da her ikisinin birbirinden farklı kavramlar olduğu görülmektedir. Henüz gelişmemiş, küçük

³¹⁹A. Larson (2003). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37 (1), s. 88-89.

³²⁰J. H. Dyer and W. Chu (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14, s.57-68.

³²¹J. H. Dyer and H. Singh (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, S. 660-679.

³²²R. Gulati (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38, s. 85-112.

³²³M. Gargiulo and G. Ertug (2006). The dark side of trust. R. Bachmann and A. Zaheer (Editörler). *Handbook of trust research*. Cheltenham: Edward Elgar, s. 175-177.

ölçekli girişimci işletmeler arasında oluşan kişiler arası güvenin örgütler arası güvenin oluşumunda etkili olduğu görülmektedir³²⁴.

Örgütler arası güvende örgütlerde çalışan kişilerin örgütte ortalama kalış süreleri de önemli olmaktadır. **Sako ve Helper**'ın otomotiv şirketlerinde yaptığı bir araştırmaya göre 18 yıldan fazladır çalışmakta olan Amerikalı çalışanların şirketlerinde ortalama 11 yıl kaldıkları belirlenmiştir. Bu süre Japon şirketlerinde çalışanlarda ise 22 yıl olarak belirlenmiştir³²⁵. Bu veriler Japon şirketlerinde Amerikan şirketlerine göre daha fazla çalışan istikrarı olduğunu göstermektedir. Çalışan istikrarı ise tedarikçiye olan güvenin artmasına yol açabilmektedir. Bunun nedenlerinden biri örgütler arası iş süreçlerinin değişmeyeceğine ve aynı şekilde devam edeceğine yönelik güvenin artmasıdır. Diğer bir neden de yöneticiler arasında ilişkilerin gelişmesi sonucunda kurulan gayri resmi bağların fırsatçı davranışları önlemesi olmaktadır. Çünkü aksi bir durumda arkadaşlık ilişkisi içinde olduklarından fırsatçı davranışlarda bulunan taraf sosyal olarak yaptırımlarla karşı karşıya kalabilecektir³²⁶.

Örgütler arası güvenin oluşmasında etkili olan etmenlerden bir diğeri de kurumsal faktörler olmaktadır³²⁷. Özellikle farklı kültürlerde örgütler arası güvende farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin tedarikçiyle çalışılan sürenin uzunluğuyla birlikte tedarikçiye güvenin Japonya'da arttığı görülmektedir. Ancak bu durumun Amerika'da ve Güney Kore'de Japonya'daki kadar güçlü olmadığı görülmektedir. Tedarikçiyle yapılan alışveriş sayısı Güney Kore ve Amerika'da örgütler arası güveni güçlendiren bir etkiye sahipken; Japonya'da bu derecede olmadığı görülmektedir³²⁸. Aynı kültürel ya da ulusal kökenden gelen örgütler arasındaki ilişkilerin ise yabancılara göre daha farklı geliştiği görülmektedir. Ulusal ya da kültürel özelliklerin güven duygusunu biçimlendirmesinden

³²⁴C. Howorth, P. Westhead and M. Wright (2004). Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 509–534'ten aktaran Zaheer and Harris, 2006, **a.g.k.**, 185.

³²⁵M. Sako and S. Helper (1998). The determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34, s. 409.

³²⁶J. H. Dyer and W. Chu (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the U.S., Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31 (2), s. 278.

³²⁷Zaheer and Harris, 2006, **a.g.k.**, 186.

³²⁸Dyer and Chu, 2000, **a.g.k.**, 272.

yola çıkarak aynı kültürel ya da ulusal özelliklere sahip olmanın örgütler arasındaki güven duygusunu arttırdığı görülmektedir³²⁹.

Günümüzde güven konusunun ön plana çıktığı bir alan da sanal topluluklar olmaktadır. Sanal topluluklar; üyelerinin bilgi teknolojilerinin yardımıyla bir araya geldiği, belirli bir ortak amaç etrafında toplandıkları, birbirleriyle etkileşim içinde oldukları, çeşitli kaynakları paylaştıkları, ortak yönetim politikaları belirledikleri, belirli kültürel normları paylaştıkları yapılar olarak tanımlanmaktadır³³⁰. Bu topluluklarda ortak bir hobi, tıbbi danışma, kişisel deneyimlerin paylaşılması, insanların birbiriyle tanışması gibi faaliyetlerin olduğu görülmektedir³³¹.

Sanal topluluklar üzerine yapılan bir araştırmada, işletmelerin sponsor oldukları sanal toplulukları organize ettikleri ve yönettikleri durumlarda sanal topluluklara katılanlar kişilerin işletmelere duydukları güvenin arttığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca topluluk üyelerinin kişisel bilgilerini paylaşmaya daha yatkın hale geldikleri, işletmenin saygılı davranışlar içinde bulunduğu algısının güçlendiği görülmektedir. Bu kişilerden bazılarının işletmenin yeni ürün geliştirme süreçlerinde yardımcı olabileceklerini belirtmiştir³³².

Sanal ortamda biraraya gelen insanların birbirine karşı güven duygusunun oluşmasında sanal ortamın güvenilir olması önemli bir etken olmaktadır. İnsanların sisteme duydukları güven, sonraki süreçte bu ortamdaki insanların birbirlerine karşı güvenin oluşmasındaki ilk basamağı inşa etmektedir. Güven duygusunun oluşması ağır işleyen ve karşılıklı iletişimden olumlu sonuçların alınmasıyla beslenen bir süreçtir. Bu yanı sıra sanal ortamdaki güven duygusu günlük insan ilişkilerine benzemektedir³³³.

³²⁹Zaheer and Harris, 2006, **a.g.k.**, 186-187.

³³⁰J. Preece (2000). *Online communities: Designing usability, supporting sociability*. (Chichester: John Wiley & Sons)'dan aktaran C. E. Porter, N. Donthu (2008). "Cultivating trust and harvesting value in virtual communities", *Management Science*, 54 (1): 114.

³³¹C. M. Ridings, D. Gefen, B. Arinze (2002). "Some antecedents and effects of trust in virtual communities", *Journal of Strategic Information Systems*, 11: 271-272.

³³²Porter and Donthu, 2008, **a.g.k.**, 122.

³³³I. Megzar (2009). "Trust building in virtual communities", *Leveraging Knowledge for Innovation in Collaborative Networks*. (Ed: L. M. Camerinha-Matos, I. Paraskalis, H. Afsarmanesh), Germany: Springer, 2009: 397-398.

Güven, işletmelerin internet ortamında ilişki kurdukları tedarikçileriyle ilişkilerinde önemli bir öge olmaktadır. Günümüzde birçok işletmenin uluslararası ticari ilişkilerini internet üzerinden sürdürdükleri görülmektedir. İnternet üzerinden gerçekleşen ticari faaliyetlerde tarafların bilgi asimetrisiyle karşılaşmaları nedeniyle birçok güçlük ortaya çıkmaktadır. Bunların başında tarafların birbirine olan güveni gelmektedir³³⁴.

Koh v.d., uluslararası sanal ticarete 5250 alıcıyla yaptıkları araştırmada uluslararası sanal ticarete güven konusuyla ilgili olarak bazı sonuçlara ulaşmışlardır. Bu sonuçlara göre, alıcıların tedarikçilere duydukları güvenin artmasında tedarikçinin hangi ülkede olduğu önem taşımaktadır. Özellikle tedarikçilerin bulunduğu ülkenin normları iş birliği ya da dürüstlük gibi olumlu davranışları destekliyorsa, bu durumda alıcı da tedarikçinin bu normlara uyacağını düşünmektedir. Alıcı tarafından tedarikçinin ülkesiyle ilgili algılanan yasal yapı da yine güvenin gelişmesinde önemli olmaktadır. Alıcının güvenini sağlayan diğer bir öge de tedarikçinin internet sitesinin güvenilirlikle ilgili sertifika sağlayan kuruluşlar tarafından akredite edilmiş olmasıdır. Akredite edilen sitelere, alıcıların daha fazla güven duydukları ortaya çıkmıştır. Alıcının tedarikçiye duyduğu güven duygusunun zaman içinde tedarikçinin bulunduğu ülkeyle ilişkilendirilmesi azalmamaktadır. Alıcının tedarikçiye duyduğu güven duygusunun zaman içinde tedarikçinin bulunduğu ülkenin yasal yapısıyla ilişkilendirilmesi ise azalmaktadır³³⁵.

Sanal ortamda kişiler arası güvenin oluşmasında ağ bağlantıları önem kazanmaktadır. **Von Hellens**'ın ortaya koyduğu araştırmaya göre, sanal ortamda kişiler arası güveni sağlayan önemli öğelerden biri referanslar olmaktadır. Profesyonel bir sosyal ağ sitesi olan linkedin'de satıcıların tanımadıkları olası müşterilerle iletişim kurabilmesi öncelikli olarak güvenilir ve bilinen kişilerin satıcının kendi linkedin profilinde yer almasına bağlı olmaktadır. Böylelikle müşteriler, satıcı için “bu önemli ve güvenilir kişileri tanıdığına göre güvenilir birisi olmalı” diyebilecekler ve satıcının ürün ya da hizmetlerine ilgi gösterebileceklerdir³³⁶.

³³⁴T. K. Koh, M. Fichman and R. E. Kraut (2012). Trust across borders: Buyer-supplier trust in global business-to-business e-commerce, *Journal of the Association for Information Systems*, 13 (11): 887.

³³⁵**a.g.k.**, 899-900.

³³⁶M. von Hellens (2021). Trust-based selling in the digital era: How B2B Salespeople Apply LinkedIn Relationship Selling, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, University of Eastern Finland, 46.

2.2.2.1.2. Normlar

Norm, Fransızca “norme” sözcüğünden gelmekte olup; “yargılama ve değerlendirmenin kendisine göre yapıldığı ölçüt, uyulması gereken kural, düzgü” ve “önceden belirlenmiş kalıp, düzgü” anlamlarına gelmektedir³³⁷. Sosyoloji sözlüğünde ise normlar; yaptırımlar ya da ödüllendirmelerle desteklenen sosyal davranışları yöneten kurallar olarak tanımlanmaktadır³³⁸.

Normlar, sosyal sermayenin bir bileşeni olarak önemli bir role sahiptir. Çünkü bir norm var olduğunda ve geçerli durumda olduğunda güçlü bir sosyal sermaye bileşeni olmaktadır³³⁹. Normlar, insanların eylemlerinin insanlar tarafından uygun ya da doğru olup olmadığını ortaya koyan ölçütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Normlar, yaptırımlarla ve ödüllendirmelerle desteklenmekte; normlara uyulmadığında çeşitli yaptırımlarla karşı karşıya kalılabilmekte, normlara uyulduğunda ise yararları görülebilmektedir³⁴⁰. Bu yönüyle normlar karşılıklılığa sahip olmaktadır³⁴¹.

Normlar, işletmelerin faaliyetlerinde belli bazı davranış kurallarına uymayı da zorunlu kılmaktadır. Örneğin sanayi bölgelerinde işletmeler arası ilişkiler karşılıklılık normları ve güven üzerine kurulmaktadır. İşletmeler geçmişte yapılan davranışları hatırlayarak normlara aykırı davranışları sosyal olarak dışlama yoluyla cezalandırmaktadırlar³⁴². Ortamın bu özelliği fırsatçılık riskini azaltmakta ve yardımsever davranışta bulunanların olumlu olarak değerlendirilmesine yol açarak aktörler arasında daha güçlü güven bağları oluşmasına olanak vermektedir³⁴³.

Normlar, işletmeler arasındaki güvenin gelişmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Şirketler arası ilişkilerde karşılıklı ilişkileri kuran kişiler arasında benzer normlar

³³⁷Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğü, <https://sozluk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 26.01.2020).

³³⁸S. Bruce and S. Yearley (2006). *The Sage dictionary of sociology*. (Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.), s. 216.

³³⁹J. S. Coleman (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, s. 104.

³⁴⁰Coleman, 2006, **a.g.k.**, 242.

³⁴¹Blau, 1964, **a.g.k.**, 16-17.

³⁴²Dei Ottai, G. (1994), Trust, Interlinking Transactions and Credit in The Industrial District, *Cambridge Journal of Economics*, 18: 529-546'dan aktaran Ş. Özen vd., (2007). **İş Kültürü ve Örgütler Arası İlişkilerin Örgütsel Performansa Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği**, TÜBİTAK Projesi, Proje no: 105K168, s.119.

³⁴³**a.g.k.**, 119.

paylaşıldığında (aynı değerler, benzer eğitim geçmişleri, benzer uzmanlık alanları, benzer kültürler v.b.) yüksek güvene sahip ilişkilerin kurulması söz konusu olabilecektir³⁴⁴.

Ancak normların güveni sağlamadaki önemine dikkat ederken; normların yapısı da göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle normların karışık bir yapıda olduğu görüşüne de dikkat edilmelidir. Bazı normlar, diğerlerine göre daha genel geçerliliği olan bir yapıdayken, bazıları ise bazı durumlarda geçerlilik kazanabilmektedir. Bazı durumlarda birbirine aykırı normların ortaya çıkabileceği de göz önüne alınmalıdır. Bu nedenle normlarda durumsallığın da önemine dikkat çekilmektedir³⁴⁵.

Normların geçerliliğinde işletme büyüklükleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin içinde bulundukları koşullar nedeniyle normları işlerinde rehber bir mekanizma olarak kullanmaları beklenebilmektedir. Özellikle resmi bir sözleşmenin ilişkiye zarar verilebileceği düşüncesi karşılıklı beklentilerden oluşan bir yapıyı ortaya çıkarabilmekte ve işlerin kolayca yürümesini sağlayabilmektedir³⁴⁶.

Bazı normların işletmelerin kurumsallaşmaları kapsamında geliştiği görülmektedir. Özellikle ISO (International Standards Organization-Uluslararası Standartlar Örgütü) gibi dünyada kabul gören kalite standartlarının işletmelerce elde edilmesi, aslında o işletmelerin belirli normlara uyacağını bildirmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle de normların oluşmasında bu tür standartların da katkısı bulunmaktadır. Normların oluşmasında yalnızca bazı belgelerin elde edilmesi değil; fakat aynı zamanda sosyal öğrenme yoluyla benimsenmesi ve içselleştirilmesi de oldukça önemli olmaktadır³⁴⁷.

Sanal ortamlarda normların geçerliliği tartışılan bir konu durumundadır. Özellikle **Bagozzi** ve **Dholakia**'nın çeşitli araştırmaları derlemesi sonucunda, normların sanal

³⁴⁴B.W. Husted (1994). Transaction costs, norms, and social networks: A preliminary study of cooperation in industrial buyer-seller relationships in the United States and Mexico. *Business & Society*, 33 (1), s. 37.

³⁴⁵E. Tuusjarvi, K. Miller (2009). Multiplicity of norms in inter-company cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24 (7), s. 521.

³⁴⁶K. H. Wathne and J. B. Heide (2004). Relationship governance in a supply chain network. *Journal of Marketing*, 68, January, s. 73-89'den aktaran E. Tuusjarvi, K. Miller (2009). Multiplicity of norms in inter-company cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24 (7), s. 519.

³⁴⁷K. Kollman (2008). The regulatory power of business norms: A call for a new research agenda. *International Studies Review*, 10, s. 397-419.

topluluklara üye olunmasında etkisinin kuşkulu olduğunu belirtmektedir³⁴⁸. Yapılan araştırmalarda uzun süreli yüz yüze görüşmelerin olmamasının bu normların ortaya çıkmamasında etkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca sanal ortamlarda doğrudan ödüllendirme ve cezalandırma da söz konusu olmamaktadır³⁴⁹.

Sahibi belli olmayan sanal ortamlar, davranışlarda sosyal normların oluşmasını engelleyen bir yapıya sahiptir. Farklı sosyal geçmişleri ve bakış açıları olan kişileri bir araya getiren sanal ortamlar, katılımcıların bu özellikleri nedeniyle normların oluşmasını engellemektedir. Ayrıca, karşılıklı iletişim yüz yüze görüşmeye göre daha zor olmaktadır. Bu tür ortamlarda, iletişimde boşlukların olması ve çok yüklü bir iletişim trafiğinin olması da katılımı düşürmekte ve bilgi paylaşımını azaltmaktadır³⁵⁰.

2.2.2.1.3. Yükümlülükler

İlişkisel sermayenin diğer bir alt boyutu da yükümlülükler olmaktadır. Yükümlülükler, gelecekte yapılması gereken görev ya da sorumluluklar olarak açıklanmaktadır³⁵¹. İşletmelerin yürüttükleri faaliyetler kapsamında hem kâr elde etme hem de yasalara uyma yükümlülükleri bulunmaktadır. Örneğin işletmeler, ortaklarına ve hissedarlarına karşı kâr elde etmekle yükümlü olmakla birlikte, bunu yaparken yasalara uygun hareket etmeleri de gerekmektedir³⁵².

İşletmelerin faaliyetlerini yürütürken temel olarak dikkat etmeleri gereken iki kriter olan kâr elde etmek ve yasalara uymak kriterlerinin ötesinde etik yükümlülükler de yer almakta ve işletmeler bu iki yükümlülüğü yerine getirirken etik yükümlülüklerini nasıl konumlandıracaklarını da ortaya koymalıdır. Kâr elde etmeye dönük yaklaşımda iki tür yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan biri etik yükümlülükleri yerine getirmenin sonuçta işletmeye kazandıracığı görüşünü temel alan yaklaşımdır. Buna göre yükümlülükleri yerine getirerek işletmeler kârlarını artırır. Örneğin sağlam ürün üretmek müşterilerin

³⁴⁸R. P. Bagozzi and U. M. Dholakia (2006). Open source software user communities: A study of participation in Linux user groups. *Management Science*, 52 (7), s. 1101.

³⁴⁹H-T. Tsai and R. P. Bagozzi (2014). Contribution in virtual communities. *MIS Quarterly*, 38 (1), s. 144.

³⁵⁰M. Ma and R. Agarwal (2007). Through a glass darkly: Information technology design, identity verification, and knowledge contribution in online communities. *Information Systems Research*, 18 (1), s. 43.

³⁵¹Nahapiet and Ghoshal, 1998, **a.g.k.**, 255.

³⁵²J. Fieser (1996). Do business have moral obligations beyond what the law requires? *Journal of Business Ethics*, 15 (4), s. 458.

güvenini kazandıracağından işletme için de yararlı sonuçlar doğuracaktır. İkinci görüşe göre etik yükümlülüklerle uymak uzun vadede işletmeye yarar sağlayacağından kısa vadeli hedeflere odaklanan işletmeler için yararlı olamayacaktır³⁵³.

Fieser'e göre kâr ve yasa odaklı yaklaşımların ötesinde bir de etik bir yaklaşım yer almaktadır³⁵⁴. Etik davranışlar, yasalardan daha geniş bir çerçeve sunmaktadır. Yasalar, asgari kabul edilebilir davranışları belirlemektedir. Yasaların yanında etik davranışlarda bulunmak aslında yasaları tamamlayıcı bir görev görmektedir. Yasalar açısından suç sayılmayan bir tutum ya da davranış etik açıdan doğru olmayabilir. Etik bir konu da yasalarda yer almayabilir³⁵⁵.

Yükümlülüklerin yasal olarak yapılması gerekenlerin ötesinde gerçekleştirilmesi sonucu işletmelerin sosyal sermayelerini koruyacak ve güçlendirecek bir işlev de ortaya çıkmış olmaktadır. A ve B olmak üzere iki kişi arasındaki ilişkide A, B'ye yapmakla yükümlü olduğu işi harfiyen yerine getirdiğinde B'ye karşı yükümlülüğünü yerine getirmiş olmaktadır. Ancak A, gönüllü olarak yapması gerekenden daha fazlasını yaptığında bu sefer B'nin bir yükümlülüğü ortaya çıkmış olur. B de bu iyiliğin altında kalmamak için A'ya karşı bir iyilik yaptığında ve bu sürüp gittiğinde karşılıklı ilişkilerin daha sağlam temellere oturmasına katkıda bulunur. Ayrıca karşılıklı güven duygusunu da artırmış olur³⁵⁶.

2.2.2.1.4. Kimliklendirme

Kimliklendirme, bireylerin diğer bireylerle kendini bazı özellikler kapsamında aynı görme olarak tanımlanabilmektedir³⁵⁷. Bu durum referans gruplarının oluşmasına neden olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bireyler kendi davranış ya da düşünce özelliklerine yakın olan kişilere ya da gruplara yakınlaşmakta; aynı zamanda tutum ve davranışlarında onları referans olarak görebilmektedirler³⁵⁸.

³⁵³a.g.k., s. 459.

³⁵⁴a.g.k., s. 459.

³⁵⁵G. Lacznia (1983). Business ethics: A manager's premier. *Business*, January.-March 1983, s. 16.

³⁵⁶Coleman, 1994, a.g.k., 179.

³⁵⁷Nahapiet and Ghoshal, 1998, a.g.k., s. 256.

³⁵⁸R. K. Merton (1964). *Social theory and social structure*. New York: Free Press, 284.

Kimlik benzerliği sonucu taraflar birbirlerinin ihtiyaçlarını, tercihlerini ve önceliklerini bilmekte ve bunun ötesinde her iki taraf da benzer ihtiyaçlara, tercihlere ve önceliklere sahip olmaktadır. Kimliklerin benzeşmesi, tarafların benzer şekilde düşünmesini, benzer şekilde hissetmesini ve benzer şekilde davranmasını ortaya çıkarmaktadır. Bu durum aynı zamanda karşılıklı güvenin de oluşmasına katkıda bulunmaktadır³⁵⁹. Eğer karşılıklı gruplar ya da taraflar farklı kimliklere sahipse bu durum bilgi paylaşımı, öğrenme ve bilgi oluşturma önünde ciddi engeller oluşturabilecektir³⁶⁰.

Kimlik konusunda kişinin bağlı olduğu grupların da etkili olduğu görülmektedir. Aynı iş yeri, spor kulüpleri, orkestralar gibi alanlar sosyal ilişkilerin ve grupların oluştuğu yerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar kişilerin özellikleri farklı olsa da ortak amaca yönelme kişiler arası bağları güçlendirmekte, iş birliğini geliştirmekte ve grupları oluşturan bireylerin birbirlerine güven duymasını sağlayabilmektedir³⁶¹.

Kimliklendirmenin önemli olduğu diğer bir alan da sanal topluluklar olmaktadır. Kimliklendirme, kişinin kendi arkadaşlarından oluşan sanal bir toplulukta kendini bu grupta tanımlamasını ve grup üyesi olarak kabul etmesiyle ortaya çıkmaktadır. Kişi, kendini ne kadar çok grupta birlikte tanımlarsa, o ölçüde kendini grubun özelliklerini paylaşır duruma gelmektedir³⁶².

Kimliklendirme, bilgi paylaşımı açısından da önemli olmaktadır. **Chiu vd.** 310 sanal topluluk üyesinin katılımıyla yaptıkları araştırmada, sanal ortamda kişilerin gruba bağlılığını artıran “benzer kimliğe” sahip olmanın grup içinde paylaşılan bilgi miktarının artmasında etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak; kimlik benzerliğinin paylaşılan bilgilerin kalitesini artırıcı bir rol oynamadığı da ortaya çıkan diğer bir sonuç olmuştur³⁶³.

³⁵⁹R. J. Lewicki and B. B. Bunker (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. (Ed. R. M. Kramer, T. M. Tyler), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 123.

³⁶⁰J. Child and S. Rodrigues (1996). The role of social identity in the international transfer of knowledge through joint ventures. (Ed. S. R. Clegg, G. Palmer). *The politics of management knowledge*. London: Sage, 46-68'den aktaran Nahapiet and Ghoshal, 1998, **a.g.k.**, s. 256.

³⁶¹J. B. Davis (1996). Social capital and social identity: Trust and conflict. https://www.johnbryandavis.net/uploads/2/2/7/3/22734340/davis_social_capital_and_social_identity.pdf (Erişim Tarihi: 23.02.2020).

³⁶²Tsai and Bagozzi, **a.g.k.**, 147.

³⁶³C. M. Chiu, M. H. Hsu and E. T. G. Wang (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories, *Decision Support Systems*, 42, 1883.

2.2.2.2. Yapısal Sermaye

Sosyal sermayenin ilişkisel sermaye boyutunu ele aldıktan sonra, sosyal sermayenin bir diğer boyutu olan yapısal sermaye ele alınmalıdır. İçinde sosyal ağları da bulundurması bakımından yapısal sermaye, önemli bir sosyal sermaye boyutu olmaktadır. **Nahapiet** ve **Ghoshal**'a göre yapısal sermaye insanlar ya da birimler arasındaki kişisel olmayan bağlar olarak tanımlanmaktadır. Bağların kişisel olmaması, birimler ya da kişiler arasında kurulan bağların hem kişilerin tercihleri dışında zorunlu olarak kurulabilmesini hem de bu bağların birden fazla kişi arasındaki ilişkiyi içermesini ifade etmektedir. Bu bağlamda; insanlar ya da birimler arasındaki bağlantıların tümüyle ilişkili olmaktadır. Yani bir kişinin kime ulaştığı ve bunlara nasıl ulaştığını kapsamaktadır³⁶⁴. Taraflar arasındaki ağ bağlantıları, ağın yapısı, ağın yoğunluğu ve uygunluk yapısal sermayenin önemli yönlerinden bazılarıdır³⁶⁵.

Yapısal sermaye, temel olarak sosyal ağlardan oluşmaktadır. Sosyal ağlar sayesinde kişilere ya da kurumlara duyulan güven artmaktadır. Özellikle birbiriyle bağlantısı olan kişiler arasındaki ilişkilerin güven temelinde gelişmesi sürecinde bu durum ortaya çıkmaktadır. Taraflar arasındaki güvenirliliğin sosyal etkileşimlerle gelişmesi sonucunda, ilişkisel sermayenin bir boyutu olan güvenin yapısal sermayeyi güçlendirdiği görülmektedir. Örneğin iki kişi arasında oluşan ilişki zamanla geliştikçe bu iki kişinin birbirine olan güvenleri artabilmektedir. Karşılıklı güven, bu ilişkiyi daha sağlam hale getirmekte ve taraflar birbirini güvenilir olarak tanımlamaya başlamaktadır³⁶⁶.

Koka ve **Prescott**'a göre işletmelerin yapısal sermayeleri konusuna değinmişlerdir. İşletmelerin yapısal sermayelerini incelerken onların yapısal sermayeleri sonucu elde ettikleri kazançlara odaklanılmalıdır. İşletmelerin farklı yapısal konumlarda olmaları onların farklı bilgilere ulaşmasına neden olacaktır³⁶⁷. Yapılan çeşitli araştırmalara göre,

³⁶⁴Nahapiet and Ghoshal, 1998, **a.g.k.**, s. 244.

³⁶⁵P.M. García-Villaverde, G. Parra-Requena, F. X. Molina-Morales (2018). Structural social capital and knowledge acquisition: Implications of cluster membership. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30 (5-6), s. 534.

³⁶⁶ W. Tsai and S. Ghoshal (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *The Academy of Management Journal*, 41 (4), s. 465.

³⁶⁷B. R. Koka and J. E. Prescott (2002). Strategic Alliances As Social Capital: A Multidimensional View. *Strategic Management Journal*, 23, s. 796.

yapısal sermaye iş ortaklıkları arasında iş birliğini ve uyumu güçlendirmektedir. Yine aynı şekilde tedarikçi ve müşteri arasındaki ilişkileri de olumlu yönde etkilemektedir³⁶⁸.

Nahapiet ve **Ghoshal**'a göre ilişkisel sermayenin üç alt boyutu olduğunu belirtmektedirler: Ağ bağlantıları, ağ yapıları ve uygun örgüt³⁶⁹. Aşağıda bu üç alt boyut ayrıntılı bir biçimde ele alınacaktır.

2.2.2.2.1. Ağ bağlantıları

Sosyal sermaye kuramının en temel önermesi ağ bağlantılarının kaynaklara ulaşmayı sağlayacağı düşüncesidir. Sosyal sermaye kavramı kapsamında, kişinin bilgiye ulaşmasında kimi tanıdığı önemli olmaktadır. Başka bir deyişle, bilgi sağlamak açısından “kimin tanındığı”, “neyin bilindiği”ni etkilemektedir. Sonuçta değerli bilgiye ulaşmak bilgiden elde edilecek yararı da artıracaktır³⁷⁰.

Coleman, sosyal ilişkiler yoluyla elde edilen bilginin önemine dikkat çekmiştir. **Coleman**'a göre sosyal sermayenin önemli bir biçimi de sosyal ilişkilerin potansiyel bilgi kaynağı olmasıdır. Bilgi, hem eylem için önemli bir temel oluşturmakta hem de elde edilmesi pahalı bir sermaye olmaktadır. Bilgi elde etmenin bir yolu da başka amaçlarla oluşturulan sosyal ilişkilerin kullanılması olmaktadır³⁷¹.

Burt'e göre bilgi elde etmenin yararları erişim, zamanlama ve atfetme olmaktadır. Ağ bağlantısı sayesinde kişi, kendi başına erişebileceğinin ötesinde bir bilgiye erişebilecektir. Aynı zamanda kişi, ağ bağlantıları sayesinde kendisi için yararlı olan bilgiyi daha kısa sürede elde edebilecektir. Atfetme ise çift yönlü çalışan bir yapıda olmaktadır. Hem ağ bağlantıları sayesinde gelen bilgileri filtrelemektedir; hem de ters yönde kişinin diğer kişilere kendisiyle ilgili bilginin yönlendirilmesini, yoğunlaştırılmasını ve meşrulaştırılmasını sağlamaktadır³⁷².

³⁶⁸L. Qian, P. Yang and J. Xue (2018). Hindering or Enabling Structural Social Capital to Enhance Buyer Performance: The Role of Relational Social Capital at Two Levels in China. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25 (3), s. 215.

³⁶⁹Nahapiet and Ghoshal, 1998, **a.g.k.**, 251.

³⁷⁰**a.g.k.**, 252.

³⁷¹Coleman, 1988, **a.g.k.**, 104.

³⁷²Burt, 1995, **a.g.k.**, 13.

Zaheer ve **Soda**'ya göre ağ bağlantıları iki yönlü olarak kişilerin bağlantılarını yönlendirmektedir. Birincisi kişinin daha önce içinde bulunduğu sosyal ağların sağladığı fırsatlardan yararlanması ya da ağ içinde yeni yapılar oluşturmaktır. İkincisi ise kişinin daha önce içinde bulunduğu ağın o kişiyi ağa çekmesi ve bu nedenle de aslında kendisine bir sınırlandırma getirmesidir³⁷³.

Sosyal sermayenin temel düşüncesi, sosyal ağların oldukça değerli bir varlık olduğudur. Ağlar sosyal bütünleşmeye neden olmaktadır. Çünkü ağlar; insanların birbirleriyle iş birliği yapmasını sağlamaktadır. Bu durum yalnızca kişilerin birbirlerini bildikleri durumlarda geçerli değildir. Aynı zamanda kişilerin ağlar aracılığıyla ulaştıkları ve daha önce tanımadıkları kişileri de kapsayabilmektedir³⁷⁴.

Sosyal ağ bağlantıları aynı zamanda güvenin aktarılabilmesine ve yayılabilmesine katkıda bulunmaktadır. Özellikle birbirini tanımayan kişiler arasında güven duygusunun oluşmasını sağlayabilmektedir. Güven duyulan birisinin başkası ile ilgili referans vermesi de bu kapsamda gerçekleşen bir süreçtir. Putnam bunu şu şekilde açıklamaktadır: “Ben sana güveniyorum, çünkü ben arkadaşına güveniyorum ve güvendiğim o arkadaşım sana güvenilebileceğini söylüyor.”³⁷⁵.

Ağ bağlantıları, günümüzde internet ortamında da önemli bir öge olmaktadır. Kişisel ağların günümüzde internet ortamına taşındığı ve insanların eskisine göre daha fazla internetten iletişim kurdukları görülmektedir. Anadolu Üniversitesi Sosyal Medya ve Dijital Güvenlik Eğitim, Uygulama ve Araştırma Merkezi (SODİGEM) Bilim Kurulunca, teknoloji kullanımına ilişkin verilerden oluşan "2019'u Bitirirken Sosyolojik Açıdan İnternet ve Sosyal Medya İstatistikleri Raporu"na göre, dünyada 3 milyar 480 milyon kişi aktif olarak sosyal medyayı, 4 milyar 380 milyon kişi de interneti kullanmaktadır. Türkiye'de ise 52 milyon aktif sosyal medya, 59 milyon 300 bin de internet kullanıcısı bulunmaktadır³⁷⁶.

³⁷³A. Zaheer and G. Soda (2009). Network Evolution: The Origins of Structural Holes. *Administrative Science Quarterly*, 54 (1), s. 4.

³⁷⁴J. Field (2008). *Social Capital*, New York: Routledge, s. 14.

³⁷⁵Putnam, Leonardi and Nonetti, 1993, **a.g.k.**, s. 169.

³⁷⁶D. Açık ve E. Yaşar, “Türkiye’de günlük sosyal medya kullanımı ortalama 2 saat 46 dakika”, *Anadolu Ajansı*, <https://www.aa.com.tr/tr/yasam/turkiyede-gunluk-sosyal-medya-kullanimi-ortalama-2-saat-46-dakika/1687548> (Erişim Tarihi: 22.06.2021).

Bu araştırmaya göre, dünyada 16-74 yaş grubunda internet kullanımı 2016 yılında % 61,2 iken, 2017'de % 66,8'e, 2018'de % 72,9'a, 2019 yılında da % 75,3'e yükselmiştir. Türkiye'de internet kullanıcılarının en yoğun olduğu 25-34 yaş grubunda oran % 91,7 iken, en düşük olarak 65 yaş ve üzerinde % 19,8 olarak kaydedilmiştir. Cinsiyete göre yapılan analizde ise Türkiye'de en yüksek internet kullanımının % 95,2 ile 25-34 yaş grubu erkeklerde olduğu belirlenmiştir. Bu oranın, aynı yaş grubu kadınlarda % 88,2 olduğu görülmüştür. Ayrıca, Türkiye'de sosyal medya kullanıcılarının % 78'inin 18-44 yaşlarında olduğu ortaya çıkmıştır³⁷⁷.

“We are Social” adlı bir araştırma kuruluşu tarafından ortaya konulan verilere göre 2021 yılının Ocak ayında 16-64 yaş arası internet kullanıcılarının %97.1'i cep telefonu sahibidir. Bu kişilerin % 64.4'ü dizüstü ya da masaüstü bilgisayara, %34.3'ü ise tablet bilgisayara sahiptir. Bu kişiler günde ortalama 6 saat 54 dakika interneti kullanmaktadır³⁷⁸.

Aynı araştırma kuruluşunun sosyal medyayı kullanma nedenlerini ortaya koyan veriler, internetin ve sosyal medya sitelerinin ağ bağlantılarını sağlamak açısından da oldukça önemli bir konuma geldiğini göstermektedir. Sosyal medya kullanım nedenleri içinde ağ bağlantılarıyla ilgili nedenler bulunmaktadır. 2021 yılının Ocak ayında 16-64 yaş arası sosyal medya sitesi kullanıcılarının %33'ü arkadaşlarıyla iletişim kurmak için kullandığını belirtmektedir. %27.9'u başkalarıyla video ya da fotoğraf paylaşmak için kullandığını söylemektedir. Diğer insanlarla bir bağlantı (ağ) kurmak için kullandığını söyleyen insanların oranı ise %26.8'dir. Yeni insanlarla tanışmak olarak belirtenlerin oranı ise %21.3'tür. İş için ağ kurmak diyenlerin oranı ise %20.3 olmuştur³⁷⁹.

Sosyal medya, iş dünyası için de önemli bir referans haline gelmiştir. Günümüzde işverenlerin çalışanlarını işe alırken sosyal medya sitelerinden yararlandıkları görülmektedir. İsveç'te toplamda 37 insan kaynakları yöneticisi, işe alma yöneticisi ve işverenle yapılan nitel bir araştırmada işe alınacak kişilerin güvenilir olup olmadığının sosyal medya sitelerinden araştırılarak değerlendirildiği ortaya çıkmıştır. Sonuçlara göre,

³⁷⁷ a.g.k.

³⁷⁸ “Digital 2021”, *We are Social*, <https://wearesocial.com/digital-2021> (Erişim Tarihi: 22.06.2021).

³⁷⁹ a.g.k.

yalnızca güvenilirlik değil; ayrıca ağının boyutu ve bileşimi bakımından adayın sosyal sermayesinin de işverenlerce incelendiği ortaya çıkmıştır. Bazı iş pozisyonları için kişinin sanal ağını etkin biçimde yönetmesi gerekmektedir³⁸⁰.

İşletmelerin günümüzde sosyal medyayı kendi ağ bağlantılarını kurmak için kullandıkları görülmektedir. Özellikle müşterilerle ve diğer paydaşlarla sosyal medya üzerinden iletişimin kurulması ve bunun sürekli olması gerekmektedir. İşletmeler bu şekilde yalnızca satışlarını artırmak için çalışmış olamayacaklardır. Aynı zamanda ilgi çekme, markanın tanınırlığı ve müşteri sadakati açısından da kendilerine bir katkıda bulunmuş olacaklardır. 204 sosyal medya yöneticisi ve 400 müşteriyle yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, sosyal medyanın kullanımı halkla ilişkilerin güçlenmesine de yol açmıştır³⁸¹.

2.2.2.2.2. Ağ yapıları

Yapısal sermayenin diğer bir alt boyutu da ağ yapıları olmaktadır. Ağ bağlantıları konusuyla benzerliği olmakla birlikte ağ yapıları ve ağ bağlantıları kavramları birbirinden farklıdır. Ağ bağlantıları kişiler arasında herhangi bir bağın olup olmadığını ortaya koyar. Bu bağın özellikleri, hangi ağda yer aldığı, ağın oluşumu ve yapısı ağ bağlantısı kapsamında değerlendirilen konular değildir. Ağ yapıları ise kişinin içinde bulunduğu ağları, bu ağlardaki ilişkileri, ağın bütünü ve ağa bağlı kişileri ortaya koymaktadır. Ağ bağlantıları ağ konusunu kavram olarak ele alırken; ağ yapıları ağların oluşumuna ve yapısına odaklanmaktadır.

Sosyal sermayenin yapısal sermaye boyutu kapsamında ele alınan diğer bir alt boyutu da ağ yapıları olmaktadır. Ağ bağlantıları bilginin aktarılması açısından önemli bir işlev görmektedir. Ancak içinde ağ bağlantılarının da yer aldığı yapı sosyal sermaye konusunda önemli bir yer tutmaktadır³⁸².

³⁸⁰A. Hedenus, C. Backman and P. Hakansson (2021). Whom do you know? Recruiters' motives for assessing jobseekers' online networks, *The International Journal of Human Resource Management*, 32 (8), s. 1754.

³⁸¹L. Oncioiu vd., (2021). Fundamental Power of Social Media Interactions for Building a Brand and Customer Relations, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16, s. 1702.

³⁸²Nahapiet and Ghoshal, 1998, **a.g.k.**, 252.

Ağ ile ilgili diğer bir konu da sosyal yayılma olmaktadır. Ağ konusunda yapılan analizlerde sosyal yayılmanın önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Buradan anlaşılması gereken ağ yapılarının tutum ve davranışları doğrudan öngörmeye yardımcı olması değildir. Ancak ağ yapıları; olası tutum ve davranışlardaki benzerlikleri öngörebilir. **Burt**'e göre sosyal sermaye kuramının temel gelişim sürecinde kaynak ve ağlar bulunmaktadır. Burt bunun nedenini açıklarken, "bir toplumda bir kişinin kaynaklara erişmesinin, o kişiye sosyal olarak yakın olanların da aynı kaynaklara ulaşma olasılığının arttığını" ileri sürmektedir³⁸³.

Burt'e göre sosyal olarak birbirine benzeyen insanlar, birbirinden bağımsız çıkarlar peşinde koşsalar da aynı yerlerde zaman geçirmektedirler. Böylelikle kişiler arası ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda sosyal olarak birbirine benzeyen insanların daha fazla ortak ilgi alanları bulunmaktadır. İnsanların genellikle kendilerine benzer zevkleri olanları daha yakın buldukları görülmektedir. Bir kişinin sahip olduğu kaynak ve görüşlerin yakın ilişkide olduğu kişilerde de benzer şekilde görülebilmesi beklenmektedir³⁸⁴.

De Graaf ve **Flap**'in Batılı ülkelerde yaptığı araştırmalar sonucu sosyal ağların farklı ülkelerde farklı fırsatlar sunduğunu ortaya koymuştur. Özellikle resmi olmayan sosyal kaynakların Amerika Birleşik Devletleri'nde Almanya ve Hollanda'ya göre daha fazla kullanıldığı, bazı ülkelerde sosyal kaynakların kişilerin daha prestijli işler bulmasında yararlı olduğunu göstermiştir. Ancak bunun gelirleri artırıcı bir etkisinin olmadığı ve her ülkede sosyal kaynakların insanların daha prestijli bir iş bulmasına yardımcı olmadığını da belirtmiştir³⁸⁵.

Burt, sosyal ağlardan yararlanma bakımından iki önemli etmenin olduğunu belirtmektedir. Bunlardan birisi ağdan yararlı bilgiye ulaşılabilen kişilerle iletişim içinde olunmasıdır. İkincisiyse bu bağlantıdan güvenilir bilgi edinilmesidir. Böylelikle bu ağ, yarar bakımından zengin bir ağ olarak değerlendirilmektedir³⁸⁶.

³⁸³Burt, 1995, **a.g.k.**, s. 12.

³⁸⁴**a.g.k.**, s. 12.

³⁸⁵N. D. de Graaf and H. D. Flap (1988), "With a Little Help from My Friends": Social Resources as an Explanation of Occupational Status and Income in West Germany, The Netherlands, and the United States, *Social Forces*, 67 (2), s. 452.

³⁸⁶Burt, 1995, **a.g.k.**, s. 15.

Güven kavramı sosyal ağlarda önemli bir kavramdır. Güven, özellikle tam rekabet koşullarının olmadığı ortamlarda kritik bir duruma gelmektedir. Çünkü bir kişinin ağında yer alan diğer bir kişi bilgi paylaşmak zorunda değilse, bu kişiden bilgi sağlanması aradaki kişisel ilişkilere bağlı kalmaktadır. Bu durumda kişilerin bilgi paylaşımını paylaşmayacakları kesin olarak bilinemeyecektir. İkinci olarak da sosyal ağın büyüklüğü öne çıkmaktadır. İnsanlar, sosyal ağlarını daha fazla kişiyle ilişki kurarak büyütmektedirler. Daha fazla iletişim kurma; derneklere, kulüplere, meslek kuruluşlarına v.b. faaliyetlere daha fazla zaman ayırma; sosyal görevlerde daha fazla yer alma gibi eylemler sosyal ağların gelişmesine katkıda bulunmaktadır³⁸⁷.

Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre sosyal ağ yapıları yaş, eğitim, etnik köken, cinsiyet ve yaşanan yerin büyüklüğü bakımından değişiklik göstermektedir. Genel olarak yaş ve eğitim açılarından gruplar içinde büyük farklılıklar bulunmaktadır. Etnik köken ve yaşanan yere göre farklılıklar ikinci sırada gelmektedir. Kadın ya da erkeklerdeki sosyal ağın yapısı yalnızca akraba olan/olmayan kapsamında değişiklik göstermektedir³⁸⁸.

Şekil 2.3’te, 4 temas noktalı sosyal ağın genişlemesi görülmektedir. A’daki durumda kişi her bir arkadaşının arkadaşına ulaştığında ve o kişiyle ilişkiler geliştirildiğinde B’deki 8 temas noktalı duruma dönüşmektedir. Kartopu yöntemiyle arkadaşın arkadaşına ulaşıldığında bu durumda C’deki 16 temas noktalı sosyal ağ ortaya çıkmaktadır. Burt, bunu sosyal ağın genişlemesi olarak açıklamaktadır³⁸⁹.

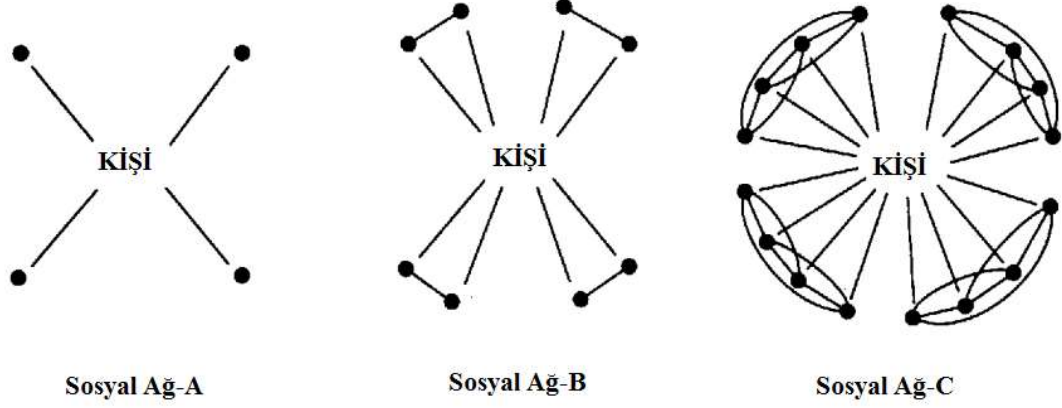
Burt’e göre sosyal ağın büyüklüğünün artmasıyla birlikte kişiler daha fazla değerli bilgiye, daha erken bir zamanda ve daha çok referansla ulaşabilmektedir. Ancak **Burt**, kişilerden sağlanan bilgi kapsamında kişileri gerekli/gereksiz olarak sınıflandırmaktadır. Eğer bir kişinin sosyal ağı aracılığıyla ulaştığı kişiler yine aynı kişilere ulaşıyorsa bu durumda yine aynı bilgisel yararı sunacaktır. Yani ulaşılan kişilerin çevresi dönüp dolaşıp

³⁸⁷a.g.k., s. 15-16.

³⁸⁸P. V. Marsden (1987), Core Discussion Networks of Americans, *American Sociological Review*, 52 (1), s. 127.

³⁸⁹Burt, 1995, a.g.k., 16.

aynı çerçeve içinde kalıyorsa, bunların farklı bir bilgi kaynağı sunması söz konusu olamayacaktır³⁹⁰.



Şekil 2.3. Sosyal ağın genişlemesi (Burt, 1995: 17)

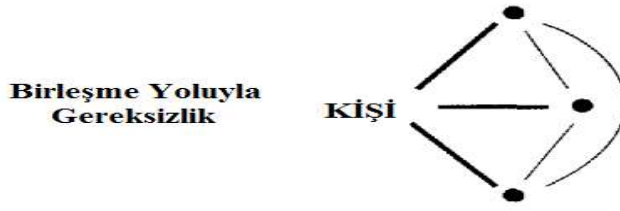
Burt, ilişki ağının yoğunluğu ve seyrekliğini de irdelemiştir. İki farklı yapının ne getirdiğini bir örnekle ortaya koymuştur. Bu örnekte, iki farklı 4 kişilik ağdan birinin seyrek diğerinin yoğun olduğu var sayılmıştır. Yoğun olan ağda her bir kişiyle kurulan ilişki, ilişki kurulan kişiler dışındaki kişilerle de kurulan ilişki sonucu aynı kişilere ulaştırmaktadır. Dolayısıyla bu ağda yalnızca bir gerekli kişi bulunmakta; diğerleri ise bilgi sağlama açısından gereksiz duruma düşmektedir. Seyrek ağda ise her bir kişiyle kurulan ilişki, ilişki kurulan kişiler dışındaki kişilerle kurulduğunda hiçbir şekilde aynı kişilere ulaştırmamaktadır. Bu nedenle seyrek sosyal ağların kişilere daha fazla bilgi yararı sağladığını belirtmektedir³⁹¹.

Burt'ün ele aldığı ve sosyal ağlar kapsamında önemli olan konulardan bir diğeri de “yapısal boşluk” kavramıdır. Bu kavram, **Burt**'ün “gerekli” olarak nitelendirdiği kişileri tanımlamakta kullanılmaktadır. Yapısal boşluk iki kişi arasındaki elektrik devresindeki yalıtım malzemesine benzemektedir. Bu şekilde oluşan bağlantı sonucunda elde edilen yararlar birbiriyle örtüşmeyeceği için her birinden farklı kazançlar elde edilecektir³⁹².

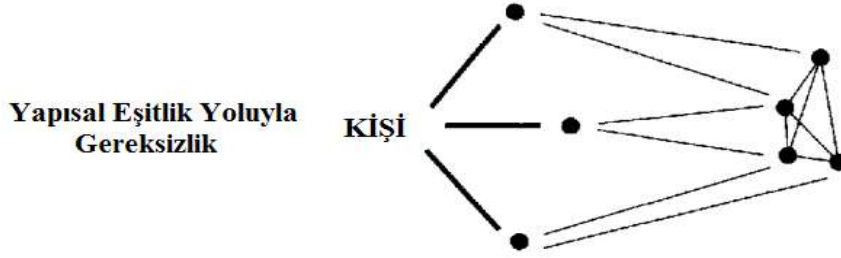
³⁹⁰Burt, 1995, a.g.k., 17.

³⁹¹Burt, 1995, a.g.k., 17.

³⁹²a.g.k., 18.



Şekil 2.4. Birleşme yoluyla gereksizlik (Burt, 1995: 18)



Şekil 2.5. Yapısal eşitlik yoluyla gereksizlik (Burt, 1995: 18)

Şekil 2.4 ve 2.5'te sosyal ağdaki gereksizlikler ortaya konulmuştur. Daha önce açıklandığı üzere, **Burt**'e göre “gereksizlik” kişiyi farklı bir sonuca ulaştırmayan bağlantılar olmaktadır. Şekil 2.4'te kişinin ulaştığı diğer 3 kişi birbiriyle bağlantılıdır. Kuramsal bir model olarak başka kimsenin olmadığı bir sosyal ağda kişinin farklı bir kişiye ve dolayısıyla farklı bir kaynağa ve bilgiye ulaşması söz konusu olamayacaktır. Kişinin, yalnızca bunlardan birisiyle bağlantısı olsaydı da farklı bir durum ortaya çıkmayacaktı. Şekil 2.5'te ise yapısal eşitlik yoluyla ortaya çıkan gereksizlik gösterilmektedir. Kişinin arasında bağı olduğu en yakın üç kişiden her birinden yine aynı ağa ulaşılmaktadır. Dolayısıyla her biri diğerleriyle bağlantı anlamında eşit durumdadır ve aynı bilgi kaynağına ulaşmaktadır. **Burt**'e göre kişinin bu üç kişiden yalnız biriyle bağlantısının olması diğer ağa ulaşmasına yetecekti; bu nedenle de diğer iki kişi diğer ağa ulaşma açısından gereksiz duruma düşmüştür³⁹³.

Ağlar konusunda önemli çalışmaları olan bir diğer önemli isim de **Granovetter**'dir. **Granovetter**'in sosyal ağlar konusunda ortaya koymuş olduğu çalışmalarda özellikle “zayıf bağlar” ve “güçlü bağlar” kavramları göze çarpmaktadır. **Granovetter**'e göre zayıf bağlar, kişiler arasında tanışıklığın olduğu fakat arada çok fazla samimiyetin olmadığı durumları ifade etmektedir. Buna karşın, güçlü bağlar ise kişiler arasında samimiyetin

³⁹³Burt, 1995, a.g.k., 18-19.

olduğu ve kişilerin sıkça sosyal ortamlarda birlikte bulunduğu durumları ifade etmektedir. Örneğin yakın arkadaşlar arasındaki bağ, güçlü bir bağ olarak karşımıza çıkmaktadır³⁹⁴.

Granovetter'e göre bağın güçlü ya da zayıf olması dört temel özelliğe göre şekillenmektedir: Bağın geçmişi (ne kadar süredir var olduğu), duygusal yoğunluk, karşılıklı samimiyet, karşılıklı alışveriş. Bunların her biri diğerlerinden bağımsız olarak yer almaktadır ve her biri bağın gücü ile yüksek düzeyde ilişkili durumdadır. Bağın durumuna göre bağ; güçlü, zayıf bağ ya da yok olarak değerlendirilmektedir³⁹⁵.

Burada “benzeşme” kavramına da yer vermek yerinde olacaktır. Bu kavrama göre kişilerin yakın ilişki içinde olduğu kişilerin de benzer kişilik özelliklerine sahip olduğu görülmektedir. Birbirleriyle benzer özellikteki kişilerin yakın ilişki kurmaya eğilimli olması, ortaya çıkan sosyal ağların belirli özellikler bakımından homojen olması sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenle de kişilerin sosyal dünyalarını sınırlandırmaktadır. Farklı kişisel özelliklere sahip olan bireylerin genelde birbirlerinden uzaklaştığı da görülmektedir. Bu durum kişilerin diğer kişilerle oluşturdukları bağların şekillenmesini de etkilemektedir³⁹⁶.

Gelişigüzel seçilen iki bireyin (A ve B bireyleri olarak adlandırılсын) ortaklaşa ya da A ve B'nin herbirinin yalnız başına bağlı olduğu kişiler kümesi $K = C, D, E, \dots$ olsun. Bu kapsamda ileri sürülen hipotezin temeli şu olmaktadır: A ile B arasındaki bağ ne kadar güçlüyse K kümesi içinde A ve B'nin ikisinin ortak ilişkisi olduğu, daha doğrusu bağlı bulunduğu kişi sayısı da artacaktır. Bu bağlar zayıf ya da güçlü bağlar olabilmektedir. A ve B'nin K kümesindeki örtüşmesi A ve B arasında bağ olmadığında en düşük düzeyde, güçlü olduğunda en yüksek düzeyde, zayıf olduğunda ise orta düzeyde olmaktadır³⁹⁷.

Aralarında güçlü bağ bulunanların birlikte daha uzun zaman geçirme eğilimlerinin artacağı düşünülmektedir. A ile B ve A ile C arasında bir bağ varsa ve B ile C arasında A'dan bağımsız bir ilişki bulunmuyorsa bu durumda her ikisinin (B ve C'nin) A ile olan

³⁹⁴M. S. Granovetter (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, s. 201-202.

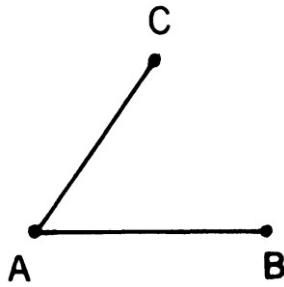
³⁹⁵M. S. Granovetter (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6): 1361.

³⁹⁶M. McPherson, L. Smith-Lovin, J. M. Cook (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27: 415.

³⁹⁷Granovetter, 1973, a.g.k., 1362.

güçlü bağları, ikisi arasında (B ve C arasında) bir bağın kurulmasına yol açabilecektir. B ve C arasında herhangi bir ilişki olmadığında B ve C'nin birlikte geçirdikleri zaman açısından şöyle bir durum ortaya çıkabilecektir: Diyelim ki A ve B zamanlarının % 60'ını birlikte geçirmektedir. A ve C de zamanlarının % 40'ını birlikte geçirmektedir. Bu durumda A, B ve C'nin birlikte olma olasılığı %24 olmaktadır. Yani bir olasılık olarak A, B ve C bir %24 olasılıkla bir arada olabilirler. Ancak bu durumun B ve C arasında bir bağ olmadığında yani "A ile B birlikte" ve "A ile C birlikte" olaylarının bağımsız olması durumunda geçerli olacağı gözden kaçırılmamalıdır³⁹⁸.

Benzer ilişki örgüsünü **George C. Homans** da incelemiştir. **Homans**, bir işletmede çalışan işçilerin arkadaşlıklarını ve aralarında kurulan ağları incelemiştir. Buna göre, aynı birimde ve birbiriyle iş gereği yakın olanlar arasında bağların güçlendiğini ortaya koymuştur. Bu nedenle bir kişi diğeriyle ne kadar çok ilişki içinde olursa, birbirleriyle olan arkadaşlık bağının o kadar güçlü olmasının beklendiğini belirtmiştir³⁹⁹.



Şekil 2.6. Sınırlandırılmış üçlü (Granovetter, 1973: 1363).

Şekil 2.6'da sınırlandırılmış üçlü bir ağ yapısı ortaya konulmaktadır. Bu yapıda A ile C ve A ile B arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Fakat C ile B arasında bir bağ bulunmamaktadır. **Granovetter**'e göre bu türden bir durum en olmayacak bir durumdur. Çünkü A ile C arasında ve A ile B arasında güçlü bir bağ var ise, bu durumda çok büyük olasılıkla B ile C arasında da bir bağ oluşacaktır⁴⁰⁰. **Davis**'in bir çalışması da bu teoriyi (B ile C arasında bir bağ oluşacağını) desteklemektedir. **Davis**, ortaya koyduğu çalışmada ağ ilişkilerini gruptaki kişi sayısına göre incelemiştir. Grup büyüklükleri 8-13, 14-17, 23-

³⁹⁸Granovetter, 1973, a.g.k., 1362.

³⁹⁹G. C. Homans (1975). *The Human Group*, (Londra: Routledge & Kegan Paul Ltd.), 133.

⁴⁰⁰Granovetter, 1973, a.g.k., 1363.

38, 39-79 kişi şeklindedir. Bu gruplarda B ile C arasında bağ olma durumunu ortalama % 90 olarak belirlemiştir. Aradaki bağın olmaması B ve C'nin birbirine olumsuz bir tutum takınması durumunda belirgin hale gelmektedir. Yani A ile C ve A ile B iyi anlaşırken; B ile C iyi anlařmamaktadır⁴⁰¹.

Granovetter, bu tür durumlarda “köprü” işlevinin ortaya çıktığını belirtmektedir. Köprü, iki nokta arasındaki tek ağ kanalı olmaktadır. Köprüler neredeyse tamamen zayıf bağlardan oluşmaktadır. Bu nedenle köprülerin güçlü bağdan oluşması enderdir. Herhangi bir ağdaki güçlü bağın köprü olması durumu ise ancak kişiler arasında hiçbir güçlü bağın olmaması durumunda ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle her zayıf bağ köprü olarak nitelendirilemese de bütün köprüler zayıf bağlardan oluřmaktadır⁴⁰².

Granovetter'e göre bir kişinin yakın arkadaşlarının yer aldığı ağ, sık örölmüş bir sosyal yapıyı tanımlamaktadır. Bu ağda diğer kişiler de birbirlerini tanımaktadır. Fakat bu kişinin bir de çok yakın arkadaş olmadığı; fakat tanış olduğu kişiler bulunmaktadır. Bu kişiler de başka yakın ilişkilerin olduğu ağların içinde yer almaktadır. Bu kişinin zayıf bağlarla bağlı olduğu kişiler bu nedenle önemli olmaktadır. Kişinin farklı ağlarla ilişki kurmasını sağlayacak bir yapı ortaya çıkmaktadır. Kişinin ulaşamayacağı farklı bilgilere ve kaynaklara ulaştırmakta; sosyal sistemin uzak köşelerindeki bilgilere ve kaynaklara ulaşabilmektedir. Zayıf bağlara sahip olmayan bir sosyal sistem parçalı ve tutarsız olabilecektir. Yeni düşünceler yavaşça oluşabilecek, bilimsel gelişmeler yavaş ilerleyecektir. Çeşitli özelliklere sahip olan alt grupların uyuşmasında ve oluşturmasında güçlükler ıkabilecektir⁴⁰³.

Granovetter, yakın arkadaşlıklardan başka çeşitli farklı kişilerle buluşulması kişinin farklılıkları görmesi açısından daha yararlı olmaktadır. Yakın arkadaşların ilişki içinde oldukları kişilerin benzerlik gösterme eğilimi nedeniyle, bu ağdan elde edilecek bilgilerin de daha önce biliniyor olma olasılığı yükselmektedir. Bu nedenle zayıf bağlar farklı bilgilere ve kaynaklara ulaşmada kişilere daha fazla fırsat oluřturacaktır⁴⁰⁴. Zayıf bağlar

⁴⁰¹J. A. Davis (1970). Clustering and hierarchy in interpersonal relations: Testing two graph theoretical models on 742 sociomatrices. *American Sociological Review*, 35 (5): 844-845.

⁴⁰²Granovetter, 1973, **a.g.k.**, 1364.

⁴⁰³Granovetter, 1983, **a.g.k.**, 202.

⁴⁰⁴M. S. Granovetter (1974). *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*, (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press), s. 52-53'ten aktaran Granovetter, 1983, **a.g.k.**, 205.

olan köprü bağlantısı sayesinde kişinin değişik fikirlere ulaşması önemlidir. Kişinin farklı ağlardaki kişilerle görüşmesini sağlayan köprü bağlantıları kişinin kendi arkadaş çevresinde bilinmeyen konulardan haberdar olmasını sağlayabilmektedir⁴⁰⁵.

Granovetter, ortaya koyduğu araştırmayla da bu durumu örneklendirmektedir. Bu araştırmada zayıf bağlar sık sık görüşülmeyen kişiler olarak nitelendirilmektedir. Bu kabul çerçevesinde iş değiştiren kişilerle yapılan araştırma sonucunda profesyonel, teknik ve yönetsel çalışanların zayıf bağlar aracılığıyla daha çok yeni iş fırsatları duydukları ortaya çıkmıştır. Zayıf bağlar aracılığıyla yeni iş fırsatlarından haberdar olanların oranı % 27,8 iken; güçlü bağlar aracılığıyla yeni iş fırsatlarından haberdar olanların oranı % 16,7’de kalmıştır⁴⁰⁶.

Zayıf bağlar, kişiye özel değer sağlayan bağlardır. **Garonovetter**’e göre yalnızca köprü görevi gören zayıf bağlar kişiye bunu sağlayabilmektedir. Zayıf bağların diğer bir önemi de güçlü bağlara göre zayıf bağların köprü görevi görmeye daha yatkın olmasıdır. Çalışma yaşamıyla ilgili gruplarda zayıf bağların en çok kullanıldığı grupların kişinin kendi ağ bağlantılarından farklı ağlara bağladığı görülmektedir⁴⁰⁷.

Granovetter, özellikle iş dünyasında karşımıza çıkan bir ağ yapısından da söz etmektedir. Özellikle kilit noktasını oluşturan “kilit bağlantı”ların önemini vurgulamaktadır. Özellikle iş dünyasındaki çıkar grupları arasındaki bağlantılar önemli duruma gelmektedir. **Bearden v.d.** şirketler arasındaki ulusal ağın zayıf bağlardan oluştuğunu ortaya koymaktadır. Bu ağ yapısı şirketler arası özel ekonomik bağlantılardan öte ortak konulara ve çıkarlara, ortak tavır ve tutum ortaya koymaya yönelik olmaktadır. Bunun büyük şirketlerin hem ulusal hem de uluslararası karşılıklı bağımlılık duygusu sonucu geliştiği görülmektedir⁴⁰⁸.

⁴⁰⁵S. P. Borgatti and V. Lopez-Kidwell (2011). Network theory. *The Sage Handbook of Social Network Analysis*, (Ed. John Scott, Peter J. Carrington), Londra: Sage Publications Ltd., 2011, 41.

⁴⁰⁶M. S. Granovetter (1974). *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*, (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press)’ten aktaran Granovetter, 1983, **a.g.k.**, 205.

⁴⁰⁷Granovetter, **a.g.k.**, 1983, 208.

⁴⁰⁸J. Bearden, v.d. (1975). The nature and extent of bank centrality in corporate networks. *Paper presented at the 1975 meeting of the American Sociological Association*, s. 51-52’den aktaran Granovetter, **a.g.k.**, 1983, 227.

Kaynak bağımlılığı kuramında da bağlantılar konusu geçmektedir. Örgütlerin karşılıklı bağımlılıklarını yönetebilmek için örgütler arası bağlantılar oluşturma yöntemini de uygulayarak birbirleriyle eşgüdümlü davranmaktadırlar. Bu durum örgütlere karşılıklı yarar sağlamaktadır. Bu bağlantılar sayesinde örgütler bilgiye ulaşabilmekte ve bağlantıya girdiği örgütün uzun süreli desteğini sağlayabilmektedir⁴⁰⁹.

Aynı durum şirketlerin yönetim kurullarında da görülebilmektedir. **Mizruchi**, kilit yönetici ya da bağlantılı yöneticiyi (interlocking directorate) bir işletmede yönetim kurulunda görevli iken diğer başka bir işletmeyle de ilişki içinde olan kişi olarak tanımlamaktadır. Kamuya açık olmasında sorun oluşturmayacak bilgilerin güvenilir kaynaklardan elde edilmesinde bu bağlantılı yöneticilerin önemli bir işlevi bulunmaktadır. Çeşitli şirketlerin yönetim kurullarında yer alan kişiler şirket içinden yöneticileri barındırmakla birlikte şirket dışından yöneticileri de barındırabilmektedir. Özellikle daha önce başka şirketlerde çalışmış kişilerin yönetim kurullarında yer almaları şirketler arası bağlantıyı sağlamaktadır. Bu durumda bu kişi şirketler arasındaki ağda temel bağlantı kişisi olmaktadır⁴¹⁰.

İşletmeler arasındaki bağlantılarda önemli bir işlev gören ve kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında ele alınan kooptasyon da ağ yapıları kapsamında ele alınmalıdır⁴¹¹. Kilit yönetici biçiminde oluşan örgütler arası kooptasyon, iktisadi kuruluşlar arasında kaynak belirsizliğini azaltmayı amaçlayan bir işletme stratejisi olarak değerlendirilmektedir. Özellikle kilit yöneticiler aracılığıyla kaynaklardaki belirsizliği öngörmek ve kontrol etmek amacıyla kullanılabilmektedir⁴¹².

Zayıf bağların işletmelere sağladığı yararlar yalnızca yönetim kurullarıyla sınırlı değildir. Bir işletme çalışanının iş değiştirmesi de yine bu kapsamda değerlendirilmelidir. Bu durumda bu kişi yalnızca bir iş değiştiriyor değildir; aynı zamanda iki farklı ağı birbirine bağlayan kişi durumuna da geliyor olmaktadır. Çeşitli durumlarda bu kişi iki farklı ağın

⁴⁰⁹G. F. Davis and W. W. Powell (1992). Organization-environment relations. Ed. M. Dunette, Handbook of industrial and organizational psychology, s. 324'ten aktaran C. H. Meydan, 2012, **a.g.k.**, 173.

⁴¹⁰Mizruchi, 1996, **a.g.k.**, 271-272.

⁴¹¹M. P. Allen (1974). The structure of interorganizational elite cooptation: Interlocking corporate directorates, *American Sociological Review*, 39 (3), 393-406; Pfeffer and Salancik, 2003, **a.g.k.**, 144.

⁴¹²Allen, 1974, **a.g.k.**, 393.

bir araya gelip yararlı işler yapmasını da sağlayabilmektedir. Bu da yine **Granovetter**'e göre zayıf ağların gücünü göstermektedir⁴¹³.

Zayıf bağların gücünü kanıtlayan bir diğer araştırma da Boston'da uzman, tekniker ve yönetici pozisyonundaki kişilerle yapılan araştırmadır. Araştırmada, bu kişilerden iletişimde olduğu kişiler aracılığıyla yeni bir iş bulanlar ele alınmıştır. Aslında beklenen bu kişilerin güçlü ağ bağlantıları aracılığıyla iş bulmuş olmalarıdır. Ancak bu araştırmaya göre; katılımcıların %16,7'si kendisine iş bulmada yardımcı olan kişiyle sık sık görüştüğünü, %55,6'sı arada sırada görüştüğünü, %27,8'i nadir görüştüğünü belirtmiştir. **Granovetter**, görüşme sıklığını bağlantı gücü olarak değerlendirerek sonuçta zayıf bağların burada da kişiye yararlı olduğunu ileri sürmektedir⁴¹⁴.

Burt'e göre ağ büyüklüğünü ve ağdaki çeşitliliği dengelemek, yapısal boşlukların optimize edilebilmesiyle ilgilidir. Yapısal boşluk sayısının ağın büyümesiyle artması beklenmektedir; fakat yapısal boşluklar bilgi sağlanan temel yapılar durumundadır. Bu kapsamda ağların optimize edilmesi için hem verimli hem de etkin bir ağ yapısının olması gerekmektedir. Bir ağın verimli olması için gerekli bağlantıların sayısının artırılması gerekmektedir. Böylelikle yapısal boşlukların sağlayacağı yararlar da artacaktır. Aynı büyüklükteki iki ağdan gerekli bağlantıların fazla olduğu ağ daha yararlı olacaktır⁴¹⁵.

Burt, bu durumu şekil 2.7'de açıklamaktadır. Şekil 2.7'de A ağında toplam 4 bağlantı bulunmaktadır. Bu dört kişinin diğerleriyle bir ilişkisi olmaması nedeniyle kişinin 4 gerekli bağlantısı bulunmaktadır. B ağında toplam 8 kişi ve 8 bağlantı bulunmaktadır. Fakat ikinci kişilere ilk bağlantı noktalarından ulaşabileceğinden ikincil bağlantıda yer alan 4 kişi gereksizdir. C ağında ise toplamda 16 kişi ve 16 bağlantı vardır. Yine burada da ilk bağlantı noktalarında yer alan 4 kişi gerekli, diğer 12 kişi ise gereksizdir. Hepsinde temelde 4 kanallı bir yapının olduğu ve bunun değişmediği açıkça görülmektedir⁴¹⁶.

Burt'e göre önemli olan diğer bir kavram da etkinliktir. Aynı ağdaki farklı kişilere bağlanmak ağın etkinliğini düşürecektir. Burada Burt yine gereklilik ilkesinden hareket

⁴¹³Granovetter, 1973, **a.g.k.**, 1373.

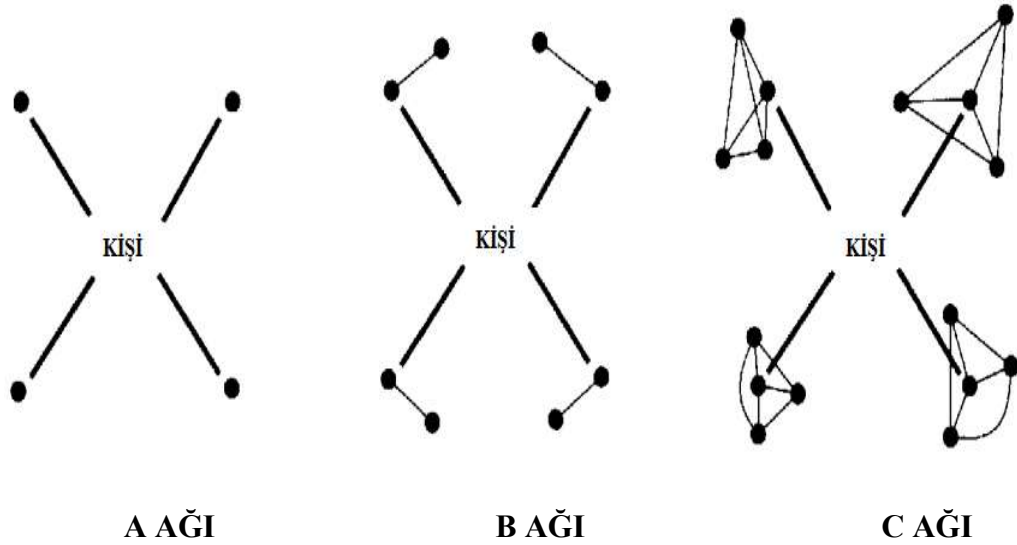
⁴¹⁴Granovetter, 1973, **a.g.k.**, 1371.

⁴¹⁵Burt, 1995, **a.g.k.**, 20.

⁴¹⁶**a.g.k.**, 20.

etmektedir. Aynı ağda birden fazla kişiye bağlanmak yerine farklı ağlardaki kişilere bağlanmak daha yararlı olacaktır. Şekil 8’de bu durum açıklanmaktadır. Burada iki ağdaki 5 kişiye bağlanmak yerine 5 farklı ağdaki 5 farklı kişiye bağlanmak kişinin hem gereksiz bağlantılarını ortadan kaldıracak hem de kişi 5 farklı ağa ulaştığından kendisine daha fazla yarar sağlayacaktır. Yine şekil 9’da gösterildiği gibi maksimum verimlilik çokça bağlantı içinden gerekli bağlantıları oluşturmakla ortaya çıkarılmaktadır⁴¹⁷.

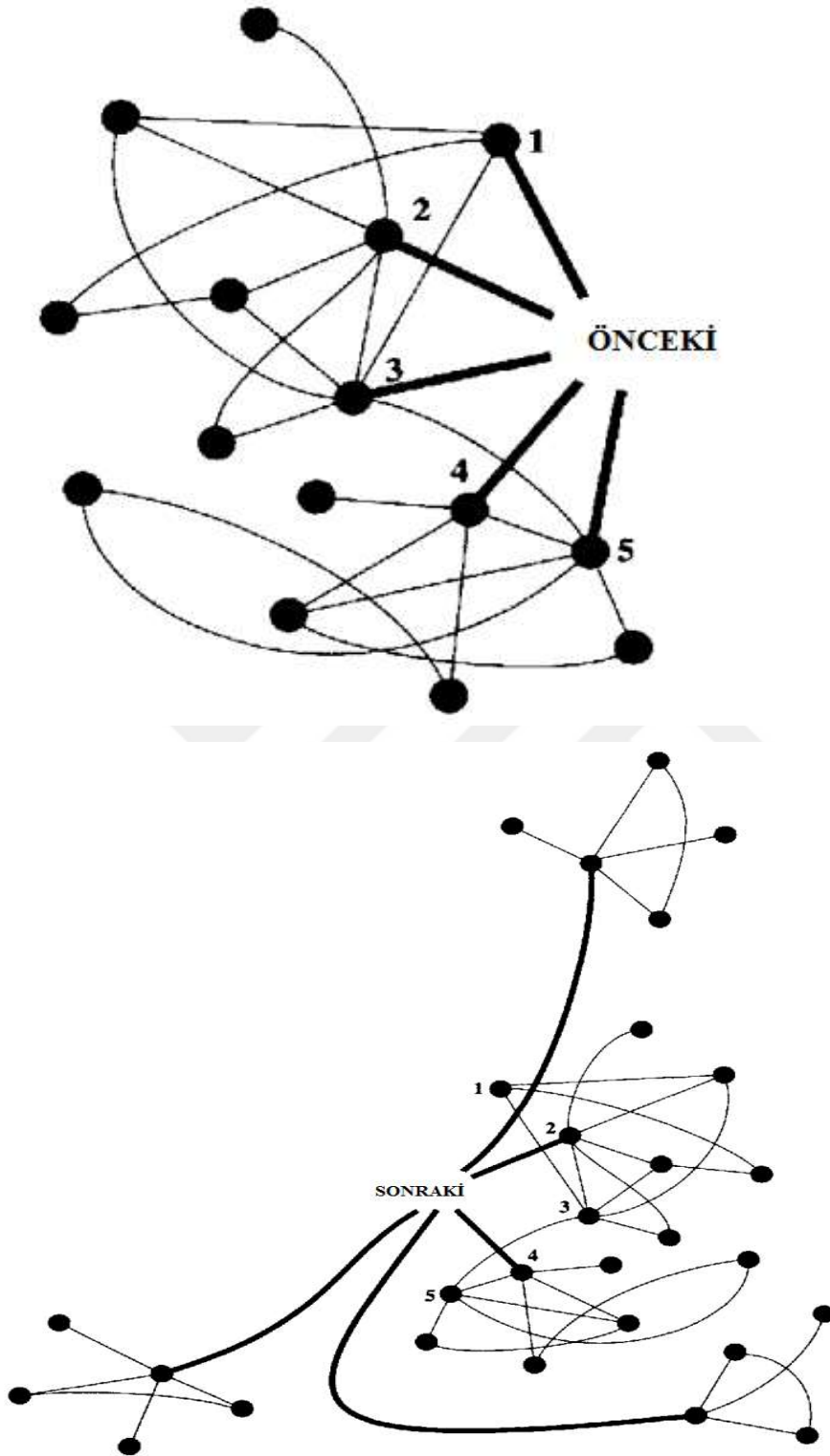
Burt, “zayıf bağlar” ve “yapısal boşluk” kavramlarının aynı olguyu açıkladığını düşünmektedir. Yapısal boşluk kavramının kendi kavramından daha basit olduğunu ileri sürmektedir. Kendisinin yapısal boşluk kavramını ortaya atmasını iki gerekçeyle açıklamaktadır. Birincisi bağlantı elemanı, bir bağın güçsüzlüğü değildir; kendisinin genişlemiş olduğu yapısal boşluk haline gelmektedir. Bağı zayıflığı bir ilişkiyi ortaya koymakta; bir sonuç olmamaktadır. İkinci olarak “zayıf bağ” ifadesi yapısal boşlukların kontrolden gelen yararlarını gizlemektedir⁴¹⁸.



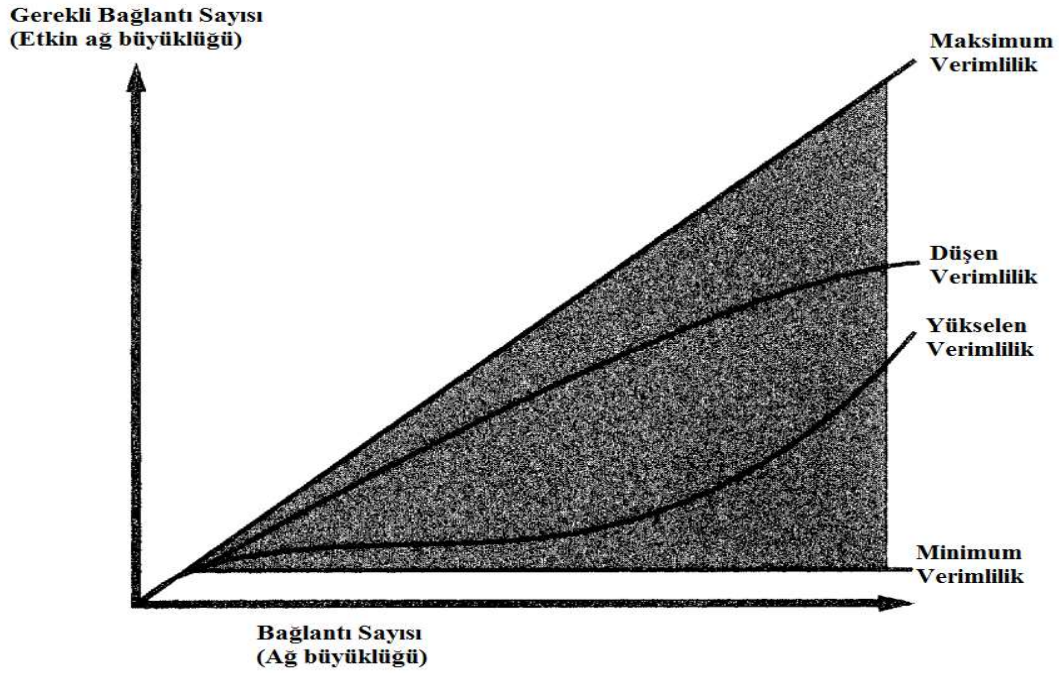
Şekil 2.7. Stratejik ağ genişlemesi (Burt, 1995: 20)

⁴¹⁷Burt (1995), a.g.k., 21-22, 24.

⁴¹⁸Burt (1995), a.g.k., 27-28.



Şekil 2.8. Yapısal boşlukların optimizasyonu (Burt, 1995: 22)



Şekil 2.9. Verimlilik ve etkinlik (Burt, 1995: 24)

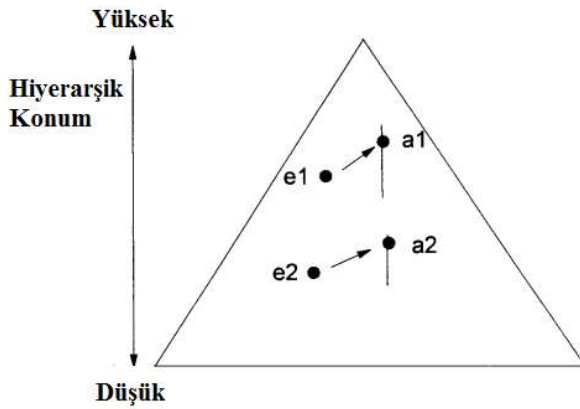
Sosyal sermaye ve ağlar konusunda önemli çalışmalar yapan **Nan Lin**'e göre sosyal ağlarda bulunan kaynaklar, eylemlerin sonuçlarını geliştirmektedir. Eylemlerin sonuçlarının daha iyi olması bakımından sosyal ağlar yararlı olmaktadır. Bu kapsamda **Lin**, sosyal ağlarda bulunan kaynakların neden yararlı olduğunu 4 gerekçeyle açıklamaktadır. Bunlardan birincisi bilgi akışının kolaylaştırılmasıdır. Mükemmel olmayan piyasa koşullarında, belirli stratejik ya da hiyerarşik kişilerle oluşturulan sosyal bağlar bireylere başka türlü elde edemeyeceği yararlı bilgilere ulaşmayı sağlayacaktır. Aynı şekilde bu bağlar bir işletmeye (bu işletme, üretim ya da tüketim piyasasında bulunabilir.); onun temsilcilerine ya da bir topluluğa yarar sağlayabilir⁴¹⁹.

İkinci olarak bu sosyal ağlar işletme temsilcileri üzerinde etkili olabilmektedir. Karar verme açısından yetkili olan birinin kararını etkileyebilir; bazen de kişinin kendi kararını da etkileyebilir. Karar verecek yetkilinin etkilenebileceği kişiyle bağlantılı olunması yine çıkacak sonuç üzerinde etkili olabilir. Üçüncü olarak da işletmeye bağlı kişinin sahip olduğu sosyal bağlar bağlı bulunduğu işletmeye yararlı olabilir. Karşıdaki kişinin başka bir işletme ağı içinde olması ve bu iki kişi arasında bağın bulunması işletmeye kişinin

⁴¹⁹N. Lin (2004). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press, s. 19-20.

kendi sosyal sermayesinden daha büyük bir yarar sağlayabilir. Son olarak da sosyal ilişkiler kişinin belirli istek ve beklentilere sahip olduğunun diğerleri tarafından bilinmesi de kişiye yararlı olabilecektir⁴²⁰.

Lin, ağlarla ilgili çeşitli kavramlar ortaya koyarak bunları yedi maddeyle özetlemiştir. Birincisi “sosyal sermaye önermesi” olarak adlandırdığı durumdur. Buna göre bir eylemin başarısı sosyal sermayeyle yakından ilişkilidir. Daha iyi bir sosyal sermayeye sahip bir kişi kendisi için yararlı olan bilgilere daha kolay ulaşabilecektir. İkincisi ise “konumun gücü önermesi”dir. Güçlü konumda olan kişilerin diğerlerine göre daha kolay şekilde sosyal sermayeye ulaşabilecek ve bunu daha iyi kullanabilecektir. Yalnızca kişilerin ağ bağlantılarına sahip olması yeterli değildir. Aynı zamanda kişilerin kendi konumlarının da güçlü olması sahip olunan ağ bağlantılarının etkisini ve gücünü olumlu yönde etkileyecektir. Örneğin şekil 2.10’da bu durum açıklanmıştır. Bir organizasyon içinde hiyerarşik olarak yüksekte olan e1 kişisi konumundan dolayı dışarıdaki a1’e kolaylıkla ulaşabilecektir. Aynı organizasyon içindeki e2 kişisi ise hiyerarşik yapıda e1’e göre alt kademede bulunduğundan ancak a2’ye ulaşabilecektir⁴²¹.



Şekil 2.10. Sosyal sermayeye ulaşmada konumun göreceli avantajı (Lin, 2004: 64)

Üçüncü olarak “güçlü bağın gücü önermesi” yer almaktadır. Buna göre güçlü bağlara sahip olan kişi kaynaklara daha kolay ulaşabilecektir. Burada, güçlü bağın temel özellikleri olan karşılıklı ilişkilerin güçlü olması, karşılıklı yükümlülüklerle sahip olunması, karşılıklı güvenin sağlam olması gibi özelliklerin kaynaklara ulaşmakta yararlı

⁴²⁰Lin, 2004, a.g.k., 20.

⁴²¹Lin, 2004, a.g.k., 60-61, 64.

olacağı ileri sürülmektedir. **Lin**'e göre yakın ilişkiler etkili sosyal sermayeye ulaşmada gerekli bir koşul olarak ortaya çıkmaktadır⁴²².

Lin, dördüncü olarak zayıf bağların gücüne değinmiştir. **Lin**, zayıf bağların farklı sosyal çevrelerdeki kişilere bağlantıyı sağladığından kişinin birbirinden farklı kaynaklara ulaşabileceğini ileri sürmektedir. Bu nedenle zayıf bağlar sonucu ulaşılan kişiler heterojen yapıdadır. **Lin**, beşinci olarak ağlardaki köprü işlevine değinmiştir. Ağlarda köprü görevi gören kişilere ne kadar yakın olunursa, o derecede daha iyi bir sosyal sermayeye ulaşılacağını ve bu durumun sonuç alacak eylemlere yardımcı olacağını belirtmektedir. **Lin**, altıncı olarak ağlardaki köprü işlevinin hiyerarşik düzlemdeki yerinin önemine değinmiştir. Burada hiyerarşik olarak farklı düzlemlerde yer alan ağlar arasında köprü görevi görmekle yararından söz etmiştir⁴²³.

Lin, yedinci olarak “yapısal koşulluluk önermesi”ne değinmiştir. Buna göre hiyerarşik düzeyde yani bir organizasyon içindeki düşey ilişkilerdeki alan sosyal sermaye açısından önemli olmaktadır. Kişi ne kadar geniş bir iletişim alanı içinde olursa, o ölçüde sosyal sermayesi genişleyecektir⁴²⁴.

Coleman, ağ yapılarında kapalılığın önemli olduğunu vurgulamıştır. Kapalılık, ağ içinde elde edilen bilgilerin aktörler arasında paylaşılmasını sağlamaktadır. Kapalı bir ağ içinde A ile iletişim içinde olan T kişisine A'nın duyduğu güvenin paylaşılması kapalılık için önemli bir özellik taşımaktadır. A ile ilişki içinde olan ve B ve C kişileri A'ya duydukları güven sonucu A'nın T ile ilgili vardığı yargıyı paylaşmaktadırlar. B ve C, T'yi hiç tanımasalar da A'ya duyulan güven sonucu T kişisi B ve C için de güvenilir bir kişi olarak tanımlanmaya neden olabilmektedir⁴²⁵.

Günümüzde kişiler arası ağların kurulduğu ortamlardan biri de internet ortamı olmaktadır. İnternet ortamında kişilerin çeşitli sosyal medya platformlarında bir araya geldikleri görülmektedir. 20. yüzyılın sonlarından itibaren sanal sosyal ağların ciddi bir büyüme gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu ağlarda insanlar birbirleriyle iletişim

⁴²²Lin, 2004, **a.g.k.**, 65-66.

⁴²³**a.g.k.**, 67-72.

⁴²⁴**a.g.k.**, 74.

⁴²⁵Coleman, 1994, **a.g.k.**, 318.

kurmakta ve sosyal ağlar bilgi toplumunun önemli bir parçası durumuna gelmektedir. Sanal ağlar yalnızca belirli bir ülkenin sınırları içinde kalmayabilmekte; bütün dünyayı kapsayabilmektedir⁴²⁶.

Sanal ağlar; diğer insanlarla iletişim kurma, eğlence, bilgi edinme, tanımlama, sosyalleşme, kendini ifade etme amaçlarına hizmet etmektedir. Sanal ağlarda insanların gerçek hayattaki sosyokültürel bazı engeller, güven eksikliği ya da gerginlik nedeniyle kuramadıkları iletişimi daha kolay iletişim kurdukları görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında sanal ağlar, ağ yapılarının oluşumunu kolaylaştırabilmektedir. Fakat diğer yandan, iletişimin daha fazla sanal ağlar üzerinden gerçekleştirilmesi sonucu gerçek yaşamdaki iletişimin azalması ortaya çıkabilmektedir⁴²⁷. **Bessiere** de sanal ağların bu yönüne dikkat çekmiştir. Sanal ağlarda daha fazla süre geçirilmesiyle birlikte zayıf bağların artmasına yol açan süreç; kişinin yüz yüze olan iletişimini azaltabilmektedir. Bu durum, kişinin güçlü bağlarla bağlı olduğu kişilerle olan ilişkilerinin zayıflamasına yol açabilmektedir⁴²⁸.

İnternette yer alan sosyal ağ sitelerinin sanal ağların gelişimde etkili olduğu görülmektedir. Sosyal ağ siteleri (Social Network Sites-SNS) kullanıcı tarafından oluşturulan içerikle birlikte diğer bireylerle ya da gruplarla bağlantı kurulmasını sağlayan bir yapıya sahiptir. Günümüzde facebook, twitter, instagram, linkedin, snapchat, tumblr, quora ve whatsapp gibi sosyal ağ siteleri bu görevi görerek kişiler arasında ağların oluşmasına katkıda bulunmaktadır⁴²⁹.

Sosyal ağ sitelerinde sosyal ilişkiler organize edilmekte, insanlar arasındaki sosyal bağlantılar güçlendirilmektedir. Bu durum, bireyin sosyalleşmesini sağlarken aynı zamanda kendisinin ticaretle, arkadaşlıkla ve işiyle ilgili gereksinimlerini karşıladığı bir alan olmaktadır. Bir işletmenin işlerinin yürütülmesinde gerekli olan kişilere de bu sayede ulaşılabilir. Sosyal ağ sitelerinin kullanıcıları bilgi paylaşmakta, çeşitli konularda

⁴²⁶A. Bessarab, O. Mitchuk, A. Baranetska, N. Kodatska, O. Kvasnytsia, G. Mykytiv (2021). Social Networks as a phenomenon of the Information Society, *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, Special Issue, 19.

⁴²⁷a.g.k., 20.

⁴²⁸K. Bessière, vd. (2008). Effects of internet use and social resources on changes in depression. *Information, Community & Society*, 11 (1), 61.

⁴²⁹L. Newman, C. Stoner and A. Spector (2021). Social networking sites and the experience of older adult users: a systematic review, *Ageing & Society*, 41, 378.

tartışmakta, düşünceleri yazmakta, kendilerine uygun insanlarla tanışmakta, ortak gruplar oluşturmaktadır⁴³⁰.

Sanal topluluklar birbirlerinden farklılık gösterebilmektedir. Bazıları birbirlerini iyi tanıyan, aralarında yoğun bir etkileşim olan, birbirlerine sıkıca bağlı olan ve internet ortamını genelde var olan sosyal ilişkilerini pekiştirmek için kullanan birey gruplarını içermektedir. Bazıları ise birbirleriyle nadiren bağlantı kuran, birbirlerini çok iyi tanımayan ve fiziksel ortamda buluşma olasılıkları oldukça düşük olan ya da hiç olmayan birliktelikleri içermektedir⁴³¹.

Bessarab v.d. sosyal ağ sitelerinin gerçek yaşamdaki ağlardan farklılığına dikkat çekmektedir. Gerçek yaşamdaki bir grup içindeki iletişimde zaman içinde davranış kuralları gelişmekte, gelenekler oluşmakta, ahlâki ve etik standartlar olmaktadır. Ancak sosyal ağ siteleri insanların sosyalleşmesindeki geleneksel yapıları değiştirmektedir. Ayrıca kişinin gerçek yaşamda oluşturacağı sosyal ilişkileri de sınırlandırabilmektedir. Özellikle kişi sosyal ilişkilerini daha fazla oranda sanal ortamda geliştirdiğinde gerçek yaşamdaki ilişkilerden uzaklaşabilmektedir⁴³².

Diğer bir farklılık da fiziksel topluluklarla karşılaştırıldığında sanal topluluklar ve bu topluluklar içinde yer alan üyelikler daha geçici, daha az sürdürülebilir, daha çabuk kopabilir nitelikte olabilmektedir. Kişiler sanal topluluğun sayfasını ziyaret etmeyerek ve bir daha dönmeyerek basit bir şekilde sanal topluluğa üyeliğini sona erdirebilmektedir. Öte yandan geleneksel topluluğa üyelik sanal topluluklara göre daha uzun süreli ve daha kalıcı olabilmektedir⁴³³.

İş dünyasını bir araya getiren profesyonel internet sitelerinden birisi de linkedin'dir. LinkedIn misyonunun "dünyadaki profesyonellerin daha verimli ve başarılı olmaları için, birbirleriyle iletişim kurmalarını sağlamak" olduğunu söylemektedir⁴³⁴. Bu site özel bir

⁴³⁰Bessarab v.d., 2011, **a.g.k.**, 20-21.

⁴³¹C. Yanıklar (2014). Sanal Topluluklar ve Geleneksel Topluluklar Arasındaki Farklılıkların Sosyolojik Bir Analizi, *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 17 (1), 167.

⁴³²**a.g.k.**, 21.

⁴³³**a.g.k.**, 172.

⁴³⁴<https://about.linkedin.com/tr-tr?lr=1> (Erişim Tarihi: 26.06.2021).

amaçla kurulmuş bir site olup; daha çok iş dünyasına hitap etmektedir. LinkedIn ile müşterilerle görüşülebilmektedir⁴³⁵.

Von Hellens'ın yaptığı araştırmaya göre, LinkedIn alıcı ile satıcı arasındaki bağı kurulmasına katkıda bulunmaktadır. LinkedIn'i kullanan birçok kişinin sitenin profesyonel iş amaçları için kullanılabilir bir yapıda olduğunu belirtmektedir. Birçok profesyonel LinkedIn'de kendi sosyal ağlarını oluşturmaktadır. Kişilerin tanıdıklarına ulaşmasıyla birlikte kurulan ağ üzerinden başka insanlara da ulaşmak mümkün olmaktadır⁴³⁶.

Resnick'e göre sosyal ağ siteleri kişilerin sosyal sermayesini geliştirmektedir. Sosyal ağ siteleri teknik kullanılarak sosyalleşmeyi sağladığı için sosyal sermayenin içinde yer alacağını düşündüğü sosyo-teknik sermayeyi oluşturmaktadır. **Resnick**'e göre, sosyal ağ siteleri altı açıdan kişilerin sosyal sermayesini geliştirmektedir. Bunlar; sosyal ağ sitelerinin yüz yüze etkileşimde engel olarak karşımıza çıkabilecek olan uzaklık ve zaman engellerini ortadan kaldırması, sitelerin kişilerin kendilerine ulaşacak bilgileri sınırlandırma seçenekleri sunarak bilgi akışını yönetebilmelerini sağlaması, kişiler arası bağlantıların yönetilebilmesi, kişiler arası iletişimin kaydedilebilmesi (e-postaların ve diğer iletişim araçlarının kaydedilerek kişiler arasındaki iletişimin geçmişinin bilinmesi), kişinin aynı anda yüz yüze ulaşamayacağı kişilere ulaşabilmesi, kişinin rollerini ya da grup kimliğini oluşturabilmesi olarak sıralanmaktadır⁴³⁷.

Ellison vd.'nin ortaya koyduğu facebook kullanıcılarıyla yaptığı araştırma sonuçlarına göre, sosyal ağ siteleri köprü görevi görerek bireylerin farklı insanlarla tanışmasına ve onları da kendi sosyal ağlarına dahil etmesini sağlamaktadır. Bu yönüyle bireyler arasında zayıf bağların oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Ayrıca sanal ortamların kendine güveni

⁴³⁵M. von Hellens (2021). Trust-based selling in the digital era: How B2B salespeople apply LinkedIn relationship selling, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, University of Eastern Finland, 13.

⁴³⁶a.g.k., 40-42.

⁴³⁷P. Resnick (2001). Beyond bowling together: Socio-technical capital (Ed. J. Carroll), HCI in the New Millennium, New York: Addison Wesley, 249'dan aktaran N. Ellison, vd., (2010). With a little help from my friends: How social network sites affect social capital processes. (Ed: Z. Papacharissi), *The Networked Self: Identity, Community, and Culture on Social Network Sites*, New York: Routledge, 129.

ve kendinden memnuniyeti düşük olan bireylerin diğer bireylerle ilişkileri geliştirmede katkıda bulunduğu ortaya çıkmıştır⁴³⁸.

Sosyal ağ siteleri bireyin ağının genişlemesine yardımcı olarak sosyal sermayesinin büyümesine de katkıda bulunmaktadır. İnternet ve internetle birlikte sosyal ağların ortaya çıkmasıyla bireyler kolaylıkla diğer bireylerle iletişim kurabilmektedir. **Donath ve Boyd**, sosyal ağ siteleriyle bireylerin ağlarının genişleyeceğini kabul etmekle birlikte bu ağların bireylerce nasıl yönetilebileceğinin üzerinde yeterince durulmadığını ileri sürmektedir⁴³⁹.

Haythornthwaite'ın üniversite öğrencilerinin katılımıyla yaptığı araştırmada daha önceden aralarında ilişki olanların sosyal ağ sitelerinden de bağlantı kurdukları ve iletişim içine girdikleri görülmektedir. Özellikle aralarında güçlü bağlar olan kişilerin sosyal ağ sitelerinde de bu ilişkileri sürdürdüğü ortaya çıkmaktadır. Bireyler arasındaki ağ bağlantısının özelliğine göre sosyal ağ sitesinde ele alınan konular değişmektedir. İş ve arkadaşlık kapsamında birbirine bağlı olan kişilerin farklı sanal ortamlarda yine iş ve arkadaşlık üzerine iletişim kurdukları görülmektedir⁴⁴⁰.

Haythornthwaite, sosyal ağ sitelerinin bireylerin sosyal ağlarının genişlemesine katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Daha önce birbirleriyle hiç bağlantısı olmayan kişilerin sosyal ağ siteleri sayesinde birbirlerinden haberdar olduklarını ve böylelikle kişiler arasında örtük bir bağın oluştuğunu ileri sürmektedir. **Haythornthwaite**, kişilerin farklı ağlarda olmalarına rağmen sanal ortamlardaki çeşitli paylaşımlarla birbirlerinden haberdar olması sonucu ortaya çıkan bağa “örtük bağ” adını vermektedir. Örtük bağlar; kişilerin birbirlerini bilmesine rağmen aralarında herhangi bir iletişimin gerçekleşmemesi durumunu açıklamaktadır. Burada Haythornthwaite, sosyal ağ sitelerinin örtük bağları zayıf bağlara dönüştürme kapasitesinin de olduğunu ileri sürmektedir. Örtük bağla bağlı iki kişi herhangi bir şekilde birbiriyle iletişime geçtiğinde arada bir bağ kurulmuş olacak ve zaman içinde bu örtük bağ zayıf ya da güçlü bir bağa dönüşebilecektir⁴⁴¹.

⁴³⁸N. B. Ellison, C. Steinfield and C. Lampe (2007). The benefits of facebook “friends”: Social capital and college students’ use of online social network sites, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12, 1157-1158.

⁴³⁹J. Donath, D. Boyd (2004). Public displays of connection, *BT Technology Journal*, 22 (4), 78.

⁴⁴⁰C. Haythornthwaite (2005). Social network and internet connectivity effectiveness, *Information, Communication & Society*, 8 (2), 130.

⁴⁴¹**age**, 136-137.

2.2.2.2.3. Uygun örgüt

Yapısal sermaye kapsamında örgütlerin bir araya gelebilmesi oldukça önemlidir. Bu kapsamda bir araya gelinmeyi sağlayan yapıların oluşturulması ve ortak birtakım amaçlar için kullanılması söz konusu olabilmektedir. Ayrıca sosyal hayata ilişkin bazı ortak değerlerin iş yaşamına aktarılmasını ve iş yaşamında dayanışmayı sağlayabilmektedir⁴⁴². Bununla ilgili örneklerle Japonya’da rastlanmaktadır. Japonya’da yatay ve dikey “keiretsu”ların Amerikan şirketlerinin Japonya’da faaliyette bulunmalarının önünde engel olduğu ve aslında serbest piyasa ekonomisinin tam anlamıyla çalışmasını aksattığı ileri sürülmektedir. Yatay keiretsular bir grup işletmenin hisse sahipliğinin bir büyük işletmede ya da bankada toplandığı birbiriyle ilişkili şirketler topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Dikey keiretsular ise büyük üreticiler etrafında toplanan tedarikçi işletmelerin bulunduğu bir grup olarak tanımlanmaktadır⁴⁴³.

Amerika’nın Japonya’yı II. Dünya Savaşı sonunda yenmesi ve Japonya’da yeniden yapılanma sürecinin başlamasıyla daha önce Japonya’da var olan “zaibatsu” yapıları yerini keiretsu’ya bırakmıştır. Zaiatsu, keiretsudan farklı olarak bir aile tarafından yönetilen büyük tekeller olarak tanımlanmaktadır. Zaiatsular, hükümetlerden ve askerlerden gördükleri desteklerle hızlı bir şekilde büyümüşlerdir. Aynı zamanda zaiatsular kurmuş oldukları yönetici kulüpleriyle de yöneticilerin bir araya gelmelerini sağlamıştır⁴⁴⁴.

Japonya’da aynı zamanda “çapraz pay sahipliği”nin de işletildiği görülmektedir. Buna göre bir şirketin hisselerin bir bölümü ilişkide olunan diğer şirketler arasında paylaştırılmaktadır. Örneğin Mitsubishi grubunda Mitsubishi Bankası’nın %4,34 hissesi ilişki içinde olunan Tokyo Denizcilik ve Yangın Sigortası şirketinin, %3,02’si Mitsubishi Ağır Sanayi’nin, %1,73’ü ise Mitsubishi şirketininindir. Mitsubishi’nin kulübü olan “Kin’yokai”de yer alan 26 şirketin toplamda bankanın %25,19’una sahip olduğu görülmektedir. Buradaki diğer bir özellik de şirketlerin çok yüksek düzeyde pay sahibi olmamasıdır⁴⁴⁵.

⁴⁴²Nahapiet and Ghoshal, 1998, **a.g.k.**, 253.

⁴⁴³M. Yoshinari (1992), The big six horizontal keiretsu, *Japan Quarterly*, April-June 1992, 186.

⁴⁴⁴**a.g.k.**, 186.

⁴⁴⁵**a.g.k.**, 191-192.

Çeşitli yapıların ya da kuruluşların zaman içinde görevlerinin değiştiği ve başka amaçlar için kullanıldığı görülmektedir. II. Dünya Savaşı sırasında Amerika'nın doğu bölgelerinde inşa edilen konutlarda ortaya çıkan sorunlara dikkat çekmek, ortak çözüm önerileri bulmak amacıyla o bölgelerdeki halk tarafından çeşitli kuruluşlar oluşturulmuştur. Bu kuruluşlar konutlardaki kalitesiz inşaatlara ve inşaatlarda yapılan hatalara dikkat çekmek istemiştir. Zaman içinde inşaatlardaki sorunlar çözülmüş ve inşaatlar belirli bir kalite standardı içinde üretilmeye başlanmıştır. Ancak bu durum bu kuruluşların görevlerinin sona ermesine neden olmamıştır. Bu kuruluşlar sonrasında çevre sakinlerinin yaşam kalitesini yükseltmeye dönük ve bölge sakinlerinin sahip olduğu bir sosyal sermaye olarak çalışmalarını sürdürmüştür. Bu açıdan bakıldığında bu kuruluşlar, bölge sakinlerinin daha önce çözemedikleri sorunların çözümünde başvurdukları bir sosyal sermayeye dönüşmüştür⁴⁴⁶.

Çeşitli yapıların ya da kuruluşların zaman içinde görevlerinin değiştiği ve başka amaçlar için kullanıldığına ilişkin Amerika'dan başka bir örnek daha bulunmaktadır. New York'taki basımevi çalışanları tarafından kurulan Yayıncılar Kulübü bir sosyal kulüp olarak kurulmuştur. Sonrasında bu kulüp basım işleriyle ilgili kişileri bir araya getirmeyi sürdürmüş; hem işçi arayanlar için hem de iş arayanlar için çalışan bir kuruluşa dönüşmüştür⁴⁴⁷.

Günümüzde kişileri bir araya getiren yapılardan biri de internet ve internetteki çeşitli platformlar olmaktadır. Kişileri bir araya getiren çeşitli internet hizmetleri olmakla birlikte sosyal ağ siteleri sosyal sermaye oluşturma bakımından öne çıkmaktadır. Kişiler amaçlarına uygun bir sosyal ağ sitesine dahil olarak sosyal sermayelerini geliştirebilmektedir. Sosyal ağ siteleri; bireylerin sınırları belli olan bir sistem içinde herkese tam açık ya da yarı-açık bir profil oluşturdukları, bu profil içinde bağlantı kurdukları kişilerin listesinin olduğu, başkalarının profillerine de ulaşılabilirdiği internet tabanlı sunulan bir hizmet olarak tanımlanabilmektedir⁴⁴⁸.

⁴⁴⁶Coleman,1988, a.g.k., 108.

⁴⁴⁷a.g.k., 108.

⁴⁴⁸D. M. Boyd, N. B. Ellison (2008), Social network sites: Definition, history, and scholarship, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 211.

Sosyal ağ siteleri çok çeşitli amaçlar için kurulmuş olup; ortak ilgi alanlarına dönük olarak da insanları biraraya getirebilmektedir. İnsanlar kendi sosyal ağlarının içinde yer alan insanlardan en güncel bilgileri elde etmekle birlikte kendi çevresi dışındaki kişilerden de çeşitli bilgileri edinebilmektedir⁴⁴⁹. **Bessarab vd.**, sosyal ağ sitelerini kitlesine, türüne, bölgeye ve erişilebilirliğine göre 4 grup altında ele almaktadır. Kitlesine göre sosyal ağ siteleri; yaşa, sosyal statüye, uzmanlık alanına, cinsiyete ve milliyete göre gruplandırılmıştır. Türüne göre ise evrensel, tema, eğitim, iş ve kariyer, eğlence, blog, haber, tıp, arkadaşlık, mobil, karma özellikteki siteler olarak sınıflandırılmıştır. Bölgeye göre ise uluslararası, ülkesel ve yerel siteler bulunmaktadır. Erişilebilirliğe göre ise herkesin üyeliğine açık olan, herkesin üyeliğine açık olmayan ve karma siteler olarak gruplanabilmektedir⁴⁵⁰.

Tüm bu açıklamalardan sonra sosyal sermayenin diğer bir boyutu olan bilişsel sermaye boyutunu ele almak yararlı olacaktır.

2.2.2.3. Bilişsel sermaye

Sosyal sermayenin üçüncü boyutunu bilişsel sermaye oluşturmaktadır. Bilişsel sermaye; paylaşılan ortak değerleri, yorumları ve anlamlandırma süreçlerini içeren bir sosyal sermaye türü olarak tanımlanmaktadır⁴⁵¹. Bilişsel sermaye adından da anlaşılacağı gibi ortak bilişle ilişkili bir kavram olarak ortak dil ve anlatılarda ortaya çıkan yorumları ve değerlendirmeleri içermektedir⁴⁵². Ayrıca bilişsel sermaye, karşılıklı iletişimin temelini oluşturmaktadır. Özellikle paylaşılan ortak dil ve kodları, anlamları içeren bir sistem ve ortak yorumlamalardan oluşması nedeniyle karşılıklı iletişimi kolaylaştıran bir özelliğe de sahiptir⁴⁵³.

Bilişsel sermayenin diğer sosyal sermaye türleriyle olan ilişkisi de önem taşımaktadır. Özellikle sosyal sermayenin alt boyutlarının birbirleriyle ilişkisi sosyal sermayenin bir

⁴⁴⁹**a.g.k.**, 210.

⁴⁵⁰Bessarab vd., 2021, **a.g.k.**, 19.

⁴⁵¹Nahapiet and Ghoshal, 1998, **a.g.k.**, 244.

⁴⁵²S. Davenport and U. Daellenbach (2011). 'Belonging' to a virtual research centre: Exploring the influence of social capital formation processes on member identification in a virtual organization. *British Journal of Management*, 22, s. 57.

⁴⁵³P. N. Gooderham (2007). Enhancing knowledge transfer in multinational corporations: A dynamic capabilities driven model. *Knowledge Management Research & Practice*, 5, s. 37.

bütün olarak kavranmasında önem taşımaktadır. Bilişsel sermaye, ilişkisel ve yapısal sermayeden farklı olarak bir sosyal ağ içindeki kişilerin ne ölçüde ortak bir bakış açısı ya da anlayış geliştirdikleriyle ilgili olmaktadır. Bilişsel sermaye; ilişkisel sermaye gibi bireylerin örgütler içinde birbirleriyle olan bağlantıların doğasını da ele almaktadır. Ancak burada şu farklar bulunmaktadır: İlişkisel sermaye kişiler arasındaki bağlantıların doğasını incelerken duygusal bağları ele almakta; bilişsel sermaye ise bu bağların bilişsel bir boyutunun olup olmadığını ele almaktadır. Kişilerin birbirleriyle iyi ilişkiler geliştirip geliştirmemesi ile kişilerin gerçekten birbirlerini doğru bir biçimde anlayıp anlamadıkları farklıdır. Kişilerin birbirlerini doğru olarak anlayıp anlamadıkları bilişsel sermaye kapsamında incelenmektedir⁴⁵⁴.

Nahapiet ve **Ghoshal**, bilişsel sermayenin iki alt boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar ortak dil ve kodlar ile ortak anlatılardır⁴⁵⁵. Aşağıda bu iki alt boyut ayrıntılı bir biçimde ele alınacaktır.

2.2.2.3.1. Ortak dil ve kodlar

Bilişsel sermayenin alt boyutlarından biri olan ortak dil ve kodlar önemli bir sosyal sermaye ögesidir. Dil ve kodların ortak olmasından kastedilen belirli bir grup insan tarafından paylaşılan öğeler olmasıdır. Paylaşılan dil, birçok açıdan kişileri birbirine yaklaştıran ve kişilerin birbirleriyle görüş alışverişinde bulunmasına yol açan bir araç olmaktadır. Öncelikli olarak sosyal ilişkilerde dil; doğrudan ve önemli bir işlev görmektedir. Kişiler toplum içinde dil aracılığıyla tartışmakta, bilgi alışverişinde bulunmakta, soru sormakta ve işleriyle ilgili faaliyetlerini yürütmektedirler. Bu açıdan bakıldığında kişiler ne kadar ortak dile sahip olurlarsa o ölçüde diğer insanlara ve bu insanların sahip olduğu bilgilere ulaşabilmektedir. Tam tersine kişilerin dilleri ve kodları ne kadar farklıysa o ölçüde diğer kişiler kendilerini onlardan uzakta kabul edecek ve dolayısıyla kişilere ve onların sahip oldukları bilgilere ulaşmak güçleşecektir⁴⁵⁶.

⁴⁵⁴M. C. Bolino, W. H. Turnley and J. M. Bloodgood (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *The Academy of Management Review*, 27 (4), s. 506.

⁴⁵⁵Nahapiet and Ghoshal, 1998, **a.g.k.**, s. 253-254.

⁴⁵⁶**a.g.k.**, s. 253.

Ortak dilin kullanımı yalnızca İngilizce, İspanyolca, Japonca v.b. ortak bir milli dilin kullanılmasını içermemektedir. Bu kullanımın ötesinde akronimleri, dilin inceliklerini ve anlam çıkarımlarını da içermektedir. Bu yönüyle ortak dilin bilişsel sermaye için önemi yalnızca dilin kullanımını değil; onun anlamlandırılmasını da kapsamaktadır⁴⁵⁷.

Cabrera ve Cabrera paylaşılan dil ve kodların birbirleriyle yakın ilişki içinde olan kişilerdeki etkisini incelemiştir. Kişiler arasında bilgi paylaşılması söz konusu olduğunda, birlikte geçirilen sürenin artması paylaşılan bilginin de artması anlamına gelmektedir. İnsanların birbirleriyle çok vakit geçirmesi yalnızca iletişimi sıklaştırmakla kalmayacaktır; fakat aynı zamanda dil ve kodların paylaşımını da artıracığından iletişim daha etkin olacaktır⁴⁵⁸.

Chang ve Chuang, sosyal sermaye ve bireysel motivasyonun bilgi paylaşmadaki etkisini inceledikleri çalışmalarında sosyal sermayenin bilişsel boyutuna dikkat çekmişlerdir. **Chang ve Chuang**, sosyal ağlar içinde yer alan kişilerin ortak bakış açısı ve anlayış geliştirdiklerini belirtmektedir. Bu ortak anlayış ve bakış açısının gelişmesinde bilişsel sermayenin öğeleri olan ortak dil ve kodların kritik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedirler⁴⁵⁹. Yapılan araştırma sonuçları da ortak dilin bilgi paylaşımını ve bilginin kalitesini ve miktarını da artırdığını ortaya koymaktadır⁴⁶⁰.

Mohammed ve Kamalanabhan takımlar üzerine yaptıkları bir çalışmada ortak dilin önemini ortaya koymuşlardır. **Mohammed ve Kamalanabhan**'a göre benzer terimleri, sözcükleri ve jargonu kullanmak, takım üyeleri arasındaki iletişimi daha verimli hale getirmektedir. Ayrıca kullanılan terimlerin ya da kavramların içeriğinin kolaylıkla anlaşılmasını sağlamaktadır. Takım üyeleri ayrıntılı bir açıklamaya gerek duymaksızın söylenenlerin ne anlama geldiğini anlamaktadır⁴⁶¹.

⁴⁵⁷E.L. Lesser and J. Storck (2001). Communities of practice and organizational performance. *IBM Systems Journal*, 40 (4), s. 836.

⁴⁵⁸E. F. Cabrera and A. Cabrera (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), s. 722.

⁴⁵⁹H. H. Chang and S. S. Chuang (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information & Management*, 48, s. 10.

⁴⁶⁰a.g.k., s. 16.

⁴⁶¹N. Mohammed and T.J. Kamalanabhan (2020). Tacit knowledge seeking from teammates: Unravelling the role of social capital. *International Journal of Organizational Analysis*, 28 (3), s. 769.

İşletmelerin tedarikçilerle olan ilişkilerinde de ortak dilin kullanılması önemli olmaktadır. **Hoetker**, tedarikçi seçiminde ortak dilin önemini vurgulamaktadır. **Hoetker**'e göre alıcı ve tedarikçi uzun süreli bir ilişki içinde olduklarında teknik ve tasarımsal konularda ortak bir dil geliştirmektedir⁴⁶². İşletmeler arası ticari ilişkilerde geçmiş dönemden gelen karşılıklı tanışıklık ve bununla birlikte gelişen güvenle birlikte işletmeler arasında ortak kavramlar ortaya çıkmaktadır. Bu ortak kavramlar paylaşılan kodlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum işlem maliyetlerini düşürmekte ve karşılıklı görüşme, anlaşmaya varma ve iş birliği yapma sürelerini azaltmaktadır⁴⁶³.

Nahapiet ve **Ghoshal** dilin algımız üzerindeki etkisine de değinmişlerdir. Özellikle bir kodlama sistemi olarak dil, duyuşsal verileri algısal kategorilere sokmakta; çevremizi gözlemlmek ve yorumlamak için bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında paylaşılan dilin ortak bir kavramsal çerçeve oluşturduğu anlaşılmaktadır. Dilin diğer bir önemi de bütünleştirme yeteneğidir. Bilgi; yeni kavramlar ve anlatımlar çerçevesinde gelişmektedir. Bilginin değişik kişiler arasında doğru bir şekilde aktarılması için kişilerin bilgi düzeylerinin de aşağı yukarı aynı olması gerekmektedir⁴⁶⁴.

İnternet ortamında kişileri biraraya getiren özelliklerden birisi de ortak dil ve kodlar olmaktadır. Özellikle sosyal ağ siteleri, belirli bir söylem içinde olduğunda, bu söylemi kendilerine yakın bulan kişileri etkileyebilmektedir⁴⁶⁵. Ortak dil ve kodlar, sosyal ağ sitelerinde kişiler arasındaki etkileşimi ve bilgi paylaşımını artıran öğelerden biri olmaktadır. Kişiler arasındaki ilişkilerin gelişmesi, kişilerin ağlarında yer alan kaynakların diğer kişilerle paylaşılmasını da sağlayabilmektedir⁴⁶⁶.

2.2.2.3.2. Paylaşılan anlatılar

Bilişsel sermayenin boyutları olarak paylaşılan dil ve kodlar önemli bir yere sahip olmakla birlikte, bilişsel sermaye yalnızca paylaşılan dil ve kodlarla sınırlı olmamaktadır.

⁴⁶²G. Hoetker (2005). How much you know versus how well I know you: Selecting a supplier for a technically innovative component. *Strategic Management Journal*, 26, s. 79.

⁴⁶³P. S. Ring and A. H. van de Ven (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *The Academy of Management Review*, 19 (1), s. 110.

⁴⁶⁴Nahapiet and Ghoshal, 1998, **a.g.k.**, s. 254.

⁴⁶⁵Boyd and Ellison, 2008, **a.g.k.**, 210.

⁴⁶⁶C. M. Chiu, M. H. Hsu and E. T. G. Wang (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories, *Decision Support Systems*, 42, 1873.

Bunların ötesinde anlatılan efsaneler, öyküler ve metaforlar da kişiler arasındaki paylaşımları ve bağları artıran bir görev görerek bilişsel sermayeyi güçlendirmektedir⁴⁶⁷.

Anlatılar, işletmenin geçmişiyle ilgili yaşanmış çeşitli olayları yansıtan ve örgütün temel değerlerini taşıyan kültür faktörleri olmaktadır. Örgütlerde yöneticiler ve işgörenler örgüt felsefesini yansıtan çeşitli hikayeler, anılar anlatabilmektedirler. Örgütsel kahramanlardan ve onların değişik örgütsel uygulamalarındaki başarılarından söz etmektedirler. Örgüt kurucuları, yöneticiler ve başarılı olmuş işgörenler hakkında anlatılan bu hikayeler örgütsel yönden bütünleşme, koordinasyon ve kontrol işlevi görmekte; yönetsel anlayış ve uygulamaların inandırıcı ve ibret verici örneklerini oluşturmaktadır⁴⁶⁸.

Ortak anlatıların işletmelerde önemli bir işlev gördüğü bilinmektedir. Özellikle işletmede çalışanların ortak anlatılar yoluyla yaptıkları işi benimsemesinde önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda ortak anlatılar çalışanların iş çevresinin yapısını anlamasına ve kendilerinin rolünü anlamalarında da önemli bir rol üstlenmektedir⁴⁶⁹.

Paylaşılan anlatılar, yalnızca işletme içinde değil fakat aynı zamanda hem işletmeler arasında hem de diğer paydaşlar arasında önemli bir yere sahiptir. Paylaşılan anlatılar, işletmelerin kendilerinin nasıl olduğunu anlatmak için başvurdukları bir yöntem olarak da ortaya çıkmaktadır. Özellikle rekabetin yoğun olduğu, sürekli değişen koşullarda işletmeyi tanımayan kişilere ya da gruplara işletmenin anlatılması önemli olmaktadır. Anlatıların her zaman sözlü olması gerekmemektedir. İşletmeler ortak anlatıları farklı yollarla da gerçekleştirebilmektedir. İşletmelerin bu kapsamda çeşitli dergi ve gazete yazıları, makaleler, duyurular, v.b. kaynaklar da kendileriyle ilgili çevresine bilgi vermesi bu konuda atılabilecek adımlardan birisi olmaktadır. Böylelikle tanınırlığını artabilecek ve güvenilirlik sağlanabilecektir⁴⁷⁰.

⁴⁶⁷Nahapiet and Ghoshal, 1998, **a.g.k.**, 254.

⁴⁶⁸İ. Bakan, T. Büyükbeye ve H. Ç. Bedestenci (2004). *Örgüt surlarının çözümünde örgüt kültürü: Teorik ve ampirik bir yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları, 55.

⁴⁶⁹Lesser and Storck, 2001, **a.g.k.**, s. 836.

⁴⁷⁰S. Denning (2005). *The leader's guide to storytelling: Mastering the art & discipline of business narrative*. California: Jossey-Bass, 80.

İşletmelerin sosyal sermayelerini geliştirmelerine katkıda bulunan markalarının oluşturulmasında ve markaların doğru tanıtılmasında yine anlatılar büyük önem taşımaktadır. Bu anlatıların işletmenin gerçek kimliğini yansıtmaması gerekmektedir. Yansıtılan işletme imajı ile işletmenin gerçek kimliği arasında oluşacak bir boşluk işletmeler için ciddi bir olumsuzluk yaratacaktır⁴⁷¹.

Orr, paylaşılan anlatıların farklı bir yönünü ortaya koyarak sosyal sermaye için önemini gözler önüne sermiştir. Teknikerler arasında işle ilgili var olan sorunların konuşulması, çözüm yollarının paylaşılması ve bunların ortak hafıza oluşturması hem işletmeye hem de teknikerlerin her birine katkıda bulunmaktadır. Sorunların ve çözüm yollarının çeşitli ortamlarda anlatılması hem bir çeşit eğitim hem de bunları paylaşanlar arasında bir bağın oluşmasına yol açmaktadır⁴⁷².

Sorunlar ve çözüm önerileri topluluk içinde kişilerin birbirine aktardıkları bilgilerin yalnızca bir bölümü olmaktadır. Bunun ötesinde teknikerler diğer önemli bilgileri yani müşterileri, makineleri, kendi yaşantılarını da paylaşmaktadır. Sorunlar ve çözüm önerileri o topluluk içinde bulunan kişilerin hafızalarında yer aldığından benzer bir sorunla karşılaşıldığında başvurulabilecek bir kaynak oluşturmaktadır. Ayrıca bu tür bir paylaşım alışkanlığı sonraki sorunların ve karşılaşılan çözüm önerilerinin de topluluk içinde paylaşılmasını sağlayarak paylaşımların sürekli olmasına yarayacaktır. Bu durum bu sosyal yapı içinde olan kişilerin kendilerini geliştirmelerinde ve sorunlara çözüm bulmada birçok yarar sağlayacaktır⁴⁷³.

İnternet de anlatıların paylaşıldığı bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Anlatıların önemli olduğu ve kişilerin sosyal sermayesini geliştirdiği internet ortamlarından biri de sosyal ticaret siteleri olmaktadır. Sosyal ticaret siteleri; müşterilerin satın aldıkları hizmet ya da ürünlerle ilgili kendi görüş ve düşüncelerini paylaştıkları bir sosyal medya alanıdır⁴⁷⁴. **Marsden**'in elektronik ticaret sitelerindeki paylaşımlarla ilgili yaptığı bir araştırmada sanal alışveriş müşterilerinin %83'ü aldıkları ürün ya da hizmetlerle ilgili

⁴⁷¹ **a.g.k.**, 108.

⁴⁷²J. Orr (1990). Sharing knowledge, celebrating identity: Community memory in a service culture. *Collective remembering*. Ed: D. Middelton, D. Edwards, London: Sage, 176- 185.

⁴⁷³ **a.g.k.**, 185- 186.

⁴⁷⁴L. Liu, C. M. K. Cheung and M. K. O. Lee (2016). An emprical investigation of information sharing behavior on social commerce sites, *International Journal of Information Management*, 36, 686.

görüşlerini arkadaşlarıyla paylaşmaktadır. %67'si ise elektronik ticaret sitelerinde paylaşılan bilgilere dayanarak satın alma kararı vermektedir⁴⁷⁵.

Anlatıların paylaşıldığı diğer bir internet ortamı da bloglar olmaktadır. Özellikle iş dünyasında blogların çeşitli amaçlar için kullanıldığı görülmektedir. İşletmeler anlatıları işletme bütününe yaymak, çeşitli bilgileri paylaşmak ve işletme ağındaki kişiler arasındaki etkileşimi artırmak için blogları kullanabilmektedir. Böylelikle işletmeler içindeki anlatılar çalışanlara ulaştırılmaktadır. Ayrıca işletmeler, çeşitli yeni yaratıcı düşüncelerin gelişmesi için de bloglardan yararlanmaktadır⁴⁷⁶.

2.3. Tedarikçi Performansı

Araştırma kapsamında ele alınan temel konulardan üçüncüsü tedarikçi performansıdır. Bu bölümde tedarikçi performansı kavramının tanımı verilecektir. Sonrasında ise tedarikçi performansında göz önüne alınan temel ölçütler ele alınacaktır. Son olarak ise tedarikçi performansının ölçülmesinde kullanılan bazı temel ölçüm yöntemleri açıklanacaktır.

2.3.1. Tedarikçi performansı kavramı

İşletmeler, faaliyetlerini yürütmek için gerekli olan kaynakları tedarikçilerden karşılamaktadır. Tedarikçiler bu rolleri nedeniyle işletmeler için kritik bir öneme sahip olmaktadır. İşletmeler için kaynaklara ulaşamama ya da kaynaklara eksik ulaşma ciddi bir sorun oluşturacak niteliktedir. Bu nedenle işletmelerin kaynaklara tam olarak ulaşması, işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve başarılı olmak için tedarikçileriyle olan ilişkilerini yönetmeleri gerekmektedir.

Tedarikçi yönetimi; işletmenin maliyet, kalite ve zamanında teslimat gibi hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, ana üretim yeri ve tedarikçi arasında yapılan çalışmaların tamamını kapsamaktadır. Müşterilerin üretici firmalardan temel beklentisi, kalite düzeyi yüksek, uygun fiyatlı ve zamanında teslim edilen ürün elde etmektir. Üretim sürecinin

⁴⁷⁵P. Marshden (2009). Top social commerce survey findings, *Digital Wellbeing*, 19 Ekim 2009, <https://digitalwellbeing.org/top-social-commerce-survey-findings-ripple6/> (Erişim Tarihi: 05.07.2021).

⁴⁷⁶J. N. Hoover (2007). Most business tech pros wary about web 2.0 tools in business, *Information Week*, 23 Şubat 2007, <https://www.informationweek.com/most-business-tech-pros-wary-about-web-20-tools-in-business/d/d-id/1052266> (Erişim Tarihi: 05.07.2021).

malzeme/ham madde tedariki ile başlayıp, ürünün teslimiyle sona erdiği düşünülürse, sanayi kuruluşlarının yukarıda belirtilen ana müşteri beklentilerini karşılamasında tedarikçi seçimi başlangıç noktası olmaktadır. Çünkü tedarikçiden alınan malzeme/ham maddenin kalite düzeyi, tedarikçinin teslim tarihi ve fiyat, müşterilerin üründen beklentilerine etki eden temel etmenlerdendir. İşletmenin hedefleri doğrultusunda uygun tedarikçilerin seçilmesi uzun vadede işletmelere yararlı olmaktadır⁴⁷⁷.

Günümüzde işletmelerin yüksek performans göstermeleri sadece kendi performanslarına bağlı olmamaktadır. İşletmelerin tedarik zincirinin diğer üyelerinin performansı da işletmelerin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler tedarik zincirlerine gereken önemi vermeli ve tedarik zincirlerini etkin bir şekilde yönetmelidir. Tedarikçilerin de hizmet ettikleri işletmenin amaçları doğrultusunda işletmeyle uyumlu çalışmaları gerekmektedir. İşletmenin yüksek performans gösterebilmesi için tedarikçilerin performansının da yüksek olması gerekmektedir⁴⁷⁸.

Tedarikçi performansı; tedarikçinin faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğinin ortaya konulması olarak tanımlanabilmektedir. Etkinlik, müşterinin beklentilerinin karşılanma derecesi olarak tanımlanırken; verimlilik ise bu beklentilerin karşılanmasında ne ölçüde iktisatlı davranıldığıyla ilgili olmaktadır⁴⁷⁹. Tedarikçinin değerlendirilmesindeki amaç yeni bir tedarikçi seçmek ya da tedarikçi ile olan anlaşmayı iptal etmek değil, belirli bir zaman aralığında ve belirli kriterlere bağlı olarak tedarikçilerin performansının ölçülmesi olmaktadır. Tedarikçi performansının değerlendirilmesi, işletmenin tedarikçiyle ilişkilerini sürdürüp sürdürmeyeceğini belirlemede kendisine yardımcı olan bir araç olmaktadır⁴⁸⁰. Üretim işletmelerinde satın alma maliyetlerinin tüm maliyetler içindeki payının ortalama %60-80 arasında olduğu düşünüldüğünde tedarikçilerin işletmeler için önemi daha iyi anlaşılmaktadır⁴⁸¹.

⁴⁷⁷B. Gökalp ve B. Soylu (2010). Tedarikçinin süreçlerini iyileştirme amaçlı tedarikçi seçim problemi, *Endüstri Mühendisliği*, 23 (1), 5.

⁴⁷⁸G. Akman ve A. Alkan (2006). Tedarik zinciri yönetiminde bulanık AHP yöntemi kullanılarak tedarikçilerin performansının ölçülmesi: Otomotiv yan sanayiinde bir uygulama, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 9, 23.

⁴⁷⁹M. K. Neely ve K. Platts (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (4), 80.

⁴⁸⁰T. Çetinyokuş (2003). Tedarikçi performansının değerlendirilmesi için bir karar destek sistemi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 52.

⁴⁸¹P. K. Dey vd., (2015). Strategic supplier performance evaluation: A case-based action research of a UK manufacturing organisation, *International Journal of Production Economics*, 166, 192.

Tedarikçi performansının ölçülmesinin birçok yararı bulunmaktadır. Tedarikçi performansının ölçülmesi, işletmelerin olası tedarikçi kaynaklı riskleri belirlemesini sağlamaktadır. Tedarikçi kaynaklı risklerin gerçekleşmesi ürün çevrim sürelerinin uzamasına, tedarikçiden sağlanan ürünlerin, hammaddelerin v.b. stoklarının tükenmesine, müşteri taleplerinin karşılanamamasına ve üretim maliyetlerinin yükselmesine yol açabilmektedir. Ayrıca bu tür durumların gerçekleşmesi işletmelere finansal açıdan sorunlar yaratabilmektedir⁴⁸².

Tedarikçi performansının ölçülmesiyle, bu riskler değerlendirilmekte ve tedarikçinin eksiklikleri ortaya konulmaktadır. Böylece tedarikçiler de eksikliklerini gidererek daha iyi bir performans göstermek için çalışmaktadır. Tedarikçilerin kendilerini geliştirmesi, işletmelerin de daha etkin bir şekilde çalışmasına katkıda bulunmaktadır⁴⁸³. Tedarikçi performansının stratejik değerlendirme yöntemleriyle belirlenmesi ve geliştirilmesi tedarikçilerle olan ilişkilerin uzun soluklu olmasına da katkıda bulunmaktadır⁴⁸⁴.

İşletmeler, tedarikçilerinden gerekli olan malzemeleri/hammaddeleri satın alırken temelde 6 kriterin karşılanmasını beklemektedir. Bu altı kriter “satın almanın altı doğrusu” olarak adlandırılmaktadır. Bu kriterler; doğru ürünler (beklenen mallar/hizmetler), doğru yer (istenilen yerde), doğru zaman (istenilen zamanda), doğru fiyat (beklenen fiyatta), doğru kalite (istenilen kalitede), doğru miktar (istenilen kalitede) olarak sıralanmaktadır⁴⁸⁵.

Tedarikçi performansının ölçümünde farklı kriterlerin kullanıldığı görülmektedir. Geleneksel olarak tedarikçi performansının ölçülmesinde fiyat, kalite ve teslimat

⁴⁸²J. V. Blackhurst, K. P. Scheibe and D. J. Johnson (2008). Supplier risk assessment and monitoring for the automotive industry, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (2), 143-144.

⁴⁸³P. K. Dey vd., 2015, **a.g.k.**, 166, 192.

⁴⁸⁴R. Dhake and N.R. Rajhans (2013). Suppliers delivery performance evaluation and improvement using AHP, *Proceedings of the International Conference on Advanced Engineering Optimization Through Intelligent Techniques (AEOTIT)*, July 01-03, 2013 S.V. National Institute of Technology, Surat – 395 007, Gujarat, India, s. 295.

⁴⁸⁵M. N. Timur vd., (2013). Tedarik Zinciri Yönetimi, (Ed. M. N. Timur, G. S. Çekerol), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 50; G. Greef and R. Ghoshal (2004). *Practical E-Manufacturing and Supply Chain Management*. (Ed: Steve Mackay), Massachusetts: Newnes, s. 167.

kriterleri yer almaktadır⁴⁸⁶. Konuyla ilgili öncü çalışmalar incelendiğinde maliyet kriterinin ön plana çıktığı görülmektedir. Ancak sonraki çalışmalarda maliyetle birlikte kalite, teslim performansı, esneklik, iletişim gibi farklı birçok faktör göz önüne alınmaya başlanmıştır⁴⁸⁷.

Bu kapsamda öncelikli olarak bu temel performans ölçütlerinin ele alınması konunun daha iyi anlaşılması açısından yararlı olacaktır.

2.3.2. Tedarikçi performansındaki temel ölçütler

Tedarikçi performansının ölçülmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler birbirlerinden farklı olmakla birlikte yöntemlerin temel olarak ele aldığı bazı ölçütler bulunmaktadır. Bu ölçütlerin kullanılan tedarikçi performansı ölçüm yönteminde ağırlığı farklı olabilmekle birlikte, genellikle kullanılmakta olduğu görülmektedir. Bir önceki bölümde ortaya konulduğu gibi bu temel ölçütlerden başlıcaları maliyet, kalite, fiyat ve teslimat olarak sıralanabilir.

2.3.2.1. Maliyet

Tedarikçi performansının değerlendirilmesindeki önemli ölçütlerden biri maliyet olmaktadır. Maliyet tabanlı tedarikçi yönetimi, işletmelerin rekabetçiliğinde önemli bir öge olarak değerlendirilmektedir. Satın alma faaliyeti kapsamında tedarikçi maliyetlerinin değerlendirilmesi, hem tedarikçinin maliyet açısından performansını ortaya koymaya hem de alış-satış ilişkilerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır⁴⁸⁸.

Maliyet tabanlı tedarikçi performansı, kanıtlanabilir ve rasyonel bir tedarikçi performansı değerlendirme yöntemi sunmaktadır. Maliyet tabanlı tedarikçi performansı değerlendirme, fiyata odaklanan değerlendirmeden farklı olarak tedarikçiyle olan ilişkinin bütününe bakarak bu ilişki sonucu ortaya çıkan toplam maliyete odaklanmaktadır. Tedarikçiden alınan ürünün fiyatı yalnızca maliyetin bir bölümünü

⁴⁸⁶Dhake and Rajhans, 2013, **a.g.k.**, s. 295.

⁴⁸⁷D. Tezsürücü ve Ç. Sofyalıoğlu (2015). AHS –VZA yöntemi ile tedarikçilerin performans değerlendirmesi: Beyaz eşya sektöründe bir uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 116.

⁴⁸⁸R. M. Monczka and S. J. Trecha (1988). Cost-based supplier performance evaluation, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 24 (1), 2.

oluşturmaktadır. Oysa, tedarikçi performansı nedeniyle ortaya çıkan maliyetler dahil olmak üzere tedarikçiyle çalışmanın ortaya çıkardığı maliyetlerin değerlendirilmesi gerekmektedir⁴⁸⁹.

Bu çerçevede geliştirilen kavramlardan biri de “Toplam Sahip Olma Maliyeti” (Total Cost of Ownership – TCO) olmuştur. TCO, belirli bir ürün ya da hizmetin alındığı belirli bir tedarikçiyle iş yapmanın gerçek maliyetinin ortaya konulmasıdır. TCO; bir malın fiyatını, taşıma bedelini, gümrük vergisi ya da harçlarını ve diğer satın alma maliyetlerini kapsamaktadır. TCO; siparişin gerçekleştirilme maliyetlerini ele alırken teslim alan birimin maliyetlerini, kalite kontrol, depolama v.d. maliyetleri de ele almaktadır. Ayrıca TCO, satın alınan ürünün gecikmiş, hasarlı ya da eksik teslimat; garanti kapsamındaki faaliyetler ve hasarlı ya da kalitesizlik nedeniyle ortaya çıkan müşteri ürün iadeleri gibi kullanma maliyetlerini de dikkate almaktadır⁴⁹⁰.

Batson, tedarikçinin alıcı konumundaki işletmeye olan görünür maliyetler dışındaki maliyetlerini 4 ana başlık altında toplamıştır. Bunlardan ilki kaliteyle ilgili ortaya çıkan maliyetler olmaktadır. Özellikle üretim işletmelerinde tedarikçiden gelen malların kalite kontrollerinin yapılması; bu malların yeniden işlenmesi, iade edilmesi ve hurdaya atılması; kalite standartlarında yaşanan olumsuzluklar nedeniyle alınan malların kullanımının zorlaşması kaliteyle ilgili olarak ortaya çıkan diğer maliyetler olmaktadır⁴⁹¹.

Batson’un ortaya koyduğu diğer bir maliyet de hizmetle ilgili maliyetler olmaktadır. Yeterli stoğun kalmaması ve bunun sonucunda üretim hatlarındaki duruşlar, malzeme taşıma bedelleri bu kapsamda değerlendirilebilmektedir. Diğer bir maliyet başlığı da garanti bedelleri olmaktadır. Bunlar, işletmenin garanti kapsamında kendi başına katlandığı ve tedarikçisine yansıtmadığı/yansıtamadığı maliyetlerdir. Diğer bir maliyet de saha destek maliyetleridir. İşletme tarafından tedarikçinin üretim sahalarının incelenmesi, sorunların ortaya çıkarılması ve/veya çözümü için tedarikçiye yapılan ziyaretler de bu

⁴⁸⁹a.g.k., 2.

⁴⁹⁰L. Ellram (1994). A taxonomy of total cost of ownership models, *Journal of Business Logistics*, 15 (1), 171.

⁴⁹¹R. G. Batson (2011). Supplier cost evaluation: Estimating the excess costs of purchased components, *Quality Management Journal*, 18 (2), 49.

kapsamdadır. Ayrıca ürün modellerinin değişiminde tedarikçiye sağlanan destekler de olabilmekte ve bunlar da maliyet olarak ortaya çıkmaktadır⁴⁹².

Maliyet, uluslararası ticarete de tedarikçi seçiminde önemli bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Amerikan işletmelerinde yapılan bir araştırma, Amerikan şirketlerinin yıldan yıla daha fazla tutarda ürünleri düşük maliyetlerle üreten tedarikçilerin bulundukları ülkelerden tedarik ettiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, işletmelerin tedarikçilerle çalışırken düşük maliyete dikkat ettiklerini göstermektedir⁴⁹³.

2.3.2.2. Kalite

Tedarikçi performansının değerlendirilmesindeki önemli ölçütlerden bir başkası da kalite olmaktadır. Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirtilen ya da beklenen ihtiyaçları karşılama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre ise bir ürün ya da hizmetin kusurlu olmamasıdır. 20. yüzyılın önde gelen kalite uzmanları olan **P. B. Crosby**, **W. E. Deming** ve **J. M. Juran** kalite konusunda birçok çalışmalar ortaya koymuştur. Bu uzmanların çalışmalarına bakıldığında kalite, öncelikli olarak belirli koşulları sağlamakla ilgili olmaktadır. Bu; ürünlerin üretilmesinde, hizmetlerin sunulmasında önceden belirlenmiş standartların ve sıklıkla sayısal olarak ifade edilebilen özelliklerin karşılanması anlamına gelmektedir. Kalitenin diğer bir özelliği de müşteri tatminini sağlamasıyla ilgilidir. Müşteriler ürün ya da hizmetleri kullanırken beklentilerinin karşılanmasını istemektedir⁴⁹⁴.

İşletmelerin tedarikçileriyle olan ilişkilerinin yönetiminde kalite önemli bir yer tutmaktadır. İşletmeler, tedarikçilerinden üzerinde anlaşılmış olan ve müşterinin beklentilerini karşılayan standartlarda ürün ve/veya hizmet almak durumundadırlar. Bunun için tedarikçilerin denetlenmesi ve tedarikçilerin geliştirilmesi gerekmektedir⁴⁹⁵.

⁴⁹²a.g.k., 49.

⁴⁹³K. Ruamsook, D. Russell and E. Thomchick (2007). Sourcing from low-cost countries: A comparative analysis of supplier performance, *The Journal of Supply Chain Management*, 16-30.

⁴⁹⁴V. Nanda (2005). *Quality management system handbook for product development companies*, (Washington: CRC Press), s. 1-2.

⁴⁹⁵T. C. L. Alves vd., (2020). Highly effective companies in supplier quality surveillance practices: a quantitative analysis, *Construction Management and Economics*, 38 (3), 239.

Tedarikçilerden alınan ürünlerin bazı kalite standartlarını karşılaması beklenmektedir. Bu kapsamda ürünlerin öncelikli olarak beklenen işlevleri tam anlamıyla yerine getirmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle ürünün beklenen performansı göstermesi gerekmektedir. İkinci olarak ürünün belirtilen özelliklere sahip olması gerekir. Üçüncü olarak ürünün güvenilir olması gerekmektedir. Ürünün güvenilirliğinden kastedilen belirli bir süre bozulmadan ve herhangi bir hata oluşturmada işlevini yerine getirmesidir. Dördüncü olarak ürünün beklenen ömrüdür. Kalite kapsamında bunun da sağlanması gerekmektedir. Beşinci olarak servis hizmeti yer almaktadır. Bu kapsamda ürün garantisinin olması, müşteri hizmetlerinin etkin bir şekilde çalışması ve gerektiğinde ürünlerin sorunsuz bir şekilde iade edilebilir olması beklenmektedir. Altıncı olarak ürünün tasarımı gelmektedir. Ürünün şekli, rengi, görüntüsü v.b. gibi özellikler bu kapsamda ele alınmaktadır. Son olarak da algılanan kalite yer almaktadır. Ürünün markası, imajı v.b. özellikler de kalite algısını etkilemektedir⁴⁹⁶.

Üretim işletmelerinde tedarikçi kaynaklı birçok kalite sorunuyla karşı karşıya kalılabilmektedir. Tedarikçiden alınan ürünlerin kalite standartlarını karşılamaması sonucu reddedilmesi bu sorunların başında gelmektedir. Zaman içinde hatalı ürünlerin artması tedarikçiden ürün alan işletmeyi zor durumda bırakabilecektir. Ürün spesifikasyonlarına uymayan ürünlerin gelmesi (üründe kritik ölçülere uygun olmama, tarihi geçmiş ürün spesifikasyonlarına göre üretme v.b.) işletmeleri ciddi bir sorunla karşı karşıya getirecektir⁴⁹⁷.

Tedarikçinin sağlığa uygun olmayan koşullarda ürün üretmesi sağlığa yönelik ciddi tehdit oluşturabilecektir. Talebin artmasıyla birlikte işletmelerde ürünlerin üretim miktarının artması durumunda tedarikçinin siparişleri yetiştirememesi de müşteri talebinin karşılanamamasına neden olabilecektir. Tedarik edilen ürünlerdeki değişikliklere uyum sağlayamama durumu da işletmeler için bir risk faktörü olmaktadır⁴⁹⁸.

⁴⁹⁶P. M. Charantimath (2017). *Total quality management*. (3. Edition), Hindistan: Pearson, 13.

⁴⁹⁷A. Butler (2020). Supplier quality problems during a global pandemic, *Manufacturing Business Technology*. 8<https://www.mbtmag.com/quality-control/article/21132550/supplier-quality-during-a-major-supply-chain-disruption-like-covid19> adresinden 19.07.2021 tarihinde erişilmiştir.).

⁴⁹⁸a.g.k.

Tedarikçi kaynaklı kalite sorunlarının müşteriye kadar yansması işletmeler için önemli bir orun oluşturmaktadır. Çeşitli işletmelerin bu tür sorunlarla karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Geçmişte çeşitli işletmelerin ürünlerini piyasadan toplattıkları ya da geri çağırdıkları görülmüştür. Bu tür durumlar işletmenin maiyetlerini artırmakla birlikte aynı zamanda şirket imajını da olumsuz etkileyebilmektedir⁴⁹⁹.

2.3.2.3. Fiyat

Tedarikçi performansının değerlendirilmesindeki önemli ölçütlerden biri fiyat olmaktadır. Tedarikçiden alınan ürünün fiyatı, ürünün tedarik edilmesi aşamasında temel kararlardan biri olmaktadır. Tedarik sürecinde “uygun fiyat” kavramı yer almaktadır. “Uygun fiyat” ifadesiyle kastedilen istenilen yerde ve zamanda, istenilen kalitede ürünlerin tedarik edilmesi olmaktadır. Burada satınalma sürecini etkileyebilecek önemli bir ayrıntı bulunmaktadır. Tedarikçiden belirli bir fiyattan ürün tedarik eden işletmenin fiyatın içinde nelerin dahil edilip edilmediğini bilmesi gerekmektedir. Tedarikçiyle anlaşılması sırasında bu konuda çıkabilecek herhangi yanlış anlaşılma ciddi sorunlar ortaya çıkarabilecektir⁵⁰⁰.

İşletmelerin tedarikçileriyle fiyat konusunu düzenlemeleri ilişkilerin sağlam bir zemine oturması ve uzun soluklu olması açısından önemli olmaktadır. Tedarikçinin tedarik ettiği ürünün fiyatını oluşturan girdilerin fiyatının değişmesi ürünün fiyatının da değişmesine neden olabilmektedir. Piyasadaki fiyatların değişmesi nedeniyle tedarikçiyle yapılacak olan sözleşmede fiyat değişikliklerinin de nasıl belirleneceğine yer verilmesi yararlı olacaktır. Piyasada hammadde fiyatlarının değişmesi, işçilik ücretlerinin değişmesi, enflasyon ve buna benzer hem tedarikçinin hem de işletmenin elinde olmayan fiyat değişikliklerinin fiyatlara yansıtılması her iki tarafı da mağdur etmemek için önemli olmaktadır. Fiyatın girdilerindeki değişiklikler artış şeklinde olabileceği gibi azalış şeklinde de olabilecektir⁵⁰¹.

⁴⁹⁹J. Book vd., (2012). Quality risk management in global supply networks: An agent-based approach. *Cambridge symposium quality risk strategies in global supply chains*, 2.

⁵⁰⁰P. F. Johnson and A. E. Flynn (2015). *Purchasing and supply management*, (15. Edition), New York: McGraw-Hill Education, 262.

⁵⁰¹Johnson and Flynn, 2015, **a.g.k.**, 284.

Tedarikçilerle olan ilişkilerde, özellikle de uluslararası alanda, fiyat indirimleri ve döviz kurlarındaki dalgalanmalar işletmeler için kritik bir öneme sahip olmaktadır. İşletmelerin tedarikçilerin fiyat indirimlerini dikkate almaları gerekmektedir. Özellikle satın alınan miktara bağlı olarak indirimlerin artabildiği bilinmektedir. Fiyatla ilgili işletmelerin dikkate almaları gereken diğer bir önemli konu da döviz kurları olmaktadır. Yurt dışındaki bir tedarikçinin fiyat teklifini sunarken çoğunlukla kendi yerel para birimini dikkate almaktadır. Yerel para biriminin teklifteki para birimiyle olan karşılıklı değerini ortaya koyan çapraz kurdaki dalgalanmalar tedarikçinin fiyat konusunda sorunlar yaşamasına neden olabilecektir. Kurlardaki dalgalanmaların fazla olması tedarikçiyle olan ilişkilerin uzun dönemde belirsizlikleri de beraberinde getirebilecektir⁵⁰².

Fiyatlardaki değişimin belirsizliği tedarikçiyle olan sözleşmenin süresini de etkileyebilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin tedarikçileriyle olan sözleşmelerini uzun vadeli ya da kısa vadeli yapma konusunu düşünmeleri gerekmektedir. **Wibowo**'ya göre uzun vadeli yapılan anlaşmalar işletmelere yararlı olmaktadır. Bu durumda işletmeler belirsizlikten kurtulmuş olmaktadır. Uzun vadeli sözleşmeler, kısa vadeli sözleşmelere göre daha düşük ortalama fiyat sağlayabilmektedir. Böylece belirli bir istikrar da sağlanmaktadır. Ancak bu tür sözleşmeler daha az esnek olmaktadır⁵⁰³.

İşletmelerin uygun fiyatlı tedarikçi bulmak için izledikleri yöntemlerden biri de ihale yöntemidir. Bu yöntemde olası tedarikçilerden fiyat teklifleri alınmakta ve uygun olan teklif ihaleyi kazanmaktadır. Fiyat teklifi verecek olan tedarikçilerin mutlaka işletmenin belirlediği standartları taşıması gerekmektedir. Bu nedenle her düşük teklif verenin ihaleyi kazanarak tedarikçi olması söz konusu değildir. İşletmelerin teklif almadan önce tedarikçilerin kendilerine tedarikçi olabilecek niteliklere sahip olup olmadığını, ürünü istenilen koşullarda üretip üretemeyeceklerini değerlendirmesi gerekmektedir⁵⁰⁴.

⁵⁰²R. Hammami, C. Temponi and Y. Frein (2014). A scenario-based stochastic model for supplier selection in global context with multiple buyers, currency fluctuation uncertainties, and price discounts, *European Journal of Operational Research*, 233, s. 159.

⁵⁰³A. B. Wibowo and I. N. Pujawan (2018). Procurement strategy and supply risk analysis of coal by considering price fluctuation and supplier delivery time, *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Bandung, Indonesia, March 6-8, 2018, s. 2903.

⁵⁰⁴Johnson and Flynn, 2015, **a.g.k.**, 271.

Tedarikçilerden ürün satın alınırken işletmeler fiyat bakımından çeşitli sözleşme türlerini uygulayabilmektedir. Bu sözleşme türlerinden biri “Sabit Fiyatlı Sözleşme” (Firm-Fixed-Price-FFP) olmaktadır. Bu sözleşmeye göre tedarikçi, sözleşme süresince sözleşmedeki hükümler değişmedikçe sabit bir fiyattan işletmeye ürün tedarik etmeyi kabul etmektedir. Tedarikçinin herhangi bir olumsuzlukla karşılaşmaması için alıcı işletmeye fiyat teklifini sunmadan önce yapılacakları iyi incelemesi gerekmektedir⁵⁰⁵.

Fiyat bakımından kullanılan diğer bir sözleşme türü de “Maliyete Eklenen Sabit Kâr Marjı Sözleşmesi” (Cost-Plus Fixed Fee-CPFF) olmaktadır. Bu sözleşme türü satın alan işletmeler için yüksek risk içerebilmektedir. Özellikle tedarikçinin maliyetleri yüksek tutması sonucu fiyatların artması söz konusu olabilmektedir. Bunun önüne geçilebilmesi için satın alma bölümünün maliyetler üzerinde çalışması ve bu maliyetleri güncel bir şekilde takip etmesi gerekmektedir. Satın alma bölümünün doğrudan maliyetleri (işçilik, malzeme, tedarikçinin kendisine tedarik ettiği malzemeler, ekipman v.b.), genel giderleri (iş yeri kirası, sigorta tutarları, iletişim giderleri v.b.) ve kâr marjını hesaplaması gerekmektedir⁵⁰⁶.

Fiyat bakımından kullanılan diğer bir sözleşme türü de “Kâr Marjsız Maliyet Sözleşmesi” (Cost-No-Fee -CNF) olmaktadır. Eğer tedarikçinin işletmeyle iş yapmasının getirdiği ek yararlar söz konusuysa bu durumda tedarikçi kâr marjının olmadığı bir fiyattan işletmeyle anlaşabilir. Örneğin, işletmeyle çalışmak tedarikçiye yeni teknolojiler ve ürün bilgisi sağlayacaksa ve tedarikçi bununla kendini geliştirip diğer işlerindeki kazancını artıracaksa bu durumda yalnızca maliyetine çalışabilir⁵⁰⁷.

Fiyat bakımından kullanılan diğer bir sözleşme türü de “Teşvikli Maliyet Sözleşmesi” (Cost-Plus-Incentive-Fee -CPIF) olmaktadır. Teknik ve mali belirsizlikler nedeniyle sabit fiyatlı sözleşmelerin uygun olmadığı durumlarda bu tür sözleşmelere başvurulabilmektedir. Bu sözleşme türünde performans hedefleri bellidir ve bu hedeflere varılma olasılığı yüksektir⁵⁰⁸.

⁵⁰⁵K. Lysons, B. Farrington (2020). *Procurement and Supply Chain Management*, (10. Edition), United Kingdom: Pearson Education Limited, 495.

⁵⁰⁶**a.g.k.**, 496-497.

⁵⁰⁷Johnson and Flynn, 2015, **a.g.k.**, 283.

⁵⁰⁸T. Cummins, M. David, K. Kawamoto (2017). *Contract and commercial management: The operational guide*, Amersfoort: Van Haren Publishing, 378.

Bir işletme tedarik edilen ürünün fiyat girdilerinde belirli bir süre sonunda belirli bir oranda değişiklik olduğunda bunu fiyata yansıtmayı sözleşmeye ekleyebilir. Örneğin bir işletme her ay sonunda satın aldığı ürünün hammaddesini oluşturan malzeme endeksindeki aylık değişime göre yeni ayda geçerli olacak fiyatı belirleyebilir. Böylelikle malzeme fiyatları yükseldiğinde tedarikçi, malzeme fiyatları düştüğünde ise işletme fiyat değişikliklerinden zarar görmemiş olacaktır⁵⁰⁹.

2.3.2.4. Teslimat

Tedarikçi performansının değerlendirilmesindeki önemli ölçütlerden bir diğeri de teslimat olmaktadır. Tedarikçiden alınan ürünün teslim koşulları, işletmelerin üzerinde önemle durduğu konulardan biri olmaktadır. Tedarikçinin özellikle alıcı işletmeye siparişleri zamanında teslim etmesi gerekmektedir. Geciken teslimatlar, üzerinde titizlikle durulması gereken konuların başında gelmektedir. Bu durum alıcı işletmenin zor duruma düşmesine ve müşteri taleplerini karşılayamamasına neden olabilecektir⁵¹⁰.

Teslimat konusunda diğer önemli bir konu da sipariş edilen malları nasıl taşınacağına belirlenmesidir. Taşıma işleminde herhangi bir anlaşmazlığa yol açılmaması için önceden teslim şeklinin belirlenmesi yararlı olacaktır. Örneğin FOB (Gemi bordasında teslim – free on board) teslim şekli üzerinde anlaşmaya varılmışsa hem tedarikçiye hem de alıcıya yüklenen risk ve sorumluluklar standart bir şekilde belirlenmiş olmaktadır⁵¹¹.

Tedarikçilerin alıcı işletmelere malları zamanında teslim edememelerinin çeşitli nedenleri olabilmektedir. Bunlardan birisi tedarikçinin teklif aşamasında yapamayacağı sözleri vermiş olmasıdır. İşletmeyle çalışabilmek için yapılacak bu tür bir yanlış bildirim siparişlerin gecikmesine yol açabilecektir. Diğer bir neden ise tedarikçinin faaliyet koşullarındaki olumsuz değişimler olabilmektedir. Bu durumda tedarikçi teslimatları geç göndermek durumunda kalabilecektir. Alıcı işletmelerin tedarikçilerin zamanında teslimat performanslarını değerlendirmesi ve bunu tedarikçileriyle paylaşmaları

⁵⁰⁹a.g.k., 284.

⁵¹⁰Butler, 2020, a.g.k.

⁵¹¹P. F. Johnson, A. E. Flynn (2015). a.g.k., 237.

tedarikçileri daha dikkatli olmaya itebilecektir. Çünkü işletmelerin teslimattaki hatalar nedeniyle başka tedarikçilerle çalışmaya başlaması tedarikçiler için bir kayıp olacaktır⁵¹².

Tedarikçinin teslimatla ilgili değerlendirilmesinde bazı kriterleri karşılaması beklenmektedir. Bu kriterlerin bazıları şu şekilde sıralanabilir⁵¹³:

- (i) Sipariş edilen mükdarın istenilen kalitede gönderilmiş olması.
- (ii) Siparişin çevrim süresi*.
- (iii) Teslimat programına/planına uyumluluk.
- (iv) Tedarikçinin teslimat sonrası gereken desteği sağlanması.
- (v) Ürünle ilgili diğer kriterlerin sağlanmış olması.
- (vi) Ticari yükümlülüklerin yerine getirilmesi.

Dhake ve Rajhans, teslimatla ilgili tedarikçilerin uyması gereken ve tedarikçinin teslimat performansında kullanılabilecek kriterleri 4 başlık altında toplamıştır. Bu başlıklar; teslimata uyum, açıklık ve cevap verebilirlik, paketlenme ve lojistik, yönetim başlıklarıdır. Teslimata uyum başlığı altında zamanında teslim, teslimat planına uyum, asgari stok miktarına uyum, üretim değişikliklerine karşı esnek olabilme alt kriterleri yer almaktadır⁵¹⁴.

Açıklık ve cevap verebilirlik başlığı altında tedarik sürecindeki hatalarda iletişimin kurulabilmesi, ek taşıma maliyetlerinin ortaya çıkıp çıkmaması, cevap verilebilirlik, belgelendirme kriterleri bulunmaktadır. Paketlenme ve lojistik başlığı altında ise irsaliyede farklılığın olmaması, standart paketlenmeye uyulması, lojistiğin sağlanması, malzemenin izlenebilirliğine yer verilmiştir. Yönetim başlığı altında ise yeni geliştirilen parçalara ve sistemlere uyum sağlayabilirlik konuları ele alınmıştır⁵¹⁵.

Teslimat açısından önemli bir diğer yöntem de “Tam Zamanında Teslim” (Just-in-Time - JIT) olmaktadır. Bu yöntemi uygulayan işletmelerde tedarikçilerden sağlanan

*Siparişin Çevrim Süresi: Siparişin çevrim süresi tedarikçiye sipariş verilmesinden başlayarak tedarikçi tarafından malların teslim edilmesine kadar geçen süre olarak tanımlanmaktadır (A. Gunasekaran, C. Pater, E. Tirtiroglu (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (1/2), 73).

⁵¹²P. Baily vd., (2015). *Procurement principles and management*, Harlow: Pearson, 239.

⁵¹³D. Natarajan (2017). *ISO 9001 quality management systems*, Bangalore: Springer, 78.

⁵¹⁴Dhake and Rajhans, 2013, **a.g.k.**, s. 296.

⁵¹⁵**a.g.k.**, s. 296.

malzemelerin tam zamanında teslim edilmesi gerekmektedir. Tam zamanında (Just-In-Time) denildiğinde üretim akışının zamanlamasına atıfta bulunmaktadır. Üretimde kullanılacak malzemelerin kullanılacağı anda kullanılacağı miktarda teslim edilmesi gerekmektedir. Burada önemli olan “zamanında” teslim değildir. Çünkü bir malzemenin bir hafta ya da iki hafta öncesinden işletmede olması yine zamanında teslim olmakta; fakat “tam zamanında” olmamaktadır. “Tam zamanında” denildiğinde malzemelerin birkaç dakika içinde üretim hattında olması anlaşılmaktadır. Böylelikle fazla üretimden, gecikmiş sevkiyattan ve stok fazlasından kurtulmuş olunmaktadır⁵¹⁶.

Tam zamanında teslimin gerçekleşebilmesi için tedarikçilerin de bu yöntemi iyi kavramış olmaları gerekmektedir. Bu kapsamda tam zamanında lojistiğin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu yapılmadığında birçok sorun ortaya çıkabilecektir. Tedarikçinin sevkiyat programına ve alıcı işletmenin malzeme gereksinimine bakmadan gereğinden çabuk bir şekilde malzeme göndermesi ya da malzemelerin geç gönderilmesi, pazarın talebinin doğru öngörülememesi nedeniyle fazla ürün üretilmesi, müşteri gereksinimlerinin doğru tahmin edilememesi lojistik açısından kayıp olarak ortaya çıkabilmektedir⁵¹⁷.

Tedarikçi performansının ölçülmesinde kullanılan temel bazı ölçütlerden sonra tedarikçi performansının ölçümünde kullanılan yöntemlere değinmek gerekmektedir. Bu yöntemler incelendiğinde, yukarıda açıklanan temel ölçütlerin kullanıldığı görülmektedir.

2.3.3. Tedarikçi performansının ölçüm yöntemleri

Tedarikçi performansının ölçülmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin tamamı tedarikçi performansı ölçmeye yönelik geliştirilmiş olmakla birlikte farklı yaklaşımlara sahip olabilmektedir. Burada alıcı işletmenin tedarikçiden beklentileri ve bu beklentilerin karşılanıp karşılanmadığı önemli olmaktadır. Bu nedenle alıcı işletmenin beklentilerine uygun olarak performans ölçümünde kullanılan ölçütler ya da ölçütlerin ağırlığı değişebilmektedir.

⁵¹⁶H. Hirano (2009). *JIT implementation manual: The complete guide to just-in-time manufacturing (Vol.1)*, New York: CRC Press, 8.

⁵¹⁷K. H. Lai and T. C. E. Cheng (2009). *Just-in-Time Logistics*, Surrey: Gower Publishing Limited, 47.

2.3.3.1. Sınıflandırma yöntemi

Sınıflandırma yönteminde karar vericiler kendi tedarikçilerini geçmiş verilere ve deneyimlerine göre değerlendirmektedir⁵¹⁸. Kendisiyle çalışılan bir tedarikçi çeşitli açılardan değerlendirilebilmektedir. Öncelikli olarak teslimat performansının değerlendirilmesinde iyi tutulmuş kayıtlar değerlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Tedarikçinin teslimatı mükemmel, iyi, fena değil, zayıf şeklindeki bir sınıflandırma kapsamında değerlendirilmektedir⁵¹⁹.

Sınıflandırma yönteminde ayrıca maliyet ve ürün kalitesi de değerlendirilebilmektedir. Bu, yöntemin avantajı diğer yöntemlere göre daha az maliyetle değerlendirmenin kolaylıkla yapılabilmesidir. Dezavantajı ise, nitel olarak yapılan bir değerlendirmede değerlendirmenin kişilere bağlı olmasıdır. Tedarikçinin “başarısız” ya da iyi olarak değerlendirilmesi kişilerin algılarına göre değişebilmektedir⁵²⁰.

Tablo 2.4. Sınıflandırma yöntemiyle değerlendirme (Johnson, Flynn, 2015:368)

Mükemmel	a. Hiç gecikme olmadan teslimat gerçekleştirilmektedir.
	b. Genellikle istenilen zamanda teslimat gerçekleşmektedir.
İyi	c. Sevkiyat tarihleri genellikle ek kontrole gerek olmadan karşılanmaktadır.
	d. Sıklıkla teslimat tarihleri karşılanmaktadır.
Fena Değil	e. Sevkiyatlarda bazen gecikmeler yaşanmaktadır. Önemli boyutta ek kontroller gerekmektedir.
Zayıf	f. Sevkiyatlar genellikle gecikmekte; teslimatla ilgili yükümlülükler bazen karşılanmakta; sürekli bir kontrol gerekmektedir.

2.3.3.2. Ağırlıklı puanlama yöntemi

Ağırlıklı puanlama yöntemi, farklı performans ölçütlerini önem derecesine göre ağırlıklandırarak puanlandıran bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem yüksek derecede güvenilir ve orta düzeyde maliyeti olan bir değerlendirme yöntemi olmaktadır. Ağırlıklı puanlama yöntemi, esnek bir tedarikçi değerlendirme yöntemidir. İşletmeye

⁵¹⁸D. A. S. Samarasinghe vd., (2012). Supplier selection in the construction material purchasing function, *proceedings of the 4th Annual American Business Research Conference*, 8.

⁵¹⁹Johnson and Flynn, 2015, **a.g.k.**, 368.

⁵²⁰W. C. Benton (2014). *Purchasing and supply chain management*, New York: McGraw-Hill Education, 174.

göre hem değerlendirme ölçütleri değiştirilebilir hem de bu ölçütlerin toplam puanlamadaki ağırlıkları değiştirilebilir⁵²¹.

Tedarikçi performansını değerlendirecek olanların bu yöntemde öncelikli olarak temel performans alanlarını belirlemeleri gerekmektedir. İkinci olarak, bu alanların her birini ne kadar ağırlıklandıracaklarına karar vermeleri gerekmektedir. Her ne kadar ağırlıklandırma öznel değerlendirmelerle ortaya çıkıyor olsa da işletmeler kendi içlerinde farklı bölümlerle görüşerek belirli bir ağırlıklandırma yönteminde uzlaşabilirler. Son olarak da işletmeler hedefleri belirleyerek tedarikçilerin bunları ne ölçüde karşıladıklarını ve eksik yönlerin neler olduğunu ortaya koymaktadırlar⁵²².

İşletmeler aynı ürünü aldıkları birden fazla tedarikçiyi bu yöntemle değerlendirebilmekte ve karşılaştırabilmektedir. Örnek olarak bir işletme tedarikçilerini kalite, hizmet ve fiyat ölçütleri kapsamında değerlendirmek istemektedir. İşletme, katsayıları kalite için 0.50, hizmet için 0.35 ve fiyat için 0.15 olarak belirlemiştir. Kalitedeki ölçüt tedarikçinin tüm sevkiyatları içindeki kalite kontrolden geçerek kabul edilmiş olan sevkiyat sayısıdır. Hizmetteki ölçüt tedarikçinin tüm sevkiyatları içindeki zamanında gelen sevkiyat sayısıdır. Fiyattaki ölçüt ise en ucuza ürününü satan tedarikçidir. Fiyattaki hesaplamada en ucuz olan tedarikçi tam puan almaktadır. Diğer tedarikçinin puanı ise, fiyatı en ucuz tedarikçinin fiyatıyla oranlanarak hesaplanmaktadır. Tablo 2.5'te bu yöntemle göre tedarikçi performansının hesaplanması gösterilmektedir⁵²³.

Tablo 2.5'te görüldüğü gibi performans ölçüleri belirli oranlarda ağırlıklandırılmıştır. Sonuçta belirlenen performans ölçütleri ve ağırlıklandırma yöntemine göre, 2. tedarikçinin performansı, birinci tedarikçiye göre daha yüksek çıkmıştır. 1. tedarikçi fiyat açısından ikinci tedarikçiden daha iyi durumda iken; ikinci tedarikçi hem kalite hem de hizmet açısından ikinci tedarikçiden daha iyi performans göstermiştir⁵²⁴.

⁵²¹R. M. Monczka (2016). *Purchasing and supply chain management*, Boston: Cengage Learning McGraw-Hill Education, 328.

⁵²²**a.g.k.**, 328.

⁵²³Benton, 2014, **a.g.k.**, 176.

⁵²⁴Benton, 2014, **a.g.k.**, 176-177.

Tablo 2.5. Ağırlıklı puanlama yöntemine göre tedarikçilerin performanslarının hesaplanması (Benton, 2014:176)

Performans Ölçütü	1.Tedarikçi	2. Tedarikçi
Kalite (Ağırlığı 0.50)		
Kabul Edilen Sevkiyat Sayısı	50	35
Toplam Sevkiyat Sayısı	58	40
Kalite Puanı	86.2	87.5
Hizmet (Ağırlığı 0.35)		
Zamanında Gelen Sevkiyat Sayısı	52	38
Toplam Sevkiyat Sayısı	58	40
Hizmet Puanı	89.7	95.0
Fiyat (Ağırlığı 0.15)		
En Düşük Fiyat	75 USD	75 USD
Verilen Fiyat	75 USD	82 USD
Fiyat Puanı	100	91.7
Toplam Performans Puanı (Kalite+Hizmet+Fiyat)	89.8*	90.7*
*1. Tedarikçinin Puanının Hesaplanması $(0.5 \times 86.2) + (0.35 \times 89.7) + (0.15 \times 100) = 89.8$		
2. Tedarikçinin Puanının Hesaplanması $(0.5 \times 87.5) + (0.35 \times 95.0) + (0.15 \times 91.5) = 90.7$		

2.3.3.3. Maliyet oranı yöntemi

Maliyet oranı yöntemi de tedarikçi performansının ölçülmesinde kullanılan diğer bir yöntemdir. **Timmerman**, parça maliyetinin satın alınan ürünlerin tüm fiyatını oluşturmadığını ileri sürerek maliyet oranı yöntemini geliştirmiştir. Bu yöntemde kalite, sevkiyat ve hizmetle ilgili tüm maliyetler fiyatın bileşenleri olarak hesaplanmaktadır. En düşük maliyeti ortaya koyan tedarikçi en iyi seçenek olarak değerlendirilmektedir. Ancak böyle bir hesaplamanın doğru yapılabilmesi için maliyet muhasebesi sisteminin geliştirilmesi zor olmaktadır⁵²⁵.

Keskin vd. de bu konuya dikkat çekmektedir. Maliyet oranı yöntemi yalnızca doğrudan maliyetleri değil; aynı zamanda dolaylı maliyetleri de hesaba katmaktadır. Bu nedenle karmaşık bir değerlendirme yöntemi olarak düşünülmektedir. Maliyet oranı yöntemi işletmelerde genel olarak kullanılan bir yöntem olmamaktadır. Ayrıntılı bir hesaplama

⁵²⁵E. Timmerman (1986). An approach to vendor performance evaluation. *Journal of Purchasing Material Management*, 22 (4), 2–8'den aktaran W. N. Pi, C. Low (2006). Supplier evaluation and selection via Taguchi loss functions and an AHP, *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 27, 626.

gerek duyulduğundan genellikle büyük ölçekli işletmelerde uygulandığı görülmektedir⁵²⁶.

Maliyet oranı yönteminde ilk adım; kalite, sevkiyat ve hizmetle ilgili işletme içinde oluşan maliyetlerin belirlenmesidir. İkinci olarak; oluşan bu ek maliyetlerin toplam satınalma tutarına bölünerek ek maliyet oranının bulunmasıdır. Son olarak da oluşan bu ek maliyetler tedarikçinin fiyatının üzerine eklenmektedir. Böylelikle gerçek satın alma maliyetine ulaşılmaktadır⁵²⁷.

2.3.3.4. Analitik hiyerarşi süreci

Analitik hiyerarşi süreci (AHP), bir modelleme ve ölçüm süreci olup; bir grup eylemin ya da kriterin göreceli önemini ortaya koyan bir yaklaşımdır⁵²⁸. Bu yöntemin ayırt edici özelliği karmaşık, çok taraflı, çok kriterli ve çok periyotlu bir sorunu hiyerarşik olarak yapılandırması olmaktadır. AHP, karmaşık bir sorunun hiyerarşik olarak alt öğelerine ayırmaktadır. Her bir hiyerarşik düzeyde yer alan öğelerin altında onunla ilgili yeni öğe ya da öğeler yer almaktadır. Bu hiyerarşik olarak açılma süreci sorunun en spesifik öğesi ortaya konulana kadar sürmektedir. Böylelikle var olan karmaşık bir sorun onu oluşturabilecek parçalara ayrılmakta ve sorunun çözümü daha basit duruma getirilmektedir⁵²⁹.

AHP yöntemiyle bir sorunun ele alınışında öncelikle amaç belirlenmektedir. Amaçtan sonra kriterler, alt kriterler ve alternatifler olmak üzere ayrıntılandırılmaktadır. Bunlar birbirleriyle ilişkili olarak ve hiyerarşik bir düzen içinde konumlandırılmaktadır. Bu adımdan sonra alternatifler karşılaştırılarak birbiriyle eşit, diğeri biraz daha güçlü, güçlü, çok güçlü ve aşırı derecede güçlü şeklinde değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler uzmanlar ya da karar alıcılar tarafından yapılmaktadır. Sonraki adımda karşılıklı karşılaştırmalar ile oluşturulan kriterler bir matriste birleştirilmektedir. Karşılaştırma matrisindeki temel özdeğer ve özvektör, karşılaştırılan kriterin göreceli önemini ortaya

⁵²⁶G. A. Keskin, S. İlhan and C. Özkan (1986). The Fuzzy ART algorithm: A categorization method for supplier evaluation and selection. *Expert Systems with Applications*, 37, 1236.

⁵²⁷Benton, 2014, **a.g.k.**, 175.

⁵²⁸T. Saaty (1977). A scaling method for priorities in hierarchical structures, *Journal of Mathematical Psychology*, 15 (3), 234-281'den aktaran Y. Wind, T. L. Saaty (1980). Marketing applications of the analytic hierarchy process, *Management Science*, 26 (7), 641.

⁵²⁹Wind and Saaty, 1980, **a.g.k.**, 641-642.

koymaktadır. Sonraki adımda ise tutarlılık analizi yapılmaktadır. En son adımda ise her bir alternatif alt kriterin ağırlıklarıyla çarpılmakta ve her bir kriter için yerel puan elde edilmektedir. Sonrasında ise yerel puanlar kriterlerin ağırlıklarıyla çarpılarak bütünsel puanlar hesaplanmaktadır⁵³⁰.

AHP yöntemiyle çeşitli tedarikçilerin performanslarının karşılaştırılması sağlanmaktadır. Öncelikli olarak amaç belirlenmekte ve sonrasında ana kriterler, alt kriterler ve alternatifler yer almaktadır. Yukarıda belirtilen hesaplamalar sonucunda tedarikçilerin performans puanları ortaya çıkmaktadır. Ayrıca tedarikçiler bu performans puanlarına göre sıralandırılmaktadır⁵³¹.

Kavramsal çerçeve ele alındıktan sonra araştırmanın tasarımı bölümüne geçilmesi yararlı olacaktır. Bu bölümde araştırmanın amacı, modeli, hipotezleri, evreni ve örneklemini sunulacaktır. Veri toplamayla ilgili bilgiler verildikten sonra veri analizine geçilecektir.

⁵³⁰N. Bhushan and K. Rai (2004). *Strategic Decision Making: Applying the Analytic Hierarchy Process*, Bangalore: Springer, 15-17.

⁵³¹N. Sivapornpunlerd and S. Setamanit (2014). Supplier performance evaluation: A case study of Thai Offshore Oil & Gas Exploration and Production Company, American Society of Business and Behavior Sciences (ASBBS) Annual Conference: Las Vegas, 21 (1), 654-655.

3. ARAŞTIRMANIN TASARIMI

3.1. Araştırmanın Amacı

İşletmelerin varlıklarını sürdürmek için ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşabilmeleri yaşamsal önemdedir. İşletmelerin özellikle faaliyetlerini sürdürmek için temel ihtiyaçları olan hammadde gibi kritik kaynaklara ulaşmaları bir zorunluluk olmaktadır. Ancak bu kaynakları elde edereken birçok güçlük karş karşıya kalınabilmekte ve bu durum da işletmelerin varlıklarını sürdürmelerini zora sokabilmektedir. Bu aşamada işletmelerin kaynaklara ulaşmasında tedarikçilerin temel bir rol üstlenmesi nedeniyle işletmelerle tedarikçiler arasındaki ilişkiler önemli bir konuma yükselmektedir. Bunun ötesinde tedarikçilerle olan ilişkilerin iyi olması işletmelerin kaynaklara daha kolay ve daha çabuk ulaşabilmesini sağlayabilecektir. Kaynaklara istenildiği biçimde ulaşıldığını gösteren ölçütlerden biri de tedarikçi performansı olmaktadır. İşletmelerin tedarikçilerinin performansı ne kadar iyiye, işletmeler o ölçüde kaynaklara daha kolay ve çabuk ulaşacaklardır.

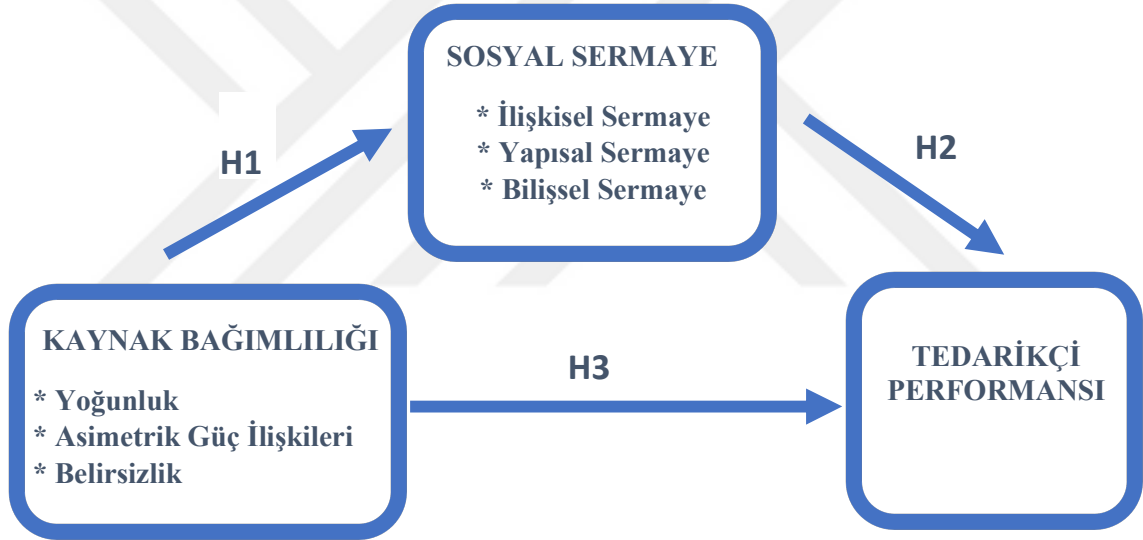
Genel olarak karşılıklı ilişkileri ve ilişkilerin boyutlarını ortaya koyan kuramsal kavram ise sosyal sermaye olmaktadır. Tedarikçileriyle ilişkileri kapsamında sosyal sermayesi güçlü olan işletmelerin kaynaklara daha kolay ve daha çabuk ulaşabilecekleri düşünülmektedir. Bu nedenle de işletmeler için sosyal sermayeye sahip olmak önemli bir işlev görmektedir.

Bu kapsamda bu araştırmanın temel amacı kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık etkisinin ortaya konulmasıdır. Araştırmanın güvenilir bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için veri toplama aracı Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan KOBİ'lere uygulanmıştır. Araştırmada KOBİ'lerin seçilmesinin belirli nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan birisi, kaynaklara ulaşmada karşılaşılan güçlükler, özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde büyük işletmelere göre daha sık rastlanabilmesidir. Ayrıca bu sanayi işletmelerinin çoğu seri üretime göre çalıştıklarından dolayı kaynaklara tam zamanında ulaşmaları büyük önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada bağımsız değişken olarak kaynak bağımlılığı, bağımlı değişken olarak tedarikçi performansı ve aracı değişken (mediator) olarak da sosyal sermaye değişkenleri kullanılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan araştırma modeli şekil 3.1’de görülmektedir.

İstatistikte aracılık modelleri, aracı değişken olarak bilinen üçüncü bir hipotetik değişken aracılığıyla bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen modeller olmaktadır. Aracılık modelleri bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki doğrudan ilişkiyi değil, bağımsız değişkenin aracı değişkenle aracı değişkenin de bağımlı değişkenle ilişkisini incelemektedir. Bir başka deyişle, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide ilk bakışta göze çarpmayan etkileri incelemektedir⁵³².



Şekil 3.1. Araştırmanın modeli

Moderator aracılık etkisinde değişken nitel ya da nicel bir değişken olabilmektedir. Moderatör değişken bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki yönü ve/veya bu iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü etkileyebilmektedir. Ancak burada bağımlı değişken ile moderator arasında ve bağımsız değişken ile moderator arasında bir korelasyon bulunmamaktadır. Mediator aracılık etkisinde ise öncelikli olarak bağımsız değişkenin mediator değişkeni etkilemesi, ikinci olarak bağımsız değişkenin bağımlı

⁵³²V. Yılmaz ve Z. İ. Dalbudak (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*, 14 (2), 518.

değişkeni etkilemesi ve son olarak mediator değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi beklenmektedir⁵³³.

Bu araştırmada kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık etkisinin (mediatör) bulunduğu düşünülmektedir. Çünkü kaynak bağımlılığı kaynaklara ulaşmayı ve bundan dolayı da tedarikçi performansını etkilemektedir. Alanyazın bölümünde ele alındığı üzere kaynakların sınırlı olması, güç ilişkileri, çevresel özellikler kaynaklara ulaşmada ya da diğer bir deyişle kaynakların tedarikçiler tarafından işletmelere ulaştırılmalarını etkilemektedir. Aynı zamanda kaynakların bu özellikleri işletmelerin sosyal sermayelerini etkilemekte; işletmeler sosyal sermayelerine daha fazla dikkat etmekte ve sosyal sermayeye daha fazla önem vermektedir. Sosyal sermayenin gelişmesi yani tedarikçilerle iyi ve yakın ilişkilerin kurulması tedarikçilerin performansını etkilemektedir.

Araştırmanın hipotezleri ise şu şekildedir:

H1: Kaynak bağımlılığı sosyal sermaye üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H1a: Yoğunluk, sosyal sermaye üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H1b: Asimetrik güç ilişkileri, sosyal sermaye üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H1c: Belirsizlik, sosyal sermaye üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2: Sosyal sermaye, tedarikçi performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2a: İlişkisel sermaye, tedarikçi performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2b: Yapısal sermaye, tedarikçi performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2c: Bilişsel sermaye, tedarikçi performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3: Kaynak bağımlılığı, tedarikçi performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3a: Yoğunluk, tedarikçi performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3b: Asimetrik güç ilişkileri, tedarikçi performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3c: Belirsizlik, tedarikçi performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H4: Kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık rolü bulunmaktadır.

⁵³³R. M. Baron and D. A. Kenny (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1174, 1177.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) oluşturmaktadır. Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nden elde edilen verilere göre bu bölgede faaliyette bulunan KOBİ sayısı 102'dir. Bu bilgiye göre araştırmanın evreninde 102 işletme ve bu işletmelerdeki yöneticiler yer almaktadır. KOBİ'lerin belirlenmesinde ve soruların gönderilmesinde "Eskişehir Sanayi Odası Firmaları Rehberi" kitabında yer alan şirket verileri temel alınmıştır. Bu rehberde Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde yer almayan şirketler anket çalışmasına dahil edilmemiştir.

Anketlerin bir bölümü kağıda bastırılarak Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan ve yüz yüze görüşülebilen işletmelere elden verilmiş; yüz yüze görüşmeyi kabul etmeyen ya da yüz yüze görüşme imkanı olmayan bir bölümüne ise internet ortamından gönderilmiştir. Oluşturulan anket, bu tüm bu işletmelere ulaştırılarak bu işletmelerde tedarikçilerle ilişkiler konusunda anketleri cevaplayabilecek yeterli düzeyde bilgiye sahip olan yöneticilere uygulanmıştır. Toplamda 76 işletmeden 193 yönetici anketi cevaplamıştır. Geçerli olmayan (eksik, hatalı ve rastgele doldurulan) 4 anket elenmiştir. Geçerli olduğu değerlendirilen 189 anket ile veri değerlendirme çalışmalarına başlanmıştır.

Bu araştırmada evren olarak KOBİ'lerin seçilmesinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. KOBİ'lerin ölçeklerinin büyük olmaması nedeniyle kaynaklara ulaşmada büyük işletmelerden daha fazla zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Ayrıca ölçek büyüklükleri nedeniyle yöneticilerin kaynaklara ulaşmak için dış çevreleriyle daha fazla iyi ilişkiler geliştirmeleri gerekli olmaktadır. KOBİ'lerde yöneticilerin tedarikçilerle büyük işletmelere göre daha fazla yüz yüze görüştükleri ve etkileşim içinde oldukları görülmektedir.

3.4. Veri Toplama

Araştırmanın temelini veriler oluşturmaktadır. Bu kapsamında öncelikli olarak veri toplama aracı (anket) geliştirilmiştir. Veri toplama sürecine ilişkin bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

3.4.1. Veri toplama aracının geliştirilmesi

Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için veri toplama aracı olarak 5’li Likert ölçeğinde hazırlanan anket kullanılmıştır. Tezin konusu kapsamında üç farklı temel konunun bulunması ve her üç konuyu da kapsayan çalışmanın bulunmaması nedeniyle veri toplama aracının farklı ölçeklerden alınan soruların bir araya getirilmesiyle oluşturulması kararlaştırılmıştır. Değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçekler, literatürde üç farklı makalede yer alan ve geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiş ölçeklerden alınmıştır. Dolayısıyla doğrudan konularla ilişkili olarak kullanılan ve bu çalışmada incelenecek konuları ölçen ölçeklerden yararlanılmıştır. Bu ölçeklerin bir araya getirilmesiyle oluşturulan anketin araştırma kapsamında katılımcılara uygulanmasından önce geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Ölçeğin kapsam geçerliğine bakıldığında; bu çalışmada kullanılan ölçek literatürde yayımlanmış makalelerde yer alan ve kullanılan ölçeklerden alınan sorulardan oluşturulmuştur. Kapsam geçerliğine bakıldığında geliştirilen ölçeğin kavramsal yapısı tanımlanmıştır. Hangi soruların nereden alındığı ve hangi konuyu ölçeceği alt boyutlarıyla birlikte belirlenmiştir. Madde havuzu oluşturulmuş ve maddeler uzman görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşü sonucu hiçbir soru elenmemiş; ancak İngilizceden çevrilen bazı ifadeler daha iyi anlaşılması için anlam kaybına uğratılmadan yeniden düzenlenmiştir.

Pilot çalışma için basılan anketler katılımcılara elden verilmiştir. Özellikle işletmelerin her birinde satınalma ve tedarik konularına hâkim ve bu alanda çalışan yöneticilerin anketleri doldurmaları istenmiştir. Sonrasında güvenilirlik analizi kapsamında anketler bir pilot çalışma ile değerlendirilmiştir. Güvenilirlik, ölçüm aracının araştırma değişkenlerini istikrarlı ve tutarlı biçimde ölçme düzeyini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle ölçümler benzer koşullarda tekrarlandığında aynı ya da birbirine yakın sonuçlar elde ediliyorsa ölçüm aracı güvenilir olarak kabul edilmektedir. Çalışmalarda öğeler arası içsel tutarlılık güvenilirliği Cronbach alfa (α) olarak adlandırılan bir istatistikle ortaya konulmaktadır⁵³⁴.

⁵³⁴A. Özdemir (2010). *Yönetim biliminde ileri araştırma yöntemleri ve uygulamalar*. İstanbul: Beta Yayınları, 74-75.

Başlangıçta 41 sorudan oluşan veri toplama aracı güvenilirlik analizinden geçirilmiş ve güvenilirliği düşüren 6 soru elenmiştir. Bunun sonucunda anket 35 soru ile son halini almıştır. Anketin son halinde güvenilirlik katsayısı (Cronbach alfa değeri) 0.810 çıkmıştır. Nunnally'e göre bir ölçeğin güvenilir olabilmesi için Cronbach alfa değeri 0.70'ten büyük olmak durumundadır⁵³⁵. Diğer bir sınıflandırmada ise Cronbach alfa aşağıdaki gibi ifade edilmektedir⁵³⁶:

$0.00 < \alpha < 0.40$ ise güvenilir değildir.

$0.40 < \alpha < 0.60$ ise düşük güvenilirliktedir.

$0.60 < \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0.80 < \alpha < 1.00$ ise yüksek güvenilirliktedir.

Bu şekilde bir sıralama yapılabilmeyle birlikte birçok araştırmacının temel olarak ele aldığı bir ölçüt bulunmaktadır. Bu ölçüt; genel olarak ölçeklerin güvenilirliğinde Cronbach alfa değerinin 0.70'ten büyük olması koşulunun aranmasıdır⁵³⁷. Bu kapsamda geliştirilen ölçeğin güvenilirlik açısından yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Daha önce de belirtildiği gibi; çeşitli makalelerden alınarak ortaya çıkarılan ölçekte temel olarak 3 bileşen bulunmaktadır. Bunlar sosyal sermaye, kaynak bağımlılığı ve tedarikçi performansdır. Sosyal sermaye bileşeni 3 alt boyuttan oluşmakta ve bunlar ilişkisel sermaye, yapısal sermaye ve bilişsel sermaye olmaktadır. Kaynak bağımlılığı bileşeni 3 alt boyuttan oluşmakta ve bunlar yoğunluk, asimetrik güç ilişkileri, kaynaklara ulaşmada belirsizlik olmaktadır. Tedarikçi performansı bileşeninin ise herhangi bir alt bileşeni bulunmamaktadır. Aşağıda bu bileşenler için kullanılan ölçeklerle ilgili daha kapsamlı bilgi verilecektir.

⁵³⁵J. C. Nunnally and I. H. Bernstein (1994). *Psychometric theory*, New York: McGraw Hill'den aktaran H. Şencan (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*, Ankara: Seçkin Yayınları, 128.

⁵³⁶D. Yıldız ve E. Uzunsakal (2018). Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama, *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, s. 19.

⁵³⁷K. S. Taber (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education, *Research in Science Education*, 48, s. 1278.

3.4.1.1. Sosyal sermaye ölçeği

Sosyal sermayenin boyutlarıyla ilgili soruların hazırlanması amacıyla literatürdeki sosyal sermaye ile ilgili çalışmalar incelenmiş ve bu çalışmalarda kullanılan ölçekler değerlendirilmiştir. Bu inceleme sonucunda sosyal sermaye boyutunun her üç alt boyutuyla ilgili soruların **Sinéad Carey, Benn Lawson ve Daniel R. Krause**'un 2011 yılında yayımladıkları “Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer–supplier relationships” başlıklı çalışmasından alınmasına karar verilmiştir.

Bu ölçeğin kullanılmasının nedeni öncelikle sosyal sermaye konusunu ele alması ve birçok çalışmada kullanılmış olmasıdır. Bunun ötesinde tedarikçi ilişkileriyle ilgili bir çalışma olması da hem soruların bu tezdeki araştırma konusuyla uyumunu sağlamakta hem de kullanılan ifadeler bağlamında araştırmaya uygun bir ölçek geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Diğer bir neden de anketin güvenilirliğini gösteren Cronbach alfa değerinin boyutlar açısından bakıldığında 0.82-0.90 aralığında olmasıdır⁵³⁸. Geliştirilen bu ölçekte sosyal sermayenin alt boyutları olan ilişkisel sermaye ile ilgili 5 soru, yapısal sermaye ile ilgili 5 soru ve bilişsel sermaye ile ilgili 3 soru yer almıştır. Bu ölçeğin Türkçe çevirisi olmadığı için İngilizceden çevrilmiş; sonrasında ölçekte yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği uzman görüşüne sunulurken ifadelerde gerekli değişiklikler yapılmıştır.

Tablo 3.1. *Sosyal sermaye boyutları ve boyutlarla ilgili sorular*

SOSYAL SERMAYENİN İLİŞKİSEL SERMAYE BOYUTUYLA İLGİLİ SORULAR	
1	Tedarikçimizle ilişkimiz birçok alanda karşılıklı güvene dayanmaktadır.
2	Tedarikçimizle ilişkimiz birçok alanda karşılıklı saygıya dayanmaktadır.
3	Tedarikçimizle ilişkimiz birçok alanda karşılıklı arkadaşlığa dayanmaktadır.
4	Tedarikçimizle ilişkimiz yüksek düzeyde karşılıklılığa (yani iki tarafı da düşünerek hareket eden bir yapıya) sahiptir.
5	Tedarikçimizle ilişkimiz birçok düzeyde yakın etkileşime dayalıdır.
SOSYAL SERMAYENİN YAPISAL SERMAYE ALT BOYUTUYLA İLGİLİ SORULAR	
6	Tedarikçimizle ortak sosyal faaliyetlere katılırız.
7	Tedarikçimizle iş/proje uygulayıcı/çalıştay düzenleriz.
8	Tedarikçimizle karşılıklı takımlar kurarak çalışırız.
9	Tedarikçimizle ortak yerleşim yerleri oluştururuz.

⁵³⁸S. Carey, B. Lawson and D. R. Krause (2011). “Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer–supplier relationships”, *Journal of Operations Management*, 29: 282.

Tablo 3.1.(Devam) Sosyal sermaye boyutları ve boyutlarla ilgili sorular

SOSYAL SERMAYENİN BİLİŞSEL SERMAYE BOYUTUYLA İLGİLİ SORULAR

10	Her iki taraf da karşılıklı olarak en iyi yararın sağlanması konusunda anlaşır.
11	Her iki taraf da aynı iş yapma bakımından aynı değerleri paylaşmaktadır.
12	Tedarikçimizle aynı istek ve vizyonu paylaşırız.

3.4.1.2. Kaynak bağımlılığı ölçeği

Kaynak bağımlılığının boyutlarıyla ilgili soruların hazırlanması amacıyla literatürdeki kaynak bağımlılığı ile ilgili çalışmalar incelenmiş ve bu çalışmalarda kullanılan ölçekler değerlendirilmiştir. Bu inceleme sonucunda kaynak bağımlılığı boyutunun alt boyutlarıyla ilgili soruların **R. C. Fink**, vd.'nin 2006 yılında yayımladıkları “Transaction cost economics, resource dependence theory, and customer–supplier relationships, industrial and corporate change” başlıklı çalışmasından ve **R. Gulati** ile **M. Sytch**'in 2007 yılında yayımladıkları “Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer’s performance in procurement relationships” başlıklı çalışmasından alınmasına karar verilmiştir.

Fink v.d.'nin ölçeği çevrenin özellikleri ve belirsizlik alt boyutlarında kullanılmıştır. Bu ölçeğin kullanılmasının nedeni öncelikle kaynak bağımlılığı konusunu ele alan bir çalışma olması ve birçok çalışmada kullanılmış olmasıdır. Bunun ötesinde satınalma ilişkileriyle yani tedarkçi ilişkileriyle ilgili bir çalışma olması da hem soruların bu tezdeki araştırma konusuyla uyumunu sağlamakta hem de kullanılan ifadeler bağlamında araştırmaya uygun bir ölçek geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır⁵³⁹.

Gulati v.d.'nin ölçeği asimetrik güç ilişkileri alt boyutunda kullanılmıştır. Bu ölçeğin kullanılmasının nedeni öncelikle asimetrik güç ilişkileri konusunu ele alan bir çalışma olması ve birçok çalışmada kullanılmış olmasıdır. Diğer bir neden de anketin güvenilirliğini gösteren Cronbach alfa değerinin boyutlar açısından bakıldığında 0.91 olmasıdır⁵⁴⁰.

⁵³⁹Fink vd., (2006). “Transaction cost economics, resource dependence theory, and customer–supplier relationships”, *Industrial and Corporate Change*, 15 (3), 497–529.

⁵⁴⁰R. Gulati and M. Sytch (2007). “Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer’s Performance in Procurement Relationships”, *Administrative Science Quarterly*, 52, s.47.

Geliştirilen bu ölçekte sosyal sermayenin alt boyutları olan çevrenin özellikleriyle ilgili 3 soru, belirsizlik ile ilgili 4 soru ve asimetrik güç ilişkileri ile ilgili 7 soru yer almıştır. Bu ölçeğin Türkçe çevirisi olmadığı için İngilizceden çevrilmiş; sonrasında ölçekte yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği uzman görüşüne sunulurken ifadelerde gerekli değişiklikler yapılmıştır.

Tablo 3.2. *Kaynak bağımlılığı boyutları ve boyutlarla ilgili sorular*

Kaynak bağımlılığı kuramının çevrenin özellikleri boyutuyla ilgili sorular	
13	Ana hammadde için çevremizde çok az tedarikçi bulunmaktadır.
14	Piyasada ana hammaddeyi sunan 4 ya da 5 tedarikçi piyasaya hâkim durumdadır.
15	Ana hammaddeyi sağlayan ve en başta gelen 5 tedarikçi piyasaya tedarik edilen ürünlerin %80'ini sağlamaktadır.
Kaynak bağımlılığı kuramının asimetrik güç ilişkileri boyutuyla ilgili sorular	
16	Ana hammaddeyi aldığımız tedarikçimizi değiştirmemiz bize hem güçlük çıkaracak hem de maliyetli olacaktır.
17	Ana hammaddeyi üreten tedarikçimizin yerine bu ürünleri kısa dönemde tedarik edebileceğimiz yeteri kadar tedarikçi bulunmaktadır.
18	Tedarikçimiz diğer tedarikçilere göre teknolojik üstünlüğe sahiptir.
19	Tedarikçimiz bizimle uyumlu çalışmak için yönetsel anlamda çeşitli yeni yöntemler uygulamaya başlamıştır.
20	Tedarikçimiz bizim işimizin gerektirdiği yatırımları yapmıştır.
21	Tedarikçimizin bize olan toplam satış tutarı tedarikçimiz için önemli boyuttadır.
22	Ürünlerimiz için kullandığımız ana hammaddeyi sağlayan tedarikçimize bağımlıyız.
Kaynak bağımlılığı kuramının kaynaklara ulaşmada belirsizlik boyutuyla ilgili sorular	
23	Tedarik ettiğimiz hammaddelere ulaşma konusunda pazarda yüksek derecede belirsizlik vardır.
24	Hammadde üretimindeki ya da hammaddenin piyasaya dağıtımındaki belirsizlikler bir sorun oluşturmaktadır.
25	Tedarikçi piyasasının yapısı oldukça karmaşıktır.
26	Tedarik edilen hammaddelerin fiyatları dalgalanmaktadır.

3.4.1.3. Tedarikçi performansı ölçeği

Tedarikçi performansı boyutlarıyla ilgili soruların hazırlanması amacıyla literatürdeki tedarikçi performansı ile ilgili çalışmalar incelenmiş ve bu çalışmalarda kullanılan ölçekler değerlendirilmiştir. Bu inceleme sonucunda tedarikçi performansı boyutuyla ilgili soruların C.C. Li, Y.P. Fun ve J.S. Hung'un 1997 yılında yayımladıkları "A new measure for supplier performance evaluation" başlıklı çalışmasından alınmasına karar verilmiştir.

Li v.d.'nin geliştirdiği ölçeğin kullanılmasının nedeni tedarikçi performansının ölçülmesine getirdiği yeni bir yaklaşım olmuştur. Bu ölçekte hem niteliksel hem de niceliksel değerlendirme ölçütlerine yer verilmiştir. Ayrıca bu ölçekte yer alan soruların

tezin konusuna ve amacına uygun olması nedeniyle de seçilmiştir. Katılımcıların çeşitli ayrıntılı hesaplamalara girişmeden kolaylıkla anlayabilecekleri ve doğru bir şekilde yanıtlayabilecekleri bir ölçek olması da bu ölçeğin kullanılmasında etkili olmuştur. Bu ölçekte 9 soru yer almaktadır. Bu ölçeğin Türkçe çevirisi olmadığı için İngilizceden çevrilmiş; sonrasında ölçekte yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği uzman görüşüne sunularak ifadelerde gerekli değişiklikler yapılmıştır.

Tablo 3.3. *Tedarikçi performansı boyutu ve boyutla ilgili sorular*

TEDARİKÇİNİN PERFORMANSI BOYUTUYLA İLGİLİ SORULAR	
27	Tedarikçiden alınan hammaddenin kalitesi (1-en düşük, 5-en yüksek)
28	Tedarikçiden alınan hammaddenin fiyatı (1-en düşük, 5-en yüksek)
29	Özel/Olağandışı siparişleri yetiştirebilme becerisi (1-en düşük, 5-en yüksek)
30	Teslimatı zamanında teslim edebilme performansı (1-en düşük, 5-en yüksek)
31	Sorunları çözebilme becerisi (1-en düşük, 5-en yüksek)
32	Stok programlarını uygulayabilme becerisi (1-en düşük, 5-en yüksek)
33	Finansal istikrarı (1-en düşük, 5-en yüksek)
34	Teslim süresinin uygunluğu (1-en düşük, 5-en yüksek)
35	Sipariş açma sürecinin kolaylığı (1-en düşük, 5-en yüksek)

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin toplanmasından sonra verilerin analizine geçilmiştir. Öncelikli olarak uygulanan anketin güvenilirliği analiz edilmiştir. Sonrasında faktör analizi uygulanmıştır. Katılımcılarla ilgili betimleyici istatistikler ortaya konulduktan sonra boyutlar arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Demografik özelliklere göre katılımcı grupları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı varyans analiziyle incelenmiştir. Son olarak temel boyutlar arasındaki ilişkileri ve sosyal sermayenin aracılık etkisini incelemek üzere regresyon analizi yapılmıştır.

3.5.1. Güvenilirlik analizi

Ölçeğin katılımcılara uygulanmasından sonra elde edilen verilerle güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeğin bütünü için güvenilirlik katsayısı olan Cronbach alfa değeri 0,834 çıkmıştır. Bu değer; 0.70'in üzerinde bir değer olduğundan ölçek güvenilir bir ölçek olarak kabul edilmektedir. Bundan sonra ölçekte yer alan boyutlar için güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Tablo 3.4. Boyutların güvenilirlik analizi sonuçları

Boyut	Cronbach Alfa
SOSYAL SERMAYE	0,887
İlişkisel Sermaye	0,798
Yapısal Sermaye	0,839
Bilişsel Sermaye	0,838
KAYNAK BAĞIMLILIĞI	0,705
Çevrenin Özellikleri	0,754
Asimetrik Güç	0,702
Belirsizlik	0,724
TEDARİKÇİ PERFORMANSI	0,885

Güvenilirlik analizinde kaynak bağımlılığı boyutunun güvenilirliğini düşüren 17. soru çıkarılmıştır. 17. soru çıkarılmadan önce asimetrik güç boyutunun güvenilirliği 0,560 iken çıkarıldıktan sonra 0,702'ye yükselmiştir. Yapılan bu değişiklikler sonucunda kaynak bağımlılığı ölçeğinin güvenilirliği 0,665'ten 0,705'e çıkmıştır. Tabloya göre boyutların Cronbach alfa değerlerinin hepsi 0,7 değerinden büyük çıktığı için sorulan anket maddeleri güvenilirlerdir. Sonraki aşamada tüm anket maddeleri için faktör analizi uygulanmış ve sonuçlar faktör analizi bölümünde özetlenmiştir.

3.5.2. Faktör analizi

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek ya da özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen bir addır. Başka bir ifadeyle faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkileri daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktadır⁵⁴¹.

Faktör analizi, bir çeşit veri azaltma tekniği olarak da kabul edilebilmektedir. Faktör analizi yardımıyla değişkenler yüksek korelasyona sahip oldukları temel değişkenler (faktörler) kümelerine ayrılmakta ve böylece düşük korelasyona sahip olan değişkenler

⁵⁴¹Altunışık v.d., 2007, a.g.k., 222.

faktörlerden ayrılmaktadır. Diğer bir ifadeyle birbirine benzer değişkenleri aynı grup altında toplama işlemi olarak da görülebilmektedir⁵⁴².

Faktör analizi kapsamında öncelikle açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi verilen kovaryans ya da korelasyon matrisinden yararlanılarak birbirleriyle ilişkili p sayıda değişkenden daha az sayıda ($k < p$) ve birbirlerinden bağımsız yeni değişkenler (faktör) üretmek üzere yararlanılan faktör analizidir⁵⁴³. Faktör analizi kapsamında doğrulayıcı (onaylayıcı) faktör analizi (DFA) de yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde araştırmacı tarafından daha önceden belirlenen bir ilişkinin doğruluğunun test edilmesi amaçlanmaktadır⁵⁴⁴.

Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla 3 yöntem kullanılmaktadır. Bunlar korelasyon matrisinin oluşturulması, Bartlett küresellik testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve korelasyon matrisidir⁵⁴⁵. Bartlett küresellik testi korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonları genel anlamlılıklarını gösteren istatistiksel bir testtir. Kaiser-Meyer-Olkin testi ise faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir testtir. KMO değeri olarak 0.5-1.0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken 0.5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesi olmaktadır. Ancak genel olarak araştırmacılarca tatminkâr olarak düşünülen KMO değerinin alt sınırı 0.7 olmaktadır⁵⁴⁶. Tablo 3.5'te veri setine ilişkin KMO ve Bartlett testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.5'e göre, KMO Örneklem Yeterliliği Testi değeri 0,832 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,7 değerinden büyük olduğundan dolayı anket maddelerine faktör analizi yapılabilmesi örneklem yeterlidir. Anket maddelerinin faktör analizi uygunluğu için Bartlett testi yapılmıştır. Bartlett testinde yaklaşık ki-kare değeri 2923,605 ve serbestlik derecesi 595 çıkmıştır. Bartlett testi, sıfır hipotezinin reddedilip reddedilmediğini ortaya koyan bir testtir. Sıfır hipotezi ise korelasyon matrisinin birim matrisi olduğunu ileri süren hipotezdir. Ortaya çıkan sonuca göre, anlamlılık düzeyini gösteren α değerinin 0,001'den

⁵⁴²S. Kachigan (1986). *Statistical Analysis*, New York: Radius Press, 378.

⁵⁴³K. Özdamar (2002). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi-2*, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 236.

⁵⁴⁴Altunışık v.d., 2007, **a.g.k.**, 224.

⁵⁴⁵Ş. Kalaycı (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, Ltd. Şti., 321.

⁵⁴⁶Altunışık v.d., 2007, **a.g.k.**, 225-226.

küçük olması sıfır hipotezinin reddedildiğini göstermektedir⁵⁴⁷. Bu nedenle, Bartlett testinde p değeri $\alpha=0,001$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğu çıktığı için anket maddelerine faktör analizi uygulanabileceği görülmektedir.

Tablo 3.5. Anket maddeleri için KMO ve Bartlett test

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,832
Bartlett Test	Yaklaşık Ki-Kare	2923,605
	sd	595
	p	,000

Faktör analizi sonucu ifadelere yüklenen faktör yükü değerlerinin 0,50'nin üstünde olması gerekmektedir⁵⁴⁸. Faktör analizinde araştırmacı kuramsal bilgiler ve araştırma modeli çerçevesinde analiz sonunda çıkması gereken faktör sayısını analiz öncesinde kendisi belirleyebilmektedir⁵⁴⁹. Bu tezdeki araştırma modelinde literatürdeki verilere ve daha önce tasarlanan ölçeklerdeki değişkenlere dayanarak 7 faktörün bulunduğu görülmektedir.

Tablo 3.6'da anketin bütününe ilişkin AFA değerleri gösterilmektedir. SPSS-21 paket programında bu analiz yapılırken varimaks rotasyonu kullanılmıştır. Bu sonuçlara göre 7 faktörün toplam varyansın %61,630'unu açıkladığı görülmektedir. Araştırmalarda açıklanan varyansın %60'tan daha az olmaması arzu edilmektedir. Ancak bazı araştırmacılar açıklanan varyans oranını en az %50 olarak da belirlemişlerdir⁵⁵⁰. Dolayısıyla AFA sonuçlarının, açıklanan varyans açısından bu koşulu sağladığı görülmektedir.

Tablo 3.6. Anket maddeleri için varyans açıklama oranı

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Varimaks Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	8,891	26,149	26,149	8,891	26,149	26,149
2	3,372	9,919	36,068	3,372	9,919	36,068
3	2,639	7,762	43,830	2,639	7,762	43,830
4	1,848	5,435	49,265	1,848	5,435	49,265

⁵⁴⁷D. J. Denis (2019), *SPSS data analysis for univariate, bivariate, and multivariate statistics*, (USA: John Wiley & Sons, Inc.), 182.

⁵⁴⁸Kalaycı, 2010, **a.g.k.**, 329.

⁵⁴⁹Altunışık v.d., 2007, **a.g.k.**, 232.

⁵⁵⁰Altunışık v.d., 2007, **a.g.k.**, 233.

Tablo 3.6.(Devam) Anket maddeleri için varyans açıklama oranı

5	1,553	4,568	53,832	1,553	4,568	53,832
6	1,437	4,227	58,060	1,437	4,227	58,060
7	1,214	3,571	61,630	1,214	3,571	61,630
8	1,126	3,313	64,944			

Tablo 3.7’de anketin sosyal sermaye bileşenine ilişkin AFA değerleri gösterilmektedir (KMO değeri: 0,846; ki-kare değeri: 996,957; sd: 55; p: 0.000). SPSS paket programında bu analiz yapılırken varimaks rotasyonu kullanılmıştır. İlişkisel sermayeye ait 1 maddenin (5. soru) faktör yükü değeri 0,50’den düşük çıktığından analize dahil edilmemiştir. Bu sonuçlara göre 3 faktörün toplam varyansın %70,387’sini açıkladığı görülmektedir. Dolayısıyla AFA sonuçlarının, açıklanan varyans açısından yeterli koşulu sağladığı görülmektedir. Tablo 3.8’de ise değişkenlerin faktör yükleri gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Sosyal sermaye için varyans açıklama oranı

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Varimaks Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	4,994	45,403	45,403	4,994	45,403	45,403
2	1,825	16,594	61,997	1,825	16,594	61,997
3	,923	8,391	70,387	,923	8,391	70,387
4	,720	6,545	76,932			

Tablo 3.8. Sosyal sermaye maddeleri için faktörler

	Faktörler		
	1	2	3
s1	,853		
s2	,822		
s3	,604		
s4	,704		
s6		,741	
s7		,840	
s8		,836	
s9		,773	
s10			,697
s11			,853
s12			,825

Tablo 3.9’da anketin kaynak bağımlılığı bileşenine ilişkin AFA değerleri gösterilmektedir (KMO değeri: 0,671; ki-kare değeri: 514,140; sd: 45; p: 0.000). SPSS paket programında bu analiz yapılırken varimaks rotasyonu kullanılmıştır. Bu sonuçlara göre 3 faktörün toplam varyansın %64,505’ini açıkladığı görülmektedir. Dolayısıyla AFA sonuçlarının, açıklanan varyans açısından yeterli koşulu sağladığı görülmektedir. Bu analiz yapılırken asimetrik güç boyutunda yer alan 2 maddenin (16., 17. ve 22. sorular) ve belirsizlik boyutunda yer alan 1 maddenin (26. soru) faktör yükü değeri 0,50’den düşük çıktığı için analize dahil edilmemiştir. Tablo 3.10’da değişkenlerin faktör yükleri gösterilmiştir.

Tablo 3.9. *Kaynak bağımlılığı için varyans açıklama oranı*

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Varimaks Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	2,546	25,456	25,456	2,546	25,456	25,456
2	2,249	22,487	47,943	2,249	22,487	47,943
3	1,656	16,562	64,505	1,656	16,562	64,505
4	,835	8,350	72,854			

Tablo 3.10. *Kaynak bağımlılığı maddeleri için faktörler*

	Faktörler		
	1	2	3
S13	,701		
S14	,873		
S15	,877		
S18		,750	
S19		,804	
S20		,853	
S21		,623	
S23			,812
S24			,790
S25			,818

Tablo 3.11’de anketin tedarikçi performansı bileşenine ilişkin AFA değerleri gösterilmektedir (KMO değeri: 0,875; ki-kare değeri: 701,455; sd: 28; p: 0.000). SPSS paket programında bu analiz yapılırken tek boyut yer aldığı için bir döndürme işlemine başvurulmamıştır. Bu sonuçlara göre tek faktörün toplam varyansın %55,707’sini

açıkladığı görülmektedir. Dolayısıyla AFA sonuçlarının, açıklanan varyans açısından yeterli koşulu sağladığı görülmektedir. Bu analiz yapılırken 1 maddenin (28. soru) faktör yükü değeri 0,50'den düşük çıktığı için analize dahil edilmemiştir. Tablo 3.12'de değişkenlerin faktör yükleri gösterilmiştir.

Tablo 3.11. Tedarikçi performansı için varyans açıklama oranı

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Varimaks Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	4,457	55,707	55,707	4,457	55,707	55,707
2	,785	9,817	65,524			
3	,685	8,565	74,090			
4	,623	7,782	81,872			

Tablo 3.12. Tedarikçi performansı maddeleri için faktörler

Faktörler	
1	
S27	,620
S29	,727
S30	,756
S31	,797
S32	,804
S33	,687
S34	,827
S35	,731

Açıklayıcı faktör analizinden sonra ankette yer alan boyutlar için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Sosyal sermaye ölçeğinin elde edilen verilerle doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemek için AMOS 22 programı kullanılarak birinci düzey çok faktörlü ilişkili modele doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi daha önceden keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını belirlemek için yapılmaktadır⁵⁵¹. Bu yapılırken en büyük olabilirlik (maximum likelihood) yöntemi kullanılmıştır.

⁵⁵¹C. H. Meydan ve H. Şeşen (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi-AMOS uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık: 21.

Tablo 3.13'te doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan bazı indekslere ve bu indekslerin değerlendirme kriterlerine yer verilmiştir. **Kline**, doğrulayıcı faktör analizi için örneklem büyüklüğünün en az 100 olması gerektiğini belirtmiştir⁵⁵². **Gorsuch** da aynı şekilde örneklem büyüklüğünün en az 100 olması gerektiğini ileri sürmüştür⁵⁵³.

Tablo 3.13. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kriterleri (Meydan, Şeşen, 2015: 21)

	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
χ^2/sd (Genel Uyum İndeksi)	≤ 3	$\leq 4-5$
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
NFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	$\geq 0,95$	0,94-0,90
RMSEA (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	$\leq 0,05$	0,06-0,08

Tablo 3.14. Sosyal sermaye ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları

χ^2/sd	CFI	NFI	RMSEA
1,949	0,964	0,931	0,071

Tablo 3.14'te sosyal sermaye ölçeğinin DFA sonuçlarına yer verilmiştir. Bu sonuçlara göre genel model uyum indeksi olan kıkare/serbestlik derecesi (χ^2/sd) 1,949 çıkmıştır. Bu değer 3'ün altında kaldığından; modelin iyi uyum gösterdiği görülmektedir. Karşılaştırmalı uyum indeksleri olan CFI, NFI ve RMSEA değerleri de DFA sonuçlarının uygun olduğunu göstermektedir. CFI değerinin 0,964 olması iyi; NFI değerinin 0,931 ve RMSEA değerinin 0,071 olması kabul edilebilir bir uyumun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.15. Kaynak bağımlılığı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları

χ^2/sd	CFI	NFI	RMSEA
1,241	0,985	0,933	0,036

Tablo 3.15'te kaynak bağımlılığı ölçeğinin DFA sonuçlarına yer verilmiştir. Bu sonuçlara göre genel model uyum indeksi olan kıkare/serbestlik derecesi (χ^2/sd) 1,241 çıkmıştır. Bu değer 3'ün altında kaldığından; modelin iyi uyum gösterdiği görülmektedir. Karşılaştırmalı uyum indeksleri olan CFI, NFI ve RMSEA değerleri de DFA sonuçlarının

⁵⁵²P. Kline (1994). *An easy guide to factor analysis*, New York: Routledge, 95.

⁵⁵³R. L. Gorsuch (2015). *Factor analysis*, New York: Routledge, 350.

uygun olduğunu göstermektedir. CFI değerinin 0,985, RMSEA değernin 0,036 olması iyi; NFI değerinin 0,933 olması kabul edilebilir bir uyumun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.16. *Tedarikçi performansı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları*

χ^2/sd	CFI	NFI	RMSEA
1,319	0,993	0,972	0,041

Tablo 3.16’da tedarikçi performansı ölçeğinin DFA sonuçlarına yer verilmiştir. Bu sonuçlara göre genel model uyum indeksi olan kıkare/serbestlik derecesi (χ^2/sd) 1,319 çıkmıştır. Bu değer 3’ün altında kaldığından; modelin iyi uyum gösterdiği görülmektedir. Karşılaştırmalı uyum indeksleri olan CFI, NFI ve RMSEA değerleri de DFA sonuçlarının uygun olduğunu göstermektedir. CFI değerinin 0,993, RMSEA değerinin 0,041 ve NFI değerinin 0,972 olması iyi bir uyumun olduğunu göstermektedir.

3.5.3. Betimleyici istatistikler

Anketi cevaplayan katılımcıların sorulara verdikleri cevapların dağılımının görülmesi ve bu dağılımların yorumlanması yapılan çalışmanın daha iyi anlaşılması için önemlidir. Özellikle bu çalışmada yapılan diğer analizler için de önemli verileri barındırmaktadır. Bu nedenle diğer analizlere geçilmeden önce betimleyici istatistik sonuçlarına yer verilecektir.

Araştırmanın ortaya çıkardığı betimleyici istatistiklere geçmeden önce anketten elde edilen sonuçlarla normallik analizinin yapılması gerekmektedir. Araştırma verilerinin normal bir dağılıma sahip olup olmadığı bundan sonra yapılacak olann analizleri de belirleyecektir. Normal dağılım gösteren analiz teknikleri parametrik analiz teknikleri olarak; normal dağılım göstermeyen analiz teknikleri ise parametrik olmayan analiz teknikleri olarak sınıflandırılmaktadır⁵⁵⁴.

Normallik testi için çarpıklık katsayısına bakmak gerekmektedir. Çarpıklık katsayısının “0” olması ortalamaya göre simetrik bir dağılımın olduğunu ortaya koyarken; çarpıklık katsayısının ± 1 sınırları içinde kalması puanlarda önemli bir sapmanın olmadığını

⁵⁵⁴Altunışık v.d., 2007, a.g.k., 185.

göstermektedir. Analizlerde temel olan, puanların normalden aşırı bir sapma göstermemesi olmaktadır⁵⁵⁵.

SPSS programının 21. sürümü kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına göre sosyal sermaye ölçeği için çarpıklık katsayısı -684; kaynak bağımlılığı ölçeği için çarpıklık katsayısı -0,144; tedarikçi performansı ölçeği için çarpıklık katsayısı - 0,142 çıkmıştır. Bu sonuçlar; araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılımdan önemli bir sapmanın olmadığını göstermektedir. Aşağıda araştırmada kullanılan tüm değişkenlerin ortalama değerleri ile standart sapmaları hesaplanmıştır.

○ *Sosyal sermaye boyutunun ilişkisel sermaye alt boyutu*

Sosyal sermaye boyutunda yer alan ilişkisel sermaye alt boyutunda yer alan sorular ve bu sorulara verilen cevaplara ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 3.17’de verilmiştir. Tablodaki verilere göre katılımcıların tedarikçilerle olan ilişkilerinde karşılıklı güvenin, saygının, her iki tarafı da düşünerek hareket etmenin ve yakın etkileşimin yüksek düzeyde var olduğu görülmektedir. Birinci ve ikinci sorulara verilen yanıtların ortalaması aynı çıkmış ve 5 üzerinden 4,2381 gibi bir ortalama elde edilmiştir. İkinci olarak tedarikçilerle ilişkilerin yüksek düzeyde karşılıklılığa (yani iki tarafı da düşünerek hareket eden bir yapıya) sahip olmasına yönelik olan 4. soruya bakıldığında ortalamanın üzerinde (3,8138) bir sonuç çıkmıştır. Bu durum da karşılıklı saygı ve güvenden biraz daha az olmakla birlikte işletmelerin tedarikçileriyle ilişkilerinde her iki tarafı da düşünülerek hareket edildiğini göstermektedir. Bu boyutta en düşük ortalama değeri elde eden 3. soru (2,9788) olmuştur. Katılımcılar tedarikçilerle arkadaşlık konusunda ortalamanın biraz altında kalan yanıtlar vermiştir. Bu durum, katılımcıların tedarikçilerle olan arkadaşlıklarının ne çok iyi ne de çok kötü olduğunu ve ilişkisel sermaye boyutu içinde en zayıf öge olduğunu göstermektedir. Buradan da karşılıklı ilişkilerin gelişmesine rağmen katılımcıların tedarikçileriyle arkadaşlık düzeyinde ilişki kurmakta çok fazla istekli olmadıkları sonucu çıkarılabilir. Özellikle iş hayatında profesyonel bir yaklaşımın yansıması olarak düşünülebilir.

⁵⁵⁵Ş. Büyüköztürk (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 40.

Tablo 3.17. İlişkisel sermaye boyutunun betimleyici istatistik sonuçları

SOSYAL SERMAYENİN İLİŞKİSEL				Sıklık	Ortalama	Standart Sapma					
SERMAYE BOYUTUYLA İLGİLİ											
SORULAR											
1	Tedarikçimizle	ilişkimiz	birçok	189	4,2381	0,87606					
	alanda	karşılıklı	güvene								
	dayanmaktadır.										
2	Tedarikçimizle	ilişkimiz	birçok	189	4,2381	0,81959					
	alanda	karşılıklı	saygıya								
	dayanmaktadır.										
3	Tedarikçimizle	ilişkimiz	birçok	189	2,9788	1,27562					
	alanda	karşılıklı	arkadaşlığa								
	dayanmaktadır.										
4	Tedarikçimizle	ilişkimiz	yüksek	188	3,8138	1,04570					
	düzeyde karşılıklılığa (yani iki tarafı										
	da düşünerek hareket eden bir										
	yapıya) sahiptir.										
Anket Soruları (%)					1	2	3	4	5		
1.	Tedarikçimizle	ilişkimiz	birçok	alanda	karşılıklı	güvene	1,1	3,7	11,6	37,6	46,0
	dayanmaktadır.										
2.	Tedarikçimizle	ilişkimiz	birçok	alanda	karşılıklı	saygıya	0,5	3,7	10,1	42,9	42,9
	dayanmaktadır.										
3.	Tedarikçimizle	ilişkimiz	birçok	alanda	karşılıklı	arkadaşlığa	16,4	19,0	28,6	22,2	13,8
	dayanmaktadır.										
4.	Tedarikçimizle	ilişkimiz	yüksek	düzeyde	karşılıklılığa (yani iki		5,3	6,4	14,4	49,5	24,5
	tarafı da düşünerek hareket eden bir yapıya) sahiptir.										

○ Sosyal sermaye boyutunun yapısal sermaye alt boyutu

Sosyal sermaye boyutunda yer alan yapısal sermaye boyutuna ilişkin sorulara verilen cevaplara ilişkin betimleyici istatistikler tablo 3.18’de verilmiştir. Tablodaki verilere göre katılımcıların tedarikçilerle olan ilişkilerinde yapısal sermayenin ortalamanın altındaki bir düzeyde var olduğu görülmektedir. Bu boyutta en yüksek ortalamayı (2,9312) 7. soru elde etmiştir. Ancak yine de verilen cevaplar ortalamanın biraz altında kalmıştır. İkinci en yüksek ortalamayı (2,8042) 8. soru elde etmiştir. Tedarikçiyle ortak sosyal faaliyetlere katılan işletmeleri ele alan 6.soru (2,5714) ortalama bakımından üçüncü sırada yer almıştır. Bu sorunun ortalamasının düşük çıkmasının nedeni olarak işletmelerin tedarikçileriyle ilişkilerinde genelde iş ilişkileri çerçevesinde kalmış olmaları

söylenbilir. İşletmelerin tedarikçileriyle ortak yerleşim yerleri oluşturup oluşturmadıklarını ele alan 9. sorunun en düşük puanı aldığı görülmektedir. Sorunun çok fazla olmadığı, yine aynı şekilde tedarikçisiyle ortak yerleşim yeri oluşturanların da çok olmadığı sonucu çıkmaktadır.

Tablo 3.18. Yapısal sermaye boyutunun betimleyici istatistik sonuçları

SOSYAL SERMAYENİN YAPISAL						
SERMAYE BOYUTUYLA İLGİLİ				Sıklık	Ortalama	Standart Sapma
SORULAR						
6	Tedarikçimizle ortak sosyal faaliyetlere katılırız.	189	2,5714	1,02699		
7	Tedarikçimizle ortak iş/proje uygulayız/çalıştay düzenleriz.	189	2,9312	1,12066		
8	Tedarikçimizle karşılıklı takımlar kurarak çalışırız.	189	2,8042	1,12929		
9	Tedarikçimizle ortak yerleşim yerleri oluştururuz.	188	2,3670	1,07891		
Anket Soruları (%)					1	2
					3	4
					5	
6. Tedarikçimizle ortak sosyal faaliyetlere katılırız.					15,9	32,3
7. Tedarikçimizle ortak iş/proje uygulayız/çalıştay düzenleriz.					12,7	22,8
8. Tedarikçimizle karşılıklı takımlar kurarak çalışırız.					15,3	24,3
9. Tedarikçimizle ortak yerleşim yerleri oluştururuz.					25,5	29,8

○ Sosyal sermaye boyutunun bilişsel sermaye alt boyutu

Sosyal sermaye boyutunda yer alan bilişsel sermaye boyutuna ilişkin sorulara verilen cevaplara ilişkin betimleyici istatistikler tablo 3.19’da verilmiştir. Tablodaki verilere göre katılımcıların tedarikçilerle olan ilişkilerinde bilişsel sermayenin ortalamanın üzerinde bir düzeyde var olduğu görülmektedir. Bu boyuta en yüksek ortalamayı (3,8235) 10. soru elde etmiştir. Genel olarak katılımcıların tedarikçileriyle olan ilişkilerinde karşılıklı olarak en iyi yararı sağlanmasında anlaştıkları görülmektedir. İkinci en yüksek ortalamayı (3,7234) 11. soru elde etmiştir. Bu soruya verilen cevaplara göre, işletmelerin ve tedarikçilerin iş yapma bakımından aynı değerleri paylaştığı söylenebilir. 12. soruda yer alan tedarikçiyle aynı istek ve vizyonu paylaşma konusunda da katılımcıların yanıtları

ortalamanın üzerinde kalan (3,4149) bir yanıt düzeyini yakalamıştır. Bu boyuttaki diğer sorular kadar olmasa da 12. sorunun ortalamasından işletmelerin tedarikçileriyle aynı istek ve vizyonu paylaştıkları sonucu çıkarılabilir.

Tablo 3.19. *Bilişsel sermaye boyutunun betimleyici istatistik sonuçları*

SOSYAL SERMAYENİN BİLİŞSEL

SERMAYE BOYUTUYLA İLGİLİ SORULAR	Sıklık	Ortalama	Standart Sapma				
10 Her iki taraf da karşılıklı olarak en iyi yararın sağlanması konusunda anlaşır.	187	3,8235	0,85878				
11 Her iki taraf da iş yapma bakımından aynı değerleri paylaşmaktadır.	188	3,7234	0,99630				
12 Tedarikçimizle aynı istek ve vizyonu paylaşıyoruz.	188	3,4149	1,05880				
Anket Soruları (%)		1	2	3	4	5	
10. Her iki taraf da karşılıklı olarak en iyi yararın sağlanması konusunda anlaşır.		1,1	7,5	18,2	54,5	18,7	
11. Her iki taraf da iş yapma bakımından aynı değerleri paylaşmaktadır.		3,7	6,9	23,9	44,1	21,3	
12. Tedarikçimiz ile aynı istek ve vizyonu paylaşıyoruz.		6,4	11,2	30,3	38,8	13,3	

○ *Kaynak bağımlılığı boyutunun yoğunluk alt boyutu*

Sosyal sermaye boyutunda yer alan bilişsel sermaye boyutuna ilişkin sorulara verilen cevaplara ilişkin betimleyici istatistikler tablo 3.20’de verilmiştir. Tablodaki verilere göre katılımcıların yoğunluk boyutuyla ilgili sorulara ortalamanın üzerinde yanıtlar verdiği görülmektedir. Genel olarak bakıldığında katılımcıların kendilerine ana hammaddeyi sağlayan belli sayıda olan tedarikçilerin piyasaya egemen olduğu söylenebilir. Aslında istenilen hammaddeyi sağlayan tedarikçi bulunmakla birlikte işletmelerin istediği kalitede hammadde sunan tedarikçi sayısının az olduğunu gösterdiği söylenebilir. Bu durumda, kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında tedarikçilerin piyasada belirli bir küme içinde yoğunlaştığı söylenebilir.

Tablo 3.20. Yoğunluk boyutunun betimleyici istatistik sonuçları

KAYNAK BAĞIMLILIĞININ YOĞUNLUK				
	BOYUTUYLA İLGİLİ SORULAR	Sıklık	Ortalama	Standart Sapma
13	Ana hammadde için çevremizde çok az tedarikçi bulunmaktadır.	189	3,3280	1,20650
14	Piyasada ana hammaddeyi sunan 4 ya da 5 tedarikçi piyasaya hâkim durumdadır.	189	3,6825	1,08900
15	Ana hammaddeyi sağlayan ve en başta gelen 5 tedarikçi piyasaya tedarik edilen ürünlerin %80'ini sağlamaktadır.	188	3,7606	1,03477
Anket Soruları (%)			1	2
13.	Ana hammadde için çevremizde çok az tedarikçi bulunmaktadır.	9,0	17,5	22,2
14.	Piyasada ana hammaddeyi sunan 4 ya da 5 tedarikçi piyasaya hâkim durumdadır.	4,2	12,7	16,4
15.	Ana hammaddeyi sağlayan ve en başta gelen 5 tedarikçi piyasaya tedarik edilen ürünlerin %80'ini sağlamaktadır.	2,1	11,2	21,8
			3	4
			5	

○ Kaynak bağımlılığı boyutunun asimetrik güç ilişkileri alt boyutu

Kaynak bağımlılığı boyutunda yer alan asimetrik güç ilişkileri boyutuna ilişkin sorulara verilen cevaplara ilişkin betimleyici istatistikler tablo 3.21’de verilmiştir.

Tablo 3.21. Asimetrik güç ilişkileri boyutunun betimleyici istatistik sonuçları

KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ ASİMETRİK GÜÇ İLİŞKİLERİ BOYUTUYLA İLGİLİ SORULAR				
		Sıklık	Ortalama	Standart Sapma
18	Tedarikçimiz diğer tedarikçilere göre teknolojik üstünlüğe sahiptir.	186	3,4946	0,88987
19	Tedarikçimiz bizimle uyumlu çalışmak için yönetsel anlamda çeşitli yeni yöntemler uygulamaya başlamıştır.	189	3,3757	0,92922
20	Tedarikçimiz bizim işimizin gerektirdiği yatırımları yapmıştır.	187	3,8550	0,95680
21	Tedarikçimizin bize olan toplam satış tutarı tedarikçimiz için önemli boyuttadır.	189	3,4709	0,93709
Anket Soruları (%)			1	2
18.	Tedarikçimiz diğer tedarikçilere göre teknolojik üstünlüğe sahiptir.	1,6	9,7	38,7
19.	Tedarikçimiz bizimle uyumlu çalışmak için yönetsel anlamda çeşitli yeni yöntemler uygulamaya başlamıştır.	2,6	14,8	33,3
20.	Tedarikçimiz bizim işimizin gerektirdiği yatırımları yapmıştır.	2,1	15,5	35,8
21.	Tedarikçimizin bize olan toplam satış tutarı tedarikçimiz için önemli boyuttadır.	3,2	10,1	34,9
			3	4
			5	

Tablodaki verilere göre katılımcıların asimetrik güç ilişkileri boyutuyla ilgili sorulara ortalamanın üzerinde yanıtlar verdiği görülmektedir. Asimetrik güç ilişkileri boyutuyla

ilgili sorulardan en yüksek ortalamayı tedarikçilerin işletmelerin istedikleri yatırımları yapmasıyla ilgili soru elde etmiştir. İkinci en yüksek ortalamayı alan soru da tedarikçilerinin diğer tedarikçilere teknolojik üstünlüğüyle ilgilidir. Katılımcılar bu soruya ortalamanın üzerinde olacak şekilde cevap vermeleri teknolojik üstünlüğün tedarikçilerde var olduğunu göstermektedir. “Ürünlerimiz için kullandığımız ana hammaddeyi sağlayan tedarikçimize bağımlıyız” ifadesiyse ortalamanın biraz üzerinde kalmıştır.

○ Kaynak bağımlılığı boyutunun belirsizlik alt boyutu

Kaynak bağımlılığı boyutunda yer alan belirsizlik boyutuna ilişkin sorulara verilen cevaplarla ilişkin betimleyici istatistikler tablo 3.22’de verilmiştir. Tablodaki verilere göre katılımcıların belirsizlik boyutuyla ilgili sorulara genelde ortalama ya yakın yanıtlar verdiği görülmektedir. Tedarik edilen hammaddelere ulaşma konusunda pazardaki belirsizliğin ortalama bir değer almıştır. Bu da hammaddeye ulaşma konusunda pazardaki belirsizliğin ne çok ne de az olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.22. Belirsizlik Boyutunun Betimleyici İstatistik Sonuçları

KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ BELİRSİZLİK BOYUTUYLA İLGİLİ SORULAR		Geçerli Sıklık	Ortalama	Standart Sapma			
23	Tedarik ettiğimiz hammaddelere ulaşma konusunda pazarda yüksek derecede belirsizlik vardır.	189	3,0000	0,94531			
24	Hammadde üretimindeki ya da hammaddenin piyasaya dağıtımındaki belirsizlikler bir sorun oluşturmaktadır.	189	3,1164	0,95494			
25	Tedarikçi piyasasının yapısı oldukça karmaşıktır.	187	3,1765	1,00316			
Anket Soruları (%)			1	2	3	4	5
23. Tedarik ettiğimiz hammaddelere ulaşma konusunda pazarda yüksek derecede belirsizlik vardır.			6,9	19,6	44,4	24,9	4,2
24. Hammadde üretimindeki ya da hammaddenin piyasaya dağıtımındaki belirsizlikler bir sorun oluşturmaktadır.			4,2	21,2	39,7	28,6	6,3
25. Tedarikçi piyasasının yapısı oldukça karmaşıktır.			3,2	23,0	36,9	26,7	10,2

○ *Tedarikçi performansı boyutu*

Tedarikçi performansı boyutuna ilişkin sorulara verilen cevaplara ilişkin betimleyici istatistikler tablo 3.23'te verilmiştir. Tablodaki verilere göre katılımcıların tedarikçi performansı boyutuyla ilgili sorulara ortalmanın üstünde puanlar verdiği görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında katılımcıların genel olarak tedarikçi performansından memnun oldukları sonucu çıkarılabilir. Bu boyutta yer alan sorulardan en yüksek ortalamayı alan sipariş açma sürecinin kolaylığı olmuştur. Diğer yüksek puan alan sorular ise sırasıyla tedarikçiden alınan hammaddenin kalitesi ve tedarikçinin sorunları çözebilme becerisi olmuştur. Genel olarak araştırmaya katılanların tedarikçilerinin performansından memnun oldukları söylenebilir.

Tablo 3.23. *Tedarikçi Performansı Boyutunun Betimleyici İstatistik Sonuçları*

TEDARİKÇİNİN PERFORMANSI BOYUTUYLA İLGİLİ SORULAR		Geçerli Sıklık	Ortalama	Standart Sapma				
27	Tedarikçiden alınan hammaddenin kalitesi (1-en düşük, 5-en yüksek)	189	3,8148	0,81384				
29	Özel/Olağandışı siparişleri yetiştirebilme becerisi (1-en düşük, 5-en yüksek)	189	3,5026	1,06003				
30	Teslimatı zamanında teslim edebilme performansı (1-en düşük, 5-en yüksek)	189	3,6720	0,94436				
31	Sorunları çözebilme becerisi (1-en düşük, 5-en yüksek)	189	3,8095	1,09353				
32	Stok programlarını uygulayabilme becerisi (1-en düşük, 5-en yüksek)	189	3,6243	0,94060				
33	Finansal istikrarı (1-en düşük, 5-en yüksek)	189	3,6455	0,89695				
34	Teslim süresinin uygunluğu (1-en düşük, 5-en yüksek)	189	3,6561	0,98025				
35	Sipariş açma sürecinin kolaylığı (1-en düşük, 5-en yüksek)	189	3,9153	0,87715				
Anket Soruları (%)			1	2	3	4	5	
27.	Tedarikçiden alınan ana hammaddenin kalitesi (1-en düşük, 5-en yüksek)		4,8	29,6	0,0	45,0	20,6	
29.	Özel/Olağandışı siparişleri yetiştirebilme becerisi (1-en düşük, 5-en yüksek)		4,8	11,6	29,6	36,5	17,5	
30.	Teslimatı zamanında teslim edebilme performansı (1-en düşük, 5-en yüksek)		1,6	10,1	26,5	43,4	18,5	
31.	Sorunları çözebilme becerisi (1-en düşük, 5-en yüksek)		3,2	9,0	28,6	43,3	15,9	
32.	Stok programlarını uygulayabilme becerisi (1-en düşük, 5-en yüksek)		3,2	5,8	33,3	40,7	16,9	
33.	Finansal istikrarı (1-en düşük, 5-en yüksek)		1,6	5,3	38,6	36,0	18,5	
34.	Teslim süresinin uygunluğu (1-en düşük, 5-en yüksek)		2,1	10,6	26,5	41,3	19,6	
35.	Sipariş açma sürecinin kolaylığı (1-en düşük, 5-en yüksek)		1,6	4,2	20,6	48,1	25,4	

3.5.4. Korelasyon analizi

Korelasyon analizi, bir değişkenin diğer bir değişkenle ilişkisinin yönünü ve kuvvetini ortaya koymaktadır. Korelasyon analizinde bağımlı ve bağımsız değişken kavramları yoktur ve bu analizin sonucunda ortaya çıkan ilişki bir neden-sonuç ilişkisi olmamaktadır. İki değişken arasında pozitif bir ilişki olması, bu iki değişkenden birinin değerinin artmasının diğerinin de değerini artıracacağı ya da birinin değerinin azalması durumunda diğerinin de değerinin azalacağı anlamına gelmektedir⁵⁵⁶. Bu çalışmada korelasyon analizinin yapılması çalışma kapsamında ele alınan konunun daha iyi yorumlanmasını sağlayacaktır. Korelasyon analiziyle temel boyutlar arasındaki ilişki belirlenmiş olacaktır.

İki değişken arasındaki korelasyon, “Pearson korelasyon katsayısı” (r) ile ölçülmektedir. Bu katsayının yorumlanmasında katsayının pozitif ya da negatif olmasına ve büyüklüğüne bakılmaktadır. Korelasyon katsayısı +1 ile -1 arasında bir değer almaktadır. Korelasyon katsayısının 1.00 olması mükemmel bir pozitif ilişkiyi, -1.00 olması mükemmel bir negatif ilişkiyi, 0.00 olması ilişkinin olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilmektedir⁵⁵⁷.

Temel boyutlar arasındaki korelasyonlar Tablo 3.24’te yer almaktadır. Boyutlar arasındaki tüm korelasyonlar 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Tedarikçi performansı boyutu ile sosyal sermaye boyutu arasında orta şiddetli ve pozitif ($r=0,490$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Sosyal sermaye arttıkça tedarikçi performansı da artmaktadır. Tedarikçi performansı boyutu ile kaynak bağımlılığı boyutu arasında orta şiddette ve pozitif ($r= 0,353$) bir ilişki bulunmaktadır. Kaynak bağımlılığı arttıkça tedarikçi performansı da artmaktadır. Sosyal sermaye boyutu ile kaynak bağımlılığı boyutu arasında orta şiddetli ve pozitif ($r=0,479$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Kaynak bağımlılığı arttıkça sosyal sermaye da artmaktadır.

⁵⁵⁶Ş. C. Saruhan ve A. Özdemirci, 2011, **a.g.k.**, 183-184.

⁵⁵⁷Büyüköztürk, 2012, **a.g.k.**, 31-32.

Tablo 3.24. Temel boyutlar arasındaki korelasyonlar

		Sosyal Sermaye	Kaynak Bağımlılığı	Tedarikçinin Performansı
Sosyal	Korelasyon	1	,479**	,490**
Sermaye	p (iki yönlü)		,000	,000
	N	189	189	189
Kaynak	Korelasyon	,479**	1	,353**
Bağımlılığı	p (iki yönlü)	,000		,000
	N	189	189	189
Tedarikçinin	Korelasyon	,490**	,353**	1
Performansı	p (iki yönlü)	,000	,000	
	N	189	189	189

**, 0,01 anlam düzeyinde anlamlı

Temel boyutlar arasındaki korelasyonlardan sonra, alt boyutlar arasındaki korelasyonlar hesaplanmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar tablo 3.25'te verilmiştir. Boyutlar arasındaki çoğu korelasyonlar 0,05 ve 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Boyutlar arasındaki korelasyonlara tek tek bakıldığında, ilişkisel sermaye boyutuyla yapısal sermaye boyutu arasında orta şiddetli, anlamlı ve pozitif ($r=0,370$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. İlişkisel sermaye boyutuyla bilişsel sermaye boyutu arasında orta şiddetli, anlamlı ve pozitif ($r=0,613$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. İlişkisel sermaye boyutu açısından arasındaki korelasyonu en yüksek olan boyut bilişsel sermaye boyutudur. İlişkisel sermaye boyutuyla çevre boyutu arasında zayıf şiddetli, anlamlı ve pozitif ($r=0,163$, $p<0,05$) bir ilişki olduğu görülmektedir. İlişkisel sermaye boyutuyla güç boyutu arasında orta şiddetli, anlamlı ve pozitif ($r=0,389$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. İlişkisel sermaye boyutuyla belirsizlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İlişkisel sermaye boyutuyla tedarikçi performansı boyutu arasında orta şiddetli ve pozitif ($r=0,475$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yapısal sermaye boyutuyla bilişsel sermaye boyutu arasında orta şiddetli ve pozitif ($r=0,437$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Yapısal sermaye boyutuyla çevre boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yapısal sermaye boyutuyla güç boyutu arasında orta şiddetli ve pozitif ($r=0,386$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Yapısal sermaye boyutuyla belirsizlik boyutu arasında orta şiddetli, anlamlı ve pozitif ($r=0,330$,

$p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Yapısal sermaye boyutuyla tedarikçi performansı boyutu arasında zayıf şiddetli, anlamlı ve pozitif ($r=0,171$, $p<0,05$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bilişsel sermaye boyutuyla çevre boyutu arasında zayıf şiddetli ve pozitif ($r=0,181$, $p<0,05$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bilişsel sermaye boyutuyla güç boyutu arasında orta şiddetli, anlamlı ve pozitif ($r=0,580$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bilişsel sermaye boyutuyla belirsizlik boyutu arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bilişsel sermaye boyutuyla tedarikçi performansı boyutu arasında orta şiddetli, anlamlı ve pozitif ($r=0,547$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.25. Alt boyutlar arasındaki korelasyonlar

		İlişkisel	Yapısal	Bilişsel	Kaynak	Kaynak	Kaynak	
		Sermaye	Sermaye	Sermaye	Bağımlılığı	Bağımlılığı	Bağımlılığı	Tedarikçi
					Çevre	Güç	Belirsizlik	Performansı
İlişkisel	Korelasyon	1	0,370**	0,613**	0,163**	0,389**	0,096	0,475**
Sermaye	p (iki yönlü)		0,000	0,000	0,025	0,000	0,193	0,000
Yapısal	Korelasyon	0,370**	1	0,437**	-0,021	0,386**	0,330**	0,171*
Sermaye	p (iki yönlü)	0,000		0,000	0,779	0,000	0,000	0,019
Bilişsel	Korelasyon	0,613**	0,437**	1	0,181*	0,580**	0,113	0,547**
Sermaye	p (iki yönlü)	0,000	0,000		0,013	0,000	0,122	0,000
Kaynak	Korelasyon	0,163*	-0,021	0,181*	1	-0,050	0,154*	0,139
Bağımlılığı	p (iki yönlü)	0,025	0,779	0,013		0,499	0,035	0,056
Yoğunluk	Korelasyon	0,389**	0,386**	0,580**	-0,050	1	0,150*	0,477**
Kaynak	p (iki yönlü)	0,000	0,000	0,000	0,499		0,041	0,000
Bağımlılığı	Güç							
Güç	Korelasyon	0,096	0,330**	0,113	0,154*	0,150*	1	-0,020
Kaynak	p (iki yönlü)	0,193	0,000	0,122	0,035	0,041		0,790
Bağımlılığı	Belirsizlik							
Belirsizlik	Korelasyon	0,475**	0,171*	0,547**	0,139	0,477**	-0,020	1
Tedarikçi	p (iki yönlü)	0,000	0,019	0,000	0,056	0,000	0,790	
Performansı								

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı.

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı.

Güç boyutuyla belirsizlik boyutu arasında zayıf şiddetli, anlamlı ve pozitif ($r=0,150$, $p<0,05$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Güç boyutuyla tedarikçi performansı boyutu arasında orta şiddetli, anlamlı ve pozitif ($r=0,477$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Yoğunluk boyutu ile güç boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yine yoğunluk boyutuyla tedarikçi performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yoğunluk boyutuyla belirsizlik boyutu arasında zayıf şiddetli, anlamlı ve pozitif ($r=0,154$, $p<0,05$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Belirsizlik boyutuyla tedarikçi performansı boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

3.5.5. Varyans analizi (ANOVA)

Araştırma kapsamında katılımcıların demografik farklılıklarına göre boyutlara yönelik algılarının değişkenlik gösterip göstermediği tek yönlü ANOVA (Varyans Analizi-Analysis of Variance) ile incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi, ilişkisiz iki ya da daha fazla örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanmaktadır⁵⁵⁸. İki'den fazla grup arasındaki farklılıkların incelenmesi için tek yönlü ANOVA testi kullanılmaktadır. ANOVA testi sonuçları hem karşılaştırılan gruplar arasında farklılığın olup olmadığını hem de farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını göstermektedir⁵⁵⁹. Tek yönlü varyans analizinde sıfır hipotezi “ortalamlar arasında fark yoktur” şeklinde belirtilirken, H_1 hipotezi en azından bir ortalama diğerlerinden farklıdır” şeklinde belirtilmektedir⁵⁶⁰. Tek yönlü varyans analizinde gruplar arasındaki farklılığı değerlendirirken, p değerlerine bakmak gerekmektedir. Bu değer 0.05’ten büyükse gruplar arasında farklılık yoktur ve H_0 hipotezi kabul edilir. Eğer p değeri 0.05’ten küçükse bu durumda gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır⁵⁶¹. Bu bölümdeki ANOVA analizlerinde katılımcıların demografik özelliklerine göre araştırmanın temel ve alt boyutlarına yönelik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konulacaktır.

⁵⁵⁸Büyüköztürk, 2012, **a.g.k.**, 48.

⁵⁵⁹Altunışık v.d., 2007, **a.g.k.**, 182-183.

⁵⁶⁰K. Özdamar (2002), *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi-I*, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 382.

⁵⁶¹**a.g.k.**, 384.

Tek yönlü ANOVA analizinde faktörler; anketi yanıtlayanların bulundukları işletmelerin faaliyet yılı, çalışan sayısı, faaliyet alanı ile katılımcıların şirketteki görevleri ve görev süreleri açılarından değerlendirilmiştir.

3.5.5.1. İşletmelerin faaliyet süresinin sosyal sermayeye etkisi

Katılımcıların işletmenin faaliyette bulunduğu süreye göre sosyal sermaye algılarının farklılaşıp farklılaşmadıkları belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algılarının işletmelerin faaliyette bulunduğu süreye göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu analiz hem sosyal sermaye boyutu hem de alt boyutları için yapılmıştır.

Tablo 3.26’da verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan sosyal sermayeye yönelik algıların en çok işletmelerinin 6-10 yıl arasında faaliyette bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 3,5377) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise işletmelerinin 1-5 yıl arasında faaliyette bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 3,0167) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.26. Sosyal sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları

Ortalama için %95 Güven Aralığı								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Minimum	Maksimum
1-5 yıl	25	3,0167	,84082	,16816	2,6696	3,3637	1,28	4,25
6-10 yıl	28	3,5377	,53944	,10194	3,3285	3,7469	2,06	4,58
11-15 yıl	28	3,2986	,93839	,17734	2,9347	3,6625	1,08	4,75
16-20 yıl	24	3,4502	,54093	,11042	3,2218	3,6786	2,28	4,39
20 yıl ve üstü	82	3,4471	,59167	,06534	3,3171	3,5771	1,97	4,75
Toplam	187	3,3813	,68922	,05040	3,2819	3,4807	1,08	4,75

Tablo 3.27. Sosyal sermaye boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler	Sd	Ortalama	F	p
	Toplamı		Kare		
Gruplar Arası	4,670	4	1,167	2,539	,042
Gruplar İçi	83,686	182	,460		
Toplam	88,356	186			

H₀: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,042<0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Buna göre H₀ hipotezi reddedilir.

Tablo 3.28. Sosyal sermaye boyutunun gruplar arasındaki farklılıklarının sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Faaliyet Yılı	(J) Faaliyet Yılı	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık Değeri (Sig.)	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sosyal Sermaye	1-5 yıl	6-10 yıl	-,52103*	,18659	,045	-1,0351	-,0069
		11-15 yıl	-,28194	,18659	,557	-,7960	,2322
		16-20 yıl	-,43356	,19378	,171	-,9675	,1004
		20 yıl ve üstü	-,43047*	,15492	,047	-,8573	-,0036
	6-10 yıl	1-5 yıl	,52103*	,18659	,045	,0069	1,0351
		11-15 yıl	,23909	,18123	,680	-,2603	,7384
		16-20 yıl	,08747	,18863	,990	-,4323	,6072
		20 yıl ve üstü	,09056	,14842	,973	-,3184	,4995
	20 yıl	1-5 yıl	,43047*	,15492	,047	,0036	,8573
		6-10 yıl	-,09056	,14842	,973	-,4995	,3184
	ve üstü	11-15 yıl	,14853	,14842	,855	-,2604	,5575
		16-20 yıl	-,00309	,15737	1,000	-,4367	,4305

Tablo 3.28’ deki yıldızlı değerler, ortalamanın %5 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Faaliyette bulunma süresi bakımından 1-5 yıl arasındaki işletmelerle 20 yıl ve üstü ile 6-10 yıl arasındakilerle anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ancak 6-10 yıllık işletmelerle olan fark 20 yıl ve üstü işletmelere göre daha fazla olmaktadır.

○ Faaliyet yılının ilişkisel sermayeye etkisi

Tablo 3.29’da verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan ilişkisel sermayeye yönelik algıların en çok işletmelerinin 16-20 yıl arasında faaliyette bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 3,9167) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise işletmelerinin

1-5 yıl arasında faaliyette bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 3,4400) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.29. *İlişkisel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları*

		Ortalama için %95 Güven Aralığı						
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Minimum	Maksimum
1-5 yıl	25	3,4400	,97969	,19594	3,0356	3,8444	1,50	5,00
6-10 yıl	28	3,9643	,87854	,16603	3,6236	4,3049	1,50	5,00
11-15 yıl	28	3,8214	,99503	,18804	3,4356	4,2073	1,25	5,00
16-20 yıl	24	3,9167	,69418	,14170	3,6235	4,2098	2,50	5,00
20 yıl ve üstü	82	3,8232	,66026	,07291	3,6781	3,9682	1,50	5,00
Toplam	187	3,8048	,80781	,05907	3,6883	3,9214	1,25	5,00

Tablo 3.30. *İlişkisel sermaye boyutunun ANOVA sonuçları*

	Kareler	Sd	Ortalama	F	p
	Toplamı		Kare		
Gruplar Arası	4,375	4	1,094	1,701	,152
Gruplar İçi	117,001	182	,643		
Toplam	121,376	186			

H₀: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların ilişkisel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların ilişkisel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.30'da p değeri 0,152>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ *Faaliyet yılının yapısal sermayeye etkisi*

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan yapısal sermayeye yönelik algıların en çok işletmelerinin 6-10 yıl arasında faaliyette bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 2,8036) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise işletmelerinin

1-5 yıl arasında faaliyette bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 2,4500) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.31. Yapısal sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları

		Ortalama için %95 Güven Aralığı						
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Minimum	Maksimum
1-5 yıl	25	2,4500	,98953	,19791	2,0415	2,8585	1,00	4,50
6-10 yıl	28	2,8036	,81751	,15449	2,4866	3,1206	1,25	4,50
11-15 yıl	28	2,4554	,96478	,18233	2,0813	2,8295	1,00	4,25
16-20 yıl	24	2,6979	,66749	,13625	2,4161	2,9798	1,00	3,75
20 yıl ve üstü	82	2,7826	,90169	,09958	2,5844	2,9807	1,00	4,25
Toplam	187	2,6814	,88844	,06497	2,5532	2,8096	1,00	4,50

Tablo 3.32. Yapısal sermaye boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler	Sd	Ortalama	F	p
	Toplamı		Kare		
Gruplar Arası	4,033	4	1,008	1,285	,277
Gruplar İçi	142,781	182	,785		
Toplam	146,814	186			

H₀: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların yapısal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların yapısal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,277>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ Faaliyet yılının bilişsel sermayeye etkisi

Tablo 3.33'te verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan bilişsel sermayeye yönelik algıların en çok işletmelerinin 6-10 yıl arasında faaliyette bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 3,8452) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise işletmelerinin

1-5 yıl arasında faaliyette bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 3,1600) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.33. Bilişsel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları

Ortalama için %95 Güven Aralığı								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Minimum	Maksimum
1-5 yıl	25	3,1600	,95801	,19160	2,7646	3,5554	1,33	5,00
6-10 yıl	28	3,8452	,52495	,09921	3,6417	4,0488	2,67	5,00
11-15 yıl	28	3,7262	1,15132	,21758	3,2798	4,1726	1,00	5,00
16-20 yıl	24	3,7611	,86787	,17715	3,3946	4,1276	2,00	5,00
20 yıl ve üstü	82	3,7154	,70492	,07784	3,5606	3,8703	1,67	5,00
Toplam	187	3,6681	,83810	,06129	3,5472	3,7890	1,00	5,00

Tablo 3.34. Bilişsel Sermaye Boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	p
Gruplar Arası	7,819	4	1,955	2,896	,023
Gruplar İçi	122,830	182	,675		
Toplam	130,649	186			

H₀: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların bilişsel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların bilişsel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,023<0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilmektedir. Buna göre H₀ hipotezi reddedilir.

Tablo 3.35. *Bilişsel sermaye boyutunun gruplar arasındaki farklılıklarının sonuçları*

Bağımlı Değişken	(I) Faaliyet Yılı	(J) Faaliyet Yılı	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık Değeri (Sig.)	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Bilişsel Sermaye	1-5 yıl	6-10 yıl	-,68524*	,22766	,025	-1,3127	-,0578
		11-15 yıl	-,56619	,22964	,114	-1,1889	,0768
		16-20 yıl	-,60111	,23905	,131	-1,2235	,0942
		20 yıl ve üstü	-,55545*	,18958	,034	-1,0708	-,0259
	6-10 yıl	1-5 yıl	,68524*	,22766	,025	,0578	1,3127
		11-15 yıl	,11905	,22317	,978	-,4858	,7442
		16-20 yıl	,08413	,23283	,985	-,5211	,7623
		20 yıl ve üstü	,12979	,18167	,943	-,3638	,6376
	20 yıl ve üstü	1-5 yıl	,55545*	,18958	,034	,0259	1,0708
		6-10 yıl	-,12979	,18167	,943	-,6376	,3638
		11-15 yıl	-,01074	,18415	1,000	-,5152	,4998
		16-20 yıl	-,04566	,19576	1,000	-,5558	,5232

Tablodaki yıldızlı değerler, ortalamanın %5 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Faaliyette bulunma süresi bakımından 1-5 yıl arasındaki işletmelerle 20 yıl ve üstü ile 6-10 yıl arasındakilerle anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ancak 6-10 yıllık işletmelerle olan fark 20 yıl ve üstü işletmelere göre daha fazla olmaktadır.

3.5.5.2. İşletmelerin çalışan sayısının sosyal sermayeye etkisi

Katılımcıların işletmedeki çalışan sayısına göre sosyal sermaye algılarının farklılaşıp farklılaşmadıkları belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algılarının işletmelerin çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu analiz hem sosyal sermaye boyutu hem de alt boyutları için yapılmıştır.

Tablo 3.36’da verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan sosyal sermayeye yönelik algıların en çok işletmelerinin 51-250 kişi arasında çalışana sahip olan

işletmelerde (Ort.= 3,4213) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise işletmelerinin 1-10 kişi arasındaki işletmelerde (Ort.= 3,1572) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.36. Sosyal sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için %95 Güven Aralığı			
					Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
1-10 kişi	33	3,1675	,61874	,10771	2,9481	3,3869	1,28	4,00
11-50 kişi	78	3,4060	,77539	,08780	3,2312	3,5808	1,08	4,67
51-250 kişi	78	3,4430	,60549	,06856	3,3065	3,5795	1,94	4,75
Toplam	189	3,3796	,68660	,04994	3,2811	3,4781	1,08	4,75

Tablo 3.37. Sosyal sermaye boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	p
Gruplar Arası	1,852	2	,926	1,985	,140
Gruplar İçi	86,776	186	,467		
Toplam	88,628	188			

H₀: İşletmelerin çalışan sayılarına göre katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin çalışan sayılarına göre katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,140>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ İşletmenin çalışan sayısının ilişkisel sermayeye etkisi

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan ilişkisel sermayeye yönelik algıların en çok işletmelerinin 1-10 kişi arasında çalışana sahip olan işletmelerde (Ort.= 3,8182) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise işletmelerinin 1-10 kişi ve 51-250 kişi arasındaki işletmelerde (Ort.= 3,8109) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.38. İlişkisel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları

		Ortalama için %95 Güven Aralığı						
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Minimum	Maksimum
1-10 kişi	33	3,8182	,88889	,15474	3,5030	4,1334	1,50	5,00
11-50 kişi	78	3,8109	,91629	,10375	3,6043	4,0175	1,25	5,00
51-250 kişi	78	3,8109	,65364	,07401	3,6635	3,9583	1,50	5,00
Toplam	189	3,8122	,80831	,05880	3,6962	3,9282	1,25	5,00

Tablo 3.39. İlişkisel sermaye boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler	Sd	Ortalama		
	Toplamı	Kare	F	p	
Gruplar Arası	,001	2	,001	,001	,999
Gruplar İçi	122,831	186	,660		
Toplam	122,832	188			

H₀: İşletmelerin çalışan sayılarına göre katılımcıların ilişkisel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin çalışan sayılarına göre katılımcıların ilişkisel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,999>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ İşletmenin çalışan sayısının yapısal sermayeye etkisi

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan yapısal sermayeye yönelik algıların en çok işletmelerinin 51-520 kişi arasında çalışana sahip olan

işletmelerde (Ort.= 2,6689) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise işletmelerinin 1-10 kişi arasındaki işletmelerde (Ort.= 2,2045) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.40. Yapısal sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları

				Ortalama için %95 Güven Aralığı					
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	�st Sınır	Min.	Maks.	
1-10 kişi	33	2,2045	,76662	,13345	1,9327	2,4764	1,00	4,50	
11-50 kişi	78	2,7212	,94918	,10747	2,5071	2,9352	1,00	4,50	
51-250 kişi	78	2,8131	,82922	,09389	2,6261	3,0000	1,00	4,25	
Toplam	189	2,6689	,89346	,06499	2,5407	2,7971	1,00	4,50	

Tablo 3.41. Yapısal sermaye boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	8,971	2	4,485	5,881	,003
Gruplar İçi	141,105	185	,763		
Toplam	150,075	187			

H₀: İşletmelerin  alışan sayılarına göre katılımcıların ilişkisel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin  alışan sayılarına göre katılımcıların ilişkisel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,003<0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilmektedir. Buna göre H₀ hipotezi reddedilir.

Tablo 3.42. Yapısal Sermaye Boyutunun Gruplar Arasındaki Farklılıklarının Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Çalışan Sayısı	(J) Çalışan Sayısı	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlam -lılık Değeri (Sig.)	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Yapısal Sermaye	1-10 kişi	11-50 kişi	-,51661*	,18089	,013	-,9440	-,0892
		51-250 kişi	-,60853*	,18089	,003	-1,0359	-,1812
	11-50 kişi	1-10 kişi	,51661*	,18089	,013	,0892	,9440
		51-250 kişi	-,09192	,13948	,787	-,4215	,2376
	51-250 kişi	1-10 kişi	,60853*	,18089	,003	,1812	1,0359
		11-50 kişi	,09192	,13948	,787	-,2376	,4215

Tablodaki yıldızlı değerler, ortalamaların %5 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Çalışan sayısı bakımından 1-10 kişilik işletmelerin diğer gruptaki işletmelerle farklılaştığı ve diğer gruplarla aralarında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. 51-250 kişilik işletmelerle olan fark, 11-50 kişilik işletmelerle olan farktan fazladır. Bu durum, işletmedeki çalışan sayısının artmasıyla birlikte yapısal sermayenin de güçlendiği şeklinde yorumlanabilmektedir.

○ İşletmenin çalışan sayısının bilişsel sermayeye etkisi

Tablo 3.42’de verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan bilişsel sermayeye yönelik algıların en çok işletmelerinin 51-250 kişi arasında çalışana sahip olan işletmelerde (Ort.= 3,6966) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise işletmelerinin 1-10 kişi arasındaki işletmelerde (Ort.= 3,4798) olduğu görülmektedir. Fakat ortalamaların birbirine yakın olduğu da görülmektedir.

Tablo 3.43. Bilişsel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları

		Ortalama için %95 Güven Aralığı							
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.	
1-10 kişi	33	3,4798	,90883	,15821	3,1575	3,8021	1,00	5,00	
11-50 kişi	78	3,6795	,92183	,10438	3,4716	3,8873	1,00	5,00	
51-250 kişi	78	3,6966	,76765	,08692	3,5235	3,8697	1,33	5,00	
Toplam	189	3,6517	,85810	,06242	3,5285	3,7748	1,00	5,00	

Tablo 3.44. Bilişsel sermaye boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	1,193	2	,596	,808	,447
Gruplar İçi	137,237	186	,738		
Toplam	138,430	188			

H₀: İşletmelerin çalışan sayılarına göre katılımcıların bilişsel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin çalışan sayılarına göre katılımcıların bilişsel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.44'te p değeri 0,447>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

3.5.5.3. İşletmelerin faaliyet alanlarının sosyal sermayeye etkisi

Katılımcıların işletmenin faaliyet alanına göre sosyal sermaye algılarının farklılaşıp farklılaşmadıkları belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algılarının işletmenin faaliyet alanına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu analiz hem sosyal sermaye boyutu hem de alt boyutları için yapılmıştır.

Tablo 3.45’te verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan sosyal sermayeye yönelik algıların en çok gıda işletmelerinde (Ort.= 3,9412) olduğu görölmektedir. En düşük ortalama ise otomotiv işletmelerinde (Ort.= 3,1204) görölmektedir.

Tablo 3.45. Sosyal sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için %95 Güven Aralığı		Min.	Maks.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Beyaz Eşya	28	3,2886	,82050	,15506	2,9705	3,6068	1,28	4,75
Elektrik- Elektronik	11	3,6111	,64118	,19332	3,1804	4,0419	2,28	4,67
Havacılık	11	3,2298	,61213	,18456	2,8186	3,6410	1,94	4,06
Otomotiv	3	3,1204	,32195	,18588	2,3206	3,9201	2,75	3,33
Metal	16	3,4392	,44122	,11030	3,2041	3,6743	2,56	4,25
Kimya	6	3,2685	,34367	,14030	2,9079	3,6292	2,83	3,67
Kağıt- Ambalaj	15	3,4407	,59492	,15361	3,1113	3,7702	2,25	4,39
Plastik	5	3,1333	1,15025	,51441	1,7051	4,5616	1,08	3,78
Makine	41	3,2271	,67572	,10553	3,0138	3,4404	1,67	4,11
Gıda	17	3,9412	,49864	,12094	3,6848	4,1976	3,03	4,75
Mobilya	12	3,5000	,47081	,13591	3,2009	3,7991	2,50	4,06
Diğer	23	3,2692	,83532	,17418	2,9080	3,6304	1,78	4,58
Toplam	188	3,3782	,68818	,05019	3,2792	3,4773	1,08	4,75

Tablo 3.46. Sosyal sermaye boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	8,529	11	,775	1,705	,075
Gruplar İçi	80,031	176	,455		
Toplam	88,560	187			

H₀: İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,075>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ İşletmelerin faaliyet alanlarının ilişkisel sermayeye etkisi

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan ilişkisel sermayeye yönelik algıların en çok gıda işletmelerinde (Ort.= 4,4706) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise makine alanında faaliyet gösteren işletmelerde (Ort.= 3,5976) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.47. İlişkisel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için %95 Güven Aralığı		Min.	Maks.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Beyaz Eşya	28	3,7232	,88543	,16733	3,3799	4,0665	1,50	5,00
Elektrik- Elektronik	11	3,8636	,86865	,26191	3,2801	4,4472	2,50	5,00
Havacılık	11	3,6364	,56307	,16977	3,2581	4,0146	2,50	4,50
Otomotiv	3	3,9167	,94648	,54645	1,5655	6,2679	3,25	5,00
Metal	16	4,0625	,51235	,12809	3,7895	4,3355	2,75	4,75
Kimya	6	3,7917	,94097	,38415	2,8042	4,7791	2,25	4,75
Kağıt- Ambalaj	15	3,9833	,66458	,17159	3,6153	4,3514	2,50	5,00
Plastik	5	3,9000	1,52684	,68283	2,0042	5,7958	1,25	5,00
Makine	41	3,5976	,74557	,11644	3,3622	3,8329	1,50	5,00
Gıda	17	4,4706	,61162	,14834	4,1561	4,7851	3,25	5,00
Mobilya	12	3,8125	,60420	,17442	3,4286	4,1964	2,50	4,75
Diğer	23	3,5543	,95631	,19940	3,1408	3,9679	1,50	5,00
Toplam	188	3,8112	,81035	,05910	3,6946	3,9278	1,25	5,00

Tablo 3.48. İlişkisel sermaye boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	12,893	11	1,172	1,877	,045
Gruplar İçi	109,903	176	,624		
Toplam	122,797	187			

H₀: İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların ilişkisel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların ilişkisel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,045<0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilmektedir. Buna göre H₀ hipotezi reddedilir.

Tablo 3.49. İlişkisel sermaye boyutunun gruplar arasındaki farklılıklarının sonuçları

Faaliyet Alanı (I)	Faaliyet Alanı (J)	Ortalama			%95 Güven Aralığında	
		Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.	Alt Sınır	Üst Sınır
Makine	Beyaz Eşya	-,12565	,19373	1,000	-,7674	,5161
	Elektrik-Elektronik	-,26608	,26833	,998	-1,1549	,6228
	Havacılık	-,03880	,26833	1,000	-,9277	,8501
	Otomotiv	-,31911	,47263	1,000	-1,8848	1,2465
	Metal	-,46494	,23293	,696	-1,2366	,3067
	Kimya	-,19411	,34541	1,000	-1,3383	,9501
	Kağıt-Ambalaj	-,38577	,23845	,900	-1,1757	,4041
	Plastik	-,30244	,37433	1,000	-1,5424	,9376
	Gıda	-,87303*	,22795	,009	-1,6281	-,1179
	Mobilya	-,21494	,25936	1,000	-1,0741	,6442
	Diğer	,04321	,20587	1,000	-,6387	,7252
Gıda	Beyaz Eşya	,74737	24297	,097	-,0575	1,5522
	Elektrik-Elektronik	,60695	,30578	,703	-,4060	1,6199
	Havacılık	,83422	,30578	,222	-,1787	1,8472

	Otomotiv	,55392	,49486	,993	-1,0853	2,1932
	Metal	,40809	,27525	,943	-,5037	1,3199
	Kimya	,67892	,37524	,811	-,5641	1,9220
	Kağıt-Ambalaj	,48725	,27993	,847	-,4401	1,4146
	Plastik	,57059	,40202	,958	-,7612	1,9023
	Makine	,87303*	,22795	,009	,1179	1,6281
	Mobilya	,65809	,29794	,546	-,3289	1,6451
	Diğer	,91624*	,25275	,019	,0790	1,7535
Diğer	Beyaz Eşya	-,16887	,22238	1,000	-,9055	,5678
	Elektrik-Elektronik	-,30929	,28969	,996	-1,2689	,6503
	Havacılık	-,08202	,28969	1,000	-1,0416	,8776
	Otomotiv	-,36232	,48508	1,000	-1,9692	1,2446
	Metal	-,50815	,25725	,709	-1,3603	,3440
	Kimya	-,23732	,36225	1,000	-1,4373	,9627
	Kağıt-Ambalaj	-,42899	,26226	,893	-1,2977	,4398
	Plastik	-,34565	,38992	,999	-1,6373	,9460
	Makine	-,04321	,20587	1,000	-,7252	,6387
	Gıda	-,91624*	,25275	,019	-1,7535	-,0790
	Mobilya	-,25815	,28140	,999	-1,1903	,6740

Tablodaki yıldızlı değerler, ortalamaların %5 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Faaliyet alanları bakımından gıda işletmelerin diğer grubundaki işletmelerle ve makine işletmeleriyle farklılaştığı ve bu iki gruba arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. Gıda işletmelerinin ilişkisel sermayeye yönelik algılarının diğer grubundaki işletmelere ve makine işletmelerine göre daha fazla olduğu görülmektedir.

○ *İşletmelerin faaliyet alanlarının yapısal sermayeye etkisi*

Tablo 3.50’de verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan yapısal sermayeye yönelik algıların en çok elektrik-elektronik işletmelerinde (Ort.= 3,0909) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise otomotiv alanında faaliyet gösteren işletmelerde (Ort.= 2,0000) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.50. Yapısal sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları

		Ortalama için %95 Güven Aralığı						
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
Beyaz Eşya	28	2,4643	,96156	,18172	2,0914	2,8371	1,00	4,25
Elektrik- Elektronik	11	3,0909	1,14713	,34587	2,3203	3,8616	1,00	4,50
Havacılık	11	2,5682	,79915	,24095	2,0313	3,1051	1,25	4,00
Otomotiv	3	2,0000	1,00000	,57735	-,4841	4,4841	1,00	3,00
Metal	16	2,4219	,67527	,16882	2,0620	2,7817	1,00	3,50
Kimya	6	2,5417	,74861	,30562	1,7560	3,3273	1,50	3,50
Kağıt- Ambalaj	15	2,4500	,95525	,24664	1,9210	2,9790	1,00	4,00
Plastik	5	2,3000	,75829	,33912	1,3585	3,2415	1,00	3,00
Makine	41	2,7176	,92906	,14509	2,4243	3,0108	1,00	4,50
Gıda	17	3,0588	,85481	,20732	2,6193	3,4983	1,50	4,25
Mobilya	12	3,0625	,66679	,19248	2,6388	3,4862	2,00	4,00
Diğer	23	2,6739	,84757	,17673	2,3074	3,0404	1,00	4,25
Toplam	188	2,6658	,89483	,06526	2,5371	2,7945	1,00	4,50

Tablo 3.51. Yapısal sermaye boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	11,597	11	1,054	1,343	,204
Gruplar İçi	138,139	176	,785		
Toplam	149,736	187			

H₀: İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların yapısal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların yapısal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri $0,204 > 0,05$ olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H_0 hipotezi kabul edilir.

○ İşletmelerin faaliyet alanlarının bilişsel sermayeye etkisi

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan bilişsel sermayeye yönelik algıların en çok gıda işletmelerinde (Ort.= 4,2941) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise plastik alanında faaliyet gösteren işletmelerde (Ort.= 3,2000) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.52. Bilişsel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için %95 Güven Aralığı		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Beyaz Eşya	28	3,6190	,91496	,17291	3,2643	3,9738	1,33	5,00
Elektrik- Elektronik	11	3,8788	,63723	,19213	3,4507	4,3069	3,00	5,00
Havacılık	11	3,4848	,87386	,26348	2,8978	4,0719	1,33	4,00
Otomotiv	3	3,4444	,50918	,29397	2,1796	4,7093	3,00	4,00
Metal	16	3,8333	,60858	,15215	3,5090	4,1576	2,67	5,00
Kimya	6	3,6556	,57413	,23439	3,0530	4,2581	3,00	4,60
Kağıt- Ambalaj	15	3,8889	,84202	,21741	3,4226	4,3552	2,00	5,00
Plastik	5	3,2000	1,32497	,59255	1,5548	4,8452	1,00	4,33
Makine	41	3,4390	,76898	,12009	3,1963	3,6817	1,67	5,00
Gıda	17	4,2941	,74426	,18051	3,9115	4,6768	2,67	5,00
Mobilya	12	3,5833	,85428	,24661	3,0405	4,1261	2,00	4,67
Diğer	23	3,5797	,92232	,19232	3,1809	3,9786	2,00	5,00
Toplam	188	3,6681	,83586	,06096	3,5478	3,7883	1,00	5,00

Tablo 3.53. Bilişsel sermaye boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	12,419	11	1,129	1,681	,081
Gruplar İçi	118,229	176	,672		
Toplam	130,649	187			

H₀: İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların bilişsel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların bilişsel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,081>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

3.5.5.4. İşletmelerdeki görevlerin sosyal sermayeye etkisi

Tablo 3.54. Sosyal sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları

			Ortalama için %95 Güven Aralığı						
		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
Genel	Müdür/Şirket Sahibi	69	3,3462	,75010	,09030	3,1660	3,5264	1,28	4,75
Genel	Müdür Yardımcısı	20	3,3044	,61410	,13732	3,0170	3,5918	2,00	4,06
Satınalma	Yöneticisi	52	3,4978	,66938	,09283	3,3115	3,6842	1,97	4,75
Satınalma	Şefi/Sorumlusu	39	3,3568	,58931	,09437	3,1657	3,5478	1,78	4,31
Diğer	Yönetici	9	3,2191	,86496	,28832	2,5543	3,8840	1,08	3,89
Toplam		189	3,3796	,68660	,04994	3,2811	3,4781	1,08	4,75

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan sosyal sermayeye yönelik algılarının en çok satınalma yöneticilerinde (Ort.= 3,4978) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise diğer yöneticilerde (Ort.= 3,2191) görülmektedir.

Tablo 3.55. Sosyal sermaye boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	1,169	4	,292	,615	,653
Gruplar İçi	87,459	184	,475		
Toplam	88,628	188			

H₀: İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,653>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ İşletmelerdeki Görevlerin İlişkisel Sermayeye Etkisi

Tablo 3.56’da verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan ilişkisel sermayeye yönelik algıların en çok satınalma yöneticilerinde ve satın alma şeflerinde/sorumlularında (Ort.= 3,8654) olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın ise diğer yöneticilerde (Ort.= 3,6389) olduğu görülmektedir. Ancak ortalamalar arasında çok büyük farklılıkların olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.56. İlişkisel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları

		Ortalama için %95 Güven Aralığı					
		Standart	Standart	Alt	Üst		
N	Ortalama	Sapma	Hata	Sınır	Sınır	Min.	Maks.

Tablo 3.56.(Devam) İlişkisel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları

Genel	Müdür/	69	3,8043	,88375	,10639	3,5920	4,0166	1,50	5,00
Şirket Sahibi									
Genel	Müdür	20	3,6750	,83548	,18682	3,2840	4,0660	1,50	4,75
Yardımcısı									
Satınalma		52	3,8654	,73675	,10217	3,6603	4,0705	2,25	5,00
Yöneticisi									
Satınalma		39	3,8654	,71370	,11428	3,6340	4,0967	1,50	5,00
Şefi/Sorumlusu									
Diğer Yönetici		9	3,6389	1,03162	,34387	2,8459	4,4319	1,25	4,75
Toplam		189	3,8122	,80831	,05880	3,6962	3,9282	1,25	5,00

H₀: İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların ilişkisel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların ilişkisel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.57. İlişkisel sermaye boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	,908	4	,227	,343	,849
Gruplar İçi	121,924	184	,663		
Toplam	122,832	188			

Tabloda p değeri 0,849>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ İşletmelerin faaliyet alanlarının yapısal sermayeye etkisi

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan yapısal sermayeye yönelik algıların en çok satınalma yöneticilerinde (Ort.= 2,9231) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise diğer yöneticilerde (Ort.= 2,3889) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.58. Yapısal sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları

						Ortalama için %95 Güven Aralığı			
		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
Genel	Müdür/ Şirket Sahibi	69	2,5725	,96072	,11566	2,3417	2,8033	1,00	4,50
Genel	Müdür Yardımcısı	20	2,6710	,89241	,19955	2,2533	3,0887	1,00	4,50
Satınalma	Yöneticisi	52	2,9231	,77734	,10780	2,7067	3,1395	1,00	4,25
Satınalma	Şefi/Sorumlusu	39	2,5641	,93668	,14999	2,2605	2,8677	1,00	4,00
Diğer Yönetici		9	2,3889	,60093	,20031	1,9270	2,8508	1,00	3,00
Toplam		189	3,7505	,78632	,05720	3,6377	3,8634	1,20	5,00

Tablo 3.59. Yapısal sermaye boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	5,135	4	1,284	1,630	,169
Gruplar İçi	144,940	184	,788		
Toplam	150,075	188			

H₀: İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların yapısal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların yapısal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,169>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ *İşletmelerin faaliyet alanlarının bilişsel sermayeye etkisi*

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan bilişsel sermayeye yönelik algıların en çok genel müdürlerde/şirket sahiplerinde (Ort.= 3,7140) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise genel müdür yardımcılarında (Ort.= 3,5667) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.60. *Bilişsel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları*

						Ortalama için %95 Güven Aralığı			
		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
Genel	Müdür/ Şirket Sahibi	69	3,7140	,92483	,11134	3,4918	3,9362	1,33	5,00
Genel	Müdür Yardımcısı	20	3,5667	,72628	,16240	3,2268	3,9066	2,00	5,00
Satınalma	Yöneticisi	52	3,6731	,84917	,11776	3,4367	3,9095	1,67	5,00
Satınalma	Şefi/Sorumlusu	39	3,6410	,62307	,09977	3,4391	3,8430	2,33	4,67
Diğer Yönetici		9	3,6296	1,14800	,38267	2,7472	4,5121	1,00	4,67
Toplam		189	3,6681	,83363	,06064	3,5485	3,7877	1,00	5,00

Tablo 3.61. *Bilişsel sermaye boyutunun ANOVA sonuçları*

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	,394	4	,099	,139	,967
Gruplar İçi	130,254	184	,708		
Toplam	130,649	188			

H₀: İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların bilişsel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların bilişsel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri $0,967 > 0,05$ olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H_0 hipotezi kabul edilir.

3.5.5.5. İşletmelerdeki görev sürelerinin sosyal sermayeye etkisi

Katılımcıların işletmelerdeki görev sürelerine göre sosyal sermaye algılarının farklılaşıp farklılaşmadıkları belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algılarının işletmelerdeki görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu analiz hem sosyal sermaye boyutu hem de alt boyutları için yapılmıştır.

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan sosyal sermayeye yönelik algılarının en çok 20 yıl ve üstü süredir çalışanlarda (Ort.= 3,4686) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise 11-15 yıl arasında çalışanlarda (Ort.= 3,2964) görülmektedir.

Tablo 3.62. Sosyal sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları

		Ortalama için %95 Güven Aralığı						
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
1-5 yıl	91	3,3605	,66912	,07014	3,2212	3,4999	1,78	4,75
6-10 yıl	41	3,4295	,70231	,10968	3,2078	3,6512	1,67	4,58
11-15 yıl	18	3,2562	,82587	,19466	2,8455	3,6669	1,08	4,39
16-20 yıl	13	3,3462	,48334	,13405	3,0541	3,6382	1,97	4,00
20 yıl ve üstü	23	3,4686	,76877	,16030	3,1362	3,8010	1,28	4,75
Toplam	186	3,3780	,68981	,05058	3,2782	3,4778	1,08	4,75

Tablo 3.63. Sosyal sermaye boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	,606	4	,151	,313	,869
Gruplar İçi	87,425	181	,483		
Toplam	88,031	185			

H₀: İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,869>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ İşletmelerdeki görev sürelerinin ilişkisel sermayeye etkisi

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan ilişkisel sermayeye yönelik algılarının en çok 16-20 yıl arası süredir çalışanlarda (Ort.= 3,9385) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise 1-5 yıl arası süredir çalışanlarda (Ort.= 3,6791) görülmektedir.

Tablo 3.64. İlişkisel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları

		Ortalama için %95 Güven Aralığı						
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
1-5 yıl	91	3,7418	,80919	,08483	3,5732	3,9103	1,50	5,00
6-10 yıl	41	3,8049	,85789	,13398	3,5341	4,0757	1,50	5,00
11-15 yıl	18	3,8056	,89753	,21155	3,3592	4,2519	1,25	5,00
16-20 yıl	13	4,0577	,57874	,16051	3,7080	4,4074	2,75	4,75
20 yıl ve üstü	23	3,9130	,80696	,16826	3,5641	4,2620	1,50	5,00
Toplam	186	3,8051	,81165	,05951	3,6877	3,9225	1,25	5,00

Tablo 3.65. İlişkisel sermaye boyutunun ANOVA sonuçları

Kareler			Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	1,463	4	,366	,550	,700
Gruplar İçi	120,410	181	,665		
Toplam	121,873	185			

H₀: İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların ilişkisel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların ilişkisel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,700>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ İşletmelerdeki görev sürelerinin yapısal sermayeye etkisi

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan yapısal sermayeye yönelik algılarının en çok 6-10 yıl arası süredir çalışanlarda (Ort.= 2,7317) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise 16-20 yıl arası süredir çalışanlarda (Ort.= 2,4808) görülmektedir.

Tablo 3.66. Yapısal sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları

		Ortalama için %95 Güven Aralığı						
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
1-5 yıl	91	2,7244	,84333	,08841	2,5488	2,9000	1,00	4,50
6-10 yıl	41	2,7317	,89685	,14006	2,4486	3,0148	1,00	4,00
11-15 yıl	18	2,5000	1,05370	,24836	1,9760	3,0240	1,00	4,25
16-20 yıl	13	2,4808	,77367	,21458	2,0132	2,9483	1,50	3,75
20 yıl ve üstü	23	2,6522	1,03556	,21593	2,2044	3,1000	1,00	4,25
Toplam	186	2,6783	,89212	,06541	2,5493	2,8074	1,00	4,50

Tablo 3.67. Yapısal Sermaye Boyutunun ANOVA Sonuçları

Kareler		Ortalama			
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	1,405	4	,351	,436	,782
Gruplar İçi	145,833	181	,806		
Toplam	147,239	185			

H₀: İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların yapısal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların yapısal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,782>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ İşletmelerdeki görev sürelerinin bilişsel sermayeye etkisi

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan bilişsel sermayeye yönelik algılarının en çok 20 yıl ve üstü süredir çalışanlarda (Ort.= 3,8406) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise 16-20 yıl arası süredir çalışanlarda (Ort.= 3,5846) görülmektedir.

Tablo 3.68. Bilişsel sermaye boyutunun istatistiksel sonuçları

		Ortalama için %95 Güven Aralığı						
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
1-5 yıl	91	3,6154	,80726	,08462	3,4473	3,7835	1,33	5,00
6-10 yıl	41	3,6992	,83268	,13004	3,4364	3,9620	2,00	5,00
11-15 yıl	18	3,6296	1,02829	,24237	3,1183	4,1410	1,00	5,00
16-20 yıl	13	3,5846	,78794	,21854	3,1085	4,0608	1,67	5,00
20 yıl ve üstü	23	3,8406	,85203	,17766	3,4721	4,2090	1,33	5,00
Toplam	186	3,6609	,83461	,06120	3,5402	3,7817	1,00	5,00

Tablo 3.69. Bilişsel sermaye boyutunun ANOVA sonuçları

Kareler			Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	1,084	4	,271	,384	,820
Gruplar İçi	127,781	181	,706		
Toplam	128,865	185			

H₀: İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların bilişsel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların bilişsel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,820>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

3.5.5.6. İşletmelerin faaliyet süresinin kaynak bağımlılığına etkisi

Katılımcıların işletmenin faaliyette bulunduğu süreye göre kaynak bağımlılığı algılarının farklılaşıp farklılaşmadıkları belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algılarının işletmelerin faaliyette bulunduğu süreye göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu analiz hem kaynak bağımlılığı boyutu hem de alt boyutları için yapılmıştır.

Tablo 3.70. Kaynak bağımlılığı boyutunun istatistiksel sonuçları

Ortalama için %95 Güven Aralığı								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
1-5 yıl	25	3,4299	,51989	,10398	3,2153	3,6445	2,11	4,36
6-10 yıl	28	3,4708	,34808	,06578	3,3358	3,6058	2,86	4,31
11-15 yıl	28	3,4147	,47617	,08999	3,2300	3,5993	1,81	4,06
16-20 yıl	24	3,3738	,62237	,12704	3,1110	3,6366	2,42	4,75
20 yıl ve üstü	82	3,4248	,48139	,05316	3,3190	3,5305	1,94	5,00
Toplam	187	3,4243	,48463	,03544	3,3544	3,4942	1,81	5,00

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan kaynak bağımlılığına yönelik algıların en çok işletmelerinin 6-10 yıl arasında faaliyette bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 3,4708) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise işletmelerinin 16-20 yıl arasında faaliyette bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 3,3738) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.71. Kaynak bağımlılığı boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler	Ortalama			
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	,125	4	,031	,131	,971
Gruplar İçi	43,560	182	,239		
Toplam	43,685	186			

H₀: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,971>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ Faaliyet yılının yoğunluğa etkisi

Tablo 3.72. Yoğunluk boyutunun istatistiksel sonuçları

Ortalama için %95 Güven Aralığı							
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min. Maks.
1-5 yıl	25	3,6800	,81921	,16384	3,3418	4,0182	2,00 5,00
6-10 yıl	28	3,4881	,72850	,13767	3,2056	3,7706	2,33 5,00
11-15 yıl	28	3,7262	1,05039	,19851	3,3189	4,1335	1,33 5,00
16-20 yıl	24	3,4861	,85680	,17489	3,1243	3,8479	2,00 5,00
20 yıl ve üstü	82	3,5915	,97646	,10783	3,3769	3,8060	1,00 5,00
Toplam	187	3,5945	,91466	,06689	3,4625	3,7264	1,00 5,00

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan yoğunluğa yönelik algıların en çok işletmelerinin 11-15 yıl arasında faaliyette bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 3,7262) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise işletmelerinin 6-10 yıl arasında faaliyette bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 3,4881) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.73. Yoğunluk boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler	Ortalama			
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	1,268	4	,317	,374	,827
Gruplar İçi	154,341	182	,848		
Toplam	155,609	186			

H₀: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların yoğunluğa yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların yoğunluğa yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,827>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ Faaliyet yılının asimetrik güç ilişkisine etkisi

Tablo 3.74. Asimetrik güç ilişkisi boyutunun istatistiksel sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için %95 Güven Aralığı		Min.	Maks.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1-5 yıl	25	3,2700	,66112	,13222	2,9971	3,5429	2,00	4,50
6-10 yıl	28	3,6339	,46389	,08767	3,4541	3,8138	2,75	4,50
11-15 yıl	28	3,4821	,82476	,15586	3,1623	3,8020	1,75	5,00
16-20 yıl	24	3,4792	,62082	,12672	3,2170	3,7413	2,50	4,75
20 yıl ve üstü	82	3,3718	,75936	,08386	3,2050	3,5387	1,50	5,00
Toplam	187	3,4278	,70503	,05156	3,3260	3,5295	1,50	5,00

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan yoğunluğa yönelik algıların en çok işletmelerinin 6-10 yıl arasında faaliyette bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 3,6339) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise işletmelerinin 1-5 yıl arasında faaliyette bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 3,2700) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.75. Asimetrik güç ilişkisi boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	2,215	4	,554	1,117	,350
Gruplar İçi	90,238	182	,496		
Toplam	92,453	186			

H₀: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların asimetrik güç ilişkisine yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların asimetrik güç ilişkisine yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,350>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ Faaliyet yılının belirsizliğe etkisi

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan belirsizliğe yönelik algıların en çok işletmelerinin 1-5 yıl arasında faaliyette bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 3,3400) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise işletmelerinin 11-15 yıl arasında faaliyette bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 3,0357) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.76. Belirsizlik boyutunun istatistiksel sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için %95 Güven Aralığı			
					Alt Sınır	Üst Sınır	Minimum	Maksimum
1-5 yıl	25	3,3400	,69926	,13985	3,0514	3,6286	2,00	4,75
6-10 yıl	28	3,3036	,50624	,09567	3,1073	3,4999	2,50	4,25
11-15 yıl	28	3,0357	,62626	,11835	2,7929	3,2786	1,50	4,00
16-20 yıl	24	3,1563	,77954	,15912	2,8271	3,4854	2,00	5,00
20 yıl ve üstü	82	3,3049	,66554	,07350	3,1586	3,4511	1,50	5,00
Toplam	187	3,2500	,66042	,04829	3,1547	3,3453	1,50	5,00

Tablo 3.77. Belirsizlik boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	2,026	4	,507	1,166	,328
Gruplar İçi	79,099	182	,435		
Toplam	81,125	186			

H₀: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların belirsizliğe yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların belirsizliğe yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,328>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

3.5.5.7. İşletmelerdeki çalışan sayısının kaynak bağımlılığına etkisi

Katılımcıların işletmelerinin çalışan sayısına göre kaynak bağımlılığı algılarının farklılaşıp farklılaşmadıkları belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algılarının işletmelerin çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu analiz hem kaynak bağımlılığı boyutu hem de alt boyutları için yapılmıştır.

Tablo 3.78. Kaynak Bağımlılığı Boyutunun İstatistiksel Sonuçları

					Ortalama için %95 Güven Aralığı			
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
1-10 kişi	33	3,1675	,61874	,10771	2,9481	3,3869	1,28	4,00
11-50 kişi	78	3,4060	,77539	,08780	3,2312	3,5808	1,08	4,67
51-250 kişi	78	3,4430	,60549	,06856	3,3065	3,5795	1,94	4,75
Toplam	189	3,3796	,68660	,04994	3,2811	3,4781	1,08	4,75

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan kaynak bağımlılığına yönelik algıların en çok 51-250 kişinin çalıştığı işletmelerde (Ort.= 3,4393) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise işletmelerinde 1-10 kişinin çalıştığını belirtenlerde (Ort.= 3,3038) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.79. Kaynak bağımlılığı boyutunun ANOVA sonuçları

Kareler		Ortalama			
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	1,852	2	,926	1,985	,140
Gruplar İçi	86,776	186	,467		
Toplam	88,628	188			

H₀: İşletmelerin çalışan sayılarına göre katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin çalışan sayılarına göre katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,140>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ Çalışan sayısının yoğunluğa etkisi

Tablo 3.80. Yoğunluk boyutunun istatistiksel sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için %95 Güven Aralığı		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1-10 kişi	33	3,6061	,77931	,13566	3,3297	3,8824	2,00	5,00
11-50 kişi	78	3,6004	,96338	,10908	3,3832	3,8176	1,00	5,00
51-250 kişi	78	3,5684	,92130	,10432	3,3607	3,7761	1,33	5,00
Toplam	189	3,5882	,91183	,06633	3,4573	3,7190	1,00	5,00

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan yoğunluğa yönelik algılarının en çok 1-10 kişi arasında çalışana sahip işletmelerde bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 3,6061) görülmektedir. En düşük ortalama ise işletmelerinin 51-250 kişi arasında faaliyette bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 3,5684) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.81. Yoğunluk boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	,053	2	,026	,031	,969
Gruplar İçi	156,255	186	,840		
Toplam	156,308	188			

H₀: İşletmelerin çalışan sayısına göre katılımcıların yoğunluğa yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin çalışan sayısına göre katılımcıların yoğunluğa yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,969>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ Çalışan sayısının asimetrik güç ilişkisine etkisi

Tablo 3.82. Asimetrik güç ilişkisi boyutunun istatistiksel sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için %95 Güven Aralığı		Min.	Maks.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1-10 kişi	33	3,4494	,57471	,10004	3,2456	3,6532	2,50	4,50
11-50 kişi	78	3,4006	,77432	,08767	3,2261	3,5752	1,50	5,00
51-250 kişi	78	3,4604	,68581	,07765	3,3058	3,6150	1,75	5,00
Toplam	189	3,4338	,70372	,05119	3,3328	3,5348	1,50	5,00

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan asimetrik güç ilişkisine yönelik algıların en çok işletmelerinin 51-250 kişi arasında faaliyette bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 3,4604) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise işletmelerinin 11-50 kişi arasında bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 3,4006) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.83. Asimetrik güç ilişkisi boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler				
	Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	p
Gruplar Arası	,149	2	,074	,149	,862
Gruplar İçi	92,953	186	,500		
Toplam	93,101	188			

H₀: İşletmelerin çalışan sayısına göre katılımcıların asimetrik güç ilişkisine yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin çalışan sayısına göre katılımcıların asimetrik güç ilişkisine yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,862>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ Çalışan sayısının belirsizliğe etkisi

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan belirsizliğe yönelik algıların en çok işletmelerinin 51-250 kişi arasında olduğunu belirtenlerde (Ort.= 3,3141) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise işletmelerinin 1-10 kişi arasında olduğunu belirtenlerde (Ort.= 2,9924) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.84. Belirsizlik boyutunun istatistiksel sonuçları

		Ortalama için %95 Güven Aralığı						
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
1-10 kişi	33	2,9924	,50189	,08737	2,8145	3,1704	2,00	4,00
11-50 kişi	78	3,2917	,71557	,08102	3,1303	3,4530	1,50	5,00
51-250 kişi	78	3,3141	,63506	,07191	3,1709	3,4573	2,00	5,00
Toplam	189	3,2487	,65715	,04780	3,1544	3,3430	1,50	5,00

Tablo 3.85. Belirsizlik boyutunun ANOVA sonuçları

Kareler					
	Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	p
Gruplar Arası	1,974	2	,987	1,603	,204
Gruplar İçi	113,274	184	,616		
Toplam	115,248	186			

H₀: İşletmelerin çalışan sayısına göre katılımcıların belirsizliğe yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin çalışan sayısına göre katılımcıların belirsizliğe yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,204>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilmektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

3.5.5.8. İşletmelerin faaliyet alanlarının kaynak bağımlılığına etkisi

Katılımcıların işletmelerinin faaliyet alanlarına göre kaynak bağımlılığı algılarının farklılaşıp farklılaşmadıkları belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algılarının işletmelerin faaliyet alanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu analiz hem kaynak bağımlılığı boyutu hem de alt boyutları için yapılmıştır.

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan kaynak bağımlılığına yönelik algıların en çok beyaz eşya sektöründe yer alan işletmelerde (Ort.= 3,5704) olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın ise metal sektöründeki işletmelerde (Ort.= 3,2014) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.86. Kaynak bağımlılığı boyutunun istatistiksel sonuçları

		Ortalama için %95 Güven Aralığı						
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
Beyaz Eşya	28	3,5704	,52767	,09972	3,3658	3,7750	2,42	4,36
Elektrik- Elektronik	11	3,3283	,46891	,14138	3,0133	3,6433	2,75	4,03
Havacılık	11	3,4268	,33708	,10163	3,2003	3,6532	2,92	3,83
Otomotiv	3	3,3333	,71416	,41232	1,5593	5,1074	2,78	4,14
Metal	16	3,2014	,40158	,10039	2,9874	3,4154	2,67	4,22
Kimya	6	3,4907	,29537	,12058	3,1808	3,8007	3,08	4,00
Kağıt- Ambalaj	15	3,3884	,58339	,15063	3,0654	3,7115	2,50	4,75

Tablo 3.86.(Devam) Kaynak bağımlılığı boyutunun istatistiksel sonuçları

Plastik	5	3,2667	,83486	,37336	2,2301	4,3033	1,81	3,89
Makine	41	3,3815	,43741	,06831	3,2435	3,5196	1,94	4,14
Gıda	17	3,4902	,36942	,08960	3,3003	3,6801	3,11	4,06
Mobilya	12	3,4444	,31516	,09098	3,2442	3,6447	3,08	4,00
Diğer	23	3,4606	,62233	,12976	3,1915	3,7297	2,11	5,00
Toplam	188	3,4176	,48284	,03521	3,3481	3,4871	1,81	5,00

Tablo 3.87. Kaynak bağımlılığı boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler	Ortalama			
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	1,865	11	,170	,715	,723
Gruplar İçi	41,730	176	,237		
Toplam	43,595	187			

H₀: İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,723>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ Faaliyet alanının yoğunluğa etkisi

Tablo 3.88. Yoğunluk Boyutunun İstatistiksel Sonuçları

		Ortalama için %95 Güven Aralığı						
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
Beyaz Eşya	28	4,0238	,94685	,17894	3,6567	4,3910	2,00	5,00
Elektrik- Elektronik	11	3,4848	,52416	,15804	3,1327	3,8370	2,67	4,33
Havacılık	11	3,6061	,74264	,22391	3,1071	4,1050	2,33	4,67

Tablo 3.88.(Devam) Yoğunluk Boyutunun İstatistiksel Sonuçları

Otomotiv	3	4,0000	,66667	,38490	2,3439	5,6561	3,33	4,67
Metal	16	3,4167	,64979	,16245	3,0704	3,7629	2,00	4,67
Kimya	6	3,8889	,98131	,40062	2,8591	4,9187	2,67	5,00
Kağıt- Ambalaj	15	3,4000	,83761	,21627	2,9361	3,8639	2,00	5,00
Plastik	5	3,6000	1,14018	,50990	2,1843	5,0157	1,67	4,67
Makine	41	3,5650	,73681	,11507	3,3325	3,7976	1,33	5,00
Gıda	17	3,0588	1,40552	,34089	2,3362	3,7815	1,00	5,00
Mobilya	12	3,2500	1,05529	,30464	2,5795	3,9205	1,33	4,67
Diğer	23	3,7536	,82399	,17181	3,3973	4,1099	2,00	5,00
Toplam	188	3,5807	,90838	,06625	3,4500	3,7114	1,00	5,00

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan yoğunluğa yönelik algıların en çok beyaz eşya sektöründe yer alan işletmelerde (Ort.= 4,0238) olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın ise metal sektöründeki işletmelerde (Ort.= 3,0588) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.89. Yoğunluk boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	14,266	11	1,297	1,630	,094
Gruplar İçi	140,039	176	,796		
Toplam	154,304	187			

H₀: İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların yoğunluğa yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların yoğunluğa yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,094>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ *Faaliyet alanının asimetrik güç ilişkisine etkisi*

Tablo 3.90. *Asimetrik Güç İlişkisi Boyutunun İstatistiksel Sonuçları*

		Ortalama için %95 Güven Aralığı						
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
Beyaz Eşya	28	3,3125	,74729	,14123	3,0227	3,6023	1,50	4,75
Elektrik- Elektronik	11	3,5455	,82778	,24959	2,9893	4,1016	2,50	4,75
Havacılık	11	3,4236	,67723	,20419	2,9687	3,8786	1,75	4,25
Otomotiv	3	2,5833	,38188	,22048	1,6347	3,5320	2,25	3,00
Metal	16	3,2031	,62061	,15515	2,8724	3,5338	2,00	4,50
Kimya	6	3,5833	,56273	,22973	2,9928	4,1739	2,75	4,50
Kağıt- Ambalaj	15	3,7833	,75514	,19498	3,3652	4,2015	2,50	5,00
Plastik	5	3,1000	,84039	,37583	2,0565	4,1435	1,75	4,00
Makine	41	3,2866	,59045	,09221	3,1002	3,4730	1,75	4,50
Gıda	17	3,9412	,62205	,15087	3,6213	4,2610	2,50	5,00
Mobilya	12	3,7083	,67279	,19422	3,2809	4,1358	2,75	4,75
Diğer	23	3,3622	,69387	,14468	3,0621	3,6622	1,75	5,00
Toplam	188	3,4348	,70547	,05145	3,3333	3,5363	1,50	5,00

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan asimetrik güç ilişkisine yönelik algıların en çok gıda alanında faaliyette bulunan işletmelerde (Ort.= 3,9412) olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın ise otomotiv işletmelerinde (Ort.= 2,5833) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.91. *Asimetrik güç ilişkisi boyutunun ANOVA sonuçları*

	Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	p
Gruplar Arası	12,383	11	1,126	2,455	,007
Gruplar İçi	80,685	176	,458		
Toplam	93,067	187			

H₀: İşletmelerin çalışan sayısına göre katılımcıların asimetrik güç ilişkisine yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin çalışan sayısına göre katılımcıların asimetrik güç ilişkisine yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,007<0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilmektedir. Buna göre H₀ hipotezi reddedilir.

Tablo 3.92. *Asimetrik güç ilişkisi boyutunun gruplar arasındaki farklılıklarının sonuçları*

Faaliyet Alanı (I)	Faaliyet Alanı (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.	Alt Sınır	Üst Sınır
Makine	Beyaz Eşya	-,02591	,13495	,990	-,7153	,2563
	Elektrik-Elektronik	-,25887	,35610	,999	-1,9826	1,1089
	Havacılık	-,13705	,16813	,981	-,9686	,4196
	Otomotiv	,70325	,10372	,046	,0124	1,1919
	Metal	,08346	,12853	1,000	-,5068	,4611
	Kimya	-,29675	,23783	,996	-1,5596	,9543
	Kağıt-Ambalaj	-,49675	,16331	,710	-1,0147	,2571
	Plastik	,18659	,41042	1,000	-2,4515	2,6272
	Gıda	-,65459*	,13632	,270	-,9193	,1068
	Mobilya	-,42175	,12711	,191	-,9060	,0865
	Diğer	-,07559	,11533	1,000	-,5756	,2566
Gıda	Beyaz Eşya	,62868	,16995	1,000	-,4371	,7906
	Elektrik-Elektronik	,39572	,37078	1,000	-1,5858	1,5247
	Havacılık	,51754	,19733	1,000	-,6272	,8908
	Otomotiv	1,35784	,14639	,001	,3961	1,6208
	Metal	,73805	,16489	,715	-,2244	,9912
	Kimya	,35784	,25930	1,000	-1,1150	1,3223
	Kağıt-Ambalaj	,15784	,19324	1,000	-,6922	,7471
	Plastik	,84118	,42322	,997	-1,9589	2,9471
	Makine	,65459*	,13632	,270	-,1068	,9193
	Mobilya	,23284	,16379	1,000	-,6158	,6088
	Diğer	,57900	,15482	,996	-,3205	,8141

Tablo 3.92'ye göre gıda sektöründeki işletmelerle makine sektöründeki işletmeler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. %5 anlamlılık düzeyinde gıda sektörü ile en çok makine sektörü arasında farklılık bulunmaktadır. Bu durum asimetrik

güç ilişkileri bağlamında gıda sektörünün makine sektörüne göre daha fazla asimetrik güç ilişkilerinden etkilendiğini göstermektedir.

○ Faaliyet alanının belirsizliğe etkisi

Tablo 3.93. Belirsizlik boyutunun istatistiksel sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için %95 Güven Aralığı		Min.	Maks.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Beyaz Eşya	28	3,3750	,73441	,13879	3,0902	3,6598	2,00	5,00
Elektrik- Elektronik	11	2,9545	,65017	,19604	2,5178	3,3913	2,00	4,00
Havacılık	11	3,2500	,53619	,16167	2,8898	3,6102	2,50	4,25
Otomotiv	3	3,4167	1,15470	,66667	,5482	6,2851	2,75	4,75
Metal	16	2,9844	,73297	,18324	2,5938	3,3749	2,00	4,25
Kimya	6	3,0000	,63246	,25820	2,3363	3,6637	2,00	3,75
Kağıt- Ambalaj	15	3,0833	,86946	,22449	2,6018	3,5648	1,50	5,00
Plastik	5	3,1000	,74162	,33166	2,1792	4,0208	2,00	4,00
Makine	41	3,2805	,59999	,09370	3,0911	3,4699	1,50	4,25
Gıda	17	3,4706	,49119	,11913	3,2180	3,7231	2,50	4,75
Mobilya	12	3,3750	,36150	,10436	3,1453	3,6047	2,75	4,00
Diğer	23	3,2826	,64537	,13457	3,0035	3,5617	2,00	5,00
Toplam	188	3,2447	,65660	,04789	3,1502	3,3391	1,50	5,00

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan belirsizliğe yönelik algıların en çok gıda işletmelerinde (Ort.= 3,4706) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise elektrik-elektronik işletmelerinde (Ort.= 2,9545) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.94. Belirsizlik boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler				
	Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	p
Gruplar Arası	6,839	11	,622	1,001	,448
Gruplar İçi	108,086	174	,621		
Toplam	114,925	185			

H₀: İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların belirsizliğe yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların belirsizliğe yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,448<0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

3.5.5.9. İşletmelerdeki görevlerin kaynak bağımlılığına etkisi

Katılımcıların işletmelerdeki görevlerine göre kaynak bağımlılığı algılarının farklılaşp farklılaşmadıkları belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algılarının işletmelerdeki görevlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu analiz hem kaynak bağımlılığı boyutu hem de alt boyutları için yapılmıştır. Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan kaynak bağımlılığına yönelik algıların en çok satınalma yöneticilerinde (Ort.= 3,5219) olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın ise satınalma şefi/sorumlusu (Ort.= 3,3041) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.95. Kaynak bağımlılığı boyutunun istatistiksel sonuçları

				Ortalama için %95 Güven Aralığı					
		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
Genel	Müdür/ Şirket Sahibi	69	3,4346	,47467	,05714	3,3205	3,5486	2,47	5,00

Tablo 3.95.(Devam) Kaynak bağımlılığı boyutunun istatistiksel sonuçları

Genel	Müdür	20	3,3347	,51508	,11518	3,0937	3,5758	1,94	4,14
Yardımcısı									
Satınalma		52	3,5219	,52757	,07316	3,3750	3,6688	2,11	4,75
Yöneticisi									
Satınalma		39	3,3041	,33880	,05425	3,1943	3,4140	2,78	4,06
Şefi/Sorumlusu									
Diğer Yönetici		9	3,4346	,69751	,23250	2,8984	3,9707	1,81	4,25
Toplam		189	3,4211	,48398	,03520	3,3517	3,4906	1,81	5,00

Tablo 3.96. Kaynak bağımlılığı boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	1,225	4	,306	1,317	,265
Gruplar İçi	42,811	184	,233		
Toplam	44,036	188			

H_0 : İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri $0,265 > 0,05$ olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H_0 hipotezi kabul edilir.

○ İşletmedeki görevin yoğunluğa etkisi

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan yoğunluğa yönelik algıların en çok satınalma yöneticilerinde (Ort.= 3,7628) olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın ise genel müdür/şirket sahibi (Ort.= 3,4831) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.97. Yoğunluk Boyutunun İstatistiksel Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için %95 Güven Aralığı		Min.	Maks.
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Genel	Müdür/ Şirket Sahibi	69	3,4831	,86609	,10427	3,2750	3,6912	1,00	5,00
Genel	Müdür Yardımcısı	20	3,6167	,96291	,21531	3,1660	4,0673	1,33	5,00
Satınalma	Yöneticisi	52	3,7628	1,00399	,13923	3,4833	4,0423	1,33	5,00
Satınalma	Şefi/Sorumlusu	39	3,4915	,81376	,13031	3,2277	3,7552	1,33	5,00
Diğer	Yönetici	9	3,7407	1,01074	,33691	2,9638	4,5177	1,67	5,00
Toplam		189	3,5882	,91183	,06633	3,4573	3,7190	1,00	5,00

Tablo 3.98. Yoğunluk boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	2,939	4	,735	,881	,476
Gruplar İçi	153,369	184	,834		
Toplam	156,308	188			

H₀: İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların yoğunluğa yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların yoğunluğa yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,476>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ İşletmedeki görevin asimetrik güç ilişkilerine etkisi

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan asimetrik güç ilişkilerine yönelik algıların en çok diğer yöneticilerde (Ort.= 3,5367) olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın ise genel müdür yardımcılarında (Ort.= 3,1250) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.99. Asimetrik Güç İlişkileri Boyutunun İstatistiksel Sonuçları

						Ortalama için %95 Güven Aralığı			
		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
Genel	Müdür/ Şirket Sahibi	69	3,4964	,78297	,09426	3,3083	3,6845	1,75	5,00
Genel	Müdür Yardımcısı	20	3,1250	,52878	,11824	2,8775	3,3725	1,75	4,00
Satınalma	Yöneticisi	52	3,5096	,69832	,09684	3,3152	3,7040	1,50	5,00
Satınalma	Şefi/Sorumlusu	39	3,3567	,60234	,09645	3,1614	3,5519	1,75	4,50
Diğer	Yönetici	9	3,5367	,76173	,25391	2,9512	4,1222	1,75	4,25
Toplam		189	3,4338	,70372	,05119	3,3328	3,5348	1,50	5,00

Tablo 3.100. Asimetrik güç ilişkileri boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	2,804	4	,701	1,428	,226
Gruplar İçi	90,298	184	,491		
Toplam	93,101	188			

H₀: İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların asimetrik güç ilişkilerine yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların asimetrik güç ilişkilerine yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri $0,226 > 0,05$ olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H_0 hipotezi kabul edilir.

○ İşletmedeki görevin belirsizliğe etkisi

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan belirsizliğe yönelik algıların en çok genel müdür/şirket sahiplerinde (Ort.= 3,3297) olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın ise diğer yöneticilerde (Ort.= 3,0278) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.101. Belirsizlik boyutunun istatistiksel sonuçları

						Ortalama için %95 Güven Aralığı			
		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
Genel	Müdür/ Şirket Sahibi	69	3,3297	,72570	,08736	3,1554	3,5040	1,50	5,00
Genel	Müdür Yardımcısı	20	3,2625	,64622	,14450	2,9601	3,5649	2,50	4,25
Satınalma	Yöneticisi	52	3,2933	,70836	,09823	3,0961	3,4905	2,00	5,00
Satınalma	Şefi/Sorumlusu	39	3,0897	,46766	,07489	2,9381	3,2413	2,00	4,25
Diğer	Yönetici	9	3,0278	,44096	,14699	2,6888	3,3667	2,00	3,50
Toplam		189	3,2487	,65715	,04780	3,1544	3,3430	1,50	5,00

Tablo 3.102. Belirsizlik boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	3,324	4	,831	1,351	,253
Gruplar İçi	111,924	182	,615		
Toplam	115,248	186			

H₀: İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların belirsizliğe yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların belirsizliğe yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,253>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

3.5.5.10. İşletmelerdeki görev süresinin kaynak bağımlılığına etkisi

Katılımcıların işletmelerdeki görev sürelerine göre kaynak bağımlılığı algılarının farklılaşıp farklılaşmadıkları belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algılarının işletmelerdeki görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu analiz hem kaynak bağımlılığı boyutu hem de alt boyutları için yapılmıştır.

Tablo 3.103. Kaynak bağımlılığı boyutunun istatistiksel sonuçları

Ortalama için %95 Güven Aralığı								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
1-5 yıl	91	3,4276	,46829	,04909	3,3301	3,5251	2,11	5,00
6-10 yıl	41	3,5011	,46615	,07280	3,3540	3,6483	1,94	4,75
11-15 yıl	18	3,3686	,59540	,14034	3,0726	3,6647	1,81	4,31
16-20 yıl	13	3,2735	,56824	,15760	2,9301	3,6169	2,47	4,14
20 yıl ve üstü	23	3,3693	,47792	,09965	3,1627	3,5760	2,50	4,25
Toplam	186	3,4201	,48777	,03577	3,3496	3,4907	1,81	5,00

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan kaynak bağımlılığına yönelik algıların en çok 1-5 yıl arasında çalışanlarda (Ort.= 3,5011) olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın ise 16-20 yıl arasında çalışanlarda (Ort.= 3,2735) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.104. Kaynak bağımlılığı boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	,661	4	,165	,690	,600
Gruplar İçi	43,355	181	,240		
Toplam	44,015	185			

H₀: İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,600>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ İşletmedeki görev süresinin yoğunluğa etkisi

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan yoğunluğa yönelik algıların en çok 6-10 yıl arasında çalışanlarda (Ort.= 3,6707) olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın ise 16-20 yıl arasında çalışanlarda (Ort.= 3,4359) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.105. Yoğunluk boyutunun istatistiksel sonuçları

Ortalama için %95 Güven Aralığı								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
1-5 yıl	91	3,5934	,83563	,08760	3,4194	3,7674	1,33	5,00
6-10 yıl	41	3,6707	,96931	,15138	3,3648	3,9767	1,33	5,00
11-15 yıl	18	3,4444	1,27827	,30129	2,8088	4,0801	1,00	5,00
16-20 yıl	13	3,4359	,93675	,25981	2,8698	4,0020	2,00	5,00
20 yıl ve üstü	23	3,6377	,85819	,17895	3,2666	4,0088	1,33	5,00
Toplam	186	3,5905	,91813	,06732	3,4577	3,7233	1,00	5,00

Tablo 3.106. Yoğunluk boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	1,011	4	,253	,295	,881
Gruplar İçi	154,938	181	,856		
Toplam	155,949	185			

H₀: İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların yoğunluğa yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların yoğunluğa yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,881>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ İşletmedeki görev süresinin asimetrik güç ilişkilerine etkisi

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan asimetrik güç ilişkilerine yönelik algıların en çok 11-15 yıl arasında çalışanlarda (Ort.= 3,5228) olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın ise 16-20 yıl arasında çalışanlarda (Ort.= 3,2885) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.107. Asimetrik güç ilişkileri boyutunun istatistiksel sonuçları

Ortalama için %95 Güven Aralığı								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
1-5 yıl	91	3,4258	,61745	,06473	3,2972	3,5544	1,75	5,00
6-10 yıl	41	3,4390	,70219	,10966	3,2174	3,6607	1,75	4,50
11-15 yıl	18	3,5228	,91003	,21450	3,0702	3,9753	1,75	5,00
16-20 yıl	13	3,2885	,85906	,23826	2,7693	3,8076	1,50	4,75
20 yıl ve üstü	23	3,3622	,77510	,16162	3,0270	3,6974	2,00	4,75
Toplam	186	3,4206	,70018	,05134	3,3194	3,5219	1,50	5,00

Tablo 3.108. Asimetrik güç ilişkileri boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	,510	4	,127	,256	,906
Gruplar İçi	90,186	181	,498		
Toplam	90,696	185			

H₀: İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların asimetrik güç ilişkilerine yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların asimetrik güç ilişkilerine yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,906>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

○ İşletmedeki görev süresinin belirsizliğe etkisi

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan belirsizliğe yönelik algıların en çok 6-10 yıl arasında çalışanlarda (Ort.= 3,3902) olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın ise 16-20 yıl arasında çalışanlarda (Ort.= 3,0962) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.109. Belirsizlik boyutunun istatistiksel sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için %95 Güven Aralığı			
					Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
1-5 yıl	91	3,2637	,61730	,06471	3,1352	3,3923	2,00	5,00
6-10 yıl	41	3,3902	,52455	,08192	3,2247	3,5558	2,50	5,00
11-15 yıl	18	3,2222	,83529	,19688	2,8068	3,6376	1,50	4,75
16-20 yıl	13	3,0962	,92724	,25717	2,5358	3,6565	2,00	5,00
20 yıl ve üstü	23	3,1087	,69013	,14390	2,8103	3,4071	1,50	5,00
Toplam	186	3,2567	,65576	,04808	3,1619	3,3516	1,50	5,00

Tablo 3.110. Belirsizlik boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	3,635	4	,909	1,519	,199
Gruplar İçi	107,118	179	,598		
Toplam	110,753	183			

H₀: İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların belirsizliğe yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların belirsizliğe yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,199>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

3.5.5.11. İşletmelerin faaliyet süresinin tedarikçi performansına etkisi

Katılımcıların işletmenin faaliyette bulunduğu süreye göre tedarikçi performansı algılarının farklılaşıp farklılaşmadıkları belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algılarının işletmelerin faaliyette bulunduğu süreye göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Tablo 3.111. Tedarikçi performansı boyutunun istatistiksel sonuçları

Ortalama için %95 Güven Aralığı								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
1-5 yıl	25	3,3100	,85705	,17141	2,9562	3,6638	2,00	5,00
6-10 yıl	28	3,9196	,65193	,12320	3,6668	4,1724	2,38	4,88
11-15 yıl	28	3,6607	,66480	,12564	3,4029	3,9185	2,13	5,00
16-20 yıl	24	3,9063	,58890	,12021	3,6576	4,1549	2,75	5,00
20 yıl ve üstü	82	3,6433	,66786	,07375	3,4965	3,7900	2,25	5,00
Toplam	187	3,6765	,70146	,05130	3,5753	3,7777	2,00	5,00

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan kaynak bağımlılığına yönelik algıların en çok işletmelerinin 6-10 yıl arasında faaliyette bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 4,0397) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise işletmelerinin

1-5 yıl arasında faaliyette bulunduğunu belirtenlerde (Ort.= 3,3244) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.112. *Tedarikçi performansı boyutunun ANOVA sonuçları*

	Kareler	Ortalama			
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	6,378	4	1,594	3,408	,010
Gruplar İçi	85,143	182	,468		
Toplam	91,520	186			

H₀: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,01<0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilmektedir. Buna göre H₀ hipotezi reddedilir.

Tablo 3.113. *Tedarikçi Performansı Boyutunun Gruplar Arasındaki Farklılıklarının Sonuçları*

(I) Faaliyet Yılı	(J) Faaliyet Yılı	Ortalamaların Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	% 95 Güven Aralığında	
					Alt Değer	Üst Değer
1-5 yıl	6-10 yıl	-,60964*	,18820	,012	-1,1282	-,0911
	11-15 yıl	-,35071	,18820	,341	-,8693	,1678
	16-20 yıl	-,59625*	,19546	,022	-1,1348	-,0577
	20 yıl ve üstü	-,33329	,15626	,211	-,7638	,0973
6-10 yıl	1-5 yıl	,60964*	,18820	,012	,0911	1,1282
	11-15 yıl	,25893	,18280	,618	-,2447	,7626
	16-20 yıl	,01339	,19026	1,000	-,5108	,5376
	20 yıl ve üstü	,27635	,14971	,351	-,1361	,6888
16-20 yıl	1-5 yıl	,59625*	,19546	,022	,0577	1,1348
	6-10 yıl	-,01339	,19026	1,000	-,5376	,5108
	11-15 yıl	,24554	,19026	,697	-,2787	,7698
	20 yıl ve üstü	,26296	,15874	,464	-,1744	,7003

Tablo 3.113'e göre 1-5 yıl arası çalışanlarla 6-10 yıl ve 16-20 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. 1-5 yıl arası çalışanların tedarikçi performansına yönelik algıları, 6-10 yıl arasında çalışanlara ve 16-20 yıl arası çalışanlara göre daha düşüktür. 1-5 yıl arasında çalışanların en düşük ortalamaoya sahip oldukları göz önüne alındığında zaman içinde tedarikçi performansına yönelik algıların olumlu yönde değiştiği ileri sürülebilir.

3.5.5.12. İşletmelerin çalışan sayısının tedarikçi performansına etkisi

Katılımcıların işletmelerdeki çalışan sayısına göre tedarikçi performansı algılarının farklılaşıp farklılaşmadıkları belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algılarının işletmelerdeki çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan tedarikçi performansına yönelik algıların en çok 1-10 kişi arasında çalışana sahip işletmelerin (Ort.= 3,7008) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise 51-250 kişi arasında çalışana sahip işletmelerin (Ort.= 3,6587) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.114. *Tedarikçi performansı boyutunun istatistiksel sonuçları*

Ortalama için %95 Güven Aralığı								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
1-10 kişi	33	3,7008	,70568	,12284	3,4505	3,9510	2,38	5,00
11-50 kişi	78	3,6891	,76599	,08673	3,5164	3,8618	2,00	5,00
51-250 kişi	78	3,6587	,62894	,07121	3,5168	3,8005	2,38	5,00
Toplam	189	3,6786	,69813	,05078	3,5784	3,7787	2,00	5,00

Tablo 3.115. *Tedarikçi performansı boyutunun ANOVA sonuçları*

Kareler		Ortalama			
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	,056	2	,028	,057	,945
Gruplar İçi	91,574	186	,492		
Toplam	91,629	188			

H₀: İşletmelerin çalışan sayısına göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin çalışan sayısına göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,945>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

3.5.5.13. İşletmelerin faaliyet alanlarının tedarikçi performansına etkisi

Katılımcıların işletmelerin faaliyet alanlarına göre tedarikçi performansı algılarının farklılaşıp farklılaşmadıkları belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algılarının işletmelerin faaliyet alanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan tedarikçi performansına yönelik algıların en çok kağıt-ambalaj sektöründeki işletmelerin (Ort.= 4,0417) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise mobilya sektöründeki işletmelerin (Ort.= 3,3963) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.116. *Tedarikçi performansı boyutunun istatistiksel sonuçları*

Ortalama için %95 Güven Aralığı								
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
Beyaz Eşya	28	3,9152	,56320	,10643	3,6968	4,1336	2,75	5,00
Elektrik-Elektronik	11	3,8750	,62500	,18844	3,4551	4,2949	2,38	4,75
Havacılık	11	3,4773	,50565	,15246	3,1376	3,8170	2,38	4,00
Otomotiv	3	3,3750	,33072	,19094	2,5534	4,1966	3,13	3,75
Metal	16	3,9922	,73239	,18310	3,6019	4,3824	2,50	5,00
Kimya	6	3,3958	,97601	,39846	2,3716	4,4201	2,38	4,63
Kağıt-Ambalaj	15	4,0417	,66256	,17107	3,6748	4,4086	2,75	5,00
Plastik	5	3,9250	,25921	,11592	3,6032	4,2468	3,75	4,38
Makine	41	3,3963	,69928	,10921	3,1756	3,6171	2,00	4,88
Gıda	17	3,7353	,61059	,14809	3,4214	4,0492	2,38	4,75
Mobilya	12	3,4271	,83845	,24204	2,8944	3,9598	2,38	4,88
Diğer	23	3,6033	,75533	,15750	3,2766	3,9299	2,13	5,00
Toplam	188	3,6802	,69964	,05103	3,5795	3,7808	2,00	5,00

Tablo 3.117. Tedarikçi performansı boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler	Ortalama			
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	11,258	11	1,023	2,244	,014
Gruplar İçi	80,279	176	,456		
Toplam	91,537	187			

H₀: İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,014<0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilmektedir. Buna göre H₀ hipotezi reddedilir.

Tablo 3.118. Tedarikçi performansı boyutunun gruplar arasındaki farklılıkların sonuçları

(I) Faaliyet Alanı	(J) Faaliyet Alanı	Ortalamaların		Sig.	% 95 Güven Aralığı	
		Farkı (I-J)	Std. Hata		Alt Değer	Üst Değer
Beyaz Eşya	Elektrik-Elektronik	,04018	,24033	,867	-,4341	,5145
	Havacılık	,43791	,24033	,070	-,0364	,9122
	Otomotiv	,54018	,41028	,190	-,2695	1,3499
	Metal	-,07701	,21166	,716	-,4947	,3407
	Kimya	,51935	,30383	,089	-,0803	1,1190
	Kağıt-Ambalaj	-,12649	,21610	,559	-,5530	,3000
	Plastik	-,00982	,32790	,976	-,6569	,6373
	Makine	,51884*	,16558	,002	,1921	,8456
	Gıda	,17988	,20766	,388	-,2299	,5897
	Mobilya	,48810*	,23303	,038	,0282	,9480
Elektrik-Elektronik	Diğer	,31192	,19006	,103	-,0632	,6870
	Beyaz Eşya	-,04018	,24033	,867	-,5145	,4341
	Havacılık	,39773	,28798	,169	-,1706	,9661
	Otomotiv	,50000	,43990	,257	-,3682	1,3682
	Metal	-,11719	,26453	,658	-,6392	,4049
	Kimya	,47917	,34276	,164	-,1973	1,1556
	Kağıt-Ambalaj	-,16667	,26809	,535	-,6958	,3624
	Plastik	-,05000	,36427	,891	-,7689	,6689

Tablo 3.118.(Devam) *Tedarikçi performansı boyutunun gruplar arasındaki farklılıkların sonuçları*

Havacılık	Makine	,47866*	,22933	,038	,0261	,9312
	Gıda	,13971	,26134	,594	-,3761	,6555
	Mobilya	,44792	,28192	,114	-,1085	1,0043
	Diğer	,27174	,24758	,274	-,2169	,7604
	Beyaz Eşya	-,43791	,24033	,070	-,9122	,0364
	Elektrik-Elektronik	-,39773	,28798	,169	-,9661	,1706
	Otomotiv	,10227	,43990	,816	-,7659	,9704
	Metal	-,51491	,26453	,053	-1,0370	,0071
	Kimya	,08144	,34276	,812	-,5950	,7579
	Kağıt-Ambalaj	-,56439*	,26809	,037	-1,0935	-,0353
Metal	Plastik	-,44773	,36427	,221	-1,1666	,2712
	Makine	,08093	,22933	,725	-,3717	,5335
	Gıda	-,25802	,26134	,325	-,7738	,2577
	Mobilya	,05019	,28192	,859	-,5062	,6066
	Diğer	-,12599	,24758	,611	-,6146	,3626
	Beyaz Eşya	,07701	,21166	,716	-,3407	,4947
	Elektrik-Elektronik	,11719	,26453	,658	-,4049	,6392
	Havacılık	,51491	,26453	,053	-,0071	1,0370
	Otomotiv	,61719	,42491	,148	-,2214	1,4558
	Kimya	,59635	,32331	,067	-,0417	1,2344
Kimya	Kağıt-Ambalaj	-,04948	,24273	,839	-,5285	,4296
	Plastik	,06719	,34603	,846	-,6157	,7501
	Makine	,59585*	,19908	,003	,2030	,9887
	Gıda	,25689	,23524	,276	-,2074	,7212
	Mobilya	,56510*	,25791	,030	,0561	1,0741
	Diğer	,38893	,21986	,079	-,0450	,8228
	Beyaz Eşya	-,51935	,30383	,089	-1,1190	,0803
	Elektrik-Elektronik	-,47917	,34276	,164	-1,1556	,1973
	Havacılık	-,08144	,34276	,812	-,7579	,5950
	Otomotiv	,02083	,47756	,965	-,9216	,9633
Kağıt-Ambalaj	Metal	-,59635	,32331	,067	-1,2344	,0417
	Kağıt-Ambalaj	-,64583*	,32624	,049	-1,2897	-,0020
	Plastik	-,52917	,40896	,197	-1,3363	,2779
	Makine	-,00051	,29521	,999	-,5831	,5821
	Gıda	-,33946	,32071	,291	-,9724	,2935
	Mobilya	-,03125	,33769	,926	-,6977	,6352
	Diğer	-,20743	,30960	,504	-,8184	,4036
	Beyaz Eşya	,12649	,21610	,559	-,3000	,5530
	Elektrik-Elektronik	,16667	,26809	,535	-,3624	,6958
	Havacılık	,56439*	,26809	,037	,0353	1,0935

Tablo 3.118.(Devam) *Tedarikçi performansı boyutunun gruplar arasındaki farklılıkların sonuçları*

	Otomotiv	,66667	,42714	,120	-,1763	1,5096
	Metal	,04948	,24273	,839	-,4296	,5285
	Kimya	,64583*	,32624	,049	,0020	1,2897
	Plastik	,11667	,34876	,738	-,5716	,8050
	Makine	,64533*	,20380	,002	,2431	1,0475
	Gıda	,30637	,23925	,202	-,1658	,7785
	Mobilya	,61458*	,26157	,020	,0984	1,1308
	Diğer	,43841	,22414	,052	-,0039	,8808
Makine	Beyaz Eşya	-,51884*	,16558	,002	-,8456	-,1921
	Elektrik-Elektronik	-,47866*	,22933	,038	-,9312	-,0261
	Havacılık	-,08093	,22933	,725	-,5335	,3717
	Otomotiv	,02134	,40394	,958	-,7758	,8185
	Metal	-,59585*	,19908	,003	-,9887	-,2030
	Kimya	,00051	,29521	,999	-,5821	,5831
	Kağıt-Ambalaj	-,64533*	,20380	,002	-1,0475	-,2431
	Plastik	-,52866	,31992	,100	-1,1600	,1027
	Gıda	-,33895	,19482	,084	-,7234	,0455
	Mobilya	-,03074	,22167	,890	-,4682	,4067
	Diğer	-,20692	,17595	,241	-,5542	,1403
Mobilya	Beyaz Eşya	-,48810*	,23303	,038	-,9480	-,0282
	Elektrik-Elektronik	-,44792	,28192	,114	-1,0043	,1085
	Havacılık	-,05019	,28192	,859	-,6066	,5062
	Otomotiv	,05208	,43595	,905	-,8083	,9124
	Metal	-,56510*	,25791	,030	-1,0741	-,0561
	Kimya	,03125	,33769	,926	-,6352	,6977
	Kağıt-Ambalaj	-,61458*	,26157	,020	-1,1308	-,0984
	Plastik	-,49792	,35949	,168	-1,2074	,2116
	Makine	,03074	,22167	,890	-,4067	,4682
	Gıda	-,30821	,25464	,228	-,8108	,1943
	Diğer	-,17618	,24050	,465	-,6508	,2985

Tablodaki verilere göre beyaz eşya sanayiindeki işletmelerle mobilya ve makine işletmeleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Beyaz eşya sektöründeki işletmelerin tedarikçi performansı algılarının mobilya ve makine işletmelerinin tedarikçi performansı algılarından yüksektir. Ayrıca elektrik-elektronik sanayiindeki işletmelerin tedarikçi performansı algıları makine sanayiindeki işletmelerden yüksektir. Metal sektöründeki algıların makine ve mobilya sektöründen yüksek olduğu görülmektedir.

Kağıt-ambalaj sanayiindeki işletmelerin tedarikçi performansı algılarının havacılık, kimya, makine, mobilya sektörlerinden yüksek durumdadır.

3.5.5.14. İşletmelerdeki görevlerin tedarikçi performansına etkisi

Katılımcıların şirketlerdeki görevlerine göre tedarikçi performansı algılarının farklılaşp farklılaşmadıkları belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algılarının işletmelerdeki görevlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan tedarikçi performansına yönelik algıların en çok diğer yöneticilerde (Ort.= 4,0000) olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın ise satınalma yöneticilerinde (Ort.= 3,6274) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.119. Tedarikçi performansı boyutunun istatistiksel sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için %95 Güven Aralığı			
					Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
Genel	69	3,6630	,73711	,08874	3,4860	3,8401	2,13	5,00
Müdür/Şirket Sahibi								
Genel Müdür Yardımcısı	20	3,7438	,62365	,13945	3,4519	4,0356	2,75	4,88
Satınalma Yöneticisi	52	3,6274	,78454	,10880	3,4090	3,8458	2,00	5,00
Satınalma Şefi/Sorumlusu	39	3,6667	,55261	,08849	3,4875	3,8458	2,38	5,00
Diğer Yönetici	9	4,0000	,62500	,20833	3,5196	4,4804	3,00	4,75
Toplam	189	3,6786	,69813	,05078	3,5784	3,7787	2,00	5,00

Tablo 3.120. Tedarikçi performansı boyutunun ANOVA sonuçları

	Kareler		Ortalama		
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	1,173	4	,293	,597	,666
Gruplar İçi	90,456	184	,492		
Toplam	91,629	188			

H₀: İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,666>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

3.5.5.15. İşletmelerdeki görev süresinin tedarikçi performansına etkisi

Katılımcıların şirketlerdeki görev sürelerine göre tedarikçi performansı algılarının farklılaşıp farklılaşmadıkları belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algılarının şirketlerdeki görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Tabloda verilen ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan tedarikçi performansına yönelik algıların en çok 16-20 yıl arası çalışanlarda (Ort.= 3,9038) olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise 1-5 yıl arası çalışanlarda (Ort.= 3,5508) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.121. Tedarikçi performansı boyutunun istatistiksel sonuçları

		Ortalama için %95 Güven Aralığı						
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min.	Maks.
1-5 yıl	91	3,5508	,68541	,07185	3,4081	3,6936	2,00	5,00
6-10 yıl	41	3,7378	,68226	,10655	3,5225	3,9532	2,13	4,88
11-15 yıl	18	3,8681	,67990	,16025	3,5299	4,2062	2,38	5,00
16-20 yıl	13	3,9038	,60414	,16756	3,5388	4,2689	3,13	5,00
20 yıl ve üstü	23	3,7283	,78756	,16422	3,3877	4,0688	2,25	5,00
Toplam	186	3,6694	,69655	,05107	3,5686	3,7701	2,00	5,00

Tablo 3.122. Tedarikçi performansı boyutunun ANOVA sonuçları

Kareler		Ortalama			
	Toplamı	Sd	Kare	F	p
Gruplar Arası	2,976	4	,744	1,552	,189
Gruplar İçi	86,783	181	,479		
Toplam	89,759	185			

H₀: İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tabloda p değeri 0,189>0,05 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu söylenememektedir. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilir.

3.5.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizi metrik bir bağımlı değişkenle bir ya da daha fazla sayıda metrik bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir⁵⁶². Y bağımlı ve X bağımsız değişken olmak üzere iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisini matematiksel olarak ortaya koyan yönteme regresyon analizi adı verilmektedir⁵⁶³. Regresyon analizinde bir tek bağımlı değişken, bir tek bağımsız değişken varsa bu durumda basit regresyon analizi yapılmaktadır. Bir tek bağımlı değişken varken bağımsız değişken sayısı iki ya da daha fazla ise bu durumda çoklu regresyon analizi yapılmaktadır. Bağımlı değişken sayısı iki ya da daha fazla ise bu durumda çok değişkenli regresyon analizi yapılmaktadır⁵⁶⁴. Bu kapsamda değişkenler arası doğrudan ilişkileri, bağımsız değişkenlerin bağımsız değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ve etkilerini, var olan etkilerde ortaya çıkabilecek aracılık rollerini ortaya çıkarmak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasında sosyal sermayenin aracılık etkisinin olup olmadığını belirlemek için öncelikli olarak tüm boyutlar arasındaki ilişkiler ortaya konulacak ve en sonunda da tüm bu analizler değerlendirilerek sosyal sermayenin aracılık etkisi gösterip göstermediği belirlenecektir. Regresyon analizinde, bu çalışmada oluşturulan modele uygun olarak kaynak bağımlılığı bağımsız değişken olarak ele alınmış; sosyal sermaye ve tedarikçi performansı ise bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır. İlk olarak, kaynak bağımlılığının sosyal sermaye üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. İkinci olarak, kaynak bağımlılığının tedarikçi performansını hangi yönde etkilediği de analiz edilmiştir. Yapılan her iki analizde de kaynak bağımlılığının etkisi araştırılmıştır. Üçüncü olarak araştırmanın modelinde bağımlı değişken olarak tanımlanan sosyal sermaye ve tedarikçi performansının birbirine etkisi analiz edilmiştir.

⁵⁶² Altunışık v.d., 2007, **a.g.k.**, 203.

⁵⁶³ Özdamar, 2003, **a.g.k.**, 549.

⁵⁶⁴ Büyüköztürk, 2012, **a.g.k.**, 91.

Son olarak da kaynak bağımlılığının tedarikçi performansına etkisinde sosyal sermayenin aracılık etkisi analiz edilmiştir. Tüm bu analizlere ilişkin ortaya çıkan sonuçlar aşağıda ortaya konulmuştur.

3.5.6.1. Kaynak bağımlılığının sosyal sermayeye etkisiyle ilgili sonuçlar

Anket çalışması sonucu elde edilen verilere dayanarak kaynak bağımlılığının sosyal sermayeyi etkileyip etkilemediğinin ortaya konulması gerekmektedir. Bunun için bu iki boyuta regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın ortaya koymak istediği sonuçlardan biri de kaynak bağımlılığının sosyal sermayeye olan etkisinin ölçülmesi olmuştur. Bu nedenle yapılan analizde kaynak bağımlılığı boyutu bağımsız değişken olarak ele alınırken; sosyal sermaye bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Kaynak bağımlılığı ile sosyal sermaye arasındaki bu ilişki analiz edilirken basit regresyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca bu kapsamda kaynak bağımlılığının üç boyutu için ayrı ayrı analiz de yapılmıştır. Kaynak bağımlılığının alt boyutları ile sosyal sermayenin alt boyutları arasındaki ilişkiler analiz edilirken çoklu regresyon analizine başvurulmuştur.

Tablo 3.123. Kaynak bağımlılığının sosyal sermayeye etkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Kestirimin Std. Hatası
1	,479 ^a	,229	,225	,60435

Tablo 3.123'e göre, kaynak bağımlılığı değişkenlerinin sosyal sermayeyi açıklama oranı (R²) %22,9 olarak belirlenmiştir. Düzeltilmiş R² değeri, sosyal sermaye değişkenindeki varyansın ne kadarının kaynak bağımlılığı ile açıklandığını göstermektedir. Ortaya çıkan analiz sonuçlarına göre sosyal sermaye değişkenindeki %22,5'i oranındaki varyansın kaynak bağımlılığı değişkenine bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.124. Sosyal sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi genel anlamlılık

	Model	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1	Regresyon	20,328	1	20,328	55,656	,000
	Artık	68,300	187	,365		
	Toplam	88,628	188			

Tablo 3.124'e göre, $p=0,000 < \alpha=0,05$ olduğundan model genel olarak anlamlıdır. Tablo 3.125'te katsayıların anlamlılık sınamaları verilmiştir. Buna göre, kaynak bağımlılığı katsayısı anlamlıdır ($p < \alpha=0,05$). Tüm değişkenler sabit tutulduğunda, kaynak bağımlılığındaki bir birimlik artış sosyal sermayede 0,679 birimlik artışa neden olmaktadır.

Tablo 3.125. Sosyal sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi katsayı anlamlılık

		Katsayı		Standart		
Model		B	Std. Hata	Beta	t	p
1	(Constant)	1,055	,315		3,354	,001
	Kaynak Bağımlılığı	,679	,091	,479	7,460	,000

Tablo 3.126. Sosyal sermaye ve kaynak bağımlılığı boyutları regresyon analizi katsayı anlamlılık

		Katsayı		Standart		
	Model	B	Std. Hata	Beta	t	p
1	(Constant)	,813	,283		2,870	,005
	Kaynak-Çevre	,105	,045	,139	2,329	,021
	Kaynak--Güç	,539	,058	,552	9,249	,000
	Kaynak-Belirsizlik	,110	,053	,125	2,076	,039

Tablo 3.126'da katsayıların tek tek anlamlılık sınamaları verilmiştir. Buna göre, kaynak bağımlılığı çevre, kaynak bağımlılığı güç ve kaynak bağımlılığı belirsizlik katsayıları anlamlıdır ($p < \alpha = 0,05$). Başka bir deyişle analiz edilen tüm kaynak bağımlılığı alt boyutları anlamlıdır. Tüm değişkenler sabit tutulduğunda, kaynak bağımlılığı-çevre değişkenindeki bir birimlik artış sosyal sermaye değişkeninde 0,105 birimlik artışa sebep olmaktadır. Benzer şekilde, kaynak bağımlılığı-güç değişkenindeki bir birimlik artış, sosyal sermaye değişkeninde 0,539 birimlik artışa neden olmaktadır. Kaynak bağımlılığı-belirsizlik değişkenindeki bir birimlik artış, yapısal sermayede değişkeninde 0,110 birimlik artışa neden olmaktadır.

Tablo 3.127. Yapısal sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi model özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Kestirimin Std. Hatası
1	,329 ^a	,108	,103	,84612

Tablo 3.127'ye göre, kaynak bağımlılığı değişkenlerinin yapısal sermayeyi açıklama oranı (R²) %10,8 olarak belirlenmiştir. Ortaya çıkan analiz sonuçlarına göre yapısal sermaye değişkenindeki %10,3'ü (Düzeltilmiş R²) oranındaki varyansın kaynak bağımlılığı değişkenine bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.128'e göre, $p=0,000 < \alpha=0,05$ olduğundan model genel olarak anlamlıdır. Tablo 134'te katsayıların tek tek anlamlılık sınamaları verilmiştir. Buna göre, kaynak bağımlılığı güç ve kaynak bağımlılığı belirsizlik katsayıları anlamlıdır ($p < \alpha=0,05$). Tüm değişkenler sabit tutulduğunda, kaynak bağımlılığı-güç değişkenindeki bir birimlik artış yapısal sermaye değişkeninde 0,433 birimlik artışa sebep olmaktadır. Benzer şekilde, kaynak bağımlılığı- belirsizlik değişkenindeki bir birimlik artış, yapısal sermayede değişkeninde 0,329 birimlik artışa neden olmaktadır.

Tablo 3.128. Yapısal sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi genel anlamlılık

	Model	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1	Regresyon	16,197	1	16,197	22,624	,000
	Artık	133,878	187	,716		
	Toplam	150,075	188			

Tablo 3.129. Yapısal sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi katsayı anlamlılık

	Model	Katsayı		Standart	
		B	Std. Hata	Beta	t
1	(Constant)	,337	,404		,833
	Kaynak-Çevre	-,048	,064	-,049	-,745
	Kaynak--Güç	,433	,083	,341	5,203
	Kaynak-Belirsizlik	,329	,075	,289	4,357

İlişkisel sermaye bağımlı değişken ve kaynak bağımlılığı boyutları bağımsız değişken olarak alınarak regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 3.130'a göre, kaynak bağımlılığı değişkenlerinin ilişkisel sermayeyi açıklama oranı (R^2) %12,4 olarak belirlenmiştir. Ortaya çıkan analiz sonuçlarına göre ilişkisel sermaye değişkenindeki %11,9'u (Düzeltilmiş R^2) oranındaki varyansın kaynak bağımlılığı değişkenine bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.131'e göre, $p=0,000 < \alpha=0,05$ olduğundan model genel olarak anlamlıdır. Tablo 136'da katsayıların tek tek anlamlılık sınamaları verilmiştir. Buna göre, kaynak bağımlılığı- güç boyutunun katsayısı anlamlıdır ($p < \alpha=0,05$). Kaynak bağımlılığı güç boyutundaki bir birimlik artış, ilişkisel sermayede 0,456 birimlik artışa sebep olmaktadır.

Tablo 3.130. *İlişkisel sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi model özeti*

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Kestirimin Std. Hatası
1	,352 ^a	,124	,119	,75860

Tablo 3.131. *İlişkisel sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi genel anlamlılık*

Model	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1 Regresyon	15,219	1	15,219	26,446	,000
Artık	107,613	187	,575		
Toplam	122,832	188			

Tablo 3.132. *İlişkisel sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi katsayı anlamlılık*

Model	Katsayı		Standart		
	B	Std. Hata	Beta	t	p
1 (Constant)	1,647	,376		4,379	,000
Kaynak-Çevre	,161	,060	,182	2,701	,008
Kaynak--Güç	,456	,077	,397	5,903	,000
Kaynak-Belirsizlik	,006	,070	,006	,091	,927

Tablo 3.133'e göre, kaynak bağımlılığı değişkenlerinin bilişsel sermayeyi açıklama oranı (R^2) %38,1 olarak tespit edilmiştir. Ortaya çıkan analiz sonuçlarına göre ilişkisel sermaye

değişkenindeki %37,1'i (Düzeltilmiş R^2) oranındaki varyansın kaynak bağımlılığı değişkenine bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.134'e göre, $p=0,000 < \alpha=0,05$ olduğundan model genel olarak anlamlıdır. Tablo 3.135'te katsayıların tek tek anlamlılık sınamaları verilmiştir. Buna göre, Kaynak Bağımlılığı Çevre ve Kaynak Bağımlılığı Güç katsayıları anlamlıdır ($p < \alpha=0,05$). Kaynak bağımlılığı çevredeki bir birimlik artış, bilişsel sermayede 0,199 birimlik artışa sebep olmaktadır. Kaynak bağımlılığı güçteki bir birimlik artış, bilişsel sermayede 0,722 birimlik artışa neden olmaktadır.

Tablo 3.133. *Bilişsel sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi model özeti*

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Kestirimin Std. Hatası
1	,617 ^a	,381	,371	,68072

Tablo 3.134. *Bilişsel sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi genel anlamlılık*

	Model	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1	Regresyon	52,679	3	17,560	37,884	,000
	Artık	85,751	185	,464		
	Toplam	138,430	188			

Tablo 3.135. *Bilişsel sermaye ve kaynak bağımlılığı regresyon analizi katsayı anlamlılık*

		Katsayı		Standart	
Model		B	Std. Hata	Beta	t
1	(Constant)	,489	,348		1,405
	Kaynak-Çevre	,199	,055	,211	3,594
	Kaynak--Güç	,722	,072	,592	10,089
	Kaynak-Belirsizlik	-,009	,065	-,008	-,141

3.5.6.2. Sosyal sermayenin tedarikçi performansına etkisiyle ilgili sonuçlar

Bu bölümde de sosyal sermayenin tedarikçi performansına olan etkisi regresyon analiziyle incelenmiştir. Analizde, sosyal sermaye bağımsız değişken; tedarikçi performansı ise bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır.

Tablo 3.136. Sosyal sermayenin tedarikçi performansına etkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Kestirimin Std. Hatası
1	,490 ^a	,240	,236	,61035

Tablo 3.136'ya göre, kaynak bağımlılığı değişkenlerinin sosyal sermayeyi açıklama oranı (R²) %24,0 olarak belirlenmiştir. Düzeltilmiş R² değeri, tedarikçi performansı değişkenindeki varyansın ne kadarının sosyal sermaye ile açıklandığını göstermektedir. Ortaya çıkan analiz sonuçlarına göre tedarikçi performansı değişkenindeki %23,6 oranındaki varyansın sosyal sermaye değişkenine bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.137. Sosyal sermaye ve tedarikçi performansı regresyon analizi genel anlamlılık

	Model	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1	Regresyon	21,968	1	21,968	58,971	,000
	Artık	69,662	187	,373		
	Toplam	91,629	188			

Tablo 3.137'ye göre, $p=0,000 < \alpha=0,05$ olduğundan model genel olarak anlamlıdır. Tablo 3.138'e katsayıların anlamlılık sınamaları verilmiştir. Buna göre, tedarikçi performansı katsayısı anlamlıdır ($p < \alpha=0,05$). Tüm değişkenler sabit tutulduğunda, sosyal sermayedeki bir birimlik artış tedarikçi performansında 0,498 birimlik artışa neden olmaktadır.

Tablo 3.138. Sosyal sermaye tedarikçi performansı regresyon analizi katsayı anlamlılık

		Katsayı		Standart	
Model		B	Std. Hata	Beta	t
1	(Constant)	1,996	,224		8,928
	Sosyal Sermaye	,498	,065	,490	7,679

Tedarikçi performansı bağımlı değişken ve ilişkisel sermaye bağımsız değişken olarak alınarak regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 3.139'a göre, ilişkisel sermaye değişkeninin tedarikçi performansı değişkenini açıklama oranı (R²) %22,5 olarak tespit edilmiştir. Düzeltilmiş R² değeri, tedarikçi performansı değişkenindeki varyansın ne kadarının

ilişkisel sermaye ile açıklandığını göstermektedir. Ortaya çıkan analiz sonuçlarına göre tedarikçi performansı değişkenindeki %22,1 oranındaki varyansın ilişkisel sermaye değişkenine bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.140'a göre, $p=0,000 < \alpha=0,05$ olduğundan model genel olarak anlamlıdır. Tablo 3.141'de katsayıların tek tek anlamlılık sınamaları verilmiştir. Buna göre, ilişkisel sermaye değişkeni katsayısı anlamlıdır ($p < \alpha=0,05$). İlişkisel sermayedeki bir birimlik artış, tedarikçi performansında 0,410 birimlik artışa neden olmaktadır.

Tablo 3.139. *Tedarikçi performansı ve ilişkisel sermaye regresyon analizi model özeti*

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Kestirimin Std. Hatası
1	,475 ^a	,225	,221	,61607

Tablo 3.140. *Tedarikçi performansı ve ilişkisel sermaye regresyon analizi genel anlamlılık*

Model	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1 Regresyon	20,656	1	20,656	54,423	,000
Artık	70,974	187	,380		
Toplam	91,629	188			

Tablo 3.141. *Tedarikçi performansı ve ilişkisel sermaye regresyon analizi katsayı anlamlılık*

Katsayı		Standart			
Model	B	Std. Hata	Beta	t	p
1 (Constant)	2,115	,217		9,766	,000
İlişkisel Sermaye	,410	,056	,475	7,377	,000

Tedarikçi performansı bağımlı değişken ve yapısal sermaye bağımsız değişken olarak alınarak regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 3.142'ye göre, yapısal sermaye değişkeninin tedarikçi performansı değişkenini açıklama oranı (R^2) %2,9 olarak tespit edilmiştir. Düzeltilmiş R^2 değeri, tedarikçi performansı değişkenindeki varyansın ne kadarının yapısal sermaye ile açıklandığını göstermektedir. Ortaya çıkan analiz sonuçlarına göre tedarikçi performansı değişkenindeki %2,4 oranındaki varyansın yapısal sermaye değişkenine bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.143'e göre, $p=0,019 < \alpha=0,05$ olduğundan model genel olarak anlamlıdır. Tablo 3.143'te katsayıların tek tek anlamlılık sınamaları verilmiştir. Buna göre, yapısal sermaye değişkeni katsayısı anlamlıdır ($p < \alpha=0,05$). Yapısal sermayedeki bir birimlik artış, tedarikçi performansında 0,134 birimlik artışa neden olmaktadır.

Tablo 3.142. *Tedarikçi performansı ve yapısal sermaye regresyon analizi model özeti*

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Kestirimin Std. Hatası
1	,171 ^a	,029	,024	,68968

Tablo 3.143. *Tedarikçi performansı ve yapısal sermaye regresyon analizi genel anlamlılık*

Model	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1 Regresyon	2,682	1	2,682	5,638	,019
Artık	88,948	187	,476		
Toplam	91,629	188			

Tablo 3.144. *Tedarikçi performansı ve yapısal sermaye regresyon analizi katsayı anlamlılık*

Katsayı		Standart			
Model	B	Std. Hata	Beta	t	p
1 (Constant)	3,322	,158		20,970	,000
Yapısal Sermaye	,134	,056	,171	2,374	,019

Tedarikçi performansı bağımlı değişken ve bilişsel sermaye bağımsız değişken olarak alınarak regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 3.145'e göre, bilişsel sermaye değişkeninin tedarikçi performansı değişkenini açıklama oranı (R^2) %29,9 olarak tespit edilmiştir. Düzeltilmiş R^2 değeri, tedarikçi performansı değişkenindeki varyansın ne kadarının bilişsel sermaye ile açıklandığını göstermektedir. Ortaya çıkan analiz sonuçlarına göre tedarikçi performansı değişkenindeki %29,6 oranındaki varyansın bilişsel sermaye değişkenine bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.146'ya göre, $p=0,000 < \alpha=0,05$ olduğundan model genel olarak anlamlıdır. Tablo 3.147'de katsayıların tek tek anlamlılık sınamaları verilmiştir. Buna göre, yapısal

sermaye değişkeni katsayısı anlamlıdır ($p < \alpha = 0,05$). Yapısal sermayedeki bir birimlik artış, tedarikçi performansında 0,445 birimlik artışa neden olmaktadır.

Tablo 3.145. *Tedarikçi performansı ve bilişsel sermaye regresyon analizi model özeti*

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Kestirimin Std. Hatası
1	,547 ^a	,299	,296	,58597

Tablo 3.146. *Tedarikçi performansı ve bilişsel sermaye regresyon analizi genel anlamlılık*

Model	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1 Regresyon	27,420	1	27,420	79,858	,000
Artık	64,209	187	,343		
Toplam	91,629	188			

Tablo 3.147. *Tedarikçi performansı ve bilişsel sermaye regresyon analizi katsayı anlamlılık*

		Katsayı		Standart	
Model		B	Std. Hata	Beta	t
1	(Constant)	2,053	,187		10,992
	Bilişsel Sermaye	,445	,050	,547	8,936

3.5.6.3. Kaynak bağımlılığının tedarikçi performansına etkisiyle ilgili sonuçlar

Bu bölümde de kaynak bağımlılığının tedarikçi performansına olan etkisi regresyon analiziyle incelenmiştir. Analizde, kaynak bağımlılığı bağımsız değişken; tedarikçi performansı ise bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır.

Tablo 3.148. *Kaynak bağımlılığının tedarikçi performansına etkisi*

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Kestirimin Std. Hatası
1	,353 ^a	,124	,120	,65506

Tablo 3.148'e göre, kaynak bağımlılığı değişkenlerinin tedarikçinin performansı değişkenini açıklama oranı (R²) %12,4 olarak belirlenmiştir. Düzeltilmiş R² değeri, tedarikçi performansı değişkenindeki varyansın ne kadarının kaynak bağımlılığı ile açıklandığını göstermektedir. Ortaya çıkan analiz sonuçlarına göre tedarikçi performansı

değişkenindeki %12,0 oranındaki varyansın kaynak bağımlılığı değişkenine bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.149. *Kaynak bağımlılığı- tedarikçi performansı regresyon analizi genel anlamlılık*

Model		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1	Regresyon	11,387	1	11,387	26,538	,000
	Artık	80,242	187	,429		
	Toplam	91,629	188			

Tablo 3.149'a göre, $p=0,000 < \alpha=0,05$ olduğundan model genel olarak anlamlıdır. Tablo 3.150'de katsayıların anlamlılık sınamaları verilmiştir. Buna göre, tedarikçi performansı katsayısı anlamlıdır ($p < \alpha=0,05$). Tüm değişkenler sabit tutulduğunda, kaynak bağımlılığındaki bir birimlik artış tedarikçi performansında 0,509 birimlik artışa neden olmaktadır.

Tablo 3.150. *Kaynak bağımlılığı- tedarikçi performansı regresyon analizi katsayı anlamlılık*

Model		Katsayı		Standart		p
		B	Std. Hata	Beta	t	
1	(Constant)	1,939	,341		5,685	,000
	Kaynak Bağımlılığı	,509	,099	,353	5,151	,000

Bir sonraki analizde, kaynak bağımlılığının yoğunluk boyutu bağımsız değişken; tedarikçi performansı ise bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır.

Tablo 3.151. *Yoğunluğun tedarikçi performansına etkisi*

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Kestirimin Std. Hatası
1	,139 ^a	,019	,014	,69319

Tablo 3.151'y göre, yoğunluk değişkeninin tedarikçinin perofrmansı değişkenini açıklama oranı (R^2) %1,9 olarak belirlenmiştir. Düzeltilmiş R^2 değeri, tedarikçi performansı değişkenindeki varyansın ne kadarının yoğunluk ile açıklandığını göstermektedir. Ortaya çıkan analiz sonuçlarına göre tedarikçi performansı değişkenindeki %1,4 oranındaki varyansın yoğunluk değişkenine bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.152. Yoğunluk- tedarikçi performansı regresyon analizi genel anlamlılık

Model		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1	Regresyon	1,773	1	1,773	3,690	,056
	Artık	89,856	187	,481		
	Toplam	91,629	188			

Tablo 3.152'ye göre, $p=0,056 > \alpha=0,05$ olduğundan model genel olarak anlamlı çıkmamaktadır. Tablo 3.153'te katsayıların anlamlılık sınamaları verilmiştir. Buna göre, tedarikçi performansı-yoğunluk katsayısı anlamlı olmamaktadır ($p > \alpha=0,05$).

Tablo 3.153. Yoğunluk- tedarikçi performansı regresyon analizi katsayı anlamlılık

Model		Katsayı		Standart		p
		B	Std. Hata	Beta	t	
1	(Constant)	3,296	,205		16,061	,000
	Yoğunluk	,107	,055	,139	1,921	,056

Bir sonraki analizde, kaynak bağımlılığının güç boyutu bağımsız değişken; tedarikçi performansı ise bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır.

Tablo 3.154. Gücün tedarikçi performansına etkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Kestirimin Std. Hatası
1	,477 ^a	,227	,223	,61526

Tablo 3.154'e göre, güç değişkeninin tedarikçi performansı değişkenini açıklama oranı (R²) %22,7 olarak belirlenmiştir. Düzeltilmiş R² değeri, tedarikçi performansı değişkenindeki varyansın ne kadarının yoğunluk ile açıklandığını göstermektedir. Ortaya çıkan analiz sonuçlarına göre tedarikçi performansı değişkenindeki %22,3 oranındaki varyansın güç değişkenine bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.155. Güç ve tedarikçi performansı regresyon analizi genel anlamlılık

Model		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1	Regresyon	20,842	1	20,842	55,058	,000
	Artık	70,787	187	,379		
	Toplam	91,629	188			

Tablo 3.155'e göre, $p=0,000<\alpha=0,05$ olduğundan model genel olarak anlamlı çıkmaktadır. Tablo 3.156'da katsayıların anlamlılık sınamaları verilmiştir. Buna göre, tedarikçi performansı katsayısı anlamlı olmaktadır ($p < \alpha=0,05$). Tüm değişkenler sabit tutulduğunda, güçteki bir birimlik artış tedarikçi performansında 0,473 birimlik artışa neden olmaktadır.

Tablo 3.156. Güç ve tedarikçi performansı regresyon analizi katsayı anlamlılık

		Katsayı		Standart		
Model		B	Std. Hata	Beta	t	p
1	(Constant)	2,054	,223		9,190	,000
	Güç	,473	,064	,477	7,420	,000

Tablo 3.157. Belirsizliğin tedarikçi performansına etkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Kestirimin Std. Hatası
1	,021 ^a	,00043	,0005	,69985

Tablo 3.157'ye göre, belirsizlik değişkeninin tedarikçi performansı değişkenini açıklama oranı (R²) %0,04 olarak belirlenmiştir. Düzeltilmiş R² değeri, tedarikçi performansı değişkenindeki varyansın ne kadarının yoğunluk ile açıklandığını göstermektedir. Ortaya çıkan analiz sonuçlarına göre tedarikçi performansı değişkenindeki %0,05 oranındaki varyansın güç değişkenine bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.158. Belirsizlik- tedarikçi performansı regresyon analizi genel anlamlılık

Model		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1	Regresyon	,040	1	,040	,081	,776
	Artık	91,590	187	,490		
	Toplam	91,629	188			

Tablo 3.159'a göre, $p=0,776>\alpha=0,05$ olduğundan model genel olarak anlamlı çıkmamaktadır.

Tablo 3.159. Belirsizlik- tedarikçi performansı regresyon analizi katsayı anlamlılık

		Katsayı		Standart		
Model		B	Std. Hata	Beta	t	p
1	(Constant)	3,736	,208		17,974	,000
	Belirsizlik	-,019	,065	-,021	-,284	,776

3.5.6.4. Sosyal sermayenin aracılık etkisinin regresyon analiziyle ortaya konulması

Yapılan regresyon analizlerinden sonra modelin bütününün sosyal sermayenin aracılık etkisinin ortaya konularak incelenmesi gerekmektedir. Regreayon analizinden başka, aracılık etkisi yapısal eşitlik modellemesiyle de incelenebilmektedir. Ancak yapısal eşitlik modellemesi için katılımcı sayısının yeterli olması gerekmektedir. Yapısal eşitlik modellemesinin doğru bir sonuç ortaya çıkartabilmesi için soru sayısının 8 katı kadar katılımcının olması gerekmektedir. Bu tezde kullanılan anketteki soru sayısı 35 olduğundan, yapısal eşitlik modellemesi için 280 katılımcı gerekmektedir. Bu sayıda katılımcı olmadığından, aracılık etkisinin incelenmesi için yapısal eşitlik modellemesi kullanılamamış; bunun yerine regresyon analizine başvurulmuştur⁵⁶⁵.

Bu tezdeki modelde sosyal sermayenin kaynak bağımlılığı değişkeniyle tedarikçi performansı değişkeni arasındaki mediator aracılık etkisi test edilecektir. Mediator aracılık etkisinde öncelikli olarak bağımsız değişkenin mediator değişkeni etkilemesi beklenmektedir. İkinci olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi gerekmektedir. Üçüncü olarak mediator değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi beklenmektedir. Son olarak, tüm bu üç sonucun istenilen ilişkiyi ortaya koyması durumunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki üzerindeki etkisi, mediator değişkenin devreye girdiği durumda düşmelidir⁵⁶⁶.

Regresyon analiziyle ilgili bazı istatistiksel terimler aşağıda gösterilmiştir⁵⁶⁷:

X_1 : Bağımsız değişken (Kaynak Bağımlılığı)

X_2 : Aracı değişken (Sosyal Sermaye)

Y : Bağımlı değişken (Tedarikçi Performansı)

β_i : Tahmin Edilecek Parametreler

ϵ : Hata Terimi

⁵⁶⁵J. J. Thakkar (2020), *Structural equation modelling application for research and practice (with AMOS and R)*, (Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd.): 26.

⁵⁶⁶Baron, Kenny (1986), **a.g.k.**, 1174, 1177.

⁵⁶⁷U. Sekaran, R. Bougie (2016), *Research methods for business: A skill-building approach*, (Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons), 313-317; Ş. Kalaycı (2010), *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, (Ankara: Asil Yayın Dağıtım, Ltd. Şti.): 259.

Bu anlatılanlara göre modelin çoklu regresyon analiziyle sınanması gerekmektedir. Öncelikli olarak kaynak bağımlılığının (bağımsız değişken) tedarikçi performansı üzerindeki etkisi ele alınmalıdır.

$$Y=\beta_0+\beta_1X_1+\epsilon_i$$

İkinci olarak X_1 'in X_2 üzerindeki etkisi ele alınacaktır.

$$X_2=\beta_0+\beta_1X_1+\epsilon_i$$

Üçüncü olarak X_2 'nin Y üzerindeki etkisi ele alınacaktır.

$$Y=\beta_0+\beta_2X_2+\epsilon_i$$

Dördüncü olarak X_1 ve X_2 'nin Y üzerindeki etkisi çoklu regresyon denklemiyle ortaya konulacaktır:

$$Y= \beta_0+\beta_1X_1+\beta_2X_2+\epsilon_i$$

Aracılık modellerinde bir başka önemli durum ise ilgilenilen aracı değişkenin tam ya da kısmi aracılık durumu olmaktadır. Tam aracılık durumunda, aracı değişken modele eklendiğinde bağımlı ya da bağımsız değişken arasındaki ilişkinin oldukça zayıflaması ya da istatistiksel olarak anlamsız duruma gelmesi beklenmektedir. Kısmi aracılık durumunda ise, aracı değişken bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin tamamını ölçememektedir, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki anlamlılığını sürdürmektedir⁵⁶⁸.

Öncelikli olarak kaynak bağımlılığı bağımsız değişkeninin sosyal sermaye bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi basit regresyon analizi ile ortaya konulmuştur. Bu analizle ilgili sonuçlar tablo 3.123, 3.124, 3.125 ve 3.126'da ortaya konulmuştur. Genel olarak bu tablolardaki sonuçlar değerlendirildiğinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0.05$) görülmektedir. Kaynak bağımlılığı ile sosyal sermaye arasındaki ilişkiyi gösteren beta katsayısının 0,479 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre kaynak bağımlılığı bağımsız değişkeninin sosyal sermaye bağımlı değişkeni üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Kaynak bağımlılığında ortaya çıkan bir değişim sosyal sermayede de bir değişime neden olmaktadır.

⁵⁶⁸Yılmaz ve Dalbudak, 2018, **a.g.k.**, 531.

İkinci aşamada sosyal sermaye bağımsız değişkeninin tedarikçi performansı değişkeni üzerindeki etkisi basit regresyon analizi ile ortaya konulmuştur. Bu analizle ilgili sonuçlar tablo 3.136, 3.137 ve 3.138’de ortaya konulmuştur. Genel olarak bu tablolardaki sonuçlar değerlendirildiğinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0.05$) görülmektedir. Sosyal sermaye ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkiyi gösteren beta katsayısının 0,490 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre sosyal sermaye bağımsız değişkeninin tedarikçi performansı değişkeni üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Sosyal sermayedeki bir değişim tedarikçi performansında da bir değişime neden olmaktadır.

Üçüncü aşamada kaynak bağımlılığı bağımsız değişkeninin tedarikçi performansı üzerindeki etkisi basit regresyon analizi ile ortaya konulmuştur. Bu analizle ilgili sonuçlar tablo 3.148, 3.149 ve 3.150’de ortaya konulmuştur. Genel olarak bu tablolardaki sonuçlar değerlendirildiğinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0.05$) görülmektedir. Kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkiyi gösteren beta katsayısının 0,353 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre kaynak bağımlılığı değişkeninin tedarikçi performansı değişkeni üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Kaynak bağımlılığındaki bir değişim tedarikçi performansında da bir değişime neden olmaktadır.

Dördüncü aşamada kaynak bağımlılığı bağımsız değişkeniyle sosyal sermaye aracı değişkeninin tedarikçi performansı bağımlı değişkeni üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir.

Tablo 3.160. *Sosyal sermayenin aracılık etkisi*

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Kestirimin Std. Hatası
1	,508 ^a	,258	,250	,60466

Tablo 3.161. *Sosyal sermaye aracılık etkisi genel anlamlılık*

Model		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1	Regresyon	23,624	2	11,812	32,307	,000
	Artık	68,005	186	,366		
	Toplam	91,629	188			

Tablo 3.162. Sosyal sermayenin aracılık etkisi katsayı anlamlılık

		Katsayı		Standart		
Model		B	Std. Hata	Beta	t	p
1	(Constant)	1,492	,324		4,604	,000
	Sosyal Sermaye	,423	,073	,416	5,785	,000
	Kaynak Bağımlılığı	,221	,104	,153	2,128	,035

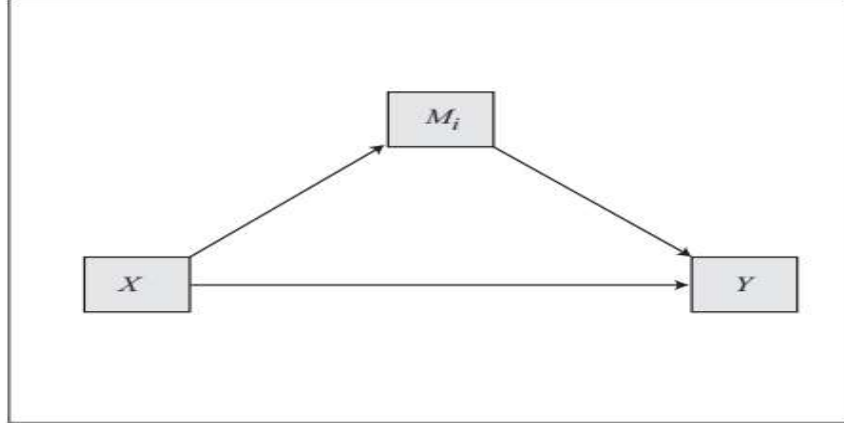
Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde çoklu regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkiyi gösteren beta katsayısı 0,153 olarak çıkmıştır. Sosyal sermaye aracı değişkeni ile tedarikçi performansı bağımlı değişkeni arasındaki ilişkiyi gösteren beta katsayısının 0,416 olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlar sosyal sermayenin aracılık rolünü gerçekleştirdiğini göstermektedir. Bu durum aracı değişkenin devreye girmesiyle bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalmasında görülmektedir. Aracı değişken ortada yokken, kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkiyi gösteren beta katsayısının 0,353 olduğu daha önceki analizlerde belirtilmişti. Aracı değişken devreye girdiğinde bu katsayı 0,153'e düşmüştür. Sosyal sermayenin aracılık etkisinin devreye girmesiyle, kaynak bağımlılığının tedarikçi performansına olan etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı fakat azaldığı görülmektedir. Bu sonuçlar; kaynak bağımlılığının tedarikçi performansına etkisinde sosyal sermayenin kısmi aracılık rolü oynadığını ortaya koymaktadır.

Regresyon analizi kapsamında verilere Sobel testi de yapılmıştır. Bir aracılık etkisinden söz edebilmek için karşılanması gereken şartların yanı sıra, bağımsız değişkenin (aracı değişken aracılığıyla) bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin (a.b yolunun) anlamlı olup olmadığını saptamak gerekir. Bunu gerçekleştirmek için çeşitli testler geliştirilmiştir. Bu testlerden yaygın olarak kullanılan bir tanesi de Sobel testidir. Bu test, ilgili değişkenlere ait düzeltilmemiş regresyon katsayıları (B) ve bunlara ait standart hata değerleri kullanılarak hesaplanmaktadır⁵⁶⁹. Sobel testinde çeşitli modeller ve bu

⁵⁶⁹F. Koç vd., (2014), Algılanan fiyat ile tüketici güveni arasında algılanan hizmet kalitesinin aracı etkisi: Bankacılık ve GSM sektörlerinin karşılaştırılmasına yönelik bir araştırma, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 13: 6-7.

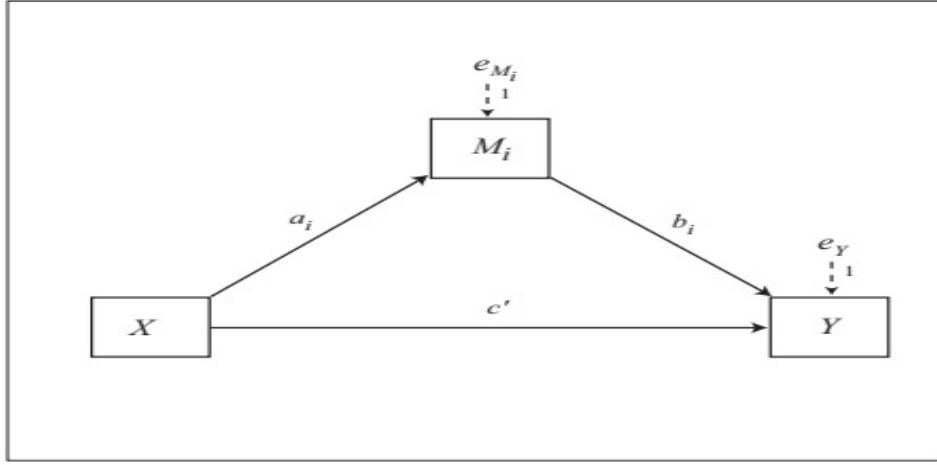
modellere ilişkin çizimler yer almaktadır. Bu araştırmadaki modele uygun olan model olduğundan model 4 seçilerek Sobel testi yapılmıştır.

Sobel testi sonuçlarına göre bağımsız değişken olan kaynak bağımlılığı ile aracı değişken olan sosyal sermaye arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p=0,000 < 0.01$). Bu iki değişken arasındaki ilişkide diğer değerler ise $B= 0.6794$, Standart Hata (SE) $=0.0911$, $t=7.4603$, $\beta=0,4789$ olmuştur. Kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişki de anlamlı çıkmıştır ($p=0,0346 < 0.05$). Bu iki değişken arasındaki ilişkide diğer değerler ise $B= 0.2209$, Standart Hata (SE) $=0.1038$, $t=2.1285$, $\beta=0,1532$ olmuştur. Sosyal sermaye ile tedarikçi performansı arasındaki ilişki anlamlı çıkmıştır ($p=0,000 < 0.01$). Bu iki değişken arasındaki ilişkide diğer değerler ise $B= 0.4233$, Standart Hata (SE) $=0.0732$, $t=5.7853$, $\beta=0,4163$ olmuştur. Aracılık etkisinin olup olmadığını belirlemek için z testine bakmak gerekmektedir. Elde edilen verilere göre z sonucu 4.5699 çıkmıştır. Çıkan z skoru ± 2.58 'in dışında kaldığından 0.01 anlamlılık düzeyinde aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır⁵⁷⁰.



Şekil 3.2. Sobel testi model 4 (Model Templates for PROCESS for SPSS and SAS, <http://www.afhayes.com/> Erişim Tarihi: 05.04.2021)

⁵⁷⁰S. Abu-Bader and T.V. Jones (2021), “Statistical mediation analysis using the Sobel test and Hayes SPSS process macro”, *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 9 (1): 51.



Şekil 3.3. *Sobel testi model 4- istatistiksel* (Model Templates for PROCESS for SPSS and SAS, <http://www.afhayes.com/> Erişim Tarihi: 05.04.2021)

4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE TARTIŞMA

Araştırmada hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon, regresyon ve varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu analizlerin sonuçlarına göre hipotezler değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır. Bu hipotezlerin ilk grubunu demografik değişkenlerin (işletmelerin faaliyet süresi, çalışan sayısı, faaliyet alanı, katılımcıların görevleri ve katılımcıların görev süresi) araştırmadaki temel boyutlara (kaynak bağımlılığı, sosyal sermaye ve tedarikçi performansı) etkisini ele alan hipotezler oluşturmaktadır.

Diğer hipotez grubu ise araştırmanın temel boyutları arasındaki ilişkilerle ilgili hipotezler oluşturmaktadır. Bu kapsamda kaynak bağımlılığı ile sosyal sermaye ve tedarikçi performansı arasındaki ilişki, sosyal sermaye ile tedarikçi performansı arasındaki ilişki, son olarak da sosyal sermayenin aracılık etkisi ele alınmaktadır.

4.1. Demografik Değişkenler ve Temel Değişkenler Arasındaki İlişki

▪ *Demografik Değişkenler-Sosyal Sermaye*

Bu bölümde öncelikli olarak, demografik değişkenlerin sosyal sermayeye etkisi ele alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre, işletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. **Pennings** vd.'nin yaptığı bir araştırmada faaliyet süresinin sosyal sermayeye olumlu bir katkıda bulunduğu ortaya konulmuştur. Faaliyet süresinin uzamasıyla birlikte sosyal sermayeye yönelik algıların değişerek güçlendiğini belirlemiştir⁵⁷¹. Faaliyet süresinin artmasının işletmenin bilgi birikiminin artmasına yol açmaktadır. Bilgi birikiminin artmasıyla birlikte çalışanların sosyal sermayenin önemini daha iyi bir şekilde kavramasına yol açtığı düşünülebilmektedir. Ayrıca faaliyet süresinin artması sonucu iş deneyimi de artmaktadır. Bu deneyim birikimi, çalışanların da bu deneyimden yararlanmasını sağlayarak onların sosyal sermayeye yönelik algıların gelişmesini sağlamaktadır.

Bu araştırmada ortaya çıkan bulgular da bunu desteklemektedir. 1-5 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerle 6-10 yıl arasında ve 20 yıl ve üstü sürece faaliyet gösteren

⁵⁷¹Johannes M. Pennings, Kyungmook Lee and Arjen van Witteloostuijn (1998), Human capital, social capital, and firm dissolution”, *The Academy of Management Journal*, 41 (4): 437.

işletmelerin arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Sonuçlar açısından 20 yıl ve üstü süredir faaliyette bulunan işletmelerin 1-5 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerden ayrışması beklenilir bir durum olsa da 6-10 yıl arasında faaliyette bulunan işletmelerin de yeni kurulan işletmelerden farklılaşması dikkat çekici bir durum olmaktadır. Bu durum; işletmenin çevresiyle ilişkilerini geliştirmesi ve çevresini yeterince tanınması sonucu ortaya çıkan bir durum olarak değeriendirilebilir. Daha uzun sürelerde faaliyet gösterenlerde (10-15 yıl ve 15-20 yıl) böyle bir durumun ortaya çıkmamasında ise çevredeki değışiklik etkili olmuş olabilir. Çevredeki değışiklikler işletmenin ilişkide olduğu diğer işletmelerin kapanması, ilişkilerin bozulması, yeni işletmelerin devreye girmesi gibi faktörler olabilmektedir.

20 yıl ve üstü süredir faaliyet gösteren işletmelerin de faaliyet süreleri boyunca oluşturdukları sosyal sermaye ile yeni kurulmuş işletmelerden ayrıştıkları görölmektedir. Özellikle çevreyi iyi tanımaları, faaliyet gösterdikleri sanayi dalında yeterli deneyime sahip olmaları, çevredeki diğer işletmeler tarafından tanınır olmalarının ve kurum imajının artık yerleşmiş olmasının bunda etkili olduğu söylenebilmektedir.

İşletmelerdeki çalışan sayısının sosyal sermayeye etkisi ele alındığında, katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görölmektedir. Literatürdeki sonuçlar, bu konuda farklılık göstermektedir. **Turner**'ın araştırmasında 100'den az çalışanı olan işletmelerle 100'den fazla çalışanı olan işletmeler karşılaştırılmıştır. **Turner**, yapısal sermaye algılarının 100'den fazla çalışana sahip olan işletmelerde daha fazla olduğunu belirtmektedir⁵⁷². Ancak bilişsel ve ilişkisel sermaye açısından böyle bir sonuç ortaya çıkmamıştır. **Djuminah** vd. büyük ölçekli işletmelerin sosyal sermayelerinin küçük ölçekli işletmelere göre daha fazla olacağını belirtmektedir⁵⁷³. Büyük ölçekli işletmelerin ölçek büyüklüğü nedeniyle güce sahip oldukları ve böylelikle işletme çevrelerinde daha etkin oldukları ileri sürülebilmektedir. Literatürde ortaya çıkan farklı sonuçların çalışan sayısı ile sosyal sermayeye yönelik algı arasında göreliliğin olduğunu ortaya koymaktadır. Sosyal sermaye bakımından görece üstün olan işletmelerin öne çıkması beklenmektedir. Özellikle sosyal sermayede önemli

⁵⁷²J. Turner (2011). Social capital: Measurement, dimensional interactions, and performance implications, *Clemson Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 104-105.

⁵⁷³Djuminah vd., (2017), "Firms characteristics and social capital disclosure: An empirical study of listed companies in Indonesia", *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6 (1): 108.

olanın kişilerin sayılarından çok kişilerin ve kurumların bağlantılarının sayısı ve niteliği olması nedeniyle işletmeler arasında farklılıkların oluşması olağan karşılanabilmektedir. **Turner**'ın araştırmasında KOBİ sınıflandırması yerine işletmelerin iki grupta (çalışan sayısı 100'den büyük ve küçük) incelenmiş olması ve büyük ölçekli işletmelerin de araştırmaya dahil edilmesi farklı bir sonucun çıkmasına yol açmış olabilmektedir. **Turner**'ın araştırmasının tersine, bu tez kapsamında yapılan araştırmadaki işletmelerin ölçek büyüklüğü bakımından birbirine benzer olması (hepsinin KOBİ sınıflandırması içinde yer alması) ve büyüklük farklılığının fazla anlamlı olmaması nedeniyle işletmeler arasında herhangi bir farklılığın olmaması olağan karşılanabilir.

İşletmelerin faaliyet alanlarının sosyal sermayeye etkisi ele alındığında, analiz sonuçlarına göre katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu sonuç da literatürdeki sonuçlarla uyum göstermektedir. Sosyal sermayenin daha çok bilgi temelli alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde arttığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya konu olan sektörler daha çok üretime yönelik sektörler olduğu için aralarında büyük farklılıkların olmaması beklenmektedir. **Cooke** vd.'nin yaptığı bir araştırmada da benzer bir sonuç ortaya çıkmıştır. Özellikle büyük ölçekli işletmelerin inovasyon faaliyetleri kapsamında sosyal sermayeye duyulan ihtiyaç bu işletmelerin sosyal sermayelerini geliştirmelerine yol açmıştır⁵⁷⁴. **Cooke**'un araştırmasında sosyal sermayenin inovasyon sürecindeki önemi ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin yürüttükleri faaliyetlerin sonucunda sosyal sermayenin öneminin daha da iyi anlaşıldığı ileri sürülebilmektedir. Bu tezdeki araştırmaya katılanların farklı sektörlerde olmakla birlikte iş yapış biçimlerinin benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu nedenle de sosyal sermayeye yönelik bakış açıları arasında anlamlı bir farklılığın çıkmaması olağan bir durum olarak kabul edilebilmektedir.

İşletmelerdeki yöneticilerin görev pozisyonlarının sosyal sermayeye etkisi ele alındığında, katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında satınalma yöneticilerinin diğer yöneticilere göre daha fazla sosyal sermayeye sahip olduğu ileri sürülebilmektedir. Ancak bu farklılık anlamlı bir farklılık olmamaktadır. Bu sonuç literatürdeki çeşitli araştırmalar

⁵⁷⁴Philip Cooke, Nick Clifton and Mercedes Oleag (2005). Social capital, firm embeddedness and regional development, *Regional Studies*, 39 (8): 1072.

tarafından da desteklenmektedir. **Verhaeghe** ve **Li**'nin 45.985 kişiyle yaptıkları araştırmada insanlarla sürekli iletişim içinde olmayı gerektiren görev pozisyonlarında bulunanların diğer görev pozisyonlarında bulunanlara göre daha fazla tanındıkları ve böylelikle de daha fazla sosyal sermayeye sahip oldukları belirlenmiştir. Ancak insanlarla iletişim içinde olmayı gerektiren görev pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır⁵⁷⁵. Benzer bir şekilde **Van der Gaag** ve **Webber**'in 295 kişiyle yaptıkları araştırmada da profesyonel iş sahibi olan bireylerin sosyal sermayelerinin güçlü olduğu ortaya çıkmıştır⁵⁷⁶. Özellikle insanlar arası ilişkilerin önemli olduğu işlerde sosyal sermayenin gerekliliği artmaktadır. Yöneticilerin ise işletmeler arası ilişkilerde diğer görev pozisyonlarına göre daha etkin olması beklenmektedir. Yöneticilerin işletmenin çevresiyle olan ilişkilerini de yürütmesi gerekliliği sosyal sermayeyi hemen hemen bütün yöneticiler için önemli kılmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin sosyal sermayeyi göz önüne alması gerektiğinden -diğer bir ifadeyle hepsi için önemli olduğundan- aralarında herhangi bir farklılığın ortaya çıkmaması açıklanabilir bir durum olmaktadır. Araştırmada işletme içindeki süreçlere odaklanmış; dış çevreyle bağlantıları sınırlı olan görev pozisyonlarındaki yöneticiler dahil edilmesi durumunda farklı bir sonucun çıkması beklenebilirdi. Ancak bu tezdeki araştırmada çevreyle ilişkilerin önemli olduğu görev pozisyonlarındaki yöneticilerin incelendiği de göz önünde bulundurulmalıdır.

İşletmelerdeki görev sürelerinin sosyal sermayeye etkisi ele alındığında, analiz sonuçlarına göre katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Katılımcılardan sosyal sermayeye yönelik algılarının 20 yıl ve üstü süredir çalışanlarda en yüksek düzeyde gelişmiş olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise 11-15 yıl arasında çalışanlarda görülmektedir. Literatürde görev süresiyle birlikte kişilerin sosyal sermayesinin geliştiğine ilişkin saptamalar bulunmaktadır. Çeşitli araştırmalarda, görev süresinin artmasıyla birlikte kişilerin daha fazla miktarda bağlantı kurdukları, bilgi paylaşımının artarak sosyal sermayeyi geliştirdiği belirtilmektedir⁵⁷⁷. Bu

⁵⁷⁵P. Verhaeghe and Y. Li (2015). The position generator approach to social capital research: measurements and results, *Handbook of Research Methods and Applications in Social Capital*, (Ed: Yaojun Li), Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2015, 172-182.

⁵⁷⁶M. van der Gaag and M. Webber (2008). Measurement of individual social capital: Questions, instruments, and measures", *Social Capital and Health*, (Ed: Ichiro Kawachi, S.V. Subramanian, Danieli Kim), New York: Springer, 39-41.

⁵⁷⁷R. S. Burt (2000). The network structure of social capital, *Research in Organizational Behaviour*, 22, 367; D. Schulzmann, R. M. Martins (2018). "Relationship between social capital, seniority and knowledge sharing challenges: A case study of a foreign R&D subsidiary in China", *7th Aalborg Conference on*

kapsamda araştırma sonucunda katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algılarının çalışma süresi arttıkça bununla doğru orantılı olarak artması beklenmiştir. Ancak her ne kadar en çok 20 yıl ve üstü hizmet süresi olanlarda sosyal sermayeye yönelik algılar yüksek çıkmışsa da - 11-15 yıl arasında çalışanlar hariç olmak üzere- diğer gruplarda görev sürelerinin artmasıyla sosyal sermayeye yönelik algıların anlamlı bir şekilde değişmediği görülmektedir. 11-15 yıl arasında çalışanlarda sosyal sermaye algısının düşük çıkması beklenilir bir durum olmadığından bu durumun başka çalışmalarla araştırılması gerekmektedir.

▪ *Demografik Değişkenler-Kaynak Bağımlılığı*

İkinci olarak demografik değişkenlerin kaynak bağımlılığına etkisi ele alınmıştır. Analiz sonuçlara göre, işletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Çeşitli çalışmalarda işletmelerin faaliyet sürelerinin kaynak bağımlılığını anlamlı yönde etkilediği ortaya çıkmaktadır. Özellikle uzun süreden beri faaliyette olan işletmelerin kaynak bağımlılıklarını daha iyi bir şekilde yönettikleri görülmektedir⁵⁷⁸. Bu çalışmada farklı bir sonucun ortaya çıkmasında işletmelerin kaynaklara ulaşmada yaşadıkları sorunların hep aynı şekilde sürmesinin etkisinin olduğu ileri sürülebilmektedir. Özellikle KOBİ'lerin kaynaklara ulaşmada yaşadıkları sorunların zaman içinde düzelmesi zor olmaktadır. Çünkü tedarik sürecinin farklılaşmaması, tedarikçilerin aynı kalması, zaman içinde başka işletmelerin de piyasaya girmesi ve kaynaklara ulaşmak için çabalamaları tedarik sürecinin kolaylaşmamasına yol açmaktadır.

İşletmelerin çalışan sayısına göre sonuçlar değerlendirildiğinde, katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Çeşitli çalışmalarda bunun işletmedeki çalışan sayısından çok tedarikçiyle işletmenin arasındaki güç dengesine bağlı olduğu belirlenmiştir. Aradaki ilişkinin her iki tarafça önemli ve değerli olması durumunda kaynak bağımlılığı azalmakta tersi durumda ise

International Business, Denmark, <https://vbn.aau.dk/en/publications/relationship-between-social-capital-seniority-and-knowledge-shari> (Erişim Tarihi: 26.10.2021).

⁵⁷⁸G. Gerhart (2020). Conditions for deep supplier engagement: A cross-case comparison, *Master of Applied Science In Supply Chain Management*, Massachusetts Institute of Technology, 35; <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/126381/scm2020-gerhart-conditions-for-deep-supplier-engagement-a-cross-case-comparison-capstone.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Erişim Tarihi: 26.10.2021).

artabilmektedir. Dolayısıyla araştırmadaki bulgular literatür tarafından da desteklenmektedir⁵⁷⁹. Özellikle işletmelerin ihtiyaç duyduğu temel hammadde tedarikçilerinin KOBİ'lere göre büyük ölçekte olması, tedarikçileri işletmeler karşısında güçlü bir konuma getirmektedir. Bu durum pazarlık gücü dahil birçok alanında tedarikçiler karşısında KOBİ'lerin elini zayıflatabilmektedir. Bu durumda da KOBİ'lerde kaynak bağımlılığına yönelik algıda herhangi bir farklılık oluşmamaktadır.

İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu ilişkide işletmelerin ölçeğinin önem kazandığı düşünülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, işletmelerin faaliyet alanlarına göre kaynak bağımlılığına yönelik algısının faaliyet alanlarına bağlı olarak değişmekten çok tedarikçiyle işletmenin arasındaki güç ilişkilerine bağlı olduğu belirlenmiştir. Aradaki ilişkinin her iki tarafça önemli ve değerli olması durumunda kaynak bağımlılığı azalmakta tersi durumda ise artabilmektedir. Dolayısıyla araştırmadaki bulgular literatür tarafından da desteklenmektedir⁵⁸⁰.

Ortaya çıkan sonuçlar, işletmelerdeki görev pozisyonlarına göre katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir. Katılımcıların satın alma bölümünde olmaları ya da satın alma faaliyetleriyle yakından ilişkili olmaları nedeniyle bu sonuç beklendiği gibi çıkmıştır. Diğer bir deyişle, satın alma ile ilgilenen kişilerin hepsinde benzer bir algılama söz konusu olduğundan katılımcılar arasında farklılığın olmaması beklendik bir durum olmaktadır. **Wiedmer** vd.'nin yaptığı araştırma da satın alma faaliyetleriyle ilgilenen yöneticilerin benzer bir algı içinde olduğunu göstermektedir. Doğrudan doğruya tedarikle ilgilendikleri için satın almayla ilgilenen yöneticilerin algıları birbirine benzemektedir⁵⁸¹.

⁵⁷⁹Casciaro and Piskorski, 2005, **a.g.k.**, 167–199; G. Ahuja (2000). The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages, *Strategic Management Journal*, 21(3): 317–343; J. A. C. Baum, T. Calabrese, B.S. Silverman (2000). Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology, *Strategic Management Journal*, 21(3): 267–294.

⁵⁸⁰Casciaro, Piskorski (2005), **a.g.k.**, 167–199; Ahuja (2000), **a.g.k.**, 317–343; Baum, Calabrese, Silverman (2000), **a.g.k.**, 267–294.

⁵⁸¹R. Wiedmer vd., (2020). Resource scarcity perceptions in supply chains: The effect of buyer altruism on the propensity for collaboration, *Journal of Supply Chain Management*, 56(4), 45–64.

İşletmelerdeki görev süresine göre katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Katılımcıların işletmedeki görev sürelerinin artmasıyla birlikte kaynak bağımlılığına yönelik algılarının değişmesi beklenmektedir. Çünkü aynı işte deneyim kazandıkça kaynakların önemini daha iyi kavrayacakları düşünülmektedir.

▪ *Demografik Değişkenler-Tedarikçi Performansı*

Üçüncü olarak demografik değişkenlerin tedarikçi performansı algıları üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Sonuçlar, işletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir farkın olduğunu ortaya koymaktadır. 1-5 yıl arasında faaliyet gösterenlerle 6-10 yıl ve 16-20 yıl faaliyet gösterenler arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. 1-5 yıl arası faaliyette olanların tedarikçi performansına yönelik algıları, 6-10 yıl ve 16-20 yıl arasında faaliyette olanlara göre daha düşüktür. Sonuçlar açısından 6-10 yıl ile 20 yıl ve üstü süredir faaliyet gösteren işletmelerin 1-5 yıllık işletmelerden ayrışması beklenilir bir durum olsa da tedarikçi performansına yönelik süreyle doğru orantılı artmaması dikkat çekicidir. Yine de genel olarak faaliyetlerine yeni başlayan işletmelerin diğerlerine göre tedarikçi performansı algısının düşük olması önemlidir. Faaliyetlerine yeni başlayan işletmelerin yeterli deneyimleri olmaması nedeniyle tedarikçi performansına daha az önem verdiklerini göstermektedir. Yıllar içinde deneyim kazanıldıkça tedarikçi performansının öneminin işletmeler tarafından daha önemli olarak algılandığı görülmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalarda işletmelerin faaliyet sürelerinin tedarikçi performansı algısını anlamlı yönde etkilediği ortaya çıkmaktadır. **Shamsollahi** vd. işletmelerin zaman içinde tedarikçi performansına yönelik algısının arttığını ortaya koymaktadır. **Shamsollahi** vd.'nin ortaya koyduğu ve tedarikçi ilişkilerini belirleyen öğelerden bazıları ilişkinin sürekliliği, ilişkinin geçirdiği aşamalar ve ilişkideki dalgalanmalar olmaktadır. Bu öğeler tedarikçilerle ilişkilerin durağan olmadığını, zaman içinde çeşitli değişimler geçirebileceğini ortaya koymaktadır⁵⁸². Araştırmadaki gruplar arasındaki farklılığın bundan kaynaklandığı da iddia edilebilir. Tedarikçilerle olan ilişkilerin bozulması, tedarikçilerin performanslarını düşürmesi ya da işletmelerin tedarikçilerden

⁵⁸²A. Shamsollahi vd., (2021), "Buyer-supplier relationship dynamics: a systematic review", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 418-436.

beklentilerinin zaman içinde değişmesi tedarikçi performansına yönelik algıların değişimine yol açmış olabilir. Bu nedenle araştırmadaki bulguların literatür tarafından desteklendiği söylenebilmektedir

İşletmelerin çalışan sayısına göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Benzer çalışmalarda işletmelerin çalışan sayısının tedarikçi performansı algısını anlamlı yönde etkilediği ortaya çıkmaktadır. Özellikle tedarikçilerin önemli boyutta satış gerçekleştirdiği işletmeler, tedarikçileri karşısında daha etkili bir konumda olabilmektedir. Ancak bunun için büyük ölçekli bir işletme olmak gerekmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde böyle bir durumun ortaya çıkmama olasılığı bulunabilmektedir. Dolayısıyla araştırmadaki bulgular literatür tarafından da desteklenmektedir⁵⁸³.

İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Beyaz eşya sanayiindeki işletmelerle mobilya ve makine işletmeleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Beyaz eşya sektöründeki işletmelerin tedarikçi performansı algılarının mobilya ve makine işletmelerinin tedarikçi performansı algılarından yüksektir. Ayrıca elektrik-elektronik sanayiindeki işletmelerin tedarikçi performansı algıları makine sanayiindeki işletmelerden yüksektir. Metal sektöründeki algıların makine ve mobilya sektöründen yüksek olduğu görülmektedir. Kağıt-ambalaj sanayiindeki işletmelerin tedarikçi performansı algıları havacılık, kimya, makine, mobilya sektörlerinden yüksek durumdadır.

İşletmelerin faaliyet alanlarının tedarikçi performansına yönelik etkisinin faaliyet alanlarına bağlı olarak değişebildiği diğer araştırmalarda da görülebilmektedir. **Pech ve Vanecek**'in ortaya koyduğu araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin faaliyet alanlarına bağlı olarak tedarikçi performansının algısı değişmektedir. Tedarikçinin seçimi, tedarikçilerin değerlendirilmesindeki sıklık, tedarikçilere geri bildirim konularında farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Benzer şekilde, işletmelerin satınalma ve tedarikçi

⁵⁸³A. K. W. Lau, E. Tang, and R. C. M. Yam (2010). Effects of supplier and customer integration on product innovation and performance: Empirical evidence in Hong Kong manufacturers, *Journal of Production Innovation Management*, 27: 761–777; D. R. Krause and L. M. Ellram (1997). Success factors in supplier development, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27 (1): 39–52.

değerlendirme süreçlerinde sektörler göre değişimin olduğunu **Caniato** vd. de ortaya koydukları çalışmada belirtmişlerdir. Bu nedenle araştırmadaki bulguların literatür tarafından da desteklendiği görülmektedir⁵⁸⁴.

Bazı sektörlerde ürün kalitesinin sağlanması ve sürekliliği diğer sektörler göre daha sıkı bir biçimde yürütülmektedir. Bu durum tedarikçilerin de kalitesinin önemini artırmaktadır. Ayrıca tedarikçilerin işletmenin beklentilerine daha fazla uyum sağlayabilme derecesi sektörden sektöre değişebilmektedir. Bazı hammaddelerde temel performans standartları yeterli olabilirken bazılarında bunların çok üstünde performans standartları beklenebilmektedir. Beyaz eşya sektöründeki işletmelerin tedarikçi performansı algılarının mobilya ve makine işletmelerinin tedarikçi performansı algılarından yüksek olması bu durumu göstermektedir. Özellikle beyaz eşya sektörünün kalite standartlarının yüksek olması, seri üretimdeki kayıpların telafisinin zor olması, standart tedarikçi performansı beklentilerine ek performans kriterlerinin kullanılması diğer sektörlerden ayrışmasına neden olmaktadır.

Elde edilen sonuçlara göre, işletmelerdeki çalışanların görevlerine göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu konuda literatürde yeterli bir çalışmanın bulunmadığı görülmektedir. Bu nedenle, analiz sonucunun herhangi bir farklılığı ortaya çıkarmaması, KOBİ'lerde yöneticilerin satınalma süreçlerine yönelik benzer süreçleri izlediklerini göstermektedir.

İşletmelerdeki çalışanların görev sürelerine göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Yönetici gruplarının her birinde tedarikçi performansına yönelik algı yüksek çıkmıştır. Bu nedenle yöneticilerin tedarikçi performansını önemsedikleri ve görevlerini yaparken tedarikçi performansının önemini kavradıkları düşünülmektedir. Herhangi bir işletmede yönetici konumunda olan ve satınalma faaliyetleriyle doğrudan ilişkili olan kişilerin farklı bir tutum içinde olmalarını beklemek gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır.

⁵⁸⁴M. Pech and D. Vanecek (2020), "Supplier performance management in context of size and sector characteristics of enterprises" *Quality Innovation Prosperity*, 24 (1), 88-103; F. Caniato, D. Luzzini, and Stefano Ronch (2014), Purchasing performance management systems: An empirical investigation, *Production Planning & Control*, 25 (7), 616-635.

4.2. Temel Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Yapılan diğer bir analizi ise araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişkilerle ilgili hipotezler oluşturmaktadır. Bu kapsamda kaynak bağımlılığı ile sosyal sermaye ve tedarikçi performansı ve sosyal sermaye ile tedarikçi performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Son olarak da sosyal sermayenin aracılık etkisi ele alınmıştır.

4.2.1. Kaynak bağımlılığı - Sosyal sermaye ilişkisi

Araştırma modelinde, kaynak bağımlılığının sosyal sermaye üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu öngörülmüştür. Tez kapsamında yapılan araştırma sonuçları da bunu doğrulamıştır. Özellikle kaynak kısıtının olması kaynakları işletmelere sağlayan tedarikçileri önemli bir konuma getirmektedir. Tedarikçilerin sayıca az olduğu ve alıcı işletmelerin ise çok olduğu koşullarda işletmelerin tedarikçiler karşısındaki gücünün azaldığı görülmektedir. Bu tür durumlarda işletmeler için tedarikçileriyle ilişkilerinde sosyal sermaye kritik bir rol üstlenmektedir. Bu konuda **Schiele** vd.'nin yaptığı araştırma önemli kanıtlar sunmaktadır. Yapılan bu araştırmada kaynak bağımlılığının sosyal sermayeye olumlu etkide bulunduğunu belirlenmiştir. Tedarikçi kısıtının olduğu bir ortamda, tedarikçiler kendi kaynaklarını kime kullanacakları konusunda karar verirken hangi işletmelerden memnun olduklarını düşünerek karar vermektedir. Bir işletmenin tedarikçiyle ilişkileri iyi değilse, kaynaklara ulaşmasında güçlükler karşısına çıkacaktır. Bu nedenle işletmenin izlemesi gereken yol tedarikçiyle ilişkilerini güçlendirmesi yani diğer bir deyişle sosyal sermayesini geliştirmesidir⁵⁸⁵. Burada sosyal sermayeyi önemli kılan şey tedarikçinin sunduğu kaynağın kısıtlı olmasıdır. Kısıtı aşmak için ilişkileri geliştirmek gerekmektedir.

Tedarik sürecinde önemli olan diğer bir konu da kaynakların tedariginde istikrarın olmasıdır. İstikrarının kritik önemde olduğunun bilincinde olan işletmelerin sosyal sermayeye önem verdikleri anlaşılmaktadır. Özellikle kaynak bağımlılığı kuramı işletmelerin çevreyle ilişkilerde istikrarı sağlamak peşinde olmaktadır⁵⁸⁶. Dolayısıyla, işletmeler çevredeki sınırlılıkları kontrol altında tutabildikleri ölçüde belirsizlikten

⁵⁸⁵H. Schiele vd., (2015), Managing supplier satisfaction: Social capital and resource dependence frameworks, *Australasian Marketing Journal*, 23, 132-138.

⁵⁸⁶Üsdiken, 2010, **a.g.k.**, 84.

uzaklaşacak ve istikrarlı bir yapıya kavuşacaktır. **Schiele** vd.'nin çalışmasında vurgulanan temel öğelerden birinin de bu olduğu görülmektedir.

Gelderman vd. de sosyal sermayenin kaynaklara ulaşmadaki önemine dikkat çekmişlerdir. Sosyal sermayenin teknolojik belirsizliğin olduğu bir ortamda kritik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Teknolojik belirsizliğin bir çeşit kaynaklara ulaşma sorunu olduğu göz önüne alındığında kaynak bağımlılığının sosyal sermayeyi olumlu etkilediği sonucu ortaya çıkmaktadır⁵⁸⁷. Rekabet koşulları içinde rakiplerin yeni teknolojileri kullanarak yeni ürünleri üretmeleri tedarikçilerin sürekli olarak kendilerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Rekabette geride kalmak tedarikçiler için olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Bu nedenle sosyal sermaye, hem çevredeki teknolojik gelişmeleri izleyebilmek hem de rekabette geri kalmamak için gerekli olmaktadır.

Kaynakların bir kısıt olarak ortaya çıkması sosyal sermayenin bir ögesi olan sosyal ağların önemini artırmaktadır. Yapısal sermayenin bir ögesi olan sosyal ağlar, kişiler arasında olduğu gibi işletmeler arasındaki ilişkilerin de güçlenmesine katkıda bulunmaktadır. Sosyal ağlar kaynaklara ulaşmak için gereken bilgi kaynağını da sunmaktadır. Balıkçılık sektöründe yapılan bir araştırma kaynak (balık) kısıtının balıkçılar arasındaki bilgi paylaşımını ve bilgi paylaşımı için gerekli olan sosyal ağları güçlendirdiği ve geliştirdiği görülmüştür. Araştırma sonuçları çevredeki değişimlere bağlı olarak bilgi paylaşımının arttığını ortaya koymaktadır. Karşılıklı güvene dayalı olarak bilgi paylaşımının artması arkadaşlığı, sosyal ilişkileri geliştirmiştir. Kişilerin bağlı olduğu sosyal ağ önem kazanmıştır⁵⁸⁸.

Grichnik vd.'nin 298 girişimi inceleyerek ortaya koyduğu çalışmada kaynak bağımlılığının sosyal sermayeyi olumlu etkilediği görülmektedir. Kaynakların çevredeki kıtlığı, girişimcileri güçlü sosyal sermayeye sahip olmaya ittiği belirlenmiştir. Yine bu

⁵⁸⁷C. J. Gelderman, J. Semeijn and P. P. Mertschuweit (2016). The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: The supplier perspective, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 225-234.

⁵⁸⁸S. Ramirez-Sanchez and E. Pinkerton (2009). The impact of resource scarcity on bonding and bridging social capital: the case of fishers' information-sharing networks in Loreto, BCS, Mexico, *Ecology and Society*, 14(1): 22-44.

koşullarda sosyal ağların geliştiği görülmektedir. Özellikle zayıf bağların güçlü bağlara göre daha fazla oluştuğu belirlenmiştir⁵⁸⁹.

Kaynak bağımlılığının sosyal sermayenin alt boyutlarıyla olan ilişkisine bakıldığında yine anlamlı sonuçların çıktığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, kaynak bağımlılığı ile **yapısal sermaye** arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu konudaki çeşitli araştırmalar da bu bulguyu desteklemektedir. **Jenssen**'in ortaya koyduğu araştırmaya göre, girişimcilerin başarısı için sosyal ağlar oldukça önemli olmaktadır. Hatta girişimcilik, sürekli olarak devam eden sosyal ilişkilerin içinde varlığını sürdürmektedir. Ağ bağlantıları, ağ yapıları ve uygun örgüt kapsamında ele alınan yapısal sermaye kaynak bağımlılığı ile şekillenmektedir. Sosyal ağlar, kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında işletmelerin kaynaklara ulaşmaları için gerekli olan yapıyı sağlamaktadır. Eğer işletmenin çevresinde bir belirsizlik söz konusuysa sosyal ağlar önemli kaynaklar üzerinde kontrolü sağlayarak belirsizliğin azalmasına katkıda bulunmaktadır. Araştırma sonuçları işletmelerin sosyal ağlar aracılığıyla daha kolay bir şekilde kaynaklara ulaşıldığını göstermektedir⁵⁹⁰.

Jenssen'in çalışmasındaki bulguların yalnızca girişimciler için değil; aynı zamanda genel olarak işletmeler için de geçerli olduğunu belirtmek gerekmektedir. Girişimlerin başarılı olması ve sonrasında varlıklarını sürdürebilmeleri aynı zamanda sosyal ağların etkinliğine de bağlı olmaktadır. Sosyal ağlar yalnızca kaynak bağımlılığını yönetmeye dönük bir yapı olmayıp aynı zamanda işletmelerin çevrelerinde güvenilirliğini de sağlayan yapılar olmaktadır.

Yeni Zelanda'daki göçmenlerle ilgili yapılan bir araştırmada ise çevredeki belirsizliklere karşı göçmenler arasında sosyal ağların geliştiği görülmüştür. Sosyal ağlar, kişilerin çevredeki belirsizliklere karşı mücadele etmesinde önemli bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Kişilerin tek tek yabancı bir ortamda yaşamlarını sürdürmelerinin ve o ortama

⁵⁸⁹D. Grichnik vd., (2014). Beyond environmental scarcity: Human and social capital as driving forces of bootstrapping activities, *Journal of Business Venturing*, 29: 310-326.

⁵⁹⁰J. I. Jenssen (2001). Social networks, resources and entrepreneurship, *Entrepreneurship and innovation*, June 2001: 103-109.

uyum sağlamalarının güçlüğü sonucunda sosyal ağlar bir çeşit korunma yapısı ve yaşamı sürdürme aracı haline gelmiştir⁵⁹¹.

Ramirez-Sanchez vd.'nin araştırmasında kaynak bağımlılığının yapısal sermayeyi geliştirdiği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda sosyal ağların bu karşılıklı ilişki içinde geliştiği görülmektedir⁵⁹².

Kaynak kısıtının sonucu olarak kaynaklara ulaşmadaki engelleri aşmaya ve kaynakları daha etkin ve verimli sağlamaya yönelik olarak insanların çeşitli iş birliği yapılarını oluşturdukları görülmüştür. Bu yapıların amacı kaynakların kısıtlı olması nedeniyle sosyal ağların oluşturulmasıyla kaynakların yönetilmesini sağlamaktır⁵⁹³.

Sosyal ağların yalnızca tedarikçilerle ilişkiler kapsamında ele alınmaması; aynı zamanda alıcı işletmeler arasında da sosyal ağların geliştirilmesinin önemli olduğunu belirtilmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında **Lin** ve **Si**'nin yaptıkları çalışma önemli olmaktadır. Çin'deki işletmelerle yapılan bir araştırmaya göre, kaynak bağımlılığını aşmak için kullanılan yöntemlerden biri de iş birliği sağlamaya yönelik adımların atılması olmuştur. İşletmelerin çevrelerinde bulunan ve işletmelere kaynak sağlayan tedarikçi işletmelerle asimetrik güç ilişkisi içinde olunması, tedarikçi işletmelere karşı daha güçlü olunmasını gerektirmiştir. Bu durum kaynaklara ulaşmaya çalışan işletmeler arasındaki ilişkileri ve sosyal ağları geliştirmiştir. Çevredeki kaynak dağılımındaki eşitsizlik işletmeleri sosyal ağlara iten bir neden olarak ortaya çıkmıştır⁵⁹⁴.

Bu yönüyle sosyal ağlar, ortak sorunlarla karşı karşıya kalan işletmelerin bu ortak sorunlara karşı birlikte çözüm bulmalarını sağlayan bir yapı olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin tek başlarına çözemeyecekleri sorunların çözümünde de sosyal ağların yararlı oldukları görülmektedir. Aynı zamanda sosyal ağlar aracılığıyla sorunların diğer

⁵⁹¹S. Elliott and I. Yusuf (2014). 'Yes, we can; but together': Social capital and refugee resettlement, *New Zealand Journal of Social Sciences*, 9 (2), 101-110.

⁵⁹²S. Ramirez-Sanchez and E. Pinkerton (2009). The impact of resource scarcity on bonding and bridging social capital: the case of fishers' information-sharing networks in Loreto, BCS, Mexico, *Ecology and Society*, 14(1): 22-44.

⁵⁹³B. Padigala (1981). Social capital and local institutions: A perspective to assess communities adaptation potential to climate change, *Handbook of Climate Change Adaptation*, 114 (1), 1-21.

⁵⁹⁴J. Lin and S. X. Si (2010). Can guanxi be a problem? Contexts, ties, and some unfavorable consequences of social capital in China, *Asia Pasific Journal of Management*, 27, 561-581.

işletmelerle paylaşılması da sağlanmaktadır. Sosyal ağların olmaması durumunda böyle bir paylaşımın yapılamayacağı açıktır. Bazen bir araya gelmek söz konusu olmasa da sorunlara yönelik çözümlerin sosyal ağlar aracılığıyla bulunması da sağlanmaktadır.

Kaynak bağımlılığı ile sosyal sermayeni diğer bir alt boyutu olan ilişkisel sermaye arasındaki ilişkilerin araştırılmasından da önemli sonuçlar ortaya çıkmıştır. Kaynak bağımlılığı ile **ilişkisel sermaye** arasındaki ilişkinin de anlamlı olduğu görülmektedir. Bu konudaki çeşitli araştırmalar da bu bulguyu desteklemektedir. **Petersen** vd.'nin yaptığı araştırmaya göre işletmeler tedarikçilerin sunduğu kaynaklara daha kolay ulaşabilmek için tedarikçilerle ilişkilerini güçlendirmektedir. Bu ilişkilerde önemli olan öğeler güven ve normlar olarak ortaya çıkmaktadır⁵⁹⁵.

İlişkisel sermayeyi oluşturan öğeler olan güven, normlar, yükümlülükler ve kimliklendirme ilişkiler için önemli olmaktadır. Çünkü belirli ilkelerin olmadığı bir ilişkinin yürütülmesi mümkün değildir. Her ne kadar ilişkisel sermaye boyutlarının her biri önemli ve gerekli olsa da güven öğesinin diğer öğelere göre ön planda olduğu görülmektedir. Güvenin olmadığı bir ilişkinin yürütülmesi mümkün değildir. Güven öğesinin ortadan kalkması ilişkisel sermayeyi ve sosyal sermayeyi ortadan kaldıracak bir etkide bulunacaktır. Aynı zamanda ilişkinin belirli ilkeler yani normlar çerçevesinde yürütülmesi de önemlidir. Özellikle ticari ilişkilerde belirli ilkelerin benimsenmesi ve işlerin bu belirli ilkelere uygun olarak yapılması belirsizlikleri de ortadan kaldıracaktır. Bu yönüyle aynı zamanda kurumsallaşmanın da sağlandığı ileri sürülebilmektedir.

Roxas ve **Chadee**'nin Güney Doğu Asya ülkelerindeki küçük ölçekli ihracatçı işletmelerin sınırlı olan ihracat kaynaklarına ulaşmak için ilişkisel sermayelerini geliştirmek zorunda kaldıklarını ortaya koymaktadır. İhracatçıların ihracat kaynaklarıyla olan ilişkilerinde karşılıklı dostluğun, saygının, karşılıklılığın önemli olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Sonuçta bu işletmeler hem ihracatla ilgili bilgilere ulaşmakta hem de ihracat performanslarını artırmaktadır⁵⁹⁶. **Partanen** vd. bilim ve teknoloji odaklı KOBİ'lerin kaynak bağımlılığını aşmak için sosyal sermayeye ve onun bileşeni olan

⁵⁹⁵K. J. Petersen vd., (2008). Buyer dependency and relational capital formation: The mediating effects of socialization processes and supplier integration, *Journal of Supply Chain Management*, 27, 53-65.

⁵⁹⁶H. B. Roxas and D. Chadee (2011). A resource-based view of small export firms' social capital in a southeast Asian country, *Asian Academy of Management Journal*, 16 (2), 1-28.

ilişkisel sermayeye ihtiyaç duyduklarını ortaya koymaktadır. Bu kapsamda ilişkilerdeki güven, normlar, kişisel beklentiler, yükümlülükler ve kimliklendirme önemli bir yer tutmaktadır⁵⁹⁷.

Araştırmada kaynak bağımlılığı ile **bilişsel sermaye** arasındaki ilişkinin de anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu konuda yeterli araştırmanın olduğu söylenememektedir. Ancak kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında çevreyle ilişkilerin yönetilmesinde işletmelerin tedarikçileriyle uyum sağlaması açısından katkıda bulunacağı ileri sürülebilmektedir. Kaynak kısıtlarının olması sonucu işletme ile tedarikçi ilişkilerinde bilişsel sermayenin önemi ortaya çıkmaktadır⁵⁹⁸.

Bilişsel sermayeyi oluşturan ortak dil ve kodlar ile paylaşılan anlatılar işletmeler arasındaki yakınlaşmayı sağlayan öğeler olmaktadır. Genellikle işletmeler içinde ortaya çıkan bilişsel sermaye öğelerinin aynı zamanda işletmeler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesinde de rol oynadığı ortaya konulmuştur. Dolayısıyla bilişsel sermaye konusunu yalnızca dar bir çevrede ele alınan yaklaşımla değerlendirmek yanlış olacaktır. Önemli olan karşılıklı ilişkiyi ortak bir iletişim yöntemiyle oluşturabilmektir. Aynı zamanda sektörde öne çıkan ve benimsenen anlatıları da diğer işletmelerle ya da tedarikçilerle paylaşmak yararlı olabilecektir.

4.2.2. Sosyal sermaye – Tedarikçi performansı ilişkisi

Araştırmada sosyal sermaye ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkinin analizi de diğer önemli bir analiz olarak ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan sonuçlara göre sosyal sermaye ile tedarikçi performansı arasındaki ilişki anlamlı çıkmıştır. Sosyal sermayenin tedarikçi performansını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç; literatürdeki çeşitli çalışmalarla da desteklenmektedir. Amerikan şirketlerinde yapılan bir araştırmada alıcı işletme ile tedarikçi arasında gelişen sosyal sermayenin tedarikçi performansını artırdığı ortaya konulmuştur. Tedarikçi performansının teslimat, kalite, esneklik ve maliyetlerin düşürülmesi konularında geliştiği görülmektedir⁵⁹⁹.

⁵⁹⁷J. Partanen vd., (2008). Social capital in the growth of science-and-technology-based SMEs, *Industrial Marketing Management* ,37, 513-522.

⁵⁹⁸Üsdiken, 2010, **a.g.k.**, 90-91.

⁵⁹⁹D. R. Krause, R. B. Handfield and B. B. Tyler (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement, *Journal of Operations Management*, 25, 528-545.

Alıcı işletmenin sosyal sermayesi içinde tedarikçinin de bulunması karşılıklı iş birliğini geliştirmektedir. Özellikle işletmeler kendileriyle sürekli iletişim içinde olan ve tedarik sürecindeki sorunları çözmeye istekli tedarikçilerle çalışmak istemektedir. Karşılıklı iletişimin yoğun olması, karşılıklı beklentilerin daha doğru anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu kapsamda **Whipple vd.**'nin ortaya koyduğu araştırma önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu araştırmaya göre işletme ile tedarikçi arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi tedarikçi performansını artırıcı bir etkide bulunmaktadır. Burada tedarikçiyle olan yakın iş birliğinin önemi vurgulanmakta ve bunun sosyal sermayeyi geliştirerek tedarikçi performansını artırdığı bulgusu ortaya konulmaktadır⁶⁰⁰. **Yim vd.**'nin tedarik zincirinde yaptıkları araştırmada, işletmelerle tedarikçileri arasında sosyal sermayenin gelişmesinin tedarikçi işletmelerde dahil olmak üzere genel olarak işletmelerin performansını artırdığını ortaya koymaktadır⁶⁰¹.

Johnson vd.'nin ortaya koyduğu çalışmada da sosyal sermayenin tedarikçi performansını olumlu etkilediği belirlenmiştir. Bu çalışmada, alıcı ile tedarikçi arasındaki ilişkinin gelişmesiyle tedarikçilerin alıcının çeşitli isteklerini karşılayabilmede esneklik kazandığı belirtilmektedir⁶⁰². **Erridge ve Greer** de tedarikçilerle olan iş birliğinin geliştirilmesinin sosyal sermayeyi geliştirdiğini ve sosyal sermayenin gelişmesiyle işletmelerin tedarik süreçlerinin olumlu etkilendiğini belirtmektedir⁶⁰³.

Araştırmadaki diğer bir bulgu da yapısal sermaye ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkiyle ilgilidir. **Yapısal sermaye** ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Yapısal sermaye tedarikçi performansını pozitif yönde etkilemektedir. Ağ bağlantıları, ağ yapıları ve uygun örgüt bileşenlerinden oluşan yapısal sermaye, karşılıklı ilişkilere ait yapıyı ortaya koymaktadır. Özellikle sosyal ağların karşılıklı ilişkilerin gelişiminde önemli olduğu görülmektedir. **Birasnav vd.**'nin araştırmasının bulgularına göre, alıcı ile tedarikçi arasında oluşan yapısal sermayenin

⁶⁰⁰J. M. Whipple, R. Wiedmer and K. K. Boyer (2015). A dyadic perspective on retailer–supplier relationships through the lens of social capital, *Journal of Supply Chain Management*, 51 (2), 1-21.

⁶⁰¹B. Yim and B. Leem (2015). The effect of the supply chain social capital, *Industrial Management & Data Systems*, 113 (3), 324-349.

⁶⁰²N. Johnson, D. Elliott and P. Drake (2013). The effect of the supply chain social capital, *Supply Chain Management: An International Journal*, 18 (3), 324-336.

⁶⁰³A. Erridge and J. Greer (2002). Partnerships and public procurement: Building social capital through supply relations, *Public Administration*, 80 (3), 503-522.

karşılıklı bilgi alışverişini ve tedarikçinin gelişimine olumlu katkıda bulunduğunu ortaya çıkmıştır⁶⁰⁴. Benzer bir sonucu tedarikçinin sosyal açıdan performansının artması şeklinde olmak üzere **Alghababsheh vd.** de bulmuştur⁶⁰⁵. **Son vd.**'nin çalışmasında da alıcı ve tedarikçi arasındaki ilişkilerde geliştirilen yapısal sermayenin tedarikçi performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir⁶⁰⁶.

Araştırmada **ilişkisel sermaye** ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkinin analizinde ortaya çıkan sonuçlara göre bu iki değişken arasındaki ilişki anlamlı çıkmıştır. İlişkisel sermayenin tedarikçi performansını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Literatürde yer alan çeşitli çalışmalar da bu sonucu desteklemektedir. **Blonska** vd. ortaya koydukları araştırmada tedarikçilerle olan ilişkilerin gelişmesiyle ilişkisel sermaye gelişmekte ve tedarikçiler alıcı işletmelere daha yararlı bir hale gelmektedir⁶⁰⁷.

İlişkisel sermayenin, tedarik zincirindeki tedarikçilerin performansını da artırması çeşitli araştırmaların ortaya koyduğu diğer bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle işletmelerin tedarikçilerle geliştirdikleri sosyalleşme süreci tedarikçilerin performansını yükselten bir etkiye sahip olmaktadır⁶⁰⁸. **Yu ve Huo**'nun üretim işletmelerinde yaptıkları bir araştırmanın sonuçlarına göre, tedarikçilerle ilişkilerin güçlenmesiyle yani ilişkisel sermayenin gelişmesiyle birlikte tedarikçilerin operasyonel performanslarının arttığını ve özellikle tedarikçilerin sağladıkları ürünlerin kalitesinin arttığı ortaya çıkmıştır⁶⁰⁹.

Bilişsel sermaye ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkinin analizinde ortaya çıkan sonuçlara göre **bilişsel sermaye** ile tedarikçi performansı arasındaki ilişki anlamlı çıkmıştır. Bilişsel sermayenin tedarikçi performansını pozitif yönde etkilediği

⁶⁰⁴M. Birasnav, R. Mittal and A. Dalpati (2019). Integrating theories of strategic leadership, social exchange, and structural capital in the context of buyer–supplier relationship: An empirical study, *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20 (3), 219-236.

⁶⁰⁵M. Alghababsheh and D. Gallear (2021). Socially sustainable supply chain management and suppliers' social performance: The role of social capital, *Journal of Business Ethics*, 173, 855-875.

⁶⁰⁶B. Son, C. Kocabasoglu-Hillmer and S. Roden (2016). A dyadic perspective on retailer–supplier relationships through the lens of social capital, *International Journal of Production Economics*, 178, 120–131.

⁶⁰⁷A. Blonska, vd., (2013). Decomposing the effect of supplier development on relationship benefits: The role of relational capital, *Industrial Marketing Management*, 42, 1295-1306.

⁶⁰⁸P. D. Cousins vd., (2013). Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes, *Journal of Operations Management*, 24, 851-863.

⁶⁰⁹Y. Yu and B. Huo (2013). The impact of relational capital on supplier quality integration and operational performance, *Total Quality Management & Business Excellence*, 24, 851-863.

belirlenmiştir. Literatürde yer alan çeşitli çalışmalar da bu sonucu desteklemektedir. **Lee ve Ha**'nın araştırmasında bilişsel sermayenin gelişmesiyle işletmelerin tedarikçilerden daha kolay bilgi alabildikleri belirlenmiştir⁶¹⁰. **Son vd.** de bilişsel sermayenin gelişmesiyle alıcı ile tedarikçi arasındaki ilişki performansının arttığını belirtmişlerdir⁶¹¹. Tedarikçiyle ortak bir dilin oluşturulması karşılıklı iletişimi daha etkin ve verimli hale getirmektedir.

4.2.3. Kaynak bağımlılığı – Tedarikçi performansı ilişkisi

Araştırmada ele alınan diğer bir ilişki de kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkidir. Bu ilişki anlamlı çıkmıştır. Kaynak bağımlılığı tedarikçi performansını pozitif yönde etkilemektedir. Özellikle hem tedarikçinin hem de alıcı işletmenin karşılıklı bağımlılığının olması yani her iki tarafın birbirine mecbur olması durumunda ilişkilerin başarıyla yürütülmesi daha da önemli duruma gelmektedir. Çünkü ortaya çıkacak olan başarı her iki tarafı da olumlu etkileyecektir. Bu nedenle bir çeşit ortaklık oluşacaktır. **Fink vd.**'nin 372 işletmede gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre, karşılıklı bağımlılık nedeniyle ortaya çıkan yakın ilişkiler sonucunda maliyetlerin düşmesi, piyasaya daha çabuk yanıt verebilme, üretimin artması ve ürün kalitesinin artması gibi olumlu gelişmeler yaşanmıştır⁶¹².

Araştırmada kaynak bağımlılığının alt boyutu olan **çevre** ile tedarikçi performansı arasındaki ilişki anlamlı çıkmamıştır. Literatürde yer alan çeşitli çalışmalarda araştırma sonucundan farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Bu çalışmalara bakıldığında kaynakların çevrede çok ya da az sayıda bulunmasının etkili olduğu anlaşılmaktadır. Kaynakların bol olması diğer bir deyişle işletmenin kaynaklara herhangi bir tedarikçiden sağlayabilmesi işletmenin rahat hareket edebilmesini sağlamaktadır. Bu durumda tedarikçiler işletmelerle ilişkilerini iyi düzeyde tutabilmek için birbirleriyle rekabet içine girebileceklerdir.

Stuart ve Sorenson'ın biyoteknoloji şirketlerinde yaptığı bir araştırmada işletmelerin ihtiyaç duydukları kaynakların kolay erişilebilir ve çevrede bolca bulunmasının

⁶¹⁰C. H. Lee and B. C. Ha (2018). The impact of buyer-supplier relationships' social capital on bi-directional information sharing in the supply chain, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33 (3), 325-336.

⁶¹¹Son, Kocabasoglu-Hillmer, Roden, 2016, **a.g.k.**, 120-131.

⁶¹²Fink, vd., 2006, **a.g.k.**, 497-529.

işletmelerin gelişmesine katkıda bulunduğu belirlenmiştir. Bu tür çevrelerde tedarikçilerin performansı da artmaktadır⁶¹³. **Pfeffer** ve **Salancik** de işletmelerin ihtiyaç duydukları kaynakların çevrede sınırlı sayıdaki işletmelerde toplanmasının kaynak bağımlılığını artırabileceğini belirtmişlerdir⁶¹⁴. **Chuah vd.** çevredeki tedarikçilerin çokluğu ve birbirleriyle olan yoğun rekabet sonucunda tedarikçi performanslarının arttığını ortaya koymaktadır⁶¹⁵.

Araştırmada kaynak bağımlılığının alt boyutu olan **güç ilişkileri** ile tedarikçi performansı arasındaki ilişki anlamlı çıkmıştır. Güç ilişkilerinin tedarikçi performansını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Güç konusunda karşılıklı bağımlılığın önemli bir payı bulunmaktadır. **Pfeffer** ve **Salancik**'e göre hemen hemen tüm örgütlerin ortaya koydukları performans, karşılıklı bağımlılığın ürünü olmaktadır. Buna göre karşılıklı bağımlılık, aktörler arasındaki ilişkiyi oluşturarak örgütün ortaya çıkardığı sonuçları yaratmaktadır⁶¹⁶. Güçlü işletmelerin tedarikçi üzerindeki güçlerini kullanarak onları yönlendirebilmesi bir avantaj olmaktadır. **Kim** vd. yaptıkları araştırmada bu konuya değinmişlerdir. Tedarik zincirinde ana sanayi olarak güçlü konumda olan işletmelerin güçlerini kullanarak tedarikçilerinin performansının yükselmesini sağladıkları belirlenmiştir. Çünkü tedarikçiler, ana sanayi ile olan ilişkilerini ve işlerini bozmak istemediklerinden ana sanayi tarafından istenilen performansı ortaya koymak için daha fazla bir çaba içine girmişlerdir⁶¹⁷.

Crook ve Combs, aynı şekilde ortaya koydukları araştırmada tedarik zincirinde yer alan güçlü işletmelerin önemine değinmişlerdir. Araştırmacılara göre, güçlü işletmeler güçlerini kullanarak tedarikçi işletmeleri yönlendirebilmektedir. Bu yönlendirmeye pazarlık gücü de dahil olmaktadır. Dolayısıyla tedarikçi ile olan ilişkilerde gücün kullanımı tedarikçinin istenilen tutum ve davranışları yapmaya iten bir araç olduğu ve

⁶¹³T. Stuart and O. Solenson (2003). The geography of opportunity: Spatial heterogeneity in founding rates and the performance of biotechnology firms, *Research Policy*, 32, 229-253.

⁶¹⁴Pfeffer, Salancik, 2003, **a.g.k.**, 50.

⁶¹⁵P. Chuah, vd. (2010), Organizational context, supplier management practices and supplier performance: A case study of a multinational company in Malaysia, *Journal of Enterprise Information Management*, 23 (6), 724-758.

⁶¹⁶Pfeffer and Salancik, 2003, **a.g.k.**, 40.

⁶¹⁷D. Y. Kim vd., (2020). Customer degree centrality and supplier performance: The moderating role of resource dependence, *Operations Management Research*, 13, 22–38.

kullanılan güçle birlikte tedarikçinin fiyat performansında iyileşme sağlandığı görülmektedir⁶¹⁸.

Schnittfeld ve **Busch** da yaptıkları araştırmada tedarikçilerle ilişkilerde güç ögesinin önemli olduğunu ortaya koymuşlardır. Özellikle tedarikçilerin ortaya koydukları performansın sürdürülebilirliğinin sağlanmasında alıcı işletmelerin tedarikçilerine yönelik uygulamaya koydukları kontrol mekanizmalarının rolü olmaktadır. Kontrol mekanizmasının tedarikçi üzerinde kullanımı aynı zamanda bir çeşit güç kullanımı olarak ortaya çıkmaktadır. Aksi takdirde, yani alıcı işletmenin tedarikçinin üzerinde belirli bir gücünün olmaması durumunda, tedarikçinin kendisine yönelik bir kontrol mekanizmasının uygulanmasına karşı çıkması beklenmektedir⁶¹⁹.

Araştırmada kaynak bağımlılığının alt boyutu olan belirsizlik ile tedarikçi performansı arasındaki ilişki anlamlı çıkmamıştır. Literatürde yer alan çeşitli çalışmalarda araştırma sonucundan farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. **Fynes** vd.'nin yaptıkları araştırmada belirsizliğin olduğu bir ortamda tedarik zincirinde tedarik zinciri içindeki ilişkilerin kaliteli olması tedarikçilerin ve sonuçta tüm tedarik zincirinin performansını artırmaktadır. Ayrıca piyasadaki arz ve talep belirsizliği de aynı şekilde tedarik zincirinin performansını artırmaktadır⁶²⁰. **Paulraj** ve **Chen**'in yaptığı araştırmada belirsizliğin aynı şekilde hem tedarikçinin hem de alıcı işletmelerin performansını arttırdığı ortaya konulmuştur. Arzdaki ve teknolojiye belirsizliğin stratejik tedarik yönetimini geliştirdiği ve bunun sonucunda hem tedarikçinin hem de alıcı işletmenin performansının arttığı belirlenmiştir⁶²¹.

Belirsizliğin işletmenin bulunduğu çevre koşullarına göre tedarikçi performansını etkilediği düşünülebilir. Özellikle belirsizlik tedarikçi lehine bir durum ortaya koyuyorsa bu durum tedarikçi performansını olumsuz etkileyebilecektir. İşletmenin çevresindeki

⁶¹⁸T. R. Crook and J. G. Combs (2007). Sources and consequences of bargaining power in supply chains, *Journal of Operations Management*, 25, 546–555.

⁶¹⁹N. L. Schnittfeld and T. Busch (2016). Sustainability management within supply chains – A resource dependence view, *Business Strategy and the Environment*, 25, 337–354.

⁶²⁰B. Fynes, S. Burca and D. Marshal (2004). Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 10, 179–190.

⁶²¹A. Paulraj and I. J. Chen (2007). Environmental uncertainty and strategic supply management: A resource dependence perspective and performance implications, *The Journal of Supply Chain Management*, Summer 2007, 29–47.

tedarikçi sayısının az olması, fiyatların değişkenlik göstermesi gibi faktörler tedarikçilerin performansı artırmayacaktır. Dolayısıyla araştırma sonucunda ortaya çıkan sonuçların koşullara bağlı olarak değişebildiği görülmektedir.

4.2.4. Kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık rolü

Bu tez kapsamında yapılan araştırma sonucunda, kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. İşletmelerin kaynak bağımlılığının getirdiği kısıtları aşarak tedarikçilerin performansını artırmak için sosyal sermayelerini geliştirmeleri gerekmektedir. Tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesi, işletmenin kaynaklara daha kolay bir şekilde ulaşmasını sağlayacaktır.

Bu konuda **Rierner**'in çalışması önemli olmaktadır. Bu çalışma, sosyal sermayenin elektronik ticarete tedarikçilerle olan ilişkileri sürdürmekte önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. İşletmenin çeşitli kaynaklara ulaşmadaki güçlükleri aşmakta sosyal sermayenin aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir⁶²². Sosyal sermaye sayesinde işletmenin birçok konuda erken uyarı alabilmesi de yine önemlidir. Eğer tedarik edilecek kaynaklarda bir sorun görülüyorsa bu durum hem erkenden farkedilebilecek hem de gerekli önlemler alınabilecektir. **Polyviou** vd. orta ölçekli işletmelerin tedarik zincirindeki bozulmalara karşı esneklik kazanmalarında yani tedarik zincirini bozacak olumsuzluklara karşı gerekli önlemlerin alınabilmesinde sosyal sermayenin önemli olduğunu belirtmektedirler⁶²³. Dolayısıyla iyi bir sosyal sermaye sahip olmak işletmelerin alacakları kararlarda esnek davranabilmesini sağlayacaktır.

Sosyal sermaye aynı zamanda işletmelerin çevresel koşullar nedeniyle yaşadıkları olumsuzlukları da aşmalarını sağlayacaktır. **Chen** vd. ortaya koydukları araştırmada uluslararası alanda faaliyet göstermek isteyen işletmeler, sosyal sermayeleri sayesinde uluslararası alanlara açılabilmeyi mümkün kılan kaynaklara ulaşabilmişlerdir. Buna yol açan etmen ise kaynak bağımlılığı kapsamında örgütsel çevredeki belirsizlik ve yoğun

⁶²²K. Rierner (2004). The role of social capital in managing relationships with ecommerce suppliers, *17th Bled eCommerce Conference*, <https://aisel.aisnet.org/bled2004/46> (Erişim Tarihi: 30.11.2021).

⁶²³M. Polyviou, K. L. Croxton and A. M. Knemeyer (2020). Resilience of medium-sized firms to supply chain disruptions: the role of internal social capital, *International Journal of Operations & Production Management*, 40 (1), 68-91.

rekabet koşulları olmuştur⁶²⁴. Bu araştırmada da görüldüğü gibi uluslararası kaynaklara ulaşabilmek için sosyal sermaye kullanılmıştır. Yoğun rekabet ve belirsizlik işletmeleri çözüm bulmaya itmiş ve çözüm olarak da uluslararası alanlara açılma bulunmuştur. Ancak işletmelerin uluslararası alanlara açılması için bu konuda desteğe ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu destek ise sosyal sermaye ile sağlanmıştır. Sosyal sermaye işletmenin gerekli olan bilgi kaynağına ulaşmasını sağlamıştır.

Tablo 3.163. *Araştırma hipotezlerinin sonuçları (Demografik)*

Hipotezler	Araştırma Sonucu
İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmiştir.
İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların ilişkisel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların yapısal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların bilişsel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin çalışan sayısına göre katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin çalışan sayısına göre katılımcıların ilişkisel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmiştir.
İşletmelerin çalışan sayısına göre katılımcıların yapısal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin çalışan sayısına göre katılımcıların bilişsel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların ilişkisel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmiştir.
İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların yapısal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların bilişsel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.

⁶²⁴H. L. Chen, W. T. Hsu and C. Y. Chang (2016). Independent directors' human and social capital, firm internationalization and performance implications: An integrated agency-resource dependence view, *International Business Review*, 25, 859–871.

Tablo 3.163.(Devam) Araştırma hipotezlerinin sonuçları (Demografik)

İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların ilişkisel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların yapısal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların bilişsel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların ilişkisel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların yapısal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların bilişsel sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların yoğunluğa yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların asimetrik güç ilişkisine yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların belirsizliğe yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin çalışan sayılarına göre katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin çalışan sayılarına göre katılımcıların yoğunluğa yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin çalışan sayılarına göre katılımcıların asimetrik güç ilişkisine yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin çalışan sayılarına göre katılımcıların belirsizliğe yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların yoğunluğa yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların asimetrik güç ilişkisine yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmiştir.

Tablo 3.163.(Devam) Araştırma hipotezlerinin sonuçları (Demografik)

İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların belirsizliğe yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların yoğunluğa yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların asimetrik güç ilişkilerine yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların belirsizliğe yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların kaynak bağımlılığına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların yoğunluğa yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların asimetrik güç ilişkilerine yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların belirsizliğe yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmiştir.
İşletmelerin çalışan sayısına göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmiştir.
İşletmelerdeki görevlerine göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.
İşletmelerdeki görev sürelerine göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Desteklenmemiştir.

Tablo 3.164. Araştırma hipotezlerinin sonuçları (Temel Değişkenler)

Hipotezler	Araştırma Sonucu
Kaynak bağımlılığı sosyal sermaye üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Desteklenmiştir.
Yoğunluk, sosyal sermaye üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Desteklenmiştir.
Asimetrik güç ilişkileri, sosyal sermaye üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Desteklenmiştir.
Belirsizlik, sosyal sermaye üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Desteklenmiştir.
Sosyal sermaye, tedarikçinin performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Desteklenmiştir.
İlişkisel sermaye, tedarikçinin performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Desteklenmiştir.
Yapısal sermaye, tedarikçinin performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Desteklenmiştir.

Tablo 3.164.(Devam) *Araştırma hipotezlerinin sonuçları (Temel Değişkenler)*

Bilişsel sermaye, tedarikçinin performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Desteklenmiştir.
Kaynak bağımlılığı, tedarikçinin performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Desteklenmiştir.
Yoğunluk, tedarikçinin performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Desteklenmemiştir.
Asimetrik güç ilişkileri, tedarikçinin performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Desteklenmiştir.
Belirsizlik, tedarikçinin performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Desteklenmemiştir.
Kaynak bağımlılığı ile tedarikçinin performansı arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklenmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde çalışmanın amacı ve kapsamı çerçevesinde yapılan araştırma ile elde edilen bulgular çerçevesinde çalışmayla ilgili genel sonuçlar, çalışmanın kuramsal katkısı ve gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için tedarikçilerin sağladıkları kaynaklara ulaşabilmeleri gerekmektedir. İşletmelerin kendi kendilerine yeterli olmamaları ve kaynaklara gereksinim duymaları kaynak bağımlılığını ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler çevreleriyle birlikte var olabilmektedir. İşletmelerin kaynaklara kendi istedikleri koşullarda ulaşip ulaşamadıklarını ortaya koyan göstergelerden biri de tedarikçi performansı olmaktadır. Tedarikçi performansının geliştirilebilmesi için tedarikçilerle ilişkileri kapsayan sosyal sermayenin geliştirilmesi gerekmektedir.

Kaynak bağımlılığının bir kısıt olarak ortaya çıkması işletmelerin üzerinde durması gereken bir konu olmaktadır. Kaynak bağımlılığını yönetmek için kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde bazı stratejilerin geliştirildiği görülmektedir. Örgütlerde kaynak bağımlılığını yönetme stratejileri olarak ele alınan bu stratejilerde aslında sosyal sermaye öğelerinin de örtük bir şekilde yer aldığı görülmektedir. Bu strateji; kooptasyon, ortak girişim, birlikler, karteller, centilmenlik anlaşmaları, konsorsiyum, tröstler, holdingler, tam birleşme gibi farklı stratejilerden biri ya da birkaçı olabilmektedir. Ancak bunların hepsinde sosyal sermayenin öğeleri olan güven, normlar, yükümlülükler yer almaktadır. Aynı zamanda hepsinin belirli bir sosyal ağ içerdiği, sosyal ağlarla oluştuğu ve işletmeler için sosyal sermayeyi oluşturduğu da görülmektedir. Dolayısıyla bir anlamda sosyal sermaye kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sosyal sermayenin yalnızca kaynak bağımlılığını aşmada etkili olmadığı; aynı zamanda tedarikçi performansını da artırdığı görülmektedir. Tedarikçi performansının artması, işletmelerin tedarikçilerinden kendi beklentilerini karşılayacak şekilde kaynakları elde etmesi anlamına gelmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, her bir sosyal sermaye boyutunun (yapısal, ilişkisel ve bilişsel) tedarikçi performansını pozitif etkilemesi önemli bir sonuç olmaktadır. Bu sonuçtan sosyal sermayenin tüm boyutlarıyla tedarikçi performansı üzerinde etkili olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu nedenle işletmeler sosyal

sermayeyi bir bütün olarak değerlendirmeli ve her bir sosyal sermaye boyutuna önem vermelidir.

Kaynak bağımlılığı, sosyal sermaye ve tedarikçi performansı konuları üzerinde herbirini tek tek ele alan birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bazı çalışmaların kaynak bağımlılığı ile sosyal sermaye arasındaki ilişkileri incelediği görülmektedir. Ancak her üçünü ele alarak bunlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar sınırlıdır. Araştırmanın özgünlüğü bu üç değişken arasındaki ilişkinin ele alınmasından kaynaklanmaktadır. Bu özgün araştırmanın sonuçları literatüre katkıda bulunacaktır.

Bu tez çalışmasında Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) incelenmiştir. Araştırma kapsamında kaynak bağımlılığı, sosyal sermaye ve tedarikçi performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda bu araştırmanın temel amacı kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık rolü üstlenip üstlenmediğinin ortaya konulmasıdır. Böylelikle işletmelerin tedarikçileriyle ilişkilerinde sosyal sermayeye sahip olmalarının tedarikçi performansına olan etkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu araştırmanın diğer amaçları ise kaynak bağımlılığı, sosyal sermaye ve tedarikçi performansı arasındaki ilişkinin de ortaya konulmasıdır.

Bu araştırmanın evrenini, Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) oluşturmaktadır. Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nden elde edilen verilere göre bu bölgede faaliyette bulunan KOBİ sayısı 102'dir. Kaynak bağımlılığı, sosyal sermaye ve tedarikçi performansı arasındaki ilişkinin araştırılmasında regresyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili sorularla katılımcıların kaynak bağımlılığı, sosyal sermaye ve tedarikçi performansı değişkenlerine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Araştırmanın temel amacına göre oluşturulan araştırma modeline göre dört temel hipotez (H_1 , H_2 , H_3 ve H_4) ve bunların alt hipotezleri (H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} , H_{3a} , H_{3b} , H_{3c}) test edilmiştir. Uygulanan regresyon analizi sonuçlarına göre, H_1 hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç, kaynak bağımlılığının sosyal sermaye üzerinde pozitif bir etkiye sahip

olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre KOBİ'lerde yoğunluk, güç ilişkileri ve belirsizlik ile sosyal sermaye arasında istatistiksel olarak orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. H_1 hipotezi kapsamında analiz edilen alt hipotezlerin (H_{1a} , H_{1b} , H_{1c}) hepsi desteklenmiştir. Alt hipotezlerde en güçlü ilişki, güç ilişkileriyle sosyal sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyen hipotezde (H_{1b}) ortaya çıkmıştır. Sonrasında sırasıyla belirsizlik ve çevre boyutları gelmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, H_2 hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Bu sonuç, sosyal sermayenin tedarikçi performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre KOBİ'lerde yapısal, bilişsel ve ilişkisel sermaye ile tedarikçi performansı arasında istatistiksel olarak orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. H_2 hipotezi kapsamında analiz edilen alt hipotezlerin (H_{2a} , H_{2b} , H_{2c}) hepsi desteklenmiştir. Alt hipotezlerde en güçlü ilişki, bilişsel sermayede (H_{2c}) ortaya çıkmıştır. Sonrasında sırasıyla ilişkisel (H_{2a}) ve yapısal (H_{2b}) sermaye boyutları gelmiştir.

Elde edilen regresyon analizi sonuçlarına göre, H_3 hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Bu sonuç, kaynak bağımlılığının tedarikçi performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre KOBİ'lerde güç ilişkileri ile tedarikçi performansı arasında istatistiksel olarak orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. H_3 hipotezi kapsamında analiz edilen alt hipotezlerin (H_{3b}) biri desteklenmiştir. Alt hipotezlerden yoğunluk ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkiyi test eden H_{3a} hipotezi ve belirsizlik ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkiyi test eden H_{3c} hipotezi reddedilmiştir. Alt hipotezlerde en güçlü ilişki, (H_{3b}) güç ilişkilerinde ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçlara göre, KOBİ'lerde yoğunluk ve belirsizliğin tedarikçi performansına etkisinin sınırlı olduğu ortaya çıkmaktadır. KOBİ'lerde özellikle işletme ölçeklerinin büyük olmamasının tedarikçilerle olan ilişkilerde güç ögesinin öne çıktığını göstermektedir. Büyük ölçekli tedarikçi işletmeler KOBİ'lerin ihtiyaçlarıyla karşılaştırıldığında büyük miktarlarda üretim yapabilmektedir. Dolayısıyla KOBİ'lerin tedarikçilerden talep ettikleri hammadde ve malzemeler düşük miktarda kalabilmektedir. Tedarikçi işletmelerin belli bir miktar altında işletmelere hammadde/malzeme tedarik edememesi durumunda KOBİ'lerin talepleri tam olarak karşılanamaktadır. KOBİ'lerin

bu durumda talep miktarlarını yükseltmesi gerekebilmektedir. Bu nedenle karşı karşıya kalınan bu koşullarda KOBİ'lerin gücün öneminin ve etkisinin farkına varması ve araştırma sonuçlarında güç ögesinin öne çıkması beklenilir bir sonuç olmaktadır. Sonuçların farklı çıkması için araştırmanın büyük ölçekli işletmelerde yapılması önerilmektedir. Böylelikle güç ögesinin ağırlıklı etkisinin ortadan kalkmasıyla belirsizlik ve yoğunluk boyutlarının tedarikçi performansı üzerindeki etkisi daha açık bir şekilde ortaya konulabilir.

Güç ögesiyle ilgili diğer bir sonuç da asimetrik gücün tedarikçi performansını olumlu yönde etkilediğinin ortaya konulmasıdır. Eğer alıcı işletme tedarikçi karşısında güçlü bir konumdaysa, tedarik konusunda taleplerini tedarikçiye kabul ettirebiliyorsa, bu durumda kaynak bağımlılığını aşabilecek bir konuma gelebilmektedir. Dolayısıyla tedarikçilerle ilişkilerde belirsizlik ve yoğunluk daha arka planda kalabilmekte; alıcı işletme lehine olan asimetrik güç durumu daha etkin bir şekilde ön plana çıkabilmektedir.

Araştırmada son olarak sosyal sermayenin aracılık etkisi analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, H₄ hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Bu sonuç, sosyal sermayenin kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkide aracılık (mediator) etkisi gösterdiği ortaya çıkmıştır. Kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkiyi gösteren beta katsayısının 0,353'ten 0,153'e düşmesi bunu göstermektedir. Bu kapsamda sosyal sermayenin kaynak bağımlılığının sınırlılıklarını aşmada ve tedarikçi performansını artırmada etkili olduğu söylenebilmektedir. KOBİ'ler bilişsel, ilişkisel ve yapısal sermayelerini kullanarak tedarikçilerle olan ilişkilerini geliştirdikleri ve bunun sonucunda da tedarikçilerin performansını artırarak bir anlamda kaynaklara daha kolay ulaşmayı sağladıkları düşünülmektedir.

KOBİ'lerin ölçeklerinin büyük olmaması nedeniyle tedarikçilerin sağladıkları kaynaklara ulaşmaları büyük işletmelere göre daha zor olabilmektedir. Bunun ötesinde KOBİ'lerin büyük işletmelere göre çevrede tanınırlığının düşük olması da tedarikçilerle ilişkilerini güçleştirebilmektedir. Büyük işletmelerin piyasada tanınırlıkları daha fazla olduğundan tedarikçiler tarafından olumlu ya da olumsuz olarak daha kolay bir şekilde değerlendirilebilmekte ve aradaki ilişkiler daha kolay kurulabilmektedir. Oysa küçük işletmelerin böyle bir olanağı olmayabilir. Bu nedenle tedarikçilerle uzun süreli

çalışabilmek, tedarikçilerden kaynak akışını sağlama alabilmek, tedarik sürecindeki belirsizlikleri ortadan kaldırabilmek için ilişkilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Burada da sosyal sermaye devreye girmektedir. İşletmeler sosyal ağlarıyla tedarikçileriyle ilişki kurarak, güven duygusu oluşturarak, belirli normlara ve ticari ilişkilerin gerektirdiği yükümlülüklerle uyarak, tedarikçilerle ortak bir iletişim biçimi oluşturarak tedarikçi karşısında değerli bir konuma gelebilir ve böylelikle büyük işletmelerin tanınırlık sonucu tedarikçi gözünde elde ettikleri konumu sağlayabilir.

Araştırma kapsamında ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine göre (işletmenin faaliyet yılı, çalışan sayısı, faaliyet alanı; katılımcının görevi ve görev süresi) temel boyutlara yönelik algılarının değişkenlik gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Öncelikli olarak demografik değişkenlerle sosyal sermayenin arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. İşletmelerin faaliyet süresine göre katılımcıların sosyal sermayeye yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. 1-5 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerle 6-10 yıl arasında ve 20 yıl ve üstü sürece faaliyet gösteren işletmelerin arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmanın başka çalışmalarda yeniden incelenmesi aradaki farklılığın nedenlerinin daha iyi bir şekilde ortaya konulması bakımından yararlı olacaktır.

Demografik değişkenlerin kaynak bağımlılığına etkisine ilişkin sonuçlarda gruplar arasındaki algılarda herhangi bir farklılık belirlenememiştir. Aslında katılımcıların verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde ortalamanın üstünde sonuçların çıkması her bir işletme için kaynakların önemli olduğunu göstermektedir. İşletmelerin tümünün kaynaklara ihtiyaç duymasının gruplar arasında herhangi bir farklılığın çıkmamasına yol açtığı ileri sürülebilmektedir.

Son olarak demografik değişkenlerin tedarikçi performansına olan etkisi ele alınmıştır. İşletmelerin faaliyet sürelerine göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Sonuçlarda faaliyet süresiyle doğru orantılı olarak tedarikçi performansındaki algıların değişmesi beklenmiştir. Ancak sonuçlar bu şekilde ortaya çıkmamıştır. Bu konuda ileride yapılacak çalışmalarda çıkan sonuçlarla karşılaştırılması yararlı olacaktır.

İşletmelerin faaliyet alanlarına göre katılımcıların tedarikçi performansına yönelik algılarının değiştiği görülmektedir. Özellikle beyaz eşya sektöründe bulunan işletmelerin diğerlerinden farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Beyaz eşya sektöründe diğer sektörlerle göre kalite güvence sisteminin ve ürün kalitesinin daha katı kriterlerle değerlendirilmesinin ve bu sektördeki işletmelerin ana sanayilere bağlı olarak çalışmasının etkisinin olduğu görülmektedir. Beyaz eşya sektörüne yönelik gelecekte yapılacak diğer çalışmalar sonuçların netleştirilmesi açısından katkıda bulunabilecektir.

Bu çalışmanın, özgünlüğüyle başka çalışmalara yol gösterici olması beklenmektedir. Özellikle kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık etkisinin ortaya konulması alanyazına katkı sunmaktadır. Benzer araştırmaların tek bir sektörde yapılması da katkı sağlayabilecektir. Bu çalışmanın KOBİ'lerle sınırlı olması nedeniyle benzer bir çalışmanın büyük işletmelerde yapılması yararlı olacaktır. Böylelikle elde edilen sonuçlar arasında bir karşılaştırma yapılabilecektir.

Kaynak bağımlılığı ile sosyal sermaye arasındaki ilişkinin başka çalışmalarda da yapılması literatüre katkıda bulunacaktır. Sosyal sermaye ile kaynak bağımlılığı arasındaki ilişkinin bu tezde ele alındığı gibi farklı bir açıdan değerlendirilerek incelenmesi önemlidir. Bu kapsamda sosyal sermayenin kaynak bağımlılığını aşmada stratejik bir işlev görebildiği gözden kaçırılmamalıdır.

Tez kapsamında alıcı işletmelerin katıldığı bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Aynı çalışmanın tedarikçilerle de yapılması önemli bir katkı sunabilecektir. Böylelikle konunun yalnızca bir taraftan ele alınmaması sağlanarak tedarikçiler açısından da konu irdelenmiş olacaktır. Bunun sonucunda hem alıcı işletmeler hem de tedarikçi işletmeler açısından bütüncül bir bakış açısı yakalanabilecek; konu daha doğru bir şekilde değerlendirilebilecektir.

KAYNAKÇA

- Abu-Bader, S. and Jones, T.V. (2021). Statistical mediation analysis using the Sobel test and Hayes SPSS process macro, *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 9 (1), 42-61.
- Açık, D. ve Yaşar, E. (2019). Türkiye'de günlük sosyal medya kullanımı ortalama 2 saat 46 dakika”, *Anadolu Ajansı*, <https://www.aa.com.tr/tr/yasam/turkiyede-gunluk-sosyal-medya-kullanimi-ortalama-2-saat-46-dakika/1687548> (Erişim Tarihi: 22.06.2021).
- Adler, P. A. and Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1), s. 17-40.
- Ahuja, G. (2000). The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages, *Strategic Management Journal*, 21(3): 317–343.
- Akman, G. ve Alkan, A. (2006). Tedarik zinciri yönetiminde bulanık AHP yöntemi kullanılarak tedarikçilerin performansının ölçülmesi: Otomotiv yan sanayiinde bir uygulama, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 9, 23-46.
- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environments*. New Jersey: Prentice Hall.
- Aldrich, H. A. and Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2, s. 79-105.
- Alghababsheh, M. and Galleary, D. (2021). “Socially sustainable supply chain management and suppliers’ social performance: The role of social capital”, *Journal of Business Ethics*, 173, 855-875.
- Allen, M. P. (1974). The structure of interorganizational elite cooptation: Interlocking corporate directorates, *American Sociological Review*, 39 (3), 393-406.
- Altunışık, R.; R. Coşkun; S. Bayraktaroğlu; E. Yıldırım (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Alves, T. C. L., Neumanb, Y., Walshc, K. D., Needyd, K. L., AlMaiane, R. (2020). Highly effective companies in supplier quality surveillance practices: a quantitative analysis, *Construction Management and Economics*, 38 (3), 239-258.
- Anderson, J. C. and Narus, J. A. (1990). “A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships”, *Journal of Marketing*, 54 (1), 42-58.
- Bacharach, S. B. and Aiken, M. (1976). Structural and process constraints on influence in organizations: A level-specific analysis. *Administrative Science Quarterly*, 21 (4), s. 623-642.
- Bagozzi, R. P. and Dholakia, U. M. (2006). Open source software user communities: A study of participation in Linux user groups. *Management Science*, 52 (7), s. 1099-1115.
- Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D., Jones, D. (2015). *Procurement principles and management*, Harlow: Peason.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt sırlarının çözümünde örgüt kültürü: Teorik ve ampirik bir yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Batson, R. G. (2011). Supplier cost evaluation: Estimating the excess costs of purchased components, *Quality Management Journal*, 18 (2), 49.
- Baum, J. A. C., Calabrese, T., Silverman, B. S. (2000). “Don’t go it alone: alliance network composition and startups’ performance in Canadian biotechnology”, *Strategic Management Journal*, 21(3): 267–294.

- Baum, J. A. C. and Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36 (2), s.187-218.
- Bazerman, M. H. and Schoorman, F. D. (1983). A limited rationality model of interlocking directorates. *Academy of Management Review*, 8 (2), s. 206-217.
- Belliveau, M. A., O'Reilly, C. A., Wade, J. B. (1996). Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation. *The Academy of Management Journal*, 39 (6), s. 1568-1593.
- Benton, W. C. (2014). *Purchasing and supply chain management*, New York: McGraw-Hill Education.
- Bernhardt, I. (1977). Vertical integration and demand variability. *The Journal of Industrial Economics*, 25 (3), s. 403-410.
- Bessarab, A., Mitchuk, O., Baranetska, A., Kodatska, N., Kvasnytsia, O., Mykytiv, G. (2021). Social Networks as a phenomenon of the Information Society. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, Special Issue, 19, 17-24.
- Bessière, K., Kiesler, S., Kraut, R., Bonevavd, B. S. (2008). Effects of internet use and social resources on changes in depression. *Information, Community & Society*, 11 (1), 47-70.
- Bhushan, N. and Rai, K. (2004). *Strategic Decision Making: Applying the Analytic Hierarchy Process*, Bangalore: Springer.
- Biermann, R. and Harsch, M. (2017). Resource dependence theory. *Palgrave Handbook of Inter-Organizational Relations in World Politics*. (Ed: R. Biermann, J.A. Koops). Londra: Palgrave Macmillan Publishers Ltd., s. 135-155.

- Birasnav, M., Mittal, R., Dalpati, A. (2019). Integrating theories of strategic leadership, social exchange, and structural capital in the context of buyer–supplier relationship: An empirical study, *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20 (3), 219-236.
- Blackhurst, J. V., Scheibe, K. P., Johnson, D. J. (2008). Supplier risk assessment and monitoring for the automotive industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (2), 143-165.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Blonska, A., Storey, C., Rozemeijer, F., Wetzels, M., Ruyter, K. (2013). Decomposing the effect of supplier development on relationship benefits: The role of relational capital, *Industrial Marketing Management*, 42, 1295-1306.
- Bode, C., Wagner, S. M., Petersen, K. J., Ellram, L. M. (2011), Understanding responses to supply chain disruptions: Insights from information processing and resource dependence perspectives, *The Academy of Management Journal*, 54 (4), 833-856.
- Boeker, W., Goodstein, J. (1983). Organizational performance and adaptation: Effects of environment and performance on changes in board composition. *The Academy of Management Journal*, 34 (4), s. 805-826.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., and Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *The Academy of Management Review*, 27 (4), s. 505-522.

- Book, J., Kumar, M., Lanza, G., Srai, J. (2012). Quality risk management in global supply networks: An agent-based approach. *Cambridge symposium quality risk strategies in global supply chains*.
- Borgatti, S. P. and Lopez-Kidwell, V. (2011). Network theory. *The Sage Handbook of Social Network Analysis*. (Ed. John Scott, Peter J. Carrington), London: Sage Publications Ltd., s. 40-54.
- Bovee, C. L., Thill, J. V., Mescon, M. H. (2007). *Excellence in business*. (3. Edition), ABD: Prentice Hall.
- Bourdieu, P. (1985). The forms of capital. *Handbook of theory and research for the sociology of education*. (Ed: John G. Richardson), Westport, CT: Greenwood, s. 241-258.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. (Ed.: J. G. Richardson), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood.
- Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *The Academy of Management Review*, 5 (1), s. 25-39.
- Boyd, B. (1990). Corporate linkages and organizational environment: a test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal*, 11, s. 419-430.
- Boyd, D. M. and Ellison, N. B. (2008). Social network sites: Definition, history, and scholarship, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 210-230.
- Bruce, S. and Yearley, S. (2006). *The Sage dictionary of sociology*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc..

- Burt, R. S. (1995). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42 (2), s. 339-365.
- Burt, R. S. (2000). “The Network Structure of Social Capital”, *Research in Organizational Behaviour*, 22, s. 345-423.
- Butler, A. (2020). Supplier quality problems during a global pandemic, *Manufacturing Business Technology*. (<https://www.mbtmag.com/quality-control/article/21132550/supplier-quality-during-a-major-supply-chain-disruption-like-covid19> adresinden 19.07.2021 tarihinde erişilmiştir.).
- Butler, R. and Sohod, S. (1995). Joint-venture autonomy: Resource dependence and transaction costs perspectives. *Scandinavian Journal of Management*, 11 (2), s. 159-175.
- Büyüköztürk, Ş. (2012), *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Cabrera, E. F. and Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), s. 720-735.
- Capello, R. and Faggian, A. (2005). Collective learning and relational capital in local innovation processes. *Regional Studies*, 39 (1), s. 75-87.
- Carey, S., Lawson, B., Krause, D. R. (2011). Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer–supplier relationships, *Journal of Operations Management*, 29: 277-288.

- Carlton, D. W. (1979). Vertical integration in competitive markets under uncertainty. *The Journal of Industrial Economics*, 27 (3), s. 189-209.
- Carroll, M. C. and Stanfield, J. R. (2003). Social capital, Karl Polanyi, and American social and institutional economics. *Journal of Economic Issues*, 37 (2), s. 397-404.
- Casciaro, T. and Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, 50 (2), s. 167-199.
- Castiglione, D. (2008). Introduction: Conceptual issues in social capital theory. *The handbook of social capital*. (Ed: J. W. V. Deth, G. Wollet, D. Castiglione), Oxford: Oxford University Press.
- Certo, S. T., Daily, C. M., Dalton, D. R. (2001). Signaling firm value through board structure: An investigation of initial public offerings, *Entrepreneurship: Theory to Practice*, s. 33-50.
- Chang, H. H. and Chuang, S. S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information & Management*, 48, s. 9-18.
- Charantimath, P. M. (2017). *Total quality management*, (3. Edition), Hindistan: Pearson.
- Chiu, C. M., Hsu, M. H., Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories, *Decision Support Systems*, 42, 1872-1888.
- Chatterjee, S. and Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12 (1), s. 33-48.

- Chuah, P., Wong, W. P., Ramayah, T., Jantan, M. (2010), “Organizational context, supplier management practices and supplier performance: A case study of a multinational company in Malaysia”, *Journal of Enterprise Information Management*, 23 (6), 724-758.
- Claridge, T. (2004). Social capital and natural resource management: An important role for social capital? *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Queensland: The University of Queensland.
- Cohen, D. ve Prusak, L. (2001). *Kavrayamadığımız zenginlik: Kuruluşların sosyal sermayesi*. (Çev: A. Kardam). İstanbul: MESS Yayınları.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Coleman, J. S. (1994). *Foundations of Social Theory*, USA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Cooke, P., Clifton, N., Oleag, M. (2005), “Social Capital, Firm Embeddedness and Regional Development”, *Regional Studies*, 39 (8): 1065-1077.
- Cousins, P. D., Handfield, R. B., Lawson, B., Petersen, K. J. (2013). Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes, *Journal of Operations Management*, 24, 851-863.
- Cummins, T., David, M., Kawamoto, K. (2017). *Contract and commercial management: The operational guide*, Amersfoort: Van Haren Publishing.
- Çetinyokuş, T. (2003). Tedarikçi performansının değerlendirilmesi için bir karar destek sistemi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Daems, H. (1977). *The holding company and corporate control*. Boston: Springer.
- Darvish, H. and Nikbakhsh, R. (2010). Studying the relations of social capital factors with knowledge sharing: A case study at research department of IRIB. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 31, s. 22-47.
- Davies, H. and Walters, P. (2004). Emergent patterns of strategy, environment and performance in a transition economy. *Strategic Management Journal*, 25, s. 347-364.
- Denis, D. J. (2019), *SPSS data analysis for univariate, bivariate, and multivariate statistics*, USA: John Wiley & Sons, Inc..
- Dyer, J. H.; Singh, H. (1998). Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (4), s. 660-679.
- Daily, C. M.; McDougall, P.P.; Covin, J. G.; Dalton, D. R. (2002). Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of Management*, 28 (3), s. 387-412.
- Dalton, D. R.; Daily, C. M.; Johnson, J. L.; Ellstrand, A. E. (1999). Number of directors and financial performance: A meta-data analysis. *Academy of Management Journal*, 42 (6), s. 674-686.
- Davenport, S. ve Daellenbach, U. (2011). 'Belonging' to a virtual research centre: Exploring the influence of social capital formation processes on member identification in a virtual organization. *British Journal of Management*, 22, 54-76.
- Davis, G. F. and Cobb, J. A. (2010). Resource dependence theory: Past and future. *Research in Sociology of Organizations*, 28, s. 21-42.

- Davis, J. A. (1970). Clustering and hierarchy in interpersonal relations: Testing two graph theoretical models on 742 sociomatrices. *American Sociological Review*, 35 (5): 843-851.
- Davis, J. B. (1996). Social capital and social identity: Trust and conflict. https://www.johnbryandavis.net/uploads/2/2/7/3/22734340/davis_social_capital_and_social_identity.pdf (Erişim Tarihi: 23.02.2020).
- De Graaf, N. D. and Flap, H. D. (1988), "With a Little Help from My Friends": Social Resources as an Explanation of Occupational Status and Income in West Germany, The Netherlands, and the United States, *Social Forces*, 67 (2), s. 452-472.
- Denning, S. (2005). *The leader's guide to storytelling: Mastering the art & discipline of business narrative*. California: Jossey-Bass.
- Dey, P. K., Bhattacharya, A., Ho, W., Clegg, B. (2015). Strategic supplier performance evaluation: A case-based action research of a UK manufacturing organisation, *International Journal of Production Economics*, 166, 192-214.
- Dhake, R. and Rajhans, N. R. (2013). Suppliers delivery performance evaluation and improvement using AHP, *Proceedings of the International Conference on Advanced Engineering Optimization Through Intelligent Techniques (AEOTIT), July 01-03, 2013 S.V. National Institute of Technology, Surat – 395 007, Gujarat, India*, s. 295.
- Digital 2021, *We are Social*, <https://wearesocial.com/digital-2021> (Erişim Tarihi: 22.06.2021).

- Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2 (4), s. 409-443.
- Donath, J. and Boyd, D. (2004). Public displays of connection, *BT Technology Journal*, 22 (4), 71-82.
- Drees, J. M., Heugens, P. P. M. A. R. (2013). Synthesizing and extending resource dependence theory: A meta-analysis. *Journal of Management*. 39 (6), s.1666-1698.
- Djuminah, I. N. Haryanto, Y. Novitasari, A. Subangkit (2017), "Firms characteristics and social capital disclosure: An empirical study of listed companies in Indonesia", *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6 (1): 105-120.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), s. 313-327.
- Dunford, R. (1987). The suppression of technology as a strategy for controlling resource dependence. *Administrative Science Quarterly*, 32 (4), s. 512-525.
- Dyer, J. H. and Chu, W. (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the U.S., Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31 (2), s. 259-285.
- Ellison, N. B., Lampe, C., Steinfield, C., Vitak, J. (2010). With a little help from my friends: How social network sites affect social capital processes. (Ed. Z.Papacharissi), *The Networked Self: Identity, Community, and Culture on Social Network Sites*. New York: Routledge.

- Ellison, N. B., Steinfield, C., Lampe, C. (2007). The benefits of facebook “friends”: Social capital and college, students’ use of online social network sites, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12, 1143-1168.
- Ellram, L. (1994). A taxonomy of total cost of ownership models, *Journal of Business Logistics*, 15 (1), 171-191.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27 (1), s. 31-41.
- Emery, F. E. and Trist, E. L. (1965). The casual texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, s. 21-32.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel yaşamda güven. (Ed. F. Erdem), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Ankara: Vadi Yayınları., s. 153-182.
- Erdem, A. F. and Aytemur, J. (2003). Akademik örgütlerde rehberine duyulan güvenin boyutları ve sonuçları. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon, Türkiye, 22-24 Mayıs 2003, s. 873-876.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş..
- Erridge, A. and Greer, J. (2002). “Partnerships and public procurement: Building social capital through supply relations”, *Public Administration*, 80 (3), 503-522.
- Esser, H. (2008). The two meanings of social capital. *The handbook of social capital*. (Ed: J. W. V. Deth, G. Wollet, D. Castiglione), Oxford: Oxford University Press, s. 22-49.

- Etgar, M. (1978). The effects of forward vertical integration on service performance of a distributive industry. *The Journal of Industrial Economics*, 26 (3), s. 249-255.
- Field, J. (2006). *Sosyal sermaye*. (Çev.: B. Bilgen, B. Şen), İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Fieser, J. (1996). Do business have moral obligations beyond what the law requires? *Journal of Business Ethics*, 15 (4), s. 457- 468.
- Fink, R. C., Edelman, L. F., Hatten, K. J., James, W. L. (2006). “Transaction cost economics, resource dependence theory, and customer–supplier relationships”, *Industrial and Corporate Change*, 15 (3), 497–529.
- Finkelstein, S. (1997). Interindustry merger patterns and resource dependence: a replication and extension of Pfeffer 1972. *Strategic Management Journal*, 18, s. 787-810.
- Foley, M. W. and Edwards, B. (1999). Is it time to disinvest in social capital?, *Journal of Public Policy*, 19, s. 141-173.
- Frishammar, J. (2006). Organizational environment revisited. *International Studies of Management & Organizations*, 36 (3), s. 22-49.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Journal*, 24 (2), s. 191-205.
- Fu, Q. (2004). *Trust, social capital, and organizational effectiveness*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Virginia Polytechnic Institute and State University, s. 19.
- Fukuyama, F. (1996). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.

- Fynes, B., Burca, S., Marshall D. (2004). “Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance”, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 10, 179–190.
- García-Villaverde, P. M.; Parra-Requena, G.; Molina-Morales, F. X. (2018). Structural social capital and knowledge acquisition: Implications of cluster membership. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30 (5-6), s. 530-561.
- Gargiulo, M. (1993). Two-step leverage: Managing constraint in organizational politics. *Administrative Science Quarterly*, 38 (1), s. 1-19.
- Gargiulo, M. and Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11 (2), s. 183-196.
- Gargiulo, M. and Ertug, G. (2006). The dark side of trust. (Ed. R. Bachmann and A. Zaheer). *Handbook of trust research*. Cheltenham: Edward Elgar, s. 165-186.
- Gavetti, G., Levinthal, D., Ocasio, W. (2007), Neo-Carnegie: The Carnegie School’s past, present, and reconstructing for the future. *Organization Science*, 18 (3), s. 523-536.
- Gaughan, P. A. (2007). *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings* (4.Edition). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..
- Gelderman, C. J., Semeijn, J., Mertschuweit, P. P. (2016), The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: The supplier perspective, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 225-234.
- Gerhart, G. (2020). Conditions for Deep Supplier Engagement: A cross-case comparison, Master of Applied Science In Supply Chain Management, *Massachusetts Institute*

<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/126381/scm2020-gerhart-conditions-for-deep-supplier-engagement-a-cross-case-comparison-capstone.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Erişim Tarihi: 26.10.2021).

Gooderham, P. N. (2007). Enhancing knowledge transfer in multinational corporations: A dynamic capabilities driven model. *Knowledge Management Research & Practice*, 5, 34-43.

Gorsuch, R. L. (2015). *Factor analysis*, New York: Routledge.

Gould, J. R. (1977). Price discrimination and vertical control: A note. *Journal of Political Economy*, 85 (5), s. 1063-1072.

Gökalp, B. ve Soylu, B. (2010). Tedarikçinin süreçlerini iyileştirme amaçlı tedarikçi seçim problemi, *Endüstri Mühendisliği*, 23 (1), 4-15.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380.

Granovetter, M. S. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, s. 201-233.

Greef, G. and Ghoshal, R. (2004). *Practical e-manufacturing and supply chain management*. (Ed: Steve Mackay), Massachusetts: Newnes.

Grichnik, D., Brinckmann, J., Singh, L., Manigart, S. (2014). Beyond environmental scarcity: Human and social capital as driving forces of bootstrapping activities, *Journal of Business Venturing*, 29: 310-326.

- Gulati, R. and Sytch, M. (2007). "Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships", *Administrative Science Quarterly*, 52, s. 32-69.
- Gunasekaran, A., Pater, C., Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 No. (1/2), 71-87.
- Hammami, R., Temponi, C., Frein, Y. (2014). A scenario-based stochastic model for supplier selection in global context with multiple buyers, currency fluctuation uncertainties, and price discounts, *European Journal of Operational Research*, 233, 159-170.
- Hanifan, L. J. (1920), The community center. *Teacher training series*. (Ed.: W. W. Charters), Boston: Silver, Burdett & Company.
- Haythornthwaite, C. (2005). Social network and internet connectivity effectiveness, *Information, Communication & Society*, 8 (2), 125-147.
- Hedenus, A., Backman, C., Hakansson, P. (2021). Whom do you know? Recruiters' motives for assessing jobseekers' online networks, *The International Journal of Human Resource Management*, 32 (8), s. 1754-1777.
- Helfat, C. E. and Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, s. 997-999.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., Pennings, J. M. (1971). A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16 (2), s. 216-229.

- Hillman, A. J., Cannella, A. A., Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37 (2), s. 235-255.
- Hillman, A. J. and Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *The Academy of Management Review*, 28 (3), s. 383-396.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35 (6), s. 1404-1427.
- Hirano, H. (2009). *JIT implementation manual: The complete guide to just-in-time manufacturing (Vol.1)*, New York: CRC Press.
- Hoetker, G. (2005). How much you know versus how well I know you: Selecting a supplier for a technically innovative component. *Strategic Management Journal*, 26, s. 75-96.
- Homans, G. C. (1975). *The Human Group*, Londra: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Hoover, J. N. (2007). Most business tech pros wary about web 2.0 tools in business, *Information Week*, 23 Şubat 2007, <https://www.informationweek.com/most-business-tech-pros-wary-about-web-20-tools-in-business/d/d-id/1052266> (Erişim Tarihi: 05.07.2021).
- Husted, B. W. (1994). Transaction Costs, Norms, and Social Networks: A Preliminary Study of Cooperation in Industrial Buyer-Seller Relationships in the United States and Mexico. *Business & Society*, 33 (1), s. 30-57.
- Hutchinson Pocket Dictionary of Biology* (2005). Oxon: Helicon Publishing.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2005). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (6. Edition). USA: South-Western.
- Humphreys, K., Li, W. L., Chan, L. Y. (2004). “The impact of supplier development on buyer–supplier performance”, *The International Journal of Management Science*, 32, 131-143.
- Jacobs, J. (1961). The uses of city neighborhood. *The death & life of American cities*. New York: Vintage Books.
- Jenssen, J. I. (2001). Social networks, resources and entrepreneurship, *Entrepreneurship and innovation*, June 2001: 103-109.
- Johnson, N., Elliott, D., Drake, P. (2013). The effect of the supply chain social capital, *Supply Chain Management: An International Journal*, 18 (3), 324-336.
- Johnson, P. F. and Flynn, A. E. (2015). *Purchasing and supply management*, (15. Edition), New York: McGraw-Hill Education.
- Kachigan, S. (1986). *Statistical analysis*. New York: Radius Press.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, Ltd. Şti.
- Kartal, M.ve Bardakçı, S. (2018). *SPSS ve AMOS uygulamalı örneklerle güvenirlik ve geçerlik analizleri*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Kim, D. Y., Zhu, P., Xiao, W., Lin, Y. T. (2020). “Customer degree centrality and supplier performance: The moderating role of resource dependence”, *Operations Management Research*, 13, 22–38.

- Knack, S. (2002). Social capital and the quality of government: Evidence from the states. *American Journal of Political Science*, 46 (4), s. 772-785.
- Krackhardt, D. (1999). Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), s. 342-369.
- Keister, L. A. (2004). Capital structure in transition: The transformation of financial strategies in China's Emerging Economy. *Organization Science*, 15 (2), s. 145-158.
- Keskin, G. A., İlhan, S., Özkan, C. (1986). The Fuzzy ART algorithm: A categorization method for supplier evaluation and selection. *Expert Systems with Applications*, 37, 1235-1240.
- Khieng, S. and Dahles, H. (2015). Resource dependence and effects of funding diversification strategies among NGOs in Cambodia. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26 (4), s. 1412-1437.
- Kim, H., Golden, B. R., Hoskisson, R. E., Wan W. P. (2004). Power dependence, diversification strategy, and performance in keiretsu member firms. *Strategic Management Journal*, 25, s. 613-636.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*, New York: Routledge.
- Koç, F., Kaya, N., Özbek, V., Akkılıç, M. E. (2014), “Algılanan Fiyat ile Tüketici Güveni Arasında Algılanan Hizmet Kalitesinin Aracı Etkisi: Bankacılık ve GSM Sektörlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma”, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 13: 1-26.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. (9. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş..

- Koh, T. K., Fichman, M., Kraut, R. E. (2012). Trust across borders: Buyer-supplier trust in global business-to-business e-commerce, *Journal of the Association for Information Systems*, 13 (11): 887.
- Koka, B. R. and Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23, s. 795-816.
- Kollman, K. (2008). The regulatory power of business norms: A call for a new research agenda. *International Studies Review*, 10, s. 397-419.
- Krause, D. R. nad Ellram, L. M. (1997). Success factors in supplier development, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27 (1): 39-52.
- Krause, D. R., Handfield, R. B., Tyler, B. B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement, *Journal of Operations Management*, 25, 528-545.
- Laczniak, G., (1983). Business ethics: A manager's premier, *Business*, January.-March 1983, s. 15-21.
- Lai, K. H. and Cheng, T. C. E. (2009). *Just-in-time logistics*, Surrey: Gower Publishing Limited.
- Lang, R E. and Hornburg, S. P. (1998). What is social capital and why is it important to public policy?, *Housing Policy Debate*, 9 (1), s. 1-16.
- Larson, A. (2003). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37 (1), 76-104.
- Lau, A. K. W., Tang, E., Yam, R. C. M. (2010). Effects of supplier and customer integration on product innovation and performance: Empirical evidence in Hong Kong manufacturers, *Journal of Production Innovation Management*, 27: 761-777.

- Lawton, T.C., Rajwani, T., Minto, A. (2018). Why trade associations matter: Exploring function, meaning, and influence. *Journal of Management Inquiry*, 27 (1), s. 5-9.
- Leana, C. R. and van Buren H. J. (1999). *Organizational social capital and employment practices. The Academy of Management Review*, 24 (3), s. 538-555.
- Leblebici, H. and Salancik, G. R. (1982). Stability in interorganizational exchanges: Rulemaking processes of the Chicago board of trade. *Administrative Science Quarterly*, 27 (2), s. 227-242.
- Lee, C. H. and Ha, B. C. (2018). “The impact of buyer-supplier relationships’ social capital on bi-directional information sharing in the supply chain”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33 (3), 325-336.
- Lesser, E. L. and Storck, J. (2001). Communities of practice and organizational performance. *IBM Systems Journal*, 40 (4), s. 831-841.
- Lewicki, R. J. and Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. (Ed. R. M. Kramer, T. M. Tyler), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 114-139.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *The Academy of Management Review*, 23 (3), s. 439.
- Levine, S. and White, P. E. (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5 (4), s. 583-601.
- Li , C.C., Fun, Y. P., Hung, J. S. (1997). “A new measure for supplier performance evaluation”, *Institute of Industrial Engineering (IIE) Transactions*, 29, 753-758.

- Lin, J. and Si, S. X. (2010). "Can guanxi be a problem? Contexts, ties, and some unfavorable consequences of social capital in China", *Asia Pasific Journal of Management*, 27, 561-581.
- Liu, L., Cheung, C. M. K., Lee, M. K. O. (2016). An emprical investigation of information sharing behavior on social commerce sites, *International Journal of Information Management*, 36, 686-699.
- Lin, N. (2004). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Lynall, M. D., Golden, B. R., Hillman, A. J. (2004). Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *The Academy of Management Review*, 28 (3), s. 416-431.
- Lysons, K. and Farrington, B. (2020). *Procurement and Supply Chain Management*, (10. Edition), United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Ma, M., Agarwal R. (2007). Through a glass darkly: Information technology design, identity verification, and knowledge contribution in online communities. *Information Systems Research*, 18 (1), s. 42-67.
- Marshden, P. (2009). Top social commerce survey findings, *Digital Wellbeing*, 19 Ekim 2009, <https://digitalwellbeing.org/top-social-commerce-survey-findings-ripple6/> (Erişim Tarihi: 05.07.2021).
- Mezgar, I. (2009). "Trust building in virtual communities", *Leveraging Knowledge for Innovation in Collaborative Networks*, (Ed: L. M. Camerinha-Matos, I. Paraskalis, H. Afsarmanesh), Germany: Springer, 393-400.

- Malatesta, D. and Smith, C. R. (2014). Lessons from resource dependence theory for contemporary public and nonprofit management. *Public Administration Review*, 7 (1), s. 14-25.
- Marsden, P. V. (1987), Core Discussion Networks of Americans, *American Sociological Review*, 52 (1), s. 122-131.
- Martínez, P., Leaniz, G., del Bosque, I. R. (2013). Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation. *Intangible Capital*, 9 (1), s. 262-280.
- McKay, R. B. (2001). Organizational responses to an environmental bill of rights. *Organization Studies*, 22 (4), s. 625-658.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27: 415-444.
- Mellewigta, T., Madhok, A., Weibel, A. (2007). Trust and formal contracts in interorganizational relationships-substitutes and complements, *Managerial and Decision Economics*, 28, 833-847.
- Merton, R. K. (1964). *Social theory and social structure*. New York: Free Press.
- Meydan, C. H. (2012). Kaynak bağımlılığı kuramı. *Örgüt Kuramları*. (Ed: H. C. Sözen, H. C. Basım). İstanbul: Beta Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş., s.163-188.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi-AMOS uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.

- Mindlin, S. E. and Aldrich, H. (1975). Interorganizational dependence: A review of the concept and a reexamination of the findings of the Aston Group. *Administrative Science Quarterly*, 20 (3), s. 382-392.
- Mizruchi, M. S. (1996). What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, 22, s. 271-298.
- Mohammed, N. and Kamalanabhan, T. J. (2020). Tacit knowledge seeking from teammates: Unravelling the role of social capital. *International Journal of Organizational Analysis*, 28 (3), s. 765-790.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C.; Patterson, J. L. (2016). *Purchasing and supply chain management*, Boston: Cengage Learning McGraw-Hill Education.
- Monczka, R. M. and Trecha, S. J. (1988). Cost-based supplier performance evaluation, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 24 (1), 2-7.
- Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*. (15. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). Social Capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- Nanda, V. (2005). *Quality management system handbook for product development companies*, Washington: CRC Press.
- Narayan, D.; Cassidy, M. F. (2001). A dimensional approach to measuring social capital: Development and validation of a social capital inventory. *Current Sociology*, 49 (2), s. 59-102.
- Natarajan, D. (2017). *ISO 9001 quality management systems*, Bangalore: Springer.

- Neely, M. K. and Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (4), 80-116.
- Newman, L., Stoner, C., Spector, A. (2021). Social networking sites and the experience of older adult users: a systematic review. *Ageing & Society*, 41, 377-402.
- Nienhüser, W. (2008), Resource dependence theory: How well does it explain behavior of organizations?, *Management Revue*, 19 (1/2), s. 9-32.
- O'Brien, T. (2010). Stuck in the middle: Maintaining the organizational legitimacy of the regional environmental center. *Voluntas*, 21, s.339-357.
- Oncioiu, L., Capusneanu, S., Topor, D. I., Tamas, A. S., Solomon, A. G., Danescu, T. (2021). Fundamental Power of Social Media Interactions for Building a Brand and Customer Relations, *Journal of Theoretical and. Applied Electronic Commerce Research*, 16, s. 1702-1717.
- Orr, J. (1990). Sharing knowledge, celebrating identity: Community memory in a service culture. *Collective remembering*. (Ed: D. Middelton, D. Edwards), London: Sage, 176- 185.
- Özdemir, A. (2010), *Yönetim biliminde ileri araştırma yöntemleri ve uygulamalar*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Özen, Ş., Işık, N. E., Uysal, Ö. Ö., Şengün, A. E., Aksoy, B., Çakar, M., Akış, B. (2007). *İş kültürü ve örgütler arası ilişkilerin örgütsel performansa etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi örneği*, TÜBİTAK Projesi, Proje no: 105K168.

- Padigala, B. (1981). Social capital and local institutions: A perspective to assess communities adaptation potential to climate change, *Handbook of Climate Change Adaptation*, 114 (1), 1-21.
- Palmer, D. and Barber, B. M. (2001). Challengers, elites, and owning families: A social class theory of corporate acquisitions in the 1960s. *Administrative Science Quarterly*, 46 (1), s. 87-120.
- Partanen, J., Möller, K., Westerlund, M., Rajala, R., Rajala, A. (2008). Social capital in the growth of science-and-technology-based SMEs, *Industrial Marketing Management*, 37, 513-522.
- Paxton, P. (1999). Is social capital declining in the United States? A multiple indicator assessment. *American Journal of Sociology*, 105 (1), s. 88-127.
- Paulraj, A. and Chen, I. J. (2007). Environmental uncertainty and strategic supply management: A resource dependence perspective and performance implications, *The Journal of Supply Chain Management*, Summer 2007, 29-47.
- Pech, M. and Vanecek, D. (2020), Supplier performance management in context of size and sector characteristics of enterprises. *Quality Innovation Prosperity*, 24 (1), 88-103.
- Pennings, Johannes M.; Lee, Kyungmook; Witteloostuijn; Arjen van (1998). Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution, *The Academy of Management Journal*, 41 (4): 425-440.
- Petersen, K. J., Handfield, R. B., Lawson, B., Cousins, P. D. (2008). Buyer dependency and relational capital formation: The mediating effects of socialization processes and supplier integration, *Journal of Supply Chain Management*, 27, 53-65.

- Pfeffer, J. (1972a). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (2), s. 218-228.
- Pfeffer, J. (1972b). Interorganizational influence and managerial attitudes. *The Academy of Management Journal*, 15 (3), s. 317-330.
- Pfeffer, J. (1972c). Merger as a response to organizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), s. 382-394.
- Pfeffer, J. (1973). Size, composition, and function of hospital boards of directors: A study of organization- environment linkage. *Administrative Science Quarterly*, 18 (3), s. 349-364.
- Pfeffer, J. and Davis-Blake, A. (1997). Understanding Organizational Wage Structures: A Resource Dependence Approach. *The Academy of Management Journal*, 30 (3), s. 437-455.
- Pfeffer, J. and Leblebici, H. (1973). Executive recruitment and the development of interfirm organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18 (4), s. 449-461.
- Pfeffer, J. (1976). Beyond management and the worker: the institutional function of management. *The Academy of Management Review*, 1 (2), s. 36-46.
- Pfeffer, J. and Moore, W. L. (1980). Average tenure of academic department heads: The effects of paradigm, size, and departmental demography. *The Academy of Management Journal*, 25 (3), s. 387-406.
- Pfeffer, J. (2003). Introduction to the classic edition. *External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press.

- Pfeffer, J. and Nowak, P. (1976). Joint ventures and interorganizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21 (3), s. 398-418.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1974a). Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 19 (2), s. 135-151.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (2003). *External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Pfeffer, J. (2005). Developing resource dependence theory: How theory is affected by its environment. *Great minds in management: The process of theory development*. (Ed: K. G. Smith, M. A. Hitt). New York: Oxford University Press, s. 436-459.
- Phillips, A. (1960). A theory of interfirm organization. *The Quarterly Journal of Economics*, 74 (4), s. 602-613.
- Pi, W. N. and Low, C. (2006). Supplier evaluation and selection via Taguchi loss functions and an AHP, *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 27, 625-630.
- Polyviou, M., Croxton, K. L., Knemeyer, A. M. (2020). Resilience of medium-sized firms to supply chain disruptions: the role of internal social capital, *International Journal of Operations & Production Management*, 40 (1), 68-91.
- Porter, C. E. and Donthu, N. (2008). "Cultivating trust and harvesting value in virtual communities", *Management Science*, 54 (1): 113-128.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, s. 1-24.

- Preetha, R. and Sudhakar, C. (2015). Strategic advantage of relational capital in small and medium-size enterprises. *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*. 15, s. 16-19.
- Provan, K. G., Beyer, J. M., Kruytbosch, C. (1980). Environmental linkages and power in resource-dependence relations between organizations. *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), s. 200-225.
- Provan, K. G. and Skinner, S. J. (1989). Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer supplier relations. *The Academy of Management Journal*, 32 (1), s. 202-212.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Turner, C. (1969). The context of organization structures. *Administrative Science Quarterly*, 14 (1), s. 91-114.
- Putnam, R. D., Leonardi, R., Nonetti, R. Y. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone*. New York: Simon & Schuster Paperbacks.
- Qian, L., P. Yang, P., Xue, J. (2018). Hindering or Enabling Structural Social Capital to Enhance Buyer Performance: The Role of Relational Social Capital at Two Levels in China. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25 (3), s. 213-231.
- Ramirez-Sanchez, S. and Pinkerton, E. (2009). "The impact of resource scarcity on bonding and bridging social capital: the case of fishers' information-sharing networks in Loreto, BCS, Mexico", *Ecology and Society*, 14(1): 22-44.
- Ridings, C.M., Gefen, D., Arinze, B. (2002). Some antecedents and effects of trust in virtual communities, *Journal of Strategic Information Systems*, 11, 271-295.

- Riemer, K. (2004). The role of social capital in managing relationships with ecommerce suppliers, *17th Bled eCommerce Conference*, <https://aisel.aisnet.org/bled2004/46> (Erişim Tarihi: 30.11.2021).
- Ring, P. S. and Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *The Academy of Management Review*, 19 (1), s. 90-118.
- Roxas, H. B. and Chadee, D. (2011). “A resource-based view of small export firms' social capital in a southeast Asian country”, *Asian Academy of Management Journal*, 16 (2), 1-28.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), s. 393-404.
- Roy, I., Cranefield, J., Toland, J. (2015). Collaborative consumption: A New Zealand case study, *SIGGreen Pre-ICIS 2015 Workshop*, 1-12.
- Ruamsook, K., Russell, D., Thomchick, E. (2007). Sourcing from low-cost countries: A comparative analysis of supplier performance, *The Journal of Supply Chain Management*, 16-30.
- Sako, M. and Helper, S. (1998). The determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34, s. 387-417.
- Salancik, G. R. (1979). Interorganizational dependence and responsiveness to affirmative action: The case of women and defense contractors. *The Academy of Management Journal*, 22 (2), s. 375-394.

- Salancik, G.R. and Meindl, J. R. (1984). Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, 29 (2), s. 238-254.
- Salancik, G. R. and Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), s. 453-473.
- Salancik, G. R. and Pfeffer, J. (1980). Effects of ownership and performance on executive tenure in U.S. corporations. *The Academy of Management Journal*, 23 (4), s. 653-664.
- Salancik, G. R., Staw, B. M., Pondy, L. R. (1980). Administrative turnover as a response to unmanaged organizational interdependence. *The Academy of Management Journal*, 23 (3), s. 422.
- Samarasinghe, D. A. S., Tookey, J. E., Rotimi, J. O. B., Thiruchelvam, S. (2012). Supplier selection in the construction material purchasing function, *Proceedings of the 4th Annual American Business Research Conference*, 1-14.
- Sargut, A. S. (2003). Kurumsal alanlardaki örgüt yapılarının oluşmasında ve ekonomik işlemlerin yürütülmesinde güvenin rolü. (Ed. F. Erdem), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Ankara: Vadi Yayınları., s. 89-124.
- Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (2010). Örgüt kuramlarına genel bakış: Karşılaştırmalı bir çözümleme. *Örgüt Kuramları*. (2. Baskı), (Ed: A. S. Sargut, Ş. Özen), Ankara: İmge Kitabevi.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2011). *Bilim, felsefe ve metodoloji*. (2. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Sayre, W. S. (1949). Reviewed work(s): TVA and the grass roots; a study in the sociology of formal organization by Philip Selznick. *The American Political Science Review*, 43 (5), s. 1031-1033.
- Schiele, H., Ellis, S. C., Essig, M., Henke, J. W., Kull, T. J. (2015), Managing supplier satisfaction: Social capital and resource dependence frameworks. *Australasian Marketing Journal*, 23, 132-138.
- Schnittfeld, N. L. and Busch, T. (2016). “Sustainability management within supply chains – a resource dependence view”, *Business Strategy and the Environment*, 25, 337-354.
- Schulzmann, D. and Martins, R. M. (2018). Relationship between Social Capital, Seniority and Knowledge Sharing Challenges: A Case Study of a Foreign R&D Subsidiary in China, *7th Aalborg Conference on International Business*, Denmark, <https://vbn.aau.dk/en/publications/relationship-between-social-capital-seniority-and-knowledge-shari> (Erişim Tarihi: 26.10.2021).
- Scott, W. R. (2002). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. (5. Edition). New York: Prentice Hall.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20 (3), s. 571-610.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016), *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, Chichester, West Sussex, United Kingdom : John Wiley & Sons.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Shamsollahi, A., Chmielewski-Raimondo, D., Bell, A.S. J., Kachouie, R. (2021), Buyer–supplier relationship dynamics: A systematic review, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 418-436.

- Singh, J. V., House, R. J., Tucker, D. J. (1986). Organizational change and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 31 (4), s. 587-611.
- Sivapornpunlerd, N. and Setamanit, S. (2014). Supplier performance evaluation: A case study of Thai Offshore Oil & Gas Exploration and Production Company, *American Society of Business and Behavirol Sciences (ASBBS) Annual Conference: Las Vegas*, 21 (1), 647-660.
- Skinner, S. J., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M. (1987). Effects of transactional form on environmental linkages and power-dependence relations. *Academy of Management Journal*, 30 (3), s. 577-588.
- Smith, S.S. and Kulynych, J. (2002). It may be social, but why is it capital? The social construction of social capital and the politics of language. *Politics & Society*, 30 (1), s. 149-186.
- Son, B., Kocabasoglu-Hillmer, C., Roden, S. (2016). A dyadic perspective on retailer–supplier relationships throughthe lens of social capital, *International Journal of Production Economics*, 178, 120–131.
- Sözen, C. and Yeloğlu, H. O. (2009). Interorganizational and interdepartmental resource dependency of e-government applications. *International Journal of e-business and e-government Studies*, 1 (1), s. 15-26.
- Starbuck, W. H. (2003). The origins of organization theory. *The Oxford Handbook of Organization Theory*. (Ed: H. Tsoukas, C. Knudsen), New York: Oxford University Press.
- Stigler, G. J. (1964). A theory of oligopoly. *Journal of Political Economy*, 72 (1), s. 44-61.
- Still, K., Huhtamäki, J., Russell, M. (2013). Relational capital and social capital: One or two fields of research? *Proceedings of the 10th International Conference on*

Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM 2013, Washington DC, ABD, 24-25 Ekim 2013.

Stuart, T., Solenson, O. (2003). “Th geography of opportunity: Spatial heterogeneity in foundingrates and the performance of biotechnology firms, *Research Policy*, 32, 229-253.

Şahin, O. N. (2016). Türkiye'deki şirket birleşmeleri verilerinin yıllar itibariyle analizi ve dünya geneli, ABD, AB ve Asya-Pasifik verileri ile karşılaştırması, *Akademik araştırmalar ve çalışmalar dergisi*, 8 (15), s. 229-255.

Şahin, T. (2011). Konsorsiyum sözleşmesi, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 92, s.451-483.

Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education, *Research in Science Education*, 48, s. 1273-1296.

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), s. 509-533.

Terreberry, S. (1968). The evolution of organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 12 (4), s. 590-613.

Tezsürücü, D. ve Sofyalıoğlu, Ç. (2015). AHS –VZA yöntemi ile tedarikçilerin performans değerlendirmesi: Beyaz eşya sektöründe bir uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 116.

Thakkar, J. J. (2020). *Structural equation modelling application for research and practice (with AMOS and R)*, Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd.

- Thomas, R. and Skinner, L. (2010). Total trust and trust asymmetry: Does trust need to be equally distributed in interfirm relationships?, *Journal of Relationship Marketing*, 9 (1), s. 43-53.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, J. D. and McEwen, W. J. (1958). Organizational goals and environment: Goal-setting as an interaction process. *American Sociological Review*, 23 (1), s. 23-31.
- Timur, M. N., Başkol, M., Çekerol, G. S., Suvacı, B. (2013). *Tedarik Zinciri Yönetimi*, (Ed. M. N. Timur, G. S. Çekerol), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tremblay, M., Côté, J., Balkin, D. B. (2003). Explaining sales pay strategy using agency, transaction cost and resource dependence theories. *Journal of Management Studies*, 40 (7), s. 1651-1682.
- Tsai, H-T., Bagozzi, R. P. (2014). Contribution behavior in virtual communities. *MIS Quarterly*, 38 (1), s. 143-164.
- Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *The Academy of Management Journal*, 41 (4), s. 464-476.
- Tucker, I. B. and Wilder, R. P. (1977). Trends in Vertical Integration in the U.S. Manufacturing Sector. *The Journal of Industrial Economics*, 25 (3), s. 81-94.
- Turner, J. (2011), Social capital: Measurement, dimensional interactions, and performance implications, *Clemson Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 104-105.

- Tuusjarvi, E. and Miller, K. (2009). Multiplicity of norms in inter-company cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24 (7), s. 519-528.
- Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğü, <https://sozluk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 26.01.2020).
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim (5. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş..
- Üsdiken, B.; Leblebici, H. (2001). Organization theory. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, (London: Sage), s.377-397.
- Üsdiken, B. (2010). Çevresel baskı ve talepler karşısında örgütler: Kaynak bağımlılığı yaklaşımı. *Örgüt Kuramları*. (2. Baskı), (Ed: A. S. Sargut, Ş. Özen), Ankara: İmge Kitabevi, s. 77-132.
- Van de Ven, A. H.; Walker, G. (1984). The Dynamics of Interorganizational Coordination, *Administrative Science Quarterly*, 29 (4), 598-621.
- Van der Gaag, M.; Webber, M. (2008). Measurement of individual social capital: Questions, instruments, and measures, *Social Capital and Health*, (Ed: Ichiro Kawachi, S.V. Subramanian, Danieli Kim), (New York: Springer): 29-49.
- Vazirani, N. (2015). A Literature Review on mergers and acquisitions waves and theories. *SIES Journal of Management*, 11 (1), s. 3-9.
- Verhaeghe, P.-P.; Li, Y. (2015), The position generator approach to social capital research: measurements and results”, *Handbook of Research Methods and Applications in Social Capital*, (Ed: Yaojun Li), Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2015: 166-186.
- Villena, V.H., Choi, T. Y., Revilla, E. (2019). Revisiting interorganizational trust: Is more always better or could more be worse? *Journal of Management*, 45 (2), 752-785.

- Von Hellens, M. (2021). Trust-based selling in the digital era: How B2B Salespeople Apply LinkedIn Relationship Selling, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, University of Eastern Finland, 13.
- Whipple, J. M., Wiedmer, R., Boyer, K. K. (2015). A dyadic perspective on retailer–supplier relationships through the lens of social capital, *Journal of Supply Chain Management*, 51 (2), 1-21.
- Wibowo, A. B. and Pujawan, I. N. (2018). Procurement strategy and supply risk analysis of coal by considering price fluctuation and supplier delivery time, *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Bandung, Indonesia, March 6-8, 2018, 2903-2913.
- Wiedmer, R., Whipple, J. M., Griffis, S. E., Voorhees, C. M. (2020), Resource scarcity perceptions in supply chains: The effect of buyer altruism on the propensity for collaboration, *Journal of Supply Chain Management*, 56 (4), 45–64.
- Wildavsky, A. (1961). Political implications of budgetary reform. *Public Administration Review*, 21, s. 184.
- Wind, Y. and Saaty, T. L. (1980). Marketing applications of the analytic hierarchy process, *Management Science*, 26 (7), 641-658.
- Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: Towards a theoretical synthesis and policy framework, *Theory and Society*, (27), s. 151-1-208.
- Wrong, D. H. (1968). Some problems in defining social power. *Journal of Sociology*, 73 (6), s. 673-681.
- Xia, J. (2011). Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: The survival of cross-border alliances, *Strategic Management Journal*, 31, s. 229-253.

- Yanıklar, C. (2014). Sanal topluluklar ve geleneksel topluluklar arasındaki farklılıkların sosyolojik bir analizi, *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 17 (1), 159-190.
- Yılmaz, V. ve Dalbudak, Z. İ. (2018). Aracı değişken etkisinin incelenmesi: Yüksek hızlı tren işletmeciliği üzerine bir uygulama. *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*, 14, (2), 517-534.
- Yim, B. and Leem, B. (2015). The effect of the supply chain social capital, *Industrial Management & Data Systems*, 113 (3), 324-349.
- Yoshinari, M. (1992). The big six horizontal keiretsu, *Japan Quarterly*, April-June 1992, 186-199.
- Yuchtman, E. and Seashore, S. E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32 (6), s. 891-903.
- Zaheer, A., McEvily, B., Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance, *Organization Science*, 9 (2), s. 141-159.
- Zaheer, A. and Harris, J. (2006). Interorganizational trust, *Handbook of Strategic Alliances*, (Ed. O. Shenkar, J. Reuer), California: Sage, s. 169-197.
- Zaheer, A. and Soda, G. (2009). Network Evolution: The Origins of Structural Holes. *Administrative Science Quarterly*, 54 (1), s. 1-31.
- Zahra, S. A. and Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15 (2), s. 291-334.
- <https://about.linkedin.com/tr-tr?lr=1> (Erişim Tarihi: 26.06.2021).
- <http://www.adaso.org.tr/adaso/kapasite-raporu-islemleri> (Erişim Tarihi: 07.12.2018)

<https://giresentso.org.tr/giresun-ticaret-ve-sanayi-odasi-uyelerine-ucuz-elektrik-firsati>
(Erişim Tarihi: 07.12.2018)

<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/migrosta-imzalar-atildi-bc-partners-ve-anadolu-endustri-holding-esit-ortak-oldu-27875077>. (Erişim tarihi: 02.11.2018)



Ek 1. Katılımcılara Yöneltilen Anket Soruları

Sayın Katılımcı, Aşağıdaki sorulara verilen yanıtlar yalnızca “Kaynak Bağımlılığı ile Tedarikçi Performansı Arasındaki İlişkide Sosyal Sermayenin Aracılık Etkisi: Eskişehir Organize Sanayi Bölgesindeki KOBİ’lerde Bir Araştırma” konulu doktora tezi için kullanılacaktır. Bu anket çalışmasından elde edilecek bilgiler isme bağlı olarak açıklanmayacaktır ve bilimsel çalışmadan başka bir amaçla kesinlikle kullanılmayacaktır. Veriler işlendikten sonra imha edilecektir. Çalışmamıza verdiğiniz destek için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız. Saygılarımızla, Prof. Dr. Senem Besler Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğr. Gör. Onur Terzioğlu Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Bozüyük Meslek Yüksekokulu																																																																																	
Aşağıdaki kutucuklardan sizin için uygun olanı işaretleyiniz: Şirketiniz kaç yıldır faaliyettedir? <table border="1"><tr><td>1-5 yıl</td><td></td><td>6-10 yıl</td><td></td><td>11-15 yıl</td><td></td><td>16-20 yıl</td><td></td><td>20 yıl ve üstü</td><td></td></tr></table> Şirketinizdeki çalışan sayısı kaçtır? <table border="1"><tr><td>1-10 kişi</td><td></td><td>11-50 kişi</td><td></td><td>51-250 kişi</td><td></td></tr></table> Hangi alanda faaliyet göstermektedir? <table border="1"><tr><td>Beyaz Eşya</td><td></td><td>Elektrik-Elektronik</td><td></td><td>Havacılık</td><td></td><td>Otomotiv</td><td></td><td>Metal</td><td></td><td>Kimya</td><td></td></tr><tr><td>Kağıt-Ambalaj</td><td></td><td>Plastik</td><td></td><td>Makine</td><td></td><td>Gıda</td><td></td><td>Mobilya</td><td></td><td>Diğer</td><td></td></tr></table> Şirketteki göreviniz nedir? <table border="1"><tr><td>Genel Müdür/Şirket Sahibi</td><td></td><td>Genel Müdür Yardımcısı</td><td></td><td>Satınalma Yöneticisi</td><td></td><td>Satınalma Şefi/Sorumlusu</td><td></td><td>Diğer Yönetici</td><td></td></tr></table> Ne kadar süredir bu şirkette görev yapmaktasınız? <table border="1"><tr><td>1-5 yıl</td><td></td><td>6-10 yıl</td><td></td><td>11-15 yıl</td><td></td><td>16-20 yıl</td><td></td><td>20 yıl ve üstü</td><td></td></tr></table> Soruların karşısında yer alan numaralı kutulardan size uygun gelen kutuya “x” işareti koyarak işaretleyiniz. Numaraların anlamları şu şekildedir: 1-Kesinlikle katılmıyorum. 2-Katılmıyorum. 3-Ne katılıyorum, ne katılmıyorum. 4-Katılıyorum. 5-Kesinlikle katılıyorum. Aşağıdaki sorulara cevap verirken ürettiğiniz ürünlerde sizin için kritik öneme sahip olan, ürünün ana bileşenini/girdisini oluşturan hammaddeyi tedarik ettiğiniz tedarikçiye düşünerek cevaplayınız. (Örneğin metal bir üründe sac tedarikçisi, plastik bir üründe plastik tedarikçisini, ahşap bir üründe kereste tedarikçisi gibi.) <table border="1"><tr><td>1. Tedarikçimizle ilişkimiz birçok alanda karşılıklı güvене dayanmaktadır.</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>2. Tedarikçimizle ilişkimiz birçok alanda karşılıklı saygıya dayanmaktadır.</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>										1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16-20 yıl		20 yıl ve üstü		1-10 kişi		11-50 kişi		51-250 kişi		Beyaz Eşya		Elektrik-Elektronik		Havacılık		Otomotiv		Metal		Kimya		Kağıt-Ambalaj		Plastik		Makine		Gıda		Mobilya		Diğer		Genel Müdür/Şirket Sahibi		Genel Müdür Yardımcısı		Satınalma Yöneticisi		Satınalma Şefi/Sorumlusu		Diğer Yönetici		1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16-20 yıl		20 yıl ve üstü		1. Tedarikçimizle ilişkimiz birçok alanda karşılıklı güvене dayanmaktadır.	1	2	3	4	5	2. Tedarikçimizle ilişkimiz birçok alanda karşılıklı saygıya dayanmaktadır.	1	2	3	4	5
1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16-20 yıl		20 yıl ve üstü																																																																									
1-10 kişi		11-50 kişi		51-250 kişi																																																																													
Beyaz Eşya		Elektrik-Elektronik		Havacılık		Otomotiv		Metal		Kimya																																																																							
Kağıt-Ambalaj		Plastik		Makine		Gıda		Mobilya		Diğer																																																																							
Genel Müdür/Şirket Sahibi		Genel Müdür Yardımcısı		Satınalma Yöneticisi		Satınalma Şefi/Sorumlusu		Diğer Yönetici																																																																									
1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16-20 yıl		20 yıl ve üstü																																																																									
1. Tedarikçimizle ilişkimiz birçok alanda karşılıklı güvене dayanmaktadır.	1	2	3	4	5																																																																												
2. Tedarikçimizle ilişkimiz birçok alanda karşılıklı saygıya dayanmaktadır.	1	2	3	4	5																																																																												

3. Tedarikçimizle ilişkimiz birçok alanda karşılıklı arkadaşlığa dayanmaktadır.	1	2	3	4	5
4. Tedarikçimizle ilişkimiz yüksek düzeyde karşılıklılığa (yani iki tarafı da düşünerek hareket eden bir yapıya) sahiptir.	1	2	3	4	5
5. Tedarikçimizle ilişkimiz birçok düzeyde yakın etkileşime dayalıdır.	1	2	3	4	5
6. Tedarikçimizle ortak sosyal faaliyetlere katılırız.	1	2	3	4	5
7. Tedarikçimizle ortak iş/proje uygulamaları/çalıştay düzenleriz.	1	2	3	4	5
8. Tedarikçimizle karşılıklı takımlar kurarak çalışırız.	1	2	3	4	5
9. Tedarikçimizle ortak yerleşim yerleri oluştururuz.	1	2	3	4	5
10. Her iki taraf da karşılıklı olarak en iyi yararın sağlanması konusunda anlaşır.	1	2	3	4	5
11. Her iki taraf da iş yapma bakımından aynı değerleri paylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
12. Tedarikçimiz ile aynı istek ve vizyonu paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
13. Ana hammadde için çevremizde çok az tedarikçi bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
14. Piyasada ana hammaddeyi sunan 4 ya da 5 tedarikçi piyasaya hâkim durumdadır.	1	2	3	4	5
15. Ana hammaddeyi sağlayan ve en başta gelen 5 tedarikçi piyasaya tedarik edilen ürünlerin %80'ini sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
16. Ana hammaddeyi aldığımız tedarikçimizi değiştirmemiz bize hem güçlük çıkaracak hem de maliyetli olacaktır.	1	2	3	4	5
17. Ana hammaddeyi üreten tedarikçimizin yerine bu ürünleri kısa dönemde tedarik edebileceğimiz yeteri kadar tedarikçi bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
18. Tedarikçimiz diğer tedarikçilere göre teknolojik üstünlüğe sahiptir.	1	2	3	4	5
19. Tedarikçimiz bizimle uyumlu çalışmak için yönetsel anlamda çeşitli yeni yöntemler uygulamaya başlamıştır.	1	2	3	4	5
20. Tedarikçimiz bizim işimizin gerektirdiği yatırımları yapmıştır.	1	2	3	4	5
21. Tedarikçimizin bize olan toplam satış tutarı tedarikçimiz için önemli boyuttadır.	1	2	3	4	5
22. Ürünlerimiz için kullandığımız ana hammaddeyi sağlayan tedarikçimize bağımlıyız.	1	2	3	4	5
23. Tedarik ettiğimiz hammaddelere ulaşma konusunda pazarda yüksek derecede belirsizlik vardır.	1	2	3	4	5
24. Hammadde üretimindeki ya da hammaddenin piyasaya dağıtımındaki belirsizlikler bir sorun oluşturmaktadır.	1	2	3	4	5
25. Tedarikçi piyasasının yapısı oldukça karmaşıktır.	1	2	3	4	5
26. Tedarik edilen hammaddelerin fiyatları dalgalanmaktadır.	1	2	3	4	5
27. Tedarikçiden alınan ana hammaddenin kalitesi (1-en düşük, 5-en yüksek)	1	2	3	4	5
28. Tedarikçiden alınan ana hammaddenin fiyatı (1-en düşük, 5-en yüksek)	1	2	3	4	5

29. Özel/Olağandışı siparişleri yetiştirebilme becerisi (1-en düşük, 5-en yüksek)	1	2	3	4	5
30. Teslimatı zamanında teslim edebilme performansı (1-en düşük, 5-en yüksek)	1	2	3	4	5
31. Sorunları çözebilme becerisi (1-en düşük, 5-en yüksek)	1	2	3	4	5
32. Stok programlarını uygulayabilme becerisi (1-en düşük, 5-en yüksek)	1	2	3	4	5
33. Finansal istikrarı (1-en düşük, 5-en yüksek)	1	2	3	4	5
34. Teslim süresinin uygunluğu (1-en düşük, 5-en yüksek)	1	2	3	4	5
35. Sipariş açma sürecinin kolaylığı (1-en düşük, 5-en yüksek)	1	2	3	4	5



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Onur TERZİOĞLU

Yabancı Dil : İngilizce

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2007, Lisans, Yeditepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
- 2011, Yüksek Lisans, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
- 2017, Öğretim Görevlisi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bozüyük Meslek Yüksekokulu